

REESTRUTURAÇÃO DA DAP

OUTUBRO, 2018



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO
RIO GRANDE DO NORTE

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO - APG



**TRIBUNAL DE
CONTAS DO
ESTADO**
RIO GRANDE DO NORTE

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 METODOLOGIA	10
3 DA PESQUISA: RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	11
3.1 A FORÇA DE TRABALHO DA DAP	11
3.2 A DAP SEGUNDO A PERSPECTIVA DOS SERVIDORES	12
3.2.1 Relacionamento	12
3.2.2 Qualidade no Trabalho	14
3.2.3 Tecnologia	18
3.2.4 Planejamento e Fluxo de Trabalho	21
3.2.5 Quadro de Servidores e Carreiras	25
3.2.6 Capacitação	26
3.2.7 Comunicação	27
3.2.8 Expectativa dos Servidores	29
3.2.8.1 Expectativas Sobre o Trabalho de Reestruturação da DAP	29
3.2.8.2 Expectativas Espontâneas dos Servidores	30
4 DA OFICINA DE TRABALHO: RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	30
5 AVALIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS (PESQUISA E OFICINA DE TRABALHO)	36
6 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA DAP	40
6.1 UNIFICAÇÃO DAS DIRETORIAS DE ATOS DE PESSOAL (DAP) E DESPESA COM PESSOAL (DDP): ANÁLISE DA VIABILIDADE	41
6.1.1 Atividades Realizadas	41
6.1.2 Estrutura Adotada em Outros Tribunais de Contas:	42
6.1.3 Espaço Físico:	50
6.1.4 Custos:	52
6.2 PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	52
6.3 PROPOSTA DE LAYOUT DA DIRETORIA DE ATOS DE PESSOAL (DAP)	53

6.4	DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL NA ESTRUTURA PROPOSTA	54
6.5	COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES NO ÂMBITO DA DIRETORIA DE ATOS DE PESSOAL (DAP)	55
6.5.1	Competências da Diretoria de Atos de Pessoal (DAP)	56
6.5.2	Competências da Coordenadoria de Fiscalização das Admissões	59
6.5.3	Competências da Coordenadoria de Fiscalização das Concessões de Benefícios Previdenciários	60
6.5.4	Atribuições Gerenciais e Administrativas dos Principais Cargos	62
6.5.4.1	Atribuições do Diretor de Atos de Pessoal	62
6.5.4.2	Atribuições do(a) Secretário(a) da DAP (Recepção/Secretaria)	64
6.5.4.3	Atribuições dos Coordenadores	64
6.6	PERFIL DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS SERVIDORES DA DIRETORIA DE ATOS DE PESSOAL (DAP):	66
7	RECOMENDAÇÕES	68
	ANEXO I: Questionário Aplicado com os Servidores da DAP	73
	ANEXO II: Resultado Consolidado da Oficina de Trabalho	93
	ANEXO III: Layout da DAP (Proposto)	102

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Quantidade De Servidores Da DAP Por Tipo De Vínculo E Cargo	12
Quadro 2: Análise Das Possíveis Áreas Para Instalação da DAP Pós Unificação – Situação 1	50
Quadro 3: Análise Das Possíveis Áreas Para Instalação da DAP Pós Unificação – Situação 2	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Resultados Da Pesquisa: Pontos positivos – Relacionamento	13
Tabela 2: Resultados Da Pesquisa: Pontos positivos – Qualidade no Trabalho	15
Tabela 3: Resultados Da Pesquisa: Pontos negativos – Qualidade no Trabalho	16
Tabela 4: Resultados Da Pesquisa: Pontos positivos – Tecnologia (Parte 01)	18
Tabela 5: Resultados Da Pesquisa: Pontos positivos – Tecnologia (Parte 02)	19
Tabela 6: Resultados Da Pesquisa: Pontos negativos – Tecnologia (Parte 02)	20
Tabela 7: Resultados Da Pesquisa: Pontos positivos – Planejamento E Fluxo De Trabalho	22
Tabela 8: Resultados Da Pesquisa: Pontos negativos – Planejamento E Fluxo De Trabalho	24
Tabela 9: Resultados Da Pesquisa: Pontos positivos – Quadro De Servidores E Carreira	25
Tabela 10: Resultados Da Pesquisa: Pontos Negativos – Quadro De Servidores E Carreira	26
Tabela 11: Resultados Da Pesquisa: Pontos positivos – Capacitação	26
Tabela 12: Resultados Da Pesquisa: Pontos positivos – Comunicação	27
Tabela 13: Quantidade de Cargos Em Comissão /Gratificações Existentes no âmbito da DAP	53
Tabela 14: Dimensionamento Da Equipe Da Diretoria de Atos de Pessoal	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principais Contribuições do Trabalho da DAP Para A Sociedade	24
Figura 2: Principais Motivos para a Falta de Confiança do Jurisdicionado no Trabalho da DAP	28
Figura 3: Expectativas Espontâneas	30
Figura 4: Principais Problemas Da DAP No Entendimento dos Servidores	31
Figura 5: Principais Soluções Propostas Pelos Servidores para os Problemas ou Dificuldades da DAP	32
Figura 6: Organograma Simplificado da Secretaria de Controle Externo – Situação Atual	40
Figura 7: Organograma da DAP - Situação Atual	40
Figura 8: Atuação da DAP e da DDP Nas Diversas Fases da Vida dos servidores	42
Figura 9: Proposta de Organograma da DAP	53
Figura 10: Proposta de Organograma da DAP (evolução)	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados Da Pesquisa: Tecnologia (Avaliação dos Sistemas Informatizados do TCE-RN)	19
Gráfico 2: Principais Dificuldades No Estabelecimento De Prioridades nas Fiscalizações	23
Gráfico 3: Principais Causas para a Falta de Fluidez	23
Gráfico 4: Expectativas Dos Servidores Em Relação Ao Trabalho De Reestruturação Da DAP	29

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

Este Relatório compreende os seguintes elementos principais:

a) Identificação dos pontos positivos e negativos da Diretoria, no que se refere aos seguintes aspectos considerados de maior relevância para o presente trabalho: Relacionamento, Qualidade no Trabalho, Tecnologia, Planejamento e Fluxo de Trabalho, Quadro de Servidores e Carreiras, Capacitação, Comunicação e Expectativas dos Servidores. Procurou-se detectar eventuais problemas relacionados com lacunas, sobreposições, gargalos e pontos críticos nos processos de trabalho, assim como a possível realização de atividades que não agregam valor;

b) Sugestões de melhorias para os pontos negativos identificados;

c) Indicações para o desenvolvimento e capacitação de pessoal; e

d) Proposição de alternativa na estrutura organizacional da Diretoria.

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

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 dividida em duas etapas: (i) identificação da força de trabalho da DAP e os respectivos vínculos dessas pessoas com o TCE-RN; e (ii) aplicação de um questionário estruturado eletrônico (lime survey), com vistas a identificar os pontos positivos e negativos 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 DAP, divididos em três grupos, foram chamados a identificar, entre alguns problemas mais relevantes, as causas e medidas que poderiam ser adotadas para eliminar ou mitigar as dificuldades enfrentadas no fluxo, na qualidade e na carga de trabalho. Além disso, buscou-se relacionar todas as atribuições da Diretoria, segundo o entendimento da equipe. Os resultados dessa etapa do trabalho estão apresentados, de forma consolidada, no Anexo II deste relatório e refletem o entendimento da equipe da DAP.

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

3 DA PESQUISA: RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS

3.1 A FORÇA DE TRABALHO DA DAP

A Diretoria de Atos de Pessoal tem sua finalidade e composição definidas na Lei Complementar nº 411, de 8 de janeiro de 2010, posteriormente alterada pela Lei Complementar nº 464, de 05 de janeiro de 2012, resultando na seguinte redação:

Art. 8º. A Diretoria de Atos de Pessoal constitui órgão técnico de controle externo, dirigida por um Diretor de Atos de Pessoal, símbolo CC-2, vinculada à Secretaria de Controle Externo, tendo por finalidade a análise sobre a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.

Parágrafo único. A Diretoria de Atos de Pessoal compõe-se das seguintes Coordenadorias, com atribuições definidas em regulamento:

I - Coordenadoria de Atos de Pessoal da Administração Estadual, dirigida por um Coordenador, símbolo CC-3; e

II - Coordenadoria de Atos de Pessoal das Administrações Municipais, dirigida por um Coordenador, símbolo CC-3.

Não existem outros documentos que detalhem as competências e a estrutura acima definidas.

Atualmente, a DAP funciona com duas Coordenadorias, como previsto em lei. Entretanto, atua não por ente (Estado ou Município), mas em relação ao serviço: (i) atos de admissão ou (ii) atos de aposentadorias, reformas e pensões. São as Coordenadorias de Fiscalização das Admissões e a Coordenadoria de Fiscalização das Concessões de Benefícios Previdenciários.

A força de trabalho da DAP é composta por 17 servidores, sendo um deles o próprio Diretor, e 08 estagiários, assim distribuídos:

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

TIPO DE VÍNCULO	QUANTIDADE	DETALHAMENTO	CARGOS EM COMISSÃO / FUNÇÃO COMISSIONADA
Servidores Efetivos	14	04 Auditores de Controle Externo	01 CC-2 / 01 CC-3 / 01 GRG NS
		04 Consultores Jurídicos	01 CC-3 / 01 GRG NS
		02 Analistas de Controle Externo	02 GRG NS
		02 Técnicos de Controle Externo	
		02 Auxiliares de Controle Externo	
Comissionados Exclusivos	3	03 Assessores de Gabinete	03 CC-4
Estagiários	8	Ciências Contábeis: 4	
		Direito: 4	

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

Importa destacar que dos 17 servidores da Diretoria, 16 responderam ao questionário, ou seja, 94,12%.

3.2 A DAP SEGUNDO A PERSPECTIVA DOS SERVIDORES

Neste tópico serão apresentados os pontos positivos e negativos da Diretoria, coletados a partir da realização de uma pesquisa eletrônica que aplicou a metodologia 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.

O questionário ficou ativo entre os dias 19/07/2018 e 10/08/2018.

Nesse período, os servidores da DAP puderam acessá-lo e respondê-lo.

Considerou-se como ponto forte ou positivo a avaliação favorável ao quesito com incidência superior a 50%; ao contrário, considerou-se como ponto fraco ou negativo.

3.2.1 RELACIONAMENTO

Este tópico considera o relacionamento dos servidores da DAP com os superiores, subordinados, pares e outros. A seguir, tabela contendo os resultados da pesquisa e suas respectivas análises:

TABELA 1: RESULTADOS DA PESQUISA: PONTOS POSITIVOS – RELACIONAMENTO

QUESITOS	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES	INCIDÊNCIA
Como você classifica a qualidade do relacionamento:		
Com os colegas de trabalho	Ótima	75,00%
	Boa	18,75%
Com os superiores	Ótima	62,50%
	Boa	18,75%
Com os subordinados	Ótima	56,25%
	Boa	25,00%
	Não se aplica	18,75%
Como você avalia o acesso		
Aos colegas de trabalho	Muito Fácil	50,00%
	Fácil	43,75%
Aos superiores	Muito Fácil	56,25%
	Fácil	31,25%
Aos subordinados	Muito Fácil	43,75%
	Fácil	25,00%
	Não se aplica	31,25%
Como você avalia a colaboração		
Com os colegas de trabalho	Muito Alta	43,75%
	Alta	50,00%
Com os superiores	Muito Alta	43,75%
	Alta	43,75%
Com os subordinados	Muito Alta	25,00%
	Alta	37,50%
	Não se aplica	25,00%

Como você avalia a integração entre os diferentes setores (se houver) na sua Diretoria?	Muito Alta	12,50%
	Alta	50,00%
Como você avalia a integração entre efetivos, comissionados, cedidos e terceirizados na sua Diretoria?	Muito Alta	50,00%
	Alta	50,00%
As opiniões dos técnicos do seu setor são:	Valorizadas pelo Diretor	56,25%
	Valorizadas pelo coordenador da equipe	56,25%
	Valorizadas pelos demais membros da equipe	56,25%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

Sob o aspecto **relacionamento**, a situação na DAP é bastante favorável, sendo comprovada tanto pela qualidade desse relacionamento, majoritariamente ótima ou boa, como em relação ao acesso, colaboração e integração entre superiores, subordinados, colegas de trabalho, cedidos, comissionados e terceirizados.

Cumprido destacar, entretanto, que embora figure como ponto forte, por haver alcançado um percentual de resposta favorável superior a 50%, a valorização das opiniões dos servidores, tanto por parte do Diretor quanto pelos coordenadores e demais membros da equipe, não é um aspecto muito positivo da Diretoria, pois as respostas ficaram muito próximas a esse valor. Ou seja, embora a valorização das opiniões seja percebida pela maioria, para uma parcela considerável de servidores (43,75%) essa valorização inexistente.

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 do Tribunal, sistematização do conhecimento, comprometimento, entre outros.

As tabelas a seguir apresentam os pontos positivos e negativos referentes a este tema e suas respectivas análises.

TABELA 2: RESULTADOS DA PESQUISA: PONTOS POSITIVOS – QUALIDADE NO TRABALHO

QUESITOS	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES	INCIDÊNCIA
Como você classifica a qualidade das informações/relatórios produzidos na sua diretoria?	Ótima	31,25%
	Boa	31,25%
A sua diretoria tem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento ?	Sim. Na maioria dos casos	37,50%
	Sim. Em todos os casos	25,00%
	Não	25,00%
	Não sabe	12,50%
Os documentos que tratam dos métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento estão disponíveis no sítio do TCE-RN ?	Sim. A maioria dos casos	40,00%
	Sim. Em todos os casos	20,00%
	Não sabe	20,00%
	Sim. Poucos	10,00%
	Não	10,00%
A sua diretoria faz o acompanhamento das deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e dos pareceres do MPJTC ?	Frequentemente	37,25%
	Sempre	25,00%
No seu ambiente de trabalho, existe troca de conhecimento entre os servidores e seus superiores hierárquicos?	Frequentemente	68,75%
	Sempre	25,00%
No seu ambiente de trabalho, existe troca de conhecimento entre os colegas de trabalho ?	Frequentemente	43,75%
	Sempre	43,75%
Qual o grau de comprometimento da equipe com a qualidade do trabalho ?	Muito Alto	43,75%
	Alto	43,75%
As instruções processuais da sua Diretoria seguem um padrão preestabelecido ?	Frequentemente	50,00%
	Sempre	31,25%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

TABELA 3: RESULTADOS DA PESQUISA: PONTOS NEGATIVOS – QUALIDADE NO TRABALHO

QUESITOS	PERCEÇÃO DOS SERVIDORES	INCIDÊNCIA
Como você classifica o índice de retrabalho na sua diretoria?	Regular	43,75%
	Muito Alto	18,75%
	Alto	18,75%
Os processos instruídos na sua diretoria são devolvidos para alteração, complementação, correção ou substituição das informações/relatórios produzidos?	Algumas vezes	50,00%
	Frequentemente	12,50%
Como você avalia o uso dos sistemas informatizados na execução dos seus trabalhos?	Regular	31,25%
	Ruim	18,75%
	Péssimo	6,25%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

Como aspectos positivos, os respondentes informaram que a qualidade das informações e relatórios produzidos na Unidade pode ser classificada como ótima ou boa (62,50%). Da mesma forma, afirmaram que as instruções processuais sempre ou frequentemente seguem um padrão preestabelecido (81,25%) e que as deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e dos pareceres do Ministério Público de Contas (MPC) são sempre ou frequentemente acompanhadas (62,50%).

Verificou-se, também, que sempre ou frequentemente há troca de conhecimento entre superiores e subordinados (93,75%) e destes entre si (87,50%) e que a maioria da equipe se considera altamente comprometida com a qualidade do trabalho (87,50%).

No quesito que trata da existência de métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento, são necessários alguns comentários mais detalhados. Majoritariamente, os respondentes entendem que esses métodos e técnicas existem (62,50%) e que os respectivos documentos estão disponíveis no sítio do TCE-RN (70,00%¹). Em razão dessas respostas positivas,

¹ Para aqueles que entendem que existem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento (10 respondentes).

esses dois itens foram computados como pontos positivos da DAP (tabela 2).

Contudo, ao analisar as respostas individualmente, resta evidente que se esses métodos e técnicas existem, não são do conhecimento de todos, ou seja, não são difundidos ou amplamente divulgados na própria Diretoria, uma vez que as respostas obtidas foram contraditórias, como apresentado a seguir:

a) Questão: A sua diretoria tem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento?

Sim. Esses métodos e técnicas estão disponíveis para acesso e consultas na MAIORIA dos casos: 37,50%

Sim. Esses métodos e técnicas estão disponíveis para acesso e consultas em TODOS os casos: 25,00%

Não: 25,00%

Não sabe: 12,50%

Observe-se que, enquanto 12,50% dos respondentes desconhecem completamente a existência desses métodos e técnicas, outros 25,00% afirmam que eles sequer existem. Igual percentual se posicionou pela disponibilidade em todos os casos, enquanto 37,50% os conhecem, mas afirmam que estão disponíveis para acesso e consulta na maioria dos casos. Ou seja, não houve um entendimento consistente em relação ao tema.

Conclusão semelhante na questão que trata da divulgação desses documentos no sítio do TCE-RN:

b) Questão: Esses documentos estão disponíveis no sítio do TCE/RN?

Sim. A maioria: 40,00%

Sim. Todos: 20,00%

Sim. Poucos: 10,00%

Não: 10,00%

Não sabe: 20,00%

Essa questão foi respondida apenas por aqueles que informaram "sim" na questão anterior, mas o entendimento também variou bastante.

Por outro lado, como pontos negativos foram identificados o índice de retrabalho, classificado como muito alto, alto ou regular por 81,25% dos respondentes, e o fato de os processos instruídos na Diretoria serem frequentemente ou algumas vezes devolvidos para alteração, complementação, correção ou substituição das informações/relatórios produzidos (62,50%).

Ademais, os respondentes classificaram o uso dos sistemas informatizados na execução dos trabalhos como péssimo, ruim ou regular (56,25%).

Sobre essas questões, importa destacar que embora haja um elevado índice de retrabalho, assim como um significativo índice de devolução dos processos instruídos na DAP para alteração, complementação, correção ou substituição das informações, a qualidade dos produtos foi considerada ótima ou boa para 62,50% dos respondentes. Esse resultado pode indicar uma contradição.

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.

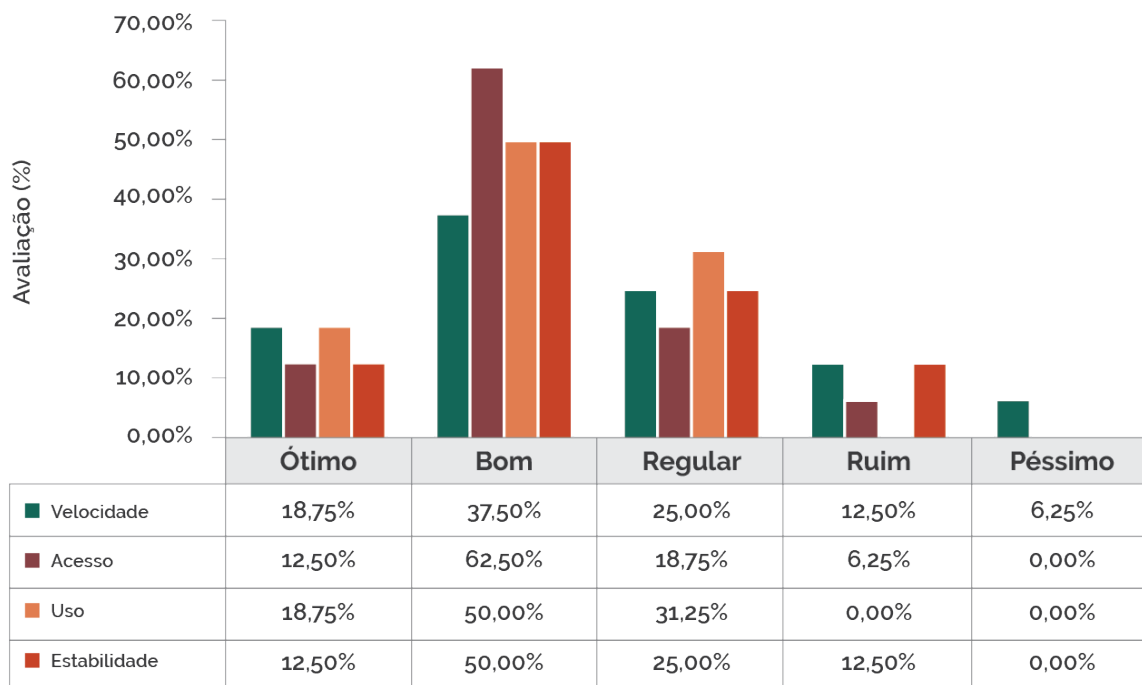
TABELA 4: RESULTADOS DA PESQUISA: PONTOS POSITIVOS – TECNOLOGIA (PARTE 01)

QUESITOS	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES	INCIDÊNCIA
Quanto à velocidade , como você classifica os sistemas informatizados do TCE-RN?	Bom	37,50%
	Ótimo	18,75%
Quanto ao acesso , como você classifica os sistemas informatizados do TCE-RN?	Bom	62,50%
	Ótimo	12,50%
Quanto ao uso , como você classifica os sistemas informatizados do TCE-RN?	Bom	50,00%
	Ótimo	18,75%
Quanto à estabilidade , como você classifica os sistemas informatizados do TCE-RN?	Bom	50,00%
	Ótimo	12,50%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

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

GRÁFICO 1: RESULTADOS DA PESQUISA: TECNOLOGIA (AVALIAÇÃO DOS SISTEMAS INFORMATIZADOS DO TCE-RN)



FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

Conforme tabela e gráfico anteriores, a parcela mais significativa dos respondentes considera como bom os sistemas informatizados do TCE-RN, nos seus aspectos velocidade, acesso, uso e estabilidade.

A seguir, outros itens avaliados neste tópico de tecnologia e apresentados nas tabelas 5 e 6:

TABELA 5: RESULTADOS DA PESQUISA: PONTOS POSITIVOS – TECNOLOGIA (PARTE 02)

QUESITOS	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES	INCIDÊNCIA
Como você avalia os treinamentos para melhorar a utilização dos aplicativos disponíveis para a sua Diretoria?	Suficientes ²	63,64%
Como você classifica a QUANTIDADE dos equipamentos de informática na sua Diretoria?	Boa	50,00%
	Regular	12,50%
	Ótimo	12,50%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

² Para os que entendem que existem, em algum grau, treinamentos para melhorar a utilização dos aplicativos disponíveis para a Diretoria (11 respondentes)

TABELA 6: RESULTADOS DA PESQUISA: PONTOS NEGATIVOS – TECNOLOGIA (PARTE 02)

QUESITOS	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES	INCIDÊNCIA
Os sistemas do TCE-RN se comunicam entre si e com sistemas de outros órgãos?	Sim	37,50%
	Não	31,25%
	Não sabe ou não utiliza a funcionalidade	31,25%
Existem dificuldades para se consultar os sistemas informatizados do TCE-RN?	Algumas vezes	43,75%
	Raramente	43,75%
	Frequentemene	12,50%
Existem treinamentos para melhorar a utilização dos aplicativos disponíveis para a sua diretoria?	Algumas vezes	31,25%
	Raramente	18,75%
	Nunca	18,75%
	Não sei	12,50%
Como você classifica a QUALIDADE dos equipamentos de informática na sua Diretoria?	Regular	43,75%
	Péssima	25,00%
	Ruim	18,75%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

Com relação à comunicação dos sistemas do TCE-RN com outros, próprios ou de outros órgãos, a parcela mais significativa dos respondentes entende que essa comunicação existe (37,50%). De outro modo, 31,25% dos respondentes não sabem ou não utilizam essa funcionalidade e igual percentual afirma que esse recurso inexistente. Assim, é possível inferir que se o recurso existe não é do conhecimento de todos, ou seja, não há divulgação interna sobre o tema. Daí a classificação como aspecto negativo da DAP.

Também foi informado, por 56,25% dos respondentes, que algumas vezes ou frequentemente existem dificuldades para se consultar os sistemas informatizados do TCE-RN. Apesar disso, quando se avalia a existência de treinamentos para melhorar a utilização dos aplicativos disponíveis, o resultado mais representativo, apontado por 31,25% dos respondentes, foi o de que existem, mas apenas algumas vezes. Já os que consideram que esses treinamentos nunca ou raramente são realizados representam 37,50%, enquanto 12,50% dos respondentes desconhecem a sua existência. Conclui-se que, do ponto de vista quantitativo, esse resultado aponta para uma fragilidade.

Por outro lado, do ponto de vista qualitativo (conteúdo e carga horária), os treinamentos ofertados foram considerados suficientes. Ou seja, o modelo adotado é satisfatório.

Com relação à quantidade dos equipamentos de informática disponíveis na DAP, o entendimento majoritário indica para um resultado satisfatório (ótima, boa ou regular com 62,50%). Quanto à qualidade desses equipamentos, os respondentes se mostraram, na maioria, insatisfeitos (regular, péssima ou ruim com 87,50%).

3.2.4 PLANEJAMENTO E FLUXO DE TRABALHO

Esse tópico considera os seguintes assuntos: quantidade de demandas, priorização dos trabalhos, fluxo processual, análise, deliberação e instrução processual, entre outros.

O levantamento feito apontou a fluidez do fluxo processual (75,00%), a compatibilidade entre a carga de trabalho e o prazo estabelecido para a execução das tarefas (81,25%) e as análises, deliberações e instruções processuais que, no entendimento de 68,75% dos respondentes, são realizadas no tempo necessário, a depender da complexidade do caso. Além disso, para a maioria (56,25%), nunca ou raramente há dificuldades para se estabelecer prioridades na elaboração dos trabalhos da Diretoria, que sempre ou frequentemente prioriza os temas em razão da relevância ou alta materialidade (68,75%).

Também foi identificado que as demandas recebidas pela Diretoria não são insignificantes, como mencionado por 87,50% dos respondentes. Ademais, o entendimento majoritário é o de que o trabalho realizado pela Diretoria tem significância para a sociedade (87,50%).

Esses resultados estão apresentados, de forma mais detalhada, na tabela e nos gráficos a seguir:

TABELA 7: RESULTADOS DA PESQUISA: PONTOS POSITIVOS – PLANEJAMENTO E FLUXO DE TRABALHO

QUESITOS	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES	INCIDÊNCIA
Como você classifica as análises / deliberações / instruções processuais na sua Diretoria?	No tempo necessário, de acordo com a complexidade do caso	68,75%
Existem dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações?	Raramente	43,75%
	Nunca	12,50%
Como você classifica a quantidade de demandas na sua Diretoria? Grande quantidade de demandas insignificantes	Não	87,50%
Como você avalia o fluxo processual na sua Diretoria?	Com fluidez	75,00%
A carga de trabalho está compatível com o prazo estabelecido para a execução das tarefas?	Algumas vezes	37,50%
	Frequentemente	25,00%
	Sempre	18,75%
A sua diretoria prioriza os temas de relevância e de alta materialidade?	Frequentemente	43,75%
	Sempre	25,00
Na sua avaliação e diante dos processos de fiscalização realizados pela sua diretoria, eles têm significância para a sociedade?	Sempre	56,25%
	Frequentemene	31,25%

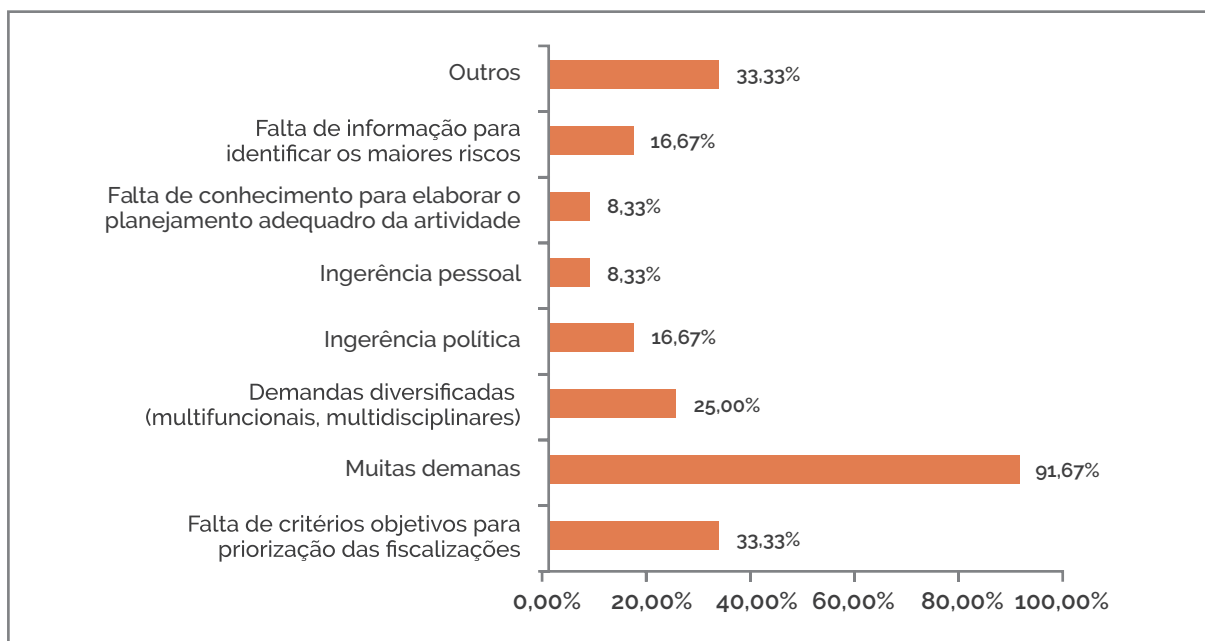
FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

Para os que consideram que há alguma dificuldade para se estabelecer prioridades na elaboração dos trabalhos (75,00%)³ ou para os que entendem que não há fluidez nos fluxos de trabalho (25,00%)⁴, as principais causas mencionadas estão representadas nos gráficos a seguir. Registre-se que a pesquisa permitiu a escolha de mais de uma alternativa:

³ Resposta diferente de NUNCA e NÃO SEI (12 respondentes)

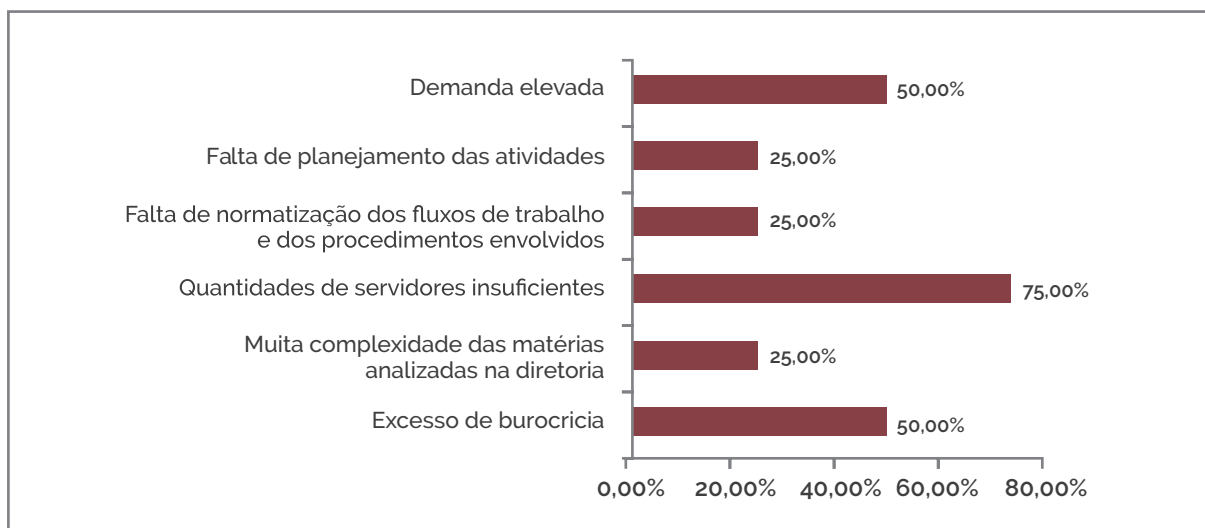
⁴ Resposta igual a SEM FLUIDEZ (4 respondentes)

GRÁFICO 2: PRINCIPAIS DIFICULDADES NO ESTABELECIMENTO DE PRIORIDADES NAS FISCALIZAÇÕES



FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

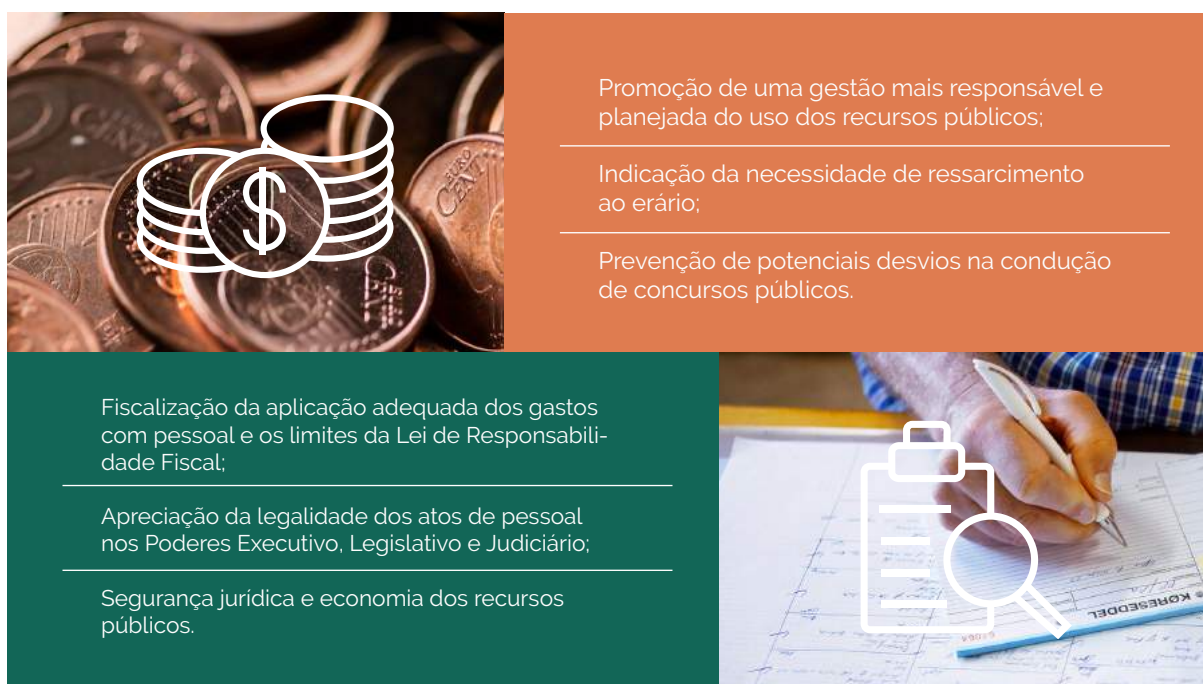
GRÁFICO 3: PRINCIPAIS CAUSAS PARA A FALTA DE FLUIDEZ



FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

Com relação às principais contribuições do trabalho desenvolvido pela DAP para a sociedade, os respondentes mencionaram as seguintes:

FIGURA 1: PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO DA DAP PARA A SOCIEDADE



FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

De outro modo, cumpre registrar, como aspecto negativo ou ponto fraco, o entendimento majoritário de que há uma grande quantidade de demandas apresentadas à Diretoria, acima de um volume considerado como adequado ou razoável, conforme mencionado por 100% dos respondentes.

TABELA 8: RESULTADOS DA PESQUISA: PONTOS NEGATIVOS – PLANEJAMENTO E FLUXO DE TRABALHO

QUESITOS	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES	INCIDÊNCIA
Como você classifica a quantidade de demandas na sua Diretoria?		
Grande quantidade de demandas externas (denúncias, representações etc.)	Sim	56,25%
Grande quantidade de demandas internas	Sim	62,50%
Quantidade adequada/razoável de demandas	Não	100,00%
Pequena quantidade de demanda	Não	100,00%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

3.2.5 QUADRO DE SERVIDORES E CARREIRA

Neste tópico, destaca-se o elevado percentual de respostas no quesito que trata da percepção acerca da adequada capacitação dos servidores em relação às suas atribuições (87,50%) e o respeito demonstrado pela Diretoria em relação à capacidade individual de trabalho de cada servidor (75,00%), que se manifesta sempre ou frequentemente.

Também foi bastante significativo o entendimento de que as chefias da DAP sempre estão capacitadas para induzir o bom desempenho dos subordinados (75,00%), assim como o sentimento de que a dedicação e esforço pessoal são sempre ou frequentemente reconhecidos, como mencionado por 56,25% dos respondentes.

Cumprido destacar, também, que o entendimento majoritário é o de que o quadro de servidores é composto por pessoas muito comprometidas com o trabalho (93,75%). Essa percepção também se manifesta em relação a si, uma vez que 93,75% dos respondentes também se consideram muito comprometidos.

TABELA 9: RESULTADOS DA PESQUISA: PONTOS POSITIVOS – QUADRO DE SERVIDORES E CARREIRA

QUESITOS	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES	INCIDÊNCIA
Na maioria dos casos, você considera que os servidores da sua Diretoria são:	Muito comprometidos com o trabalho	93,75%
Na maioria dos casos, você se considera:	Muito comprometido com o trabalho	93,75%
As chefias da sua Diretoria estão capacitadas para induzir o bom desempenho das atribuições dos seus subordinados?	Sempre	75,00%
A sua capacitação está adequada às suas atribuições?	Sim, na maioria das vezes	56,25%
	Sim, sempre	31,25%
A sua Diretoria respeita a capacidade individual de trabalho de seus servidores?	Sempre	43,75%
	Frequentemente	31,25%
Você considera que a sua dedicação e esforço são reconhecidos na sua diretoria?	Sempre	37,50%
	Frequentemente	18,75%
	Algumas vezes	12,50%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

Por outro lado, para a maioria dos respondentes (87,50%), o quadro de servidores da Diretoria é formado por pessoas bem preparadas, ainda que em quantidade insuficiente, e sem possibilidade de crescimento profissional (56,25%), o que pode desmotivar a equipe.

TABELA 10: RESULTADOS DA PESQUISA: PONTOS NEGATIVOS – QUADRO DE SERVIDORES E CARREIRA

QUESITOS	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES	INCIDÊNCIA
O quadro de servidores da sua Diretoria é composto:	De servidores insuficientes, porém bem preparados	87,50%
Na sua avaliação, existe a possibilidade de crescimento profissional na sua Diretoria?	Não	56,25%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

3.2.6 CAPACITAÇÃO

Esse tópico trata de temas como a motivação para participar de capacitações e oportunidades ofertadas pelo Tribunal, conforme pode ser visualizado na tabela abaixo.

TABELA 11: RESULTADOS DA PESQUISA: PONTOS POSITIVOS – CAPACITAÇÃO

QUESITOS	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES	INCIDÊNCIA
Existem apoio e incentivo da sua Diretoria para os servidores se capacitarem?	Sempre	50,00%
	Frequentemente	37,50%
A sua Diretoria reivindica cursos e treinamentos continuados à Escola de Contas para os seus servidores?	Sempre	12,50%
	Frequentemente	18,75%
	Algumas vezes	25,00%
As oportunidades de treinamento são ofertadas de forma democrática?	Sempre	37,50%
	Frequentemente	25,00%
Qual o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas pela Escola de Contas?	Alto	43,75%
	Muito alto	12,50%
Qual o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas por outras instituições?	Alto	50,00%
	Muito alto	12,50%

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

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.

Os servidores também informaram que estão motivados para participar de capacitações, sejam elas promovidas pela Escola de Contas ou por outras instituições. Apesar disso, reconhecem que são poucos os cursos ofertados na área de atuação da Diretoria.

3.2.7 COMUNICAÇÃO

Este tópico considera os seguintes assuntos: comunicação interna entre os servidores da DAP, comunicação destes com as demais diretorias do Tribunal e com os gabinetes dos Conselheiros e do MPJTC.

A tabela a seguir apresenta os principais resultados da pesquisa:

TABELA 12: RESULTADOS DA PESQUISA: PONTOS POSITIVOS – COMUNICAÇÃO

QUESITOS	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES	INCIDÊNCIA
Como você classifica a comunicação interna na sua Diretoria?	Ótima	68,75%
	Boa	18,75%
Existe troca de ideias entre os membros da sua equipe?	Sempre	62,50%
	Frequentemente	31,25%
Como você classifica a comunicação da sua Diretoria com os jurisdicionados ?	Regular	37,50%
	Boa	18,75%
	Ótima	12,50%
Como você classifica a comunicação entre a sua Diretoria, os gabinetes dos conselheiros e do MPJTC ?	Regular	25,00%
	Boa	25,00%
	Ótima	12,50%
Como você classifica a comunicação com as outras diretorias do TCE?	Regular	37,50%
	Boa	18,75%
	Ótima	18,75%
Como você avalia o grau de confiança dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na sua diretoria?	Alto	43,75%
	Muito alto	18,75%
A forma como está projetado o layout dos setores da sua Diretoria proporciona a integração das chefias e dos servidores ?	Sim	75,00%

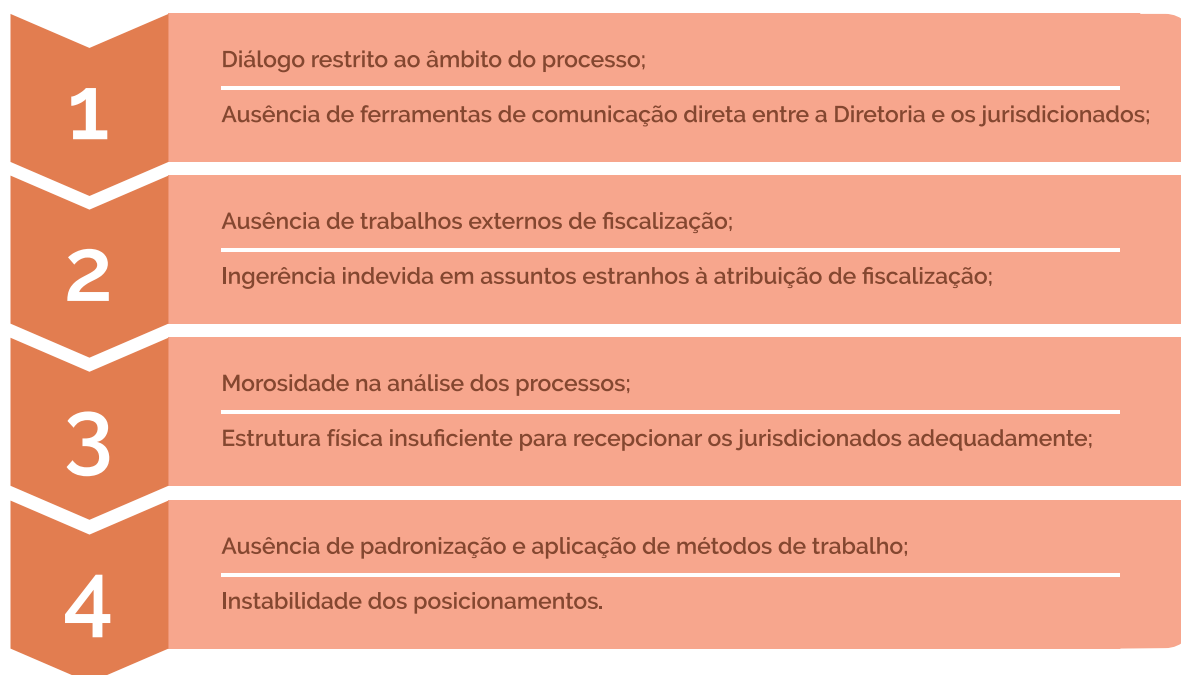
FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

Percebe-se que os respondentes entendem que a comunicação internamente à Diretoria não é um problema, uma vez que foi considerada como ótima ou boa por 87,50% dos respondentes.

Também foi considerada como positiva a comunicação com os jurisdicionados, apesar da classificação regular manifestada por 37,50% dos respondentes, uma vez que outros 31,25% indicaram que essa comunicação é ótima ou boa. Da mesma forma, considera-se como positiva a comunicação com outras diretorias e com os gabinetes dos conselheiros e do MPJTC (75,00% e 62,50%, respectivamente, de ótimo, bom e regular).

Merece destaque, também, o fato de que o entendimento majoritário é o de que o grau de confiança dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido pela DAP é alto ou muito alto (62,50%). Entretanto, para os que pensam diferente dessa maioria, as principais causas para a falta de confiança dos jurisdicionados residem nos seguintes aspectos:

FIGURA 2: PRINCIPAIS MOTIVOS PARA A FALTA DE CONFIANÇA DO JURISDICIONADO NO TRABALHO DA DAP



FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

Quanto ao layout, a maioria dos respondentes entende que a configuração atual proporciona integração entre os servidores e a chefia, o que se reflete na elevada troca de ideias entre os membros da equipe.

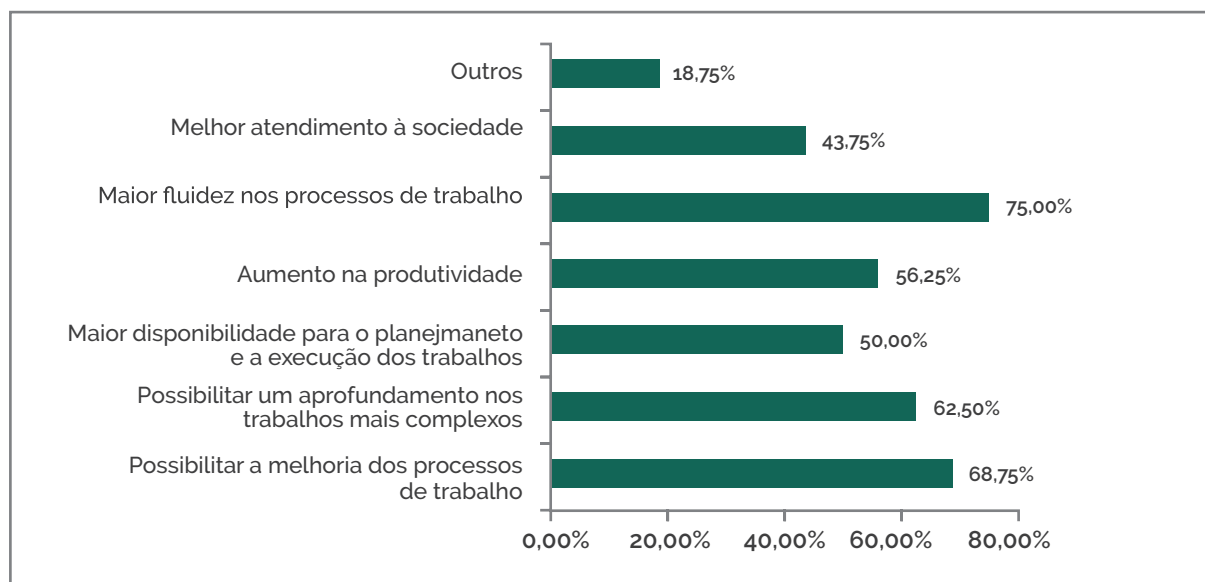
3.2.8 EXPECTATIVA DOS SERVIDORES

Neste tópico estão refletidas as expectativas dos respondentes em relação ao que este trabalho de reestruturação poderá agregar ao cotidiano da DAP. Essas expectativas estão agrupadas segundo uma (i) relação previamente elaborada pela APG e (ii) de acordo com manifestações espontâneas dos próprios respondentes.

3.2.8.1. Expectativas Sobre o Trabalho de Reestruturação da DAP

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

GRÁFICO 4: EXPECTATIVAS DOS SERVIDORES EM RELAÇÃO AO TRABALHO DE REESTRUTURAÇÃO DA DAP



FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

Observe-se que as expectativas com maior grau de incidência são aquelas relacionadas com maior fluidez (75,00%) e melhoria (68,75%) dos processos de trabalho.

3.2.8.2 Expectativas Espontâneas dos Servidores

Dos servidores que responderam a pesquisa, 18,75% apresentaram pelo menos uma expectativa e/ou sugestão de melhoria. Os demais não se manifestaram. Essas sugestões podem ser resumidas em dois grupos principais, como disposto a seguir:

FIGURA 3: EXPECTATIVAS ESPONTÂNEAS



FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

4 DA OFICINA DE TRABALHO: RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa do trabalho, os servidores da DAP foram reunidos para discutir algumas questões relacionadas com **o fluxo, a qualidade e a carga de trabalho**, com o objetivo de identificar as competências da Diretoria, assim como as causas de alguns problemas mais críticos e suas possíveis soluções.

O evento foi realizado no dia **20/08/2018**, na sala de treinamento da Escola de Contas, e contou com a participação de 16 servidores (94,12%).

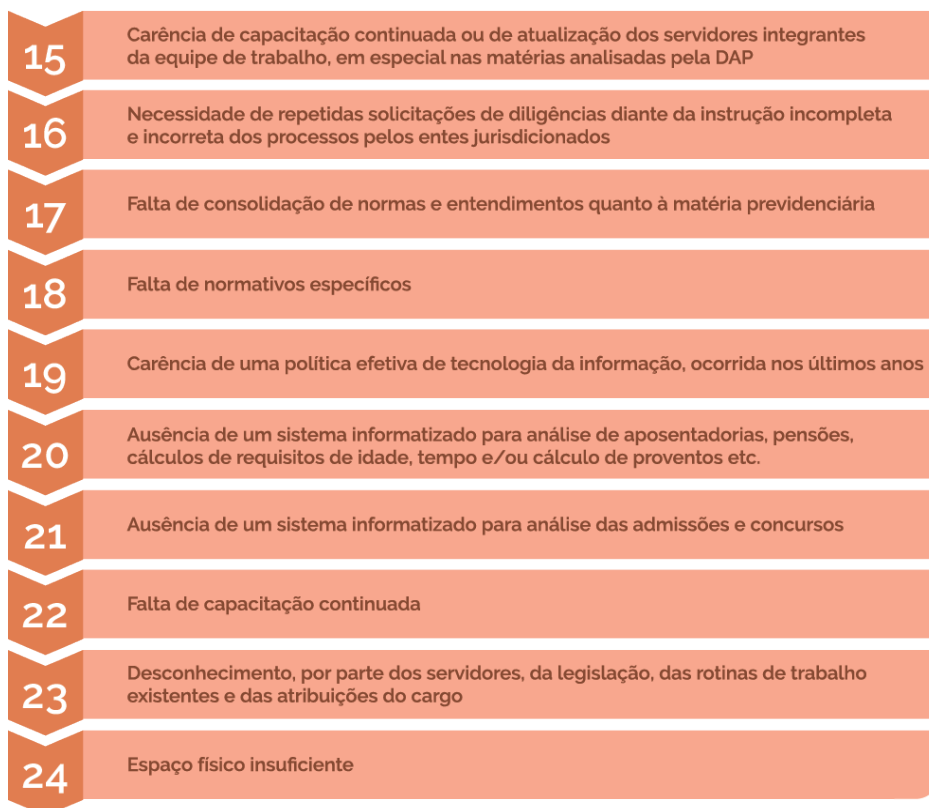
Na ocasião, foram formados 03 grupos para discutir questões apresentadas em um formulário previamente elaborado pela Assessoria de Planejamento e Gestão.

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

Dentre **os principais problemas ou dificuldades que prejudicam/comprometem o desempenho da DAP** foram mencionadas, com mais frequência, as seguintes:

FIGURA 4: PRINCIPAIS PROBLEMAS DA DAP NO ENTENDIMENTO DOS SERVIDORES

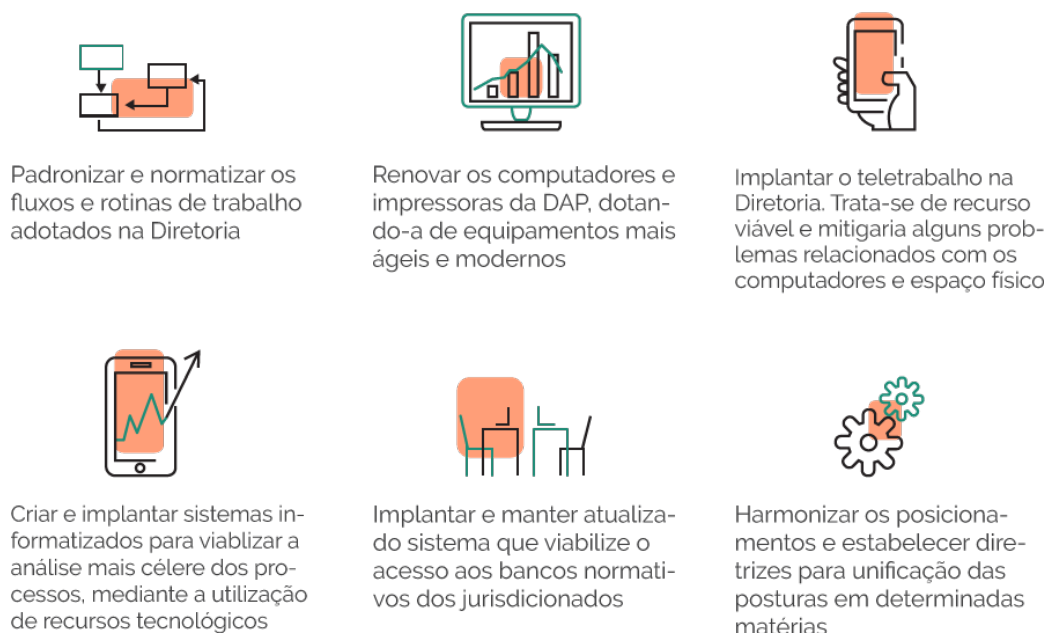




FONTE: Elaborado pela APG, a partir da pesquisa aplicada com os servidores da DAP, 2018

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

FIGURA 5: PRINCIPAIS SOLUÇÕES PROPOSTAS PELOS SERVIDORES PARA OS PROBLEMAS OU DIFICULDADES DA DAP





Atuar no sentido de fortalecer os controles internos dos jurisdicionados e proporcionar a respectiva capacitação, com vistas à melhoria da instrução processual



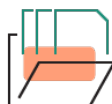
Definir as competências de cada Unidade do TCE-RN que cuida de atos de pessoal, a fim de eliminar conflitos



Unificar as Diretorias de Atos de Pessoal (DAP) e de Despesa com Pessoal (DDP)



Conceder maior autonomia aos setores e reduzir a burocracia, inclusive no que se refere à realização de pequenas obras e manutenção das instalações



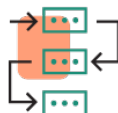
Criar normativos específicos para uniformizar, no âmbito interno, questões de maior complexidade que têm dado ensejo a dúvidas interpretativas



Editar normativos que harmonizem o fluxo de monitoramento de concursos e processos seletivos com os processos de admissão deles resultantes, bem como com eventuais apurações de responsabilidade



Sensibilizar o pessoal lotado nos gabinetes para atender ao que dispõe o art. 80, I, b, do Regimento Interno, sobre a remessa de processos à Diretoria para reanálise



Melhorar os fluxos de trabalho, normatizar as competências, aperfeiçoar o planejamento e desenvolver sistemas automatizados de análises



Realocar pessoal e definir competências



Qualificar o quadro de pessoal da Diretoria



Promover capacitação dos novos servidores em momento anterior ao início do exercício das atividades, bem como a capacitação continuada de toda a equipe



Promover capacitação continuada dos órgãos jurisdicionados e seus dirigentes, por meio de reuniões técnicas, cursos, palestras etc.



Definir normativos internos da Diretoria, aptos a vincular o entendimento manifestado pelos servidores em seus relatórios e controlar os fluxos de trabalho



Rever a política de TI no Tribunal



Criar e implantar sistemas informatizados para viabilizar a análise célere dos processos de aposentadorias, pensões, cálculos de requisitos de idade, tempo e/ou cálculo de proventos, mediante a utilização de recursos tecnológicos



Criar e implantar sistemas informatizados para viabilizar a análise célere dos processos de admissão e concursos, mediante a utilização de recursos tecnológicos



Adotar medidas efetivas para dirimir os problemas, tais como ampliação, automação e atualização do banco de dados, qualificação permanente dos servidores, alocação de competências



Alocar mais servidores na Diretoria, ampliar o espaço físico e melhorar a qualidade e a quantidade dos computadores disponíveis

FONTE: Elaborado pela APG, a partir da oficina realizada com os servidores da DAP, 2018

Observe-se que há várias demandas da DAP que envolvem outras unidades do TCE-RN, em especial a **Diretoria de Administração Geral (DAG)**, a **Diretoria de Informática (DIN)** e a **Escola de Contas**.

No caso da **Diretoria de Administração Geral (DAG)**, as questões mais relevantes estão relacionadas com a renovação dos computadores e impressoras da DAP, dotando-a de equipamentos mais ágeis e modernos. O levantamento realizado em setembro/2018 resultou na seguinte demanda:

- a) 21 Computadores;
- b) 02 Notebooks;
- c) 02 Monitores;
- d) 02 Impressoras laser;
- e) 01 Impressora laser colorida;
- f) 01 no-break

Com relação à **Diretoria de Informática**, as demandas mais urgentes são as seguintes:

a) Criar e manter sistema que viabilize o acesso aos bancos normativos dos jurisdicionados ⁵;

b) Rever a política de TI no Tribunal em relação ao fomento do desenvolvimento de sistemas e fluxo de projetos, de modo a priorizar os trabalhos e a criação de sistemas para a DAP;

c) Criar e implantar sistemas informatizados para viabilizar a análise célere dos processos de aposentadorias, pensões, cálculos de requisitos de idade, tempo e/ou cálculo de proventos, mediante a utilização de recursos tecnológicos⁶;

d) Criar e implantar sistemas informatizados para viabilizar a análise célere dos processos de admissão e concursos, mediante a utilização de recursos tecnológicos⁷.

No que se refere às demandas feitas pela DAP para a Escola de Contas, é importante mencionar que foi identificada uma carência de treinamentos mais específicos, voltados para as atividades cotidianas e afins da Diretoria, inclusive na área de TI. Entre as demandas mais frequentes foram citadas as seguintes:

a) Qualificar o quadro de pessoal da Diretoria;

b) Promover capacitação dos novos servidores em momento anterior ao início do exercício das atividades, bem como ofertar capacitação continuada de toda a equipe, em matérias de competência da DAP;

c) Promover capacitação continuada dos órgãos jurisdicionados e seus dirigentes, por meio de reuniões técnicas, cursos e palestras, como forma de prevenir omissões e falhas nas instruções processuais, o que inviabiliza a análise em um tempo razoável.

Assim, faz-se necessário que sejam oferecidos cursos internos e externos, teóricos e práticos, cujos conteúdos atendam às necessidades da Diretoria.

⁵ O sistema Legis, voltado para essa finalidade, foi implantado recentemente e está em pleno funcionamento.

⁶ Em desenvolvimento. Previsto para abril/2019.

⁷ Em planejamento. Previsto para setembro/2019.

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

Os resultados obtidos neste trabalho são frutos da aplicação de uma pesquisa e de uma oficina de trabalho que contou com a participação de 94% dos servidores da Diretoria.

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

No que se refere ao quesito **Relacionamento**, constatou-se não haver problemas muito significativos. O clima é bastante satisfatório, predominando aspectos como alta integração, alta colaboração e fácil acesso aos superiores, subordinados e colegas. Cumpre registrar, ainda, que predomina o sentimento de que as opiniões dos técnicos são valorizadas pelo Diretor e coordenadores dos setores, assim como pelos demais membros da equipe.

Quanto ao tópico **Qualidade no Trabalho**, constatou-se que os servidores apresentaram respostas contraditórias no quesito "qualidade das informações produzidas na Diretoria", uma vez que foi afirmado que a qualidade das informações produzidas é ótima ou boa, todavia, também foi dito que há uma quantidade elevada de trabalhos que precisam ser refeitos (retrabalho), seja para alteração, complementação, correção ou substituição das informações/relatórios produzidos.

De acordo com os servidores, essa necessidade de refazer o trabalho decorre da insuficiência de dados à disposição dos técnicos, da qualificação inadequada dos servidores, da ausência de normatização interna sobre concursos, da ausência de capacitação dos novos servidores, assim como da capacitação continuada dos demais integrantes da equipe, e da falta de consolidação de normas e entendimentos quanto à matéria previdenciária.

Ainda neste tópico, o entendimento manifestado na fase da pesquisa de que as instruções processuais da Diretoria seguem um padrão preestabelecido, não foi confirmado durante a oficina, sendo essa padronização uma das sugestões apontadas para eliminar ou mitigar a morosidade observada no fluxo de trabalho.

Também foi possível detectar que nem todos os servidores conhecem os métodos e técnicas utilizados na Diretoria e sabem onde esses documentos estão disponíveis. Houve uma variedade muito grande de respostas.

Nesse contexto, é importante a adoção das seguintes medidas: (i) instituir uma base de conhecimento uniforme, por meio de capacitações mais direcionadas para as atividades da DAP, inclusive para os novos servidores que deverão se submeter a cursos de formação; (ii) atualizar ou elaborar, quando for o caso, manuais de procedimentos ou fluxos de trabalho, com o objetivo de padronizá-los e normatizá-los, estabelecendo, sempre que possível, prazos para cada etapa da atividade, checklists e modelos específicos para as diversas matérias analisadas, de modo a evitar informações incompletas, superficiais e inconsistentes; (iii) instituir/manter rotina de supervisão dos trabalhos e revisão das informações, pareceres e relatórios técnicos emitidos; (iv) divulgar com todos os membros da equipe os métodos, técnicas, instruções e papéis de trabalho, bem como onde esses documentos podem ser encontrados (sítio do TCE, área restrita etc.), de modo que todos possam trabalhar com as versões mais atualizadas desses documentos; e (v) estabelecer equipes multidisciplinares para a realização das atividades mais complexas, possibilitando a troca de conhecimento entre os servidores.

Quanto ao item **Tecnologia**, verificou-se que o uso, o acesso, a velocidade e a estabilidade dos sistemas disponibilizados pelo Tribunal são avaliados positivamente pelos servidores. Por outro lado, durante a oficina, foram feitas muitas críticas em relação aos equipamentos de informática existentes na Diretoria, considerados obsoletos e que apresentam defeitos com muita frequência.

Ademais, a inexistência ou inadequação de alguns sistemas que facilitariam os trabalhos da DAP também representa fragilidades no quesito tecnologia e para os quais são necessárias soluções mais imediatas. Merecem destaque os seguintes:

- a) Ausência de ferramentas eletrônicas confiáveis para a coleta de informações dos jurisdicionados;
- b) Ausência de um sistema que viabilize o acesso aos bancos normativos dos jurisdicionados;
- c) Ausência de um sistema informatizado para análise de aposentadorias,

pensões, cálculos de requisitos de idade, tempo e/ou cálculo de proventos. Tudo é feito manual e analiticamente;

d) Ausência de um sistema informatizado para análise das admissões e concursos;

e) O sistema não dispõe de informações completas sobre política de pessoal dos jurisdicionados, com ausência de dados de grande importância para o exame da matéria pertinente.

Para mitigar essas deficiências ou fragilidades, é importante adotar as providências mencionadas no item 4, páginas 32 e 33 (demandas para a DAG e para a DIN).

Com relação ao **Planejamento e Fluxo de Trabalho**, os principais pontos positivos observados na pesquisa foram os seguintes: a fluidez do fluxo processual na Diretoria, a distribuição da carga de trabalho compatível com o prazo de execução das tarefas e as análises/deliberações/instruções processuais, que se realizam no tempo necessário, de acordo com a complexidade do caso, apesar da grande quantidade de demanda.

Também foi reconhecido que não há dificuldades para se estabelecer prioridades na elaboração dos trabalhos, que sempre ou frequentemente levam em consideração os temas de relevância e de alta materialidade.

Apesar disso, durante a oficina ficou claro que existem gargalos, lacunas, duplicidade e sobreposição no processo de trabalho, causados pela falta de um planejamento adequado das atividades; excesso de demandas; ausência de rotinas para o gerenciamento dessas demandas; dúvidas em relação às competências da Diretoria; inexistência ou inadequação de tutoriais, fluxogramas, manuais de procedimentos e afins; sobrecarga dos coordenadores, a quem cabe revisar as informações elaboradas pelo corpo técnico; inexistência ou inadequação de monitoramento dos prazos; escassez de recursos humanos; não uniformização da análise processual; obsolescência do parque tecnológico da DAP; elevado passivo de processos pendentes de análise, entre outros.

Ante o exposto, é importante: (i) identificar e normatizar os fluxos de trabalho da DAP; (ii) estabelecer padrões de procedimentos com os respectivos prazos para cada etapa desses fluxos; (iii) melhorar a etapa de planejamento das

atividades, especialmente das fiscalizações, visando à obtenção de informações consistentes com o objeto do trabalho a ser desenvolvido; (iv) compatibilizar a fase de execução com a de planejamento; (v) monitorar ações que envolvam outras unidades do Tribunal ou terceiros, para garantir o cumprimento dos prazos; (vi) acompanhar as decisões dos Conselheiros e Pareceres do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas, de modo a subsidiar os pontos de controle das atividades da Diretoria; (vii) adotar medidas que viabilizem uma triagem mais criteriosa dos processos que chegam à DAP; (viii) definir e regulamentar as competências das unidades; e (ix) avaliar a implantação do teletrabalho na Diretoria.

Quanto ao tópico **Quadro de Servidores e Carreiras**, constatou-se que embora a pesquisa tenha revelado que os servidores entendem que possuem a adequada capacitação para desenvolver suas atribuições, observou-se que foram retratados aspectos que indicam a necessidade de melhor qualificação do quadro de pessoal, bem como de capacitação continuada e instituição de cursos de formação para os novos servidores nas matérias analisadas pela Diretoria.

Com relação ao tópico **Capacitação**, percebeu-se uma grande quantidade de comentários positivos em relação ao apoio da Diretoria para que os servidores se capacitem. Isso fica demonstrado por meio das solicitações de cursos encaminhadas para a Escola de Contas, bem como na forma democrática como esses cursos são ofertados aos servidores.

Do mesmo modo, verifica-se que a motivação para participar desses eventos é alta, sejam eles promovidos pela Escola de Contas ou ofertados por outras instituições.

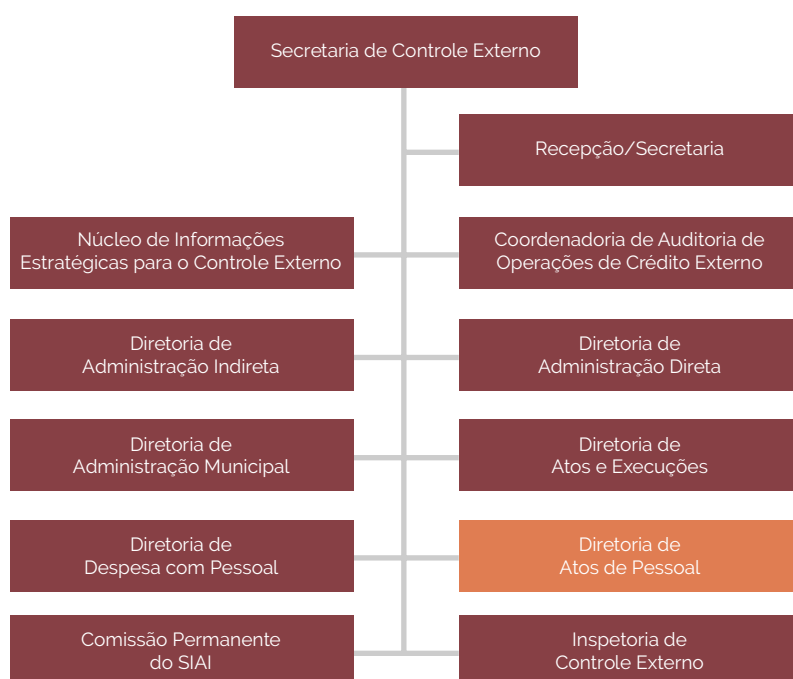
Quanto ao tópico **Comunicação**, as opiniões dos servidores são majoritariamente satisfatórias, não tendo sido identificados grandes problemas em relação ao assunto. Contudo, há que se investir fortemente na comunicação com as equipes dos gabinetes, a fim de sensibilizá-las no sentido de evitar remessas desnecessárias de processos à DAP para (i) manifestações que vão além das suas competências técnicas; (ii) exame de demandas extras; e (iii) atendimento a situa-

ções nas quais não cabe nova avaliação técnica, tais como retorno de diligência e recursos, atendimento ao público externo etc.

6 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA DAP

A Diretoria de Atos de Pessoal (DAP) integra a Secretaria de Controle Externo, conforme apresentado na figura a seguir:

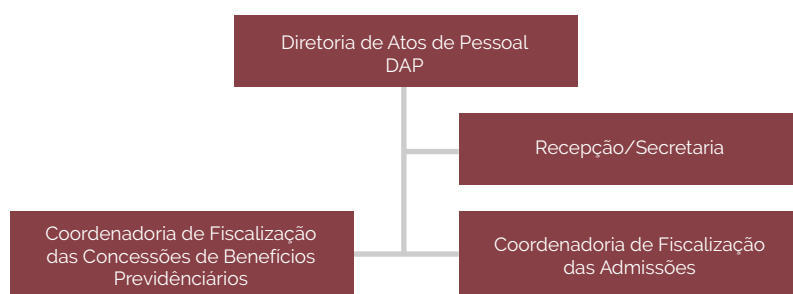
FIGURA 6: ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO DA SECRETARIA DE CONTROLE EXTERNO – SITUAÇÃO ATUAL



FONTE: Elaborado pela APG, setembro/2018

A Diretoria de Atos de Pessoal, por sua vez, está estruturada da seguinte forma:

FIGURA 7: ORGANOGRAMA DA DAP - SITUAÇÃO ATUAL



FONTE: Elaborado pela APG, setembro/2018

Observe-se que a nomenclatura adotada para as duas coordenadorias difere daquela estabelecida formalmente na Lei Complementar nº 411, de 8 de janeiro de 2010, posteriormente alterada pela Lei Complementar nº 464, de 05 de janeiro de 2012, quando a análise se dava em função do jurisdicionado (estadual ou municipal), conforme apresentado no início deste relatório. Atualmente, a operacionalização das atividades ocorre em razão da matéria analisada: admissão ou concessão de benefícios previdenciários.

Ademais, há que se destacar que o trabalho de fiscalização de despesa com pessoal, inclusive com relação aos fundos previdenciários, é realizado no âmbito de outra Diretoria, a Diretoria de Despesa com Pessoal (DDP), o que tem causado algumas dificuldades decorrentes da não delimitação das competências das duas diretorias, ante a similaridade das matérias analisadas.

Tanto é assim que durante a oficina realizada com os servidores da DAP foi fortemente sugerida a unificação das duas diretorias, cuja viabilidade será analisada no tópico a seguir.

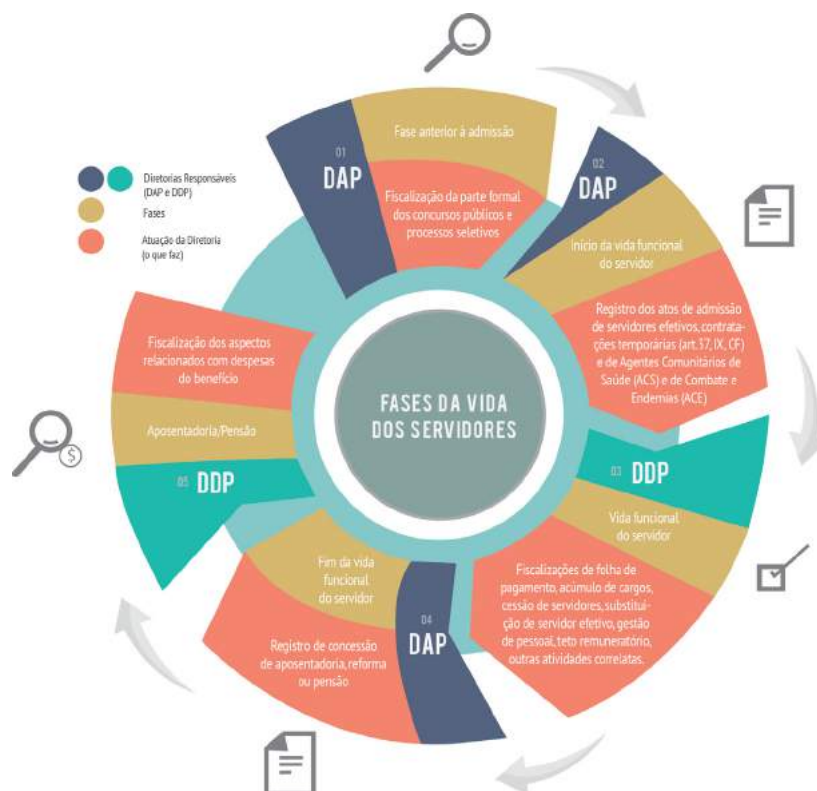
6.1 UNIFICAÇÃO DAS DIRETORIAS DE ATOS DE PESSOAL (DAP) E DESPESA COM PESSOAL (DDP): ANÁLISE DA VIABILIDADE

A análise de viabilidade será realizada com base nas atividades realizadas pelas duas diretorias, na estrutura adotada em outros tribunais, no espaço físico e alterações de layouts requeridos e nos custos envolvidos.

6.1.1 Atividade Realizadas

Com relação às atividades realizadas, a figura a seguir apresenta os momentos de atuação da DAP e da DDP ao longo da vida das pessoas fiscalizadas (antes, durante e depois de terem vínculo com a Administração Pública):

FIGURA 8: ATUAÇÃO DA DAP E DA DDP NAS DIVERSAS FASES DA VIDA DOS SERVIDORES



FONTE: Elaborado pela APG, a partir de informações fornecidas pelas DAP e DDP, setembro/2018

Como se observa, são atividades que guardam estreita relação entre si. Ademais, há que se considerar que ambas as diretorias realizam fiscalizações de fundos previdenciários.

Assim, **sob o ponto das atividades realizadas, a unificação das duas diretorias é viável.**

6.1.2 Estrutura Adotada em Outros Tribunais de Contas:

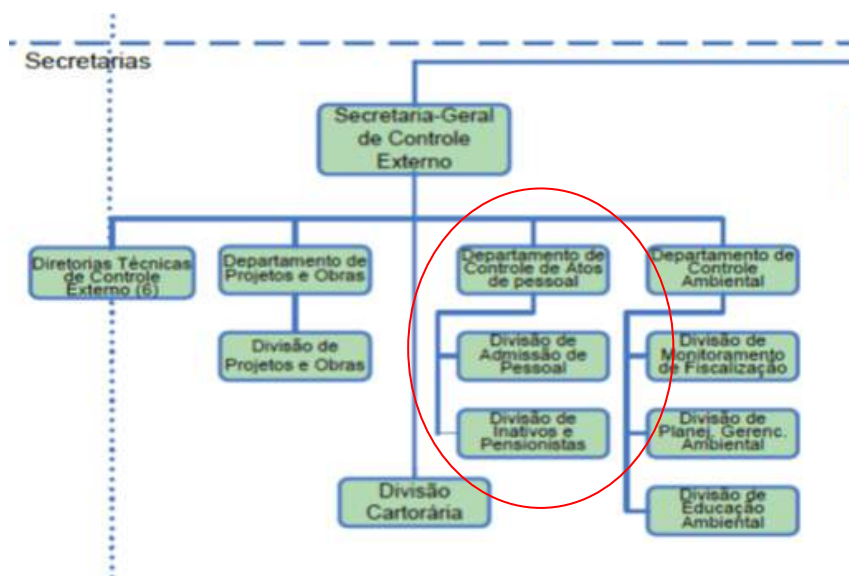
Dando continuidade à análise, é importante observar como outros tribunais de contas tratam as matérias aqui analisadas. Assim, foi feito um levantamento em algumas Cortes de Contas do país para verificar como a **área de atos de pessoal está estruturada**. O resultado está apresentado a seguir:

a) TCE-RO ⁸

Departamento de Controle de Atos de Pessoal

- Divisão de Admissão de Pessoal
- Divisão de Inativos e Pensionistas

⁸ Resolução nº 70/2010, TCE-RO, disponível em <http://www.tce.ro.gov.br/tribunal/legislacao/arquivos/Res-70-2010.pdf>



b) TCE-TO⁹

Coordenadoria de Controle de Atos de Pessoal

Divisão de Fiscalização de Atos de Pessoal

Divisão de Registro de Atos de Pessoal



⁹ Disponível em <https://www.tce.to.gov.br/sitetce/institucional/atribui%C3%A7%C3%B5es>

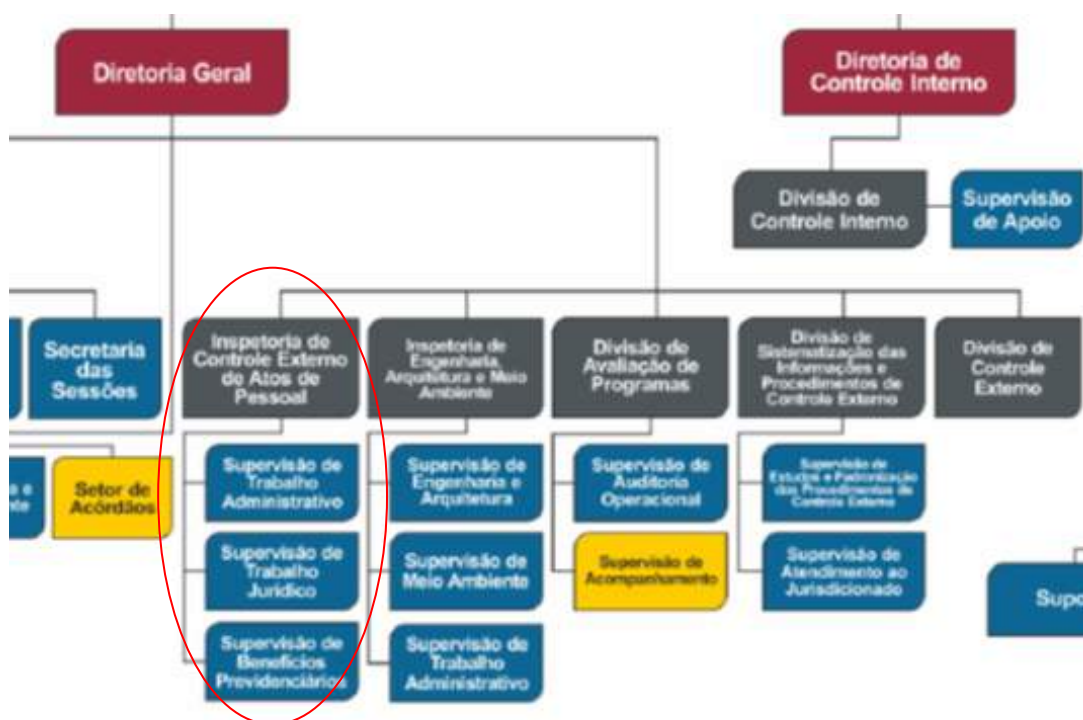
c) TCE-TO¹⁰

Secretaria de Controle Externo de Atos de Pessoal e Regime Próprio de Previdência Social



d) TCE-MS¹¹

Inspetoria de Controle Externo de Atos de Pessoal
 Supervisão de Trabalho Administrativo
 Supervisão de Trabalho Jurídico
 Supervisão de Benefícios Previdenciários



¹⁰ Disponível em <http://www.tce.mt.gov.br/arquivos/downloads/00082108/Organograma%202018-2019%20v1.pdf>

¹¹ Disponível em http://www.tce.ms.gov.br/portal-services/files/institucional/foto/44/Organograma_2016.png

Essa estrutura está no organograma disponível no sítio do TCE-MS. Entretanto, foi localizada a Resolução nº 84, de 05/09/2018, elaborada de acordo com um estudo desenvolvido internamente e que dispõe sobre a nova estrutura do Tribunal. Essa Resolução criou algumas divisões temáticas, conforme proposta, entre as quais a Divisão de Fiscalização de Atos de Pessoal e Gestão Previdenciária:

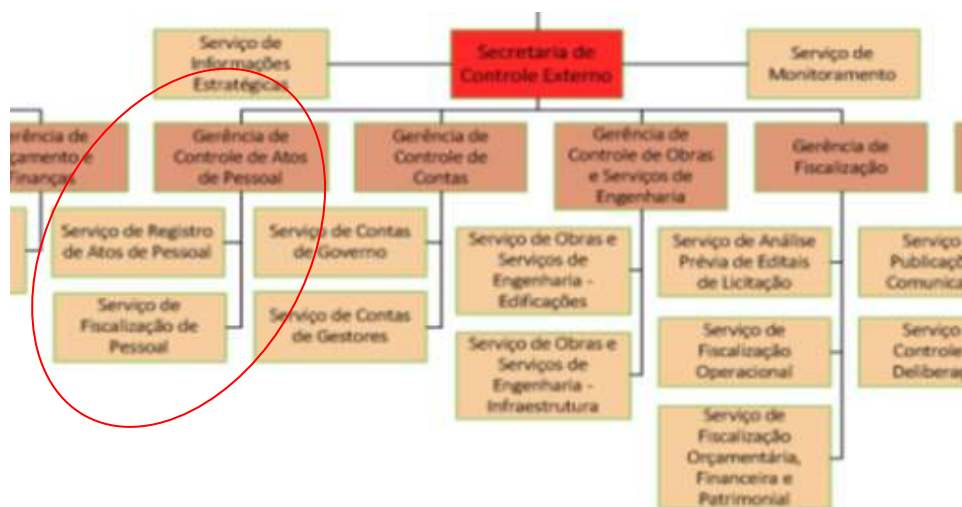


e) TCE-GO¹²

Gerência de Controle de Atos de Pessoal

Serviço de Registro de Atos de Pessoal

Serviços de Fiscalização de Pessoal



f) TCE-PI¹³

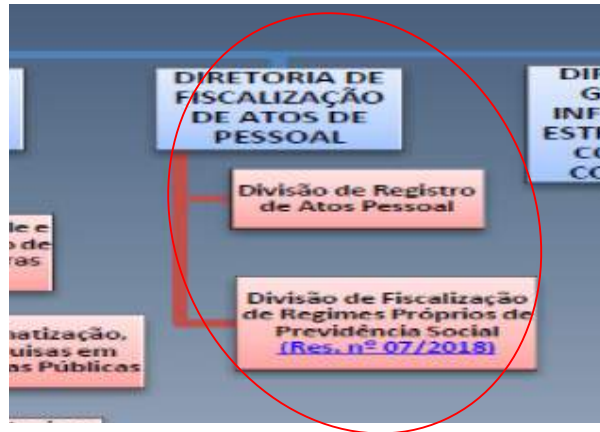
Diretoria de Fiscalização de Atos de Pessoal

Divisão de Registro de Atos de Pessoal

Divisão de Fiscalização de Regimes Próprios de Previdência Social

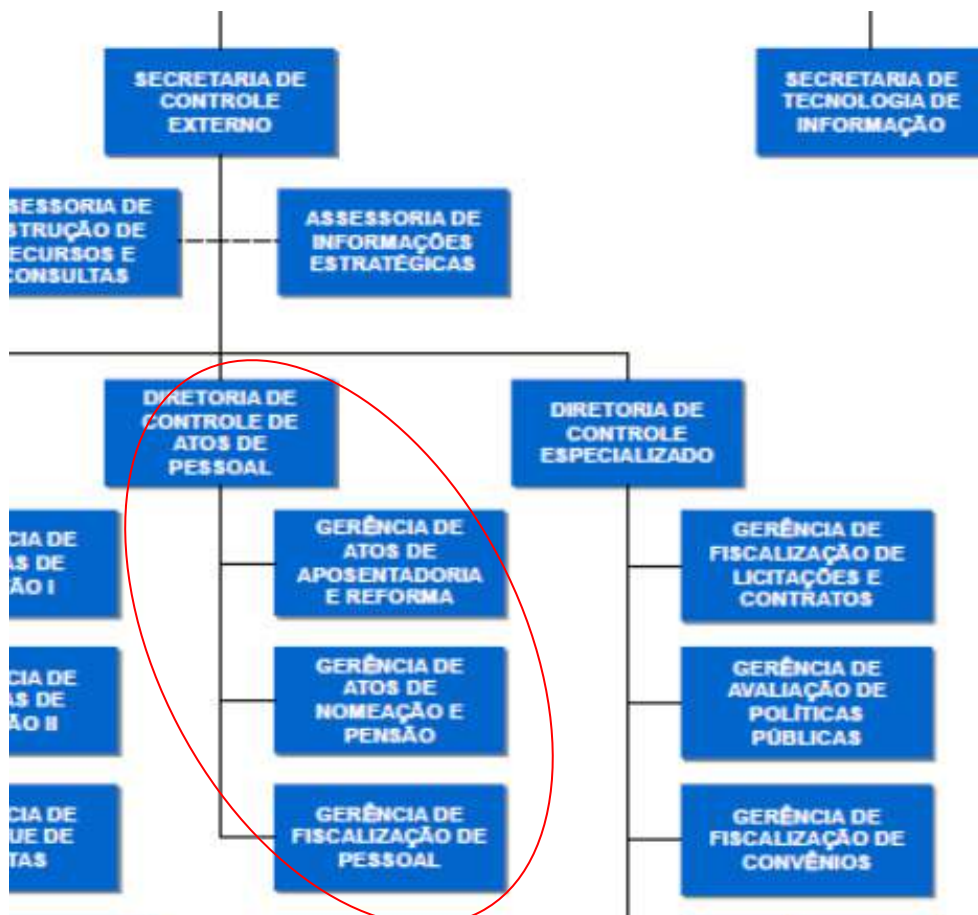
¹² Disponível em <https://portal.tce.go.gov.br/web/guest/estrutura-organizacional>, revisão maio/2018

¹³ Disponível em <http://www.tce.pi.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/ORGANOGRAMA-TCE-2018.pdf>



g) TCE-CE¹⁴

- Diretoria de Controle de Atos de Pessoal
- Gerência de Atos de Aposentadoria e Reforma
- Gerência de Atos de Nomeação e Pensão
- Gerência de Fiscalização de Pessoal



¹⁴ Disponível em https://www.tce.ce.gov.br/downloads/novo_organograma.pdf

h) TCE-PE¹⁵

Núcleo de Auditorias Especializadas

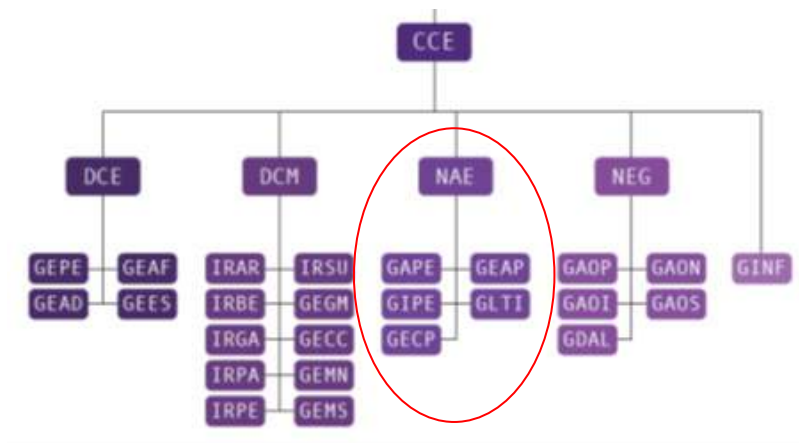
Gerência de Admissão de Pessoal

Gerência de Inativos e Pensionistas

Gerência de Controle de Pessoal

Gerência de Auditoria de Desempenho e Estatísticas Públicas

Gerência de Auditorias de Processos Licitatórios e de Tecnologia da Informação

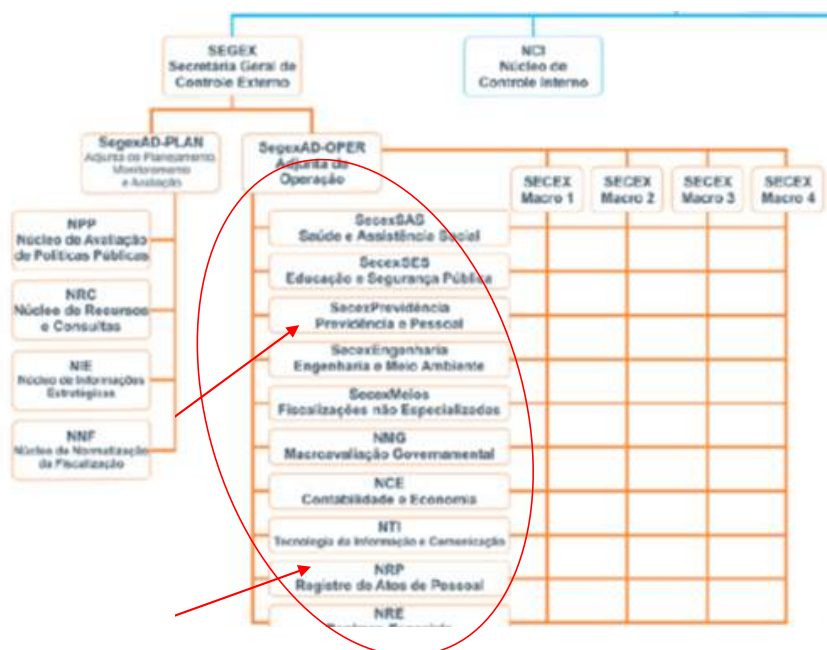


i) TCE-ES¹⁶

Secretaria Adjunta de Operação

Secretaria de Controle Externo de Previdência e Pessoal

Núcleo de Controle Externo de Registro de Atos de Pessoal



¹⁵ Disponível em https://www.tce.pe.gov.br/internet/docs/tce/Organograma_da_Estrutura_Organizacional_Geral_2018.pdf

¹⁶ Disponível em <https://www.tce.es.gov.br/institucional/organograma/#NRE>

j) TCE-MG ¹⁷

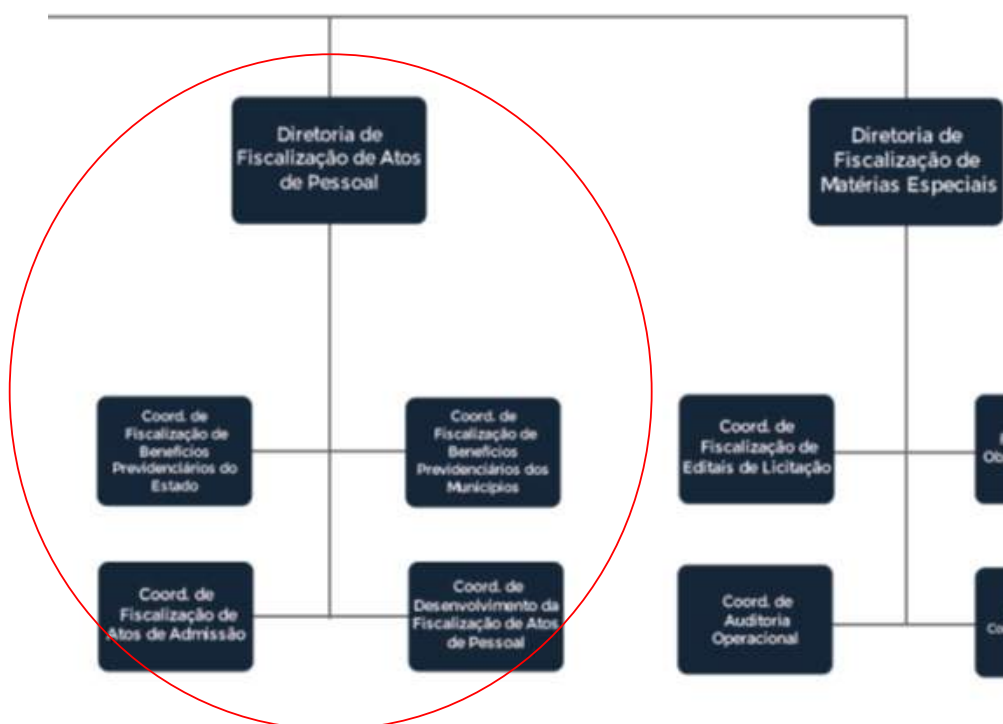
Diretoria de Fiscalização de Atos de Pessoal

Coordenadoria de Fiscalização de Benefícios Previdenciários do Estado

Coordenadoria de Fiscalização de Benefícios Previdenciários dos Municípios

Coordenadoria de Fiscalização dos Atos de Admissão

Coordenadoria de desenvolvimento da Fiscalização de Atos de Pessoal



k) TCE-SC ¹⁸

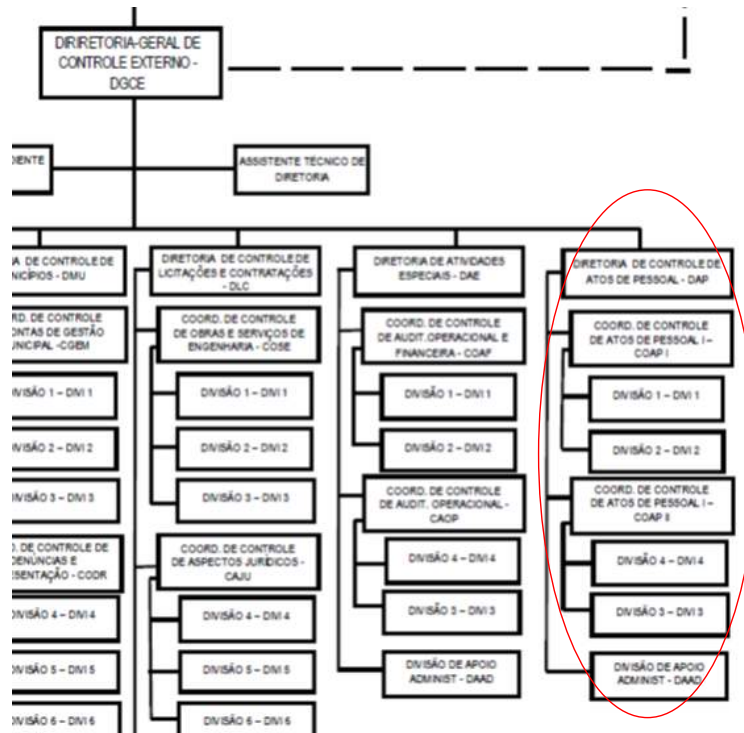
Diretoria de Controle de Atos de Pessoal

Coordenadoria de Atos de Pessoal I

Coordenadoria de Atos de Pessoal II

¹⁷ Disponível em http://www.tce.mg.gov.br/Noticia/?cod_secao=1IUQ&tipo=2&url=organograma.asp&cod_secao_menu=50

¹⁸ Disponível em <http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/Organograma%202017.pdf>



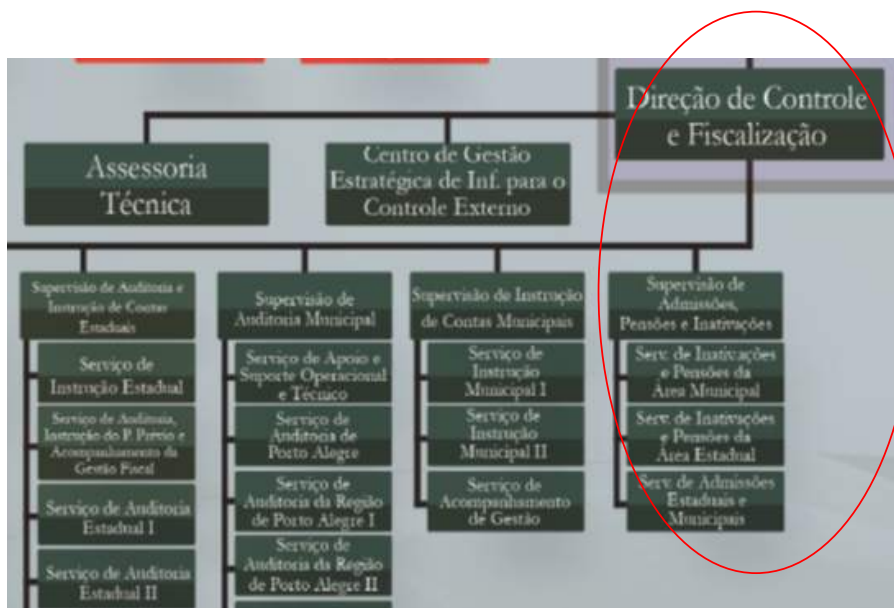
U) TCE-RS ¹⁹

Supervisão de Admissões, Pensões e Inativos

Serviço de Inativações e Pensões da Área Municipal

Serviço de Inativações e Pensões da Área Estadual

Serviço de Admissões Estaduais e Municipais



¹⁹ Disponível em http://www.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/organograma/organograma_atual_baixa_resolucao.pdf

Como se pode observar nas diversas estruturas apresentadas anteriormente, as atividades de registro dos atos de pessoal e fiscalização das despesas com pessoal e Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) estão concentradas, majoritariamente, em uma mesma unidade equivalente a uma Diretoria do TCE-RN. Não se adota o modelo aqui existente, no qual uma Diretoria realiza predominantemente atos de registro (DAP), enquanto outra fiscaliza as despesas com pessoal das administrações diretas e indiretas, do estado e municípios, e os RPPS (DDP).

Dessa forma, sob o ponto de estrutura organizacional, **a unificação das duas diretorias também se mostra viável.**

6.1.3 Espaço Físico:

Admitindo-se a unificação das duas diretorias, foram estudadas as seguintes propostas com relação ao **espaço físico**:

a) As duas diretorias, unificadas, no quarto andar, onde funciona atualmente a DDP:

Nesse caso, seria acrescentada ao espaço atual da DDP toda a área da Assessoria de Planejamento e Gestão (APG) e metade da Corregedoria, uma vez que essa Unidade já deverá perder parte da sua área para ampliação da Inspeção de Controle Externo (ICE), conforme trabalho recentemente aprovado pela Presidência desta Corte.

QUADRO 2: ANÁLISE DAS POSSÍVEIS ÁREAS PARA INSTALAÇÃO DA DAP PÓS UNIFICAÇÃO – SITUAÇÃO 1

UNIDADE	LOCALIZAÇÃO	ÁREA ATUAL
APG	4º andar	47,00 m ²
Corregedoria (metade)	4º andar	25,00 m ²
TOTAL 1		72,00 m²
DAP	2º andar	97,00 m ²
DAP	4º andar	63,00 m ²
TOTAL 2		160,00 m²

FONTE: DAG-STM, setembro 2018

Como se observa no quadro acima, essa alternativa não é viável, pois a área

atual da DAP (97 m²) é maior do que a área ocupada pela APG e metade da Corregedoria (72 m²). Ademais, não foram identificados outros espaços para instalar essas duas últimas unidades.

b) As duas diretorias, unificadas, no segundo andar, onde funciona atualmente a DAP:

O quadro a seguir apresenta as principais áreas envolvidas nessa configuração:

QUADRO 3: ANÁLISE DAS POSSÍVEIS ÁREAS PARA INSTALAÇÃO DA DAP PÓS UNIFICAÇÃO – SITUAÇÃO 2

UNIDADE	LOCALIZAÇÃO	ÁREA ATUAL
DAP	2º andar	97,00 m ²
DDP	4º andar	63,00 m ²
TOTAL 1		160,00 m²
Biblioteca/DIN/DDP	2º andar	69,00 m ²
DAP	2º andar	97,00 m ²
TOTAL 2		166,00 m²
Biblioteca	9º andar	25,00 m ²
DIN	4º andar	63,00 m ²

FONTE: DAG-STM, setembro 2018

Nessa concepção, seria acrescentada ao espaço da DAP toda a área atual da Biblioteca (69 m²), que sairia do 2º andar para o 9º andar (25 m²), conforme projeto já aprovado e obra já autorizada. A DDP ocuparia esse espaço, com um ganho total de 6,00 m², o que atenderia a demanda de ampliação do espaço físico apresentada pela DAP durante a oficina.

A Diretoria de Informática (DIN), que iria ocupar o espaço atual da Biblioteca no 2º andar e parte da atual DAP, seria transferida para o 4º andar, onde atualmente funciona a DDP (63 m²). A DIN perderia 6,00 m², mas ainda assim poderia ser acomodada nesse espaço, conforme levantamento realizado pela DAG-STM.

Assim, a nova Diretoria, resultante da unificação entre a DAP e a DDP ocuparia uma área total de 166,00 m², no segundo andar, um acréscimo de 3,75% na área atual das duas diretorias juntas.

Ante o exposto, conclui-se que **sob o ponto de vista do espaço físico, a unificação da DAP e da DDP é viável nessa segunda configuração (2º andar).**

6.1.4 Custos:

Na configuração mencionada, os custos relativos a obras se referem à reforma do segundo andar, para acomodar a DAP e a DDP, unificadas em uma Diretoria, e às adaptações, no quarto andar, para acomodar a DIN. Além disso, inicialmente haveria a liberação de um cargo símbolo CC-2 (Diretor).

Entretanto, no dia 24/09/2018, antes de prosseguir com a análise, a APG apresentou esse estudo à Secretaria de Controle Externo, para discussão com a Presidência do Tribunal e Secretaria de Administração Geral, com o objetivo de verificar a aceitação da proposta.

Considerando que a decisão não foi favorável à unificação das duas diretorias, a APG deu prosseguimento ao estudo de reestruturação da DAP sem considerar essa alteração.

6.2 PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Mantida a configuração atual, a proposta de reestruturação da DAP 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 melhorar o desempenho da Diretoria.

Tem por objetivo mitigar seus pontos negativos e reforçar os pontos positivos, assim como apontar soluções para os principais problemas identificados. Foram consideradas as opiniões dos técnicos, manifestadas nas fases da pesquisa e da oficina, assim como a Resolução nº 006/2012, que instituiu as políticas de recursos humanos no âmbito do TCE-RN.

Também assumiu, como premissa, que não deve haver aumento de custos para o TCE-RN. Nesse sentido, a quantidade de cargos em comissão já existentes deverá ser mantida na configuração futura:

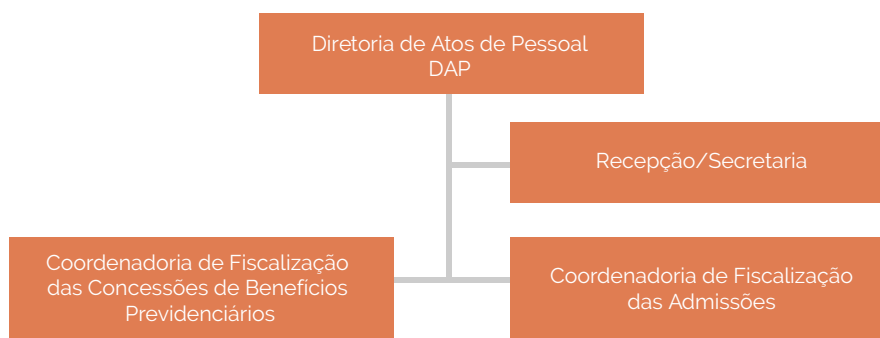
TABELA 13: QUANTIDADE DE CARGOS EM COMISSÃO /GRATIFICAÇÕES EXISTENTES NO ÂMBITO DA DAP

SÍMBOLO DO CARGO/GRATIFICAÇÃO	QUANTIDADE
CC-2	01
CC-3	02
CC-4	03
GRG NS1	04
TOTAL	10

FONTE: Elaborado pela APG, a partir de dados fornecidos pela DAP, setembro/2018

Dessa forma, manteve-se o organograma atual que é um modelo caracterizado pela **gerência forte e decisória**, mas com órgãos de coordenação definidos em razão das funções que desempenham, conforme apresentado a seguir:

FIGURA 9: PROPOSTA DE ORGANOGRAMA DA DAP



FONTE: Elaborado pela APG, a partir de dados fornecidos pela DAP, setembro/2018

Essas coordenadorias desempenharão atividades de fiscalização e registro dos atos de pessoal.

6.3 PROPOSTA DE LAYOUT DA DIRETORIA DE ATOS DE PESSOAL (DAP)

Foi solicitada ao Setor Técnico de Manutenção (STM) a elaboração de um projeto básico adequado à estrutura organizacional aqui apresentada, com um ambiente funcional e que valorize o espaço físico existente. O anexo III contém o layout proposto para a DAP.

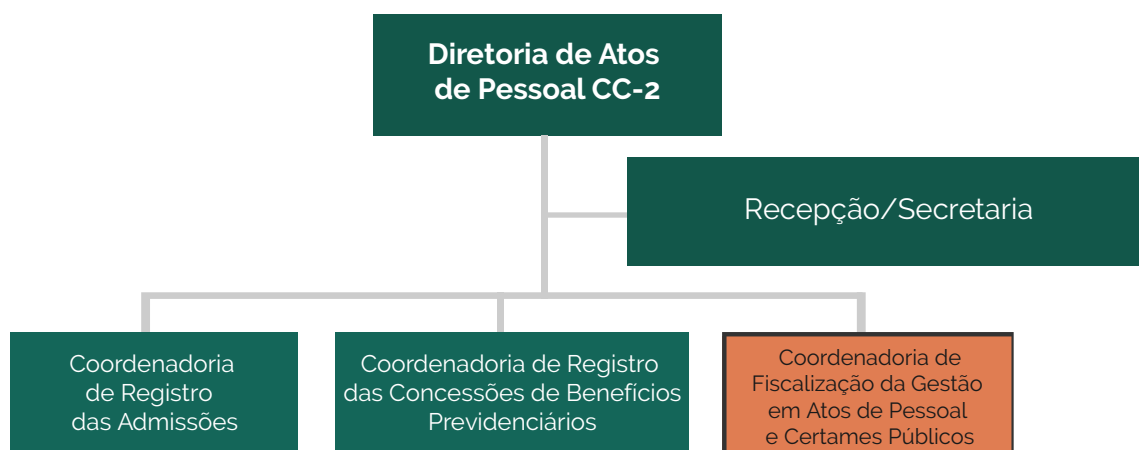
6.4 DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL NA ESTRUTURA PROPOSTA

Com relação ao dimensionamento de pessoal, foi mantido o mesmo quantitativo existente, com algumas considerações para um futuro próximo:

a) Com a implantação dos novos sistemas que irão tornar a atividade de registro e fiscalização dos atos de pessoal mais ágil, é recomendável que 08 servidores sejam mantidos em registro (04 em admissões e 04 em aposentadorias, reformas e pensões) e os demais, prioritariamente, em atividades fiscalizatórias;

b) No futuro, com a consolidação/ampliação dos trabalhos de fiscalização dos atos de pessoal pela DAP, essa equipe poderá compor uma terceira coordenadoria, mudando, inclusive, os nomes das demais unidades, onde se concentrarão apenas atividades de registro. Nesse caso, o organograma proposto para a DAP passa a ser o seguinte:

FIGURA 10: PROPOSTA DE ORGANOGAMA DA DAP (EVOLUÇÃO)



FONTE: Elaborado pela APG, outubro/2018

Quanto ao quadro de pessoal da Diretoria, recomenda-se o seguinte:

TABELA 14: DIMENSIONAMENTO DA EQUIPE DA DIRETORIA DE ATOS DE PESSOAL

UNIDADE	Quantidade Atual	Quantidade de Proposta**	Principais Necessidades (Cargo/Formações)
DIRETORIA DE ATOS DE PESSOAL			
Diretoria	01	01	Gestão/Contábio/Jurídica
Recepção/Secretaria	03	03	03
Coordenadoria de Fiscalização das Concessões de Benefícios Previdenciários	07*	08	Jurídica
Coordenadoria de Fiscalização das Admissões	05	05	Contábil/Jurídica
SUBTOTAL 1	16	17	17
Estagiários	08	08	Contábil/Jurídica
SUBTOTAL 2	08	08	08
	24	25	25

FONTE: Elaborado pela APG, a partir de informações fornecidas pela DAP, outubro/2018

(*) Em relação ao quantitativo inicial (respondente da pesquisa), a DAP perdeu um servidor (consultor jurídico)

(**) Considerando a configuração da Figura 10, propõe-se a seguinte distribuição de servidores nas três coordenadorias: Admissões (4), Benefícios Previdenciários (4) e Fiscalização (5).

Ou seja, para realizar o trabalho adequadamente, a Diretoria de Atos de Pessoal **deverá contar com uma equipe de 25 pessoas**, assim distribuídas: 01 diretor, 16 servidores e 08 estagiários, conforme indicado na tabela anterior.

Sobre os sistemas mencionados anteriormente, a situação atual (outubro/2018) é a seguinte:

a) **Legis**: sistema de coleta das normas dos jurisdicionados, em funcionamento;

b) **SIAI AP-Concessões**: sistema para análise dos benefícios submetidos a registro pelo TCE-RN, em desenvolvimento. Previsão de implantação de todos os módulos até abril/2019;

c) **SIAI AP-Concursos**: sistema para monitoramento e fiscalização dos certames de admissão de pessoal, em planejamento. Previsão de implantação até setembro/2019.

6.5 COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES NO ÂMBITO DA DIRETORIA DE ATOS DE PESSOAL (DAP)

O Tribunal de Contas está organizado e estruturado por meio de lei (Lei Complementar nº 411, de 8 de janeiro de 2010, posteriormente alterada pela Lei Complementar nº 464, de 05 de janeiro de 2012) e sua competência deve ser

distribuída entre os órgãos que o compõem.

A Diretoria de Atos de Pessoal (DAP), subordinada à Secretaria de Controle Externo, é responsável por exercer a análise sobre a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.

Como se observa, as competências e atribuições no âmbito da DAP não estão detalhadas, o que gera alguns conflitos e sobreposição com outras diretorias, principalmente com a Diretoria de Despesa com Pessoal.

Antes, porém, de identificar essas competências, é importante entender os conceitos apresentados a seguir:

Competência: conjunto de poderes que uma autoridade pública (administrativa)/órgão 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: corresponde às atividades e responsabilidades inerentes a um cargo ou função para a execução de um serviço.

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

Dessa forma, com base nesses conceitos, foram delineadas propostas de competências dos órgãos e atribuições dos principais cargos/funções no âmbito dessa Diretoria, conforme exposto a seguir.

6.5.1 Competências da Diretoria de Atos de Pessoal (DAP)

A Diretoria de Atos de Pessoal é responsável pela gestão dos trabalhos referentes ao registro e fiscalização das admissões e das concessões de benefícios no âmbito da administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público.

Compete à Diretoria de Atos de Pessoal (DAP):

- I. Participar da elaboração do Plano de Fiscalização Anual do Tribunal, de responsabilidade da Secretaria de Controle Externo;
- II. Planejar, coordenar e controlar as fiscalizações relativas à sua área de especialização, inclusive orientando e supervisionando as equipes envolvidas;
- III. Realizar fiscalização, por meio de acompanhamento, levantamento, inspeção e auditoria, da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios na sua área de especialização;
- IV. Analisar a legalidade do registro dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios;
- V. Analisar a legalidade dos atos oriundos de regimes próprios de previdência social e relativos à concessão inicial de aposentadorias, reformas, transferências para a reserva remunerada e pensões por morte da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;
- VI. Avaliar a regularidade dos concursos públicos e processos seletivos simplificados (planejamento orçamentário-financeiro, adequação dos editais...), bem como da revisão de benefícios previdenciários no âmbito da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios;
- VII. Instruir processos de controle externo vinculados à área de atuação da Diretoria;
- VIII. Prestar informações sobre as auditorias realizadas e sobre a instrução dos processos de competência da Diretoria;
- IX. Realizar estudos e pesquisas de natureza técnica, visando aperfeiçoar as fiscalizações, instruções processuais, métodos e processos de trabalho;
- X. Representar ao Relator quando tomar conhecimento de irregularidade ou ilegalidade que possa ocasionar dano ou prejuízo à Administração Pública;
- XI. Participar da realização dos trabalhos de fiscalização que envolva equipes multidisciplinares;
- XII. Orientar os jurisdicionados e cidadãos nos assuntos relativos à sua área de competência, observando os normativos específicos;

XIII. Desenvolver e acompanhar projetos e medidas voltados ao constante aprimoramento do controle externo;

XIV. Atender a solicitações das demais unidades organizacionais do TCE-RN relativas às suas competências;

XV. Realizar, em casos especiais, atividades de apoio técnico às demais unidades organizacionais integrantes da Secretaria de Controle Externo, quando devidamente autorizadas pelo Secretário;

XVI. Gerenciar e organizar o funcionamento e as atividades relativas à sua área de atuação, com o objetivo de simplificar os procedimentos e delegar competência aos titulares das Coordenadorias subordinadas para despachar, em nome da Diretoria, em assuntos específicos;

XVII. Propor e coordenar a elaboração de manuais relativos ao funcionamento das atividades, rotinas e procedimentos e à padronização de processos de trabalho inerentes as atividades da Diretoria, para utilização nas Coordenadorias subordinadas;

XVIII. Definir projetos, ações, atividades e metas no âmbito da Diretoria, em consonância com o planejamento estratégico vigente;

XIX. Executar e controlar planos, bem como avaliar os resultados alcançados pela Diretoria, promovendo os ajustes necessários quando for o caso;

XX. Encaminhar ao Secretário de Controle Externo propostas relativas a assuntos da sua área de atuação e avaliar os resultados das políticas implantadas;

XXI. Assessorar o Secretário de Controle Externo em matérias de sua competência;

XXII. Manter sistemática apropriada para assegurar o armazenamento e a atualização das bases de informações gerenciais, em consonância com as orientações da Diretoria de Informática, de forma a propiciar análises, avaliações e relatórios sobre suas atividades, metas e indicadores de desempenho específicos de sua área de atuação;

XXIII. Supervisionar a organização e atualização dos bancos de dados necessários ao regular desempenho das atividades de controle externo da Diretoria;

XXIV. Estabelecer metas para redução do estoque de processos de atos de pessoal;

XXV. Acompanhar e orientar as atividades das coordenadorias subordinadas, dando o suporte necessário ao desempenho dos trabalhos, com vistas ao pleno atingimento das metas estabelecidas;

XXVI. Consolidar, anualmente, no transcorrer do último bimestre, as intenções de cursos e palestras sugeridas pelas coordenadorias subordinadas para o exercício seguinte e encaminhá-las à Escola de Contas;

XXVII. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na Diretoria e os principais resultados alcançados no período;

XXVIII. Elaborar o Plano Diretor da unidade, de acordo com as orientações da Secretaria de Controle Externo;

XXIX. Atualizar e manter atualizadas as informações do sistema Channel ou outro que venha a substituí-lo;

XXX. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XXXI. Desempenhar outras atividades de sua área de competência.

6.5.2 Competências da Coordenadoria de Fiscalização das Admissões

É a unidade responsável pela fiscalização e análise da legalidade do registro dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios.

Compete à Coordenadoria de Fiscalização das Admissões:

I. Auditar e monitorar os atos de admissão de pessoal oriundos de concurso público, contratação temporária e provimento derivado, no âmbito da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios;

II. Analisar e monitorar, pela imprensa oficial e outros meios existentes, inclusive sistemas informatizados, os atos relativos à publicação de editais de concursos, de processos seletivos e de seleções públicas simplificadas;

III. Propor, executar, acompanhar e controlar os planos da Secretaria de Controle Externo relativos às suas competências específicas;

IV. Realizar, por determinação superior, diligências referentes aos processos das entidades que fiscaliza;

V. Instruir processos de controle externo vinculados à área de atuação da Coordenadoria;

VI. Prestar informações sobre as auditorias realizadas e sobre a instrução dos processos de competência da Coordenadoria;

VII. Realizar estudos e pesquisas de natureza técnica, visando aperfeiçoar fiscalizações, instruções processuais, métodos e processos de trabalho;

VIII. Orientar os jurisdicionados e cidadãos nos assuntos relativos à sua área de competência, observando os normativos específicos;

IX. Organizar e manter atualizados bancos de dados necessários ao regular desempenho da Coordenadoria;

X. Desenvolver e acompanhar projetos e medidas voltados ao constante aprimoramento do controle externo;

XI. Atender a solicitações das demais unidades organizacionais integrantes da Diretoria relativas às suas competências;

XII. Realizar, em casos especiais, atividades de apoio técnico às demais unidades organizacionais integrantes do TCE-RN, quando devidamente autorizadas pelo Diretor;

XIII. Realizar atividades voltadas para a redução do estoque de processos da Coordenadoria;

XIV. Informar à Diretoria, até o encerramento do penúltimo bimestre de cada ano, as intenções de cursos e palestras que atenderão às necessidades da Coordenadoria, de acordo com os objetivos programáticos e estratégicos do Tribunal;

XV. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XVI. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XVII. Desenvolver outras atividades inerentes às suas finalidades.

6.5.3 Competências da Coordenadoria de Fiscalização das Concessões de Benefícios Previdenciários

É a unidade responsável pela fiscalização e análise da legalidade do registro dos atos de concessão de benefícios previdenciários, no âmbito da administração

direta e indireta do Estado e dos Municípios.

Compete à Coordenadoria de Fiscalização das Concessões de Benefícios Previdenciários:

I. Auditar, analisar e monitorar os atos oriundos de regimes próprios de previdência social, relativos à concessão inicial de aposentadorias, reformas, transferências para a reserva e pensões por morte da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios, inclusive fundações instituídas ou mantidas pelo Poder Público, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;

II. Proceder à contagem do tempo de serviço e de contribuição dos interessados, nos processos relativos à concessão inicial de aposentadorias, reformas, transferências para a reserva e pensões por morte da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios, inclusive fundações instituídas ou mantidas pelo Poder Público;

III. Propor, executar, acompanhar e controlar os planos da Secretaria de Controle Externo relativos às suas competências específicas;

IV. Realizar, por determinação superior, diligências referentes aos processos das entidades que fiscaliza;

V. Instruir processos de controle externo vinculados à área de atuação da Coordenadoria;

VI. Prestar informações sobre as auditorias realizadas e sobre a instrução dos processos de competência da Coordenadoria;

VII. Realizar estudos e pesquisas de natureza técnica, visando aperfeiçoar fiscalizações, instruções processuais, métodos e processos de trabalho;

VIII. Orientar os jurisdicionados e cidadãos nos assuntos relativos à sua área de competência, observando os normativos específicos;

IX. Organizar e manter atualizados bancos de dados necessários ao regular desempenho da Coordenadoria;

X. Desenvolver e acompanhar projetos e medidas voltados ao constante aprimoramento do controle externo;

XI. Atender a solicitações das demais unidades organizacionais integrantes da Diretoria relativas às suas competências;

XII. Realizar, em casos especiais, atividades de apoio técnico às demais unidades organizacionais integrantes do TCE-RN, quando devidamente autorizadas pelo Diretor;

XIII. Realizar atividades voltadas para a redução do estoque de processos da Coordenadoria;

XIV. Informar à Diretoria, até o encerramento do penúltimo bimestre de cada ano, as intenções de cursos e palestras que atenderão as necessidades da Coordenadoria, de acordo com os objetivos programáticos e estratégicos do Tribunal;

XV. Elaborar relatórios trimestrais e anuais sobre as atividades desenvolvidas na unidade e os principais resultados alcançados no período;

XVI. Participar do planejamento estratégico do Tribunal;

XVII. Desenvolver outras atividades inerentes às suas finalidades.

6.5.4 Atribuições Gerenciais e Administrativas dos Principais Cargos

6.5.4.1 Atribuições do Diretor de Atos de Pessoal

São atribuições do Diretor de Atos de Pessoal:

- a) Coordenar, dirigir e avaliar o exercício das competências da Diretoria;
- b) Acompanhar a equipe, identificando necessidades, propondo condições e desenvolvendo ações para um melhor desempenho, autonomia e integração entre os envolvidos;
- c) Realizar, quando necessário, atividades de apoio às demais Diretorias e órgãos do Tribunal de Contas;
- d) Promover a integração entre as equipes das coordenadorias da Diretoria;
- e) 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;
- f) Apresentar propostas para a elaboração do Plano Anual de Fiscalização;
- g) Propor a expedição de atos normativos internos regulando atividades operacionais no âmbito da Diretoria;

- h) Coordenar o desenvolvimento e a execução de projetos voltados ao aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas da sua área de atuação;
- i) Propor ao Secretário de Controle Externo a adoção de medidas que julgar convenientes, visando otimizar o desempenho das atividades sob sua direção;
- j) Subsidiar os processos de criação, modificação e implementação dos sistemas informatizados utilizados pela Diretoria;
- k) Administrar o uso eficiente dos recursos disponíveis, estimulando o desempenho das equipes, a autonomia e a responsabilidade gerencial;
- l) Solicitar à Secretaria de Controle Externo e Escola de Contas capacitação para os servidores da Diretoria;
- m) Solicitar à Secretaria de Controle Externo e Diretoria de Informática a aquisição, criação, desenvolvimento, implantação, manutenção ou adaptação de sistemas informatizados para aplicação na DAP;
- n) Realizar as avaliações de desempenho funcional dos servidores da Diretoria;
- o) Supervisionar os trabalhos realizados nas Coordenadorias da Diretoria, orientando os coordenadores sempre que necessário;
- p) Supervisionar a frequência e a escala de férias dos servidores lotados na Diretoria;
- q) Supervisionar o controle dos materiais e bens patrimoniais sob sua responsabilidade;
- r) Solicitar adiantamentos de diárias para os servidores da Diretoria;
- s) Solicitar aquisição de passagens aéreas para os servidores da Diretoria;
- t) Participar de audiências públicas;
- u) Elaborar e remeter à Secretaria de Controle Externo e à Assessoria de Planejamento e Gestão os relatórios trimestrais e anuais das atividades da Diretoria, nos prazos estabelecidos;
- v) Acompanhar o cumprimento dos provimentos da Corregedoria Geral e das recomendações do Controle Interno, referentes à Diretoria;
- w) Zelar pelo cumprimento das normas relativas às gestões estratégica, do conhecimento, da segurança da informação, do controle interno, do desempenho funcional, documental e das demais normas do Tribunal de Contas;
- x) Desempenhar outras atribuições correlatas.

6.5.4.2 Atribuições do(a) Secretário(a) da DAP (Recepção/Secretaria)

São atribuições do(a) Secretário(a) da DAP:

- a) Acompanhar e realizar os serviços administrativos da Diretoria;
- b) Receber, triar e enviar processos e realizar atividades de organização dos autos (juntar/apensar informações e relatórios produzidos pelo Diretor, por exemplo);
- c) Administrar a agenda do Diretor;
- d) Atender ao público interno e externo;
- e) Providenciar as comunicações oficiais da Diretoria;
- f) Controlar e executar procedimentos administrativos relativos à capacitação e viagens dos servidores da Diretoria;
- g) Exercer o controle dos materiais e bens patrimoniais sob a responsabilidade do Diretor;
- h) Apoiar a organização de eventos realizados pela Diretoria;
- i) Executar atividades, procedimentos e rotinas necessários ao funcionamento da Diretoria;
- j) Oferecer suporte aos dirigentes e corpo funcional no exercício das competências da Diretoria;
- k) Desempenhar outras atribuições correlatas.

6.5.4.3 Atribuições dos Coordenadores

São atribuições dos Coordenadores da DAP:

- a) Gerenciar as atividades e os recursos disponíveis, de forma a atender as competências da Coordenadoria e outras compatíveis com sua área de atuação, observando o cumprimento da legislação específica;
- b) Analisar a conformidade quanto aos modelos e padrões estabelecidos para as informações, relatórios e pareceres elaborados pelos integrantes da Coordenadoria, 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;
- c) Manter o Diretor informado sobre o andamento dos trabalhos e eventuais problemas ou dificuldades encontradas para a realização das tarefas e cumpri-

mento das metas estabelecidas;

d) Apresentar ao Diretor o planejamento das atividades de competência da Coordenadoria;

e) Contribuir, com a participação dos servidores da Coordenadoria, para a elaboração do Plano de Diretrizes Anual da Diretoria, em conformidade com o Plano Estratégico do Tribunal, monitorando o cumprimento das metas estabelecidas para a sua área de atuação, propondo ajustes e avaliando resultados por meio de indicadores de desempenho;

f) Contribuir, com a participação dos servidores da Coordenadoria, para a elaboração do Plano de Fiscalização Anual;

g) Desenvolver e executar, junto à sua equipe, projetos voltados ao aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas na sua área de atuação;

h) Subsidiar os processos de criação e implementação dos sistemas informatizados da Coordenadoria e Diretoria, quando for o caso;

i) Identificar necessidades e propor condições para um melhor desempenho e integração da equipe, com ênfase no processo de capacitação dos servidores lotados na Coordenadoria;

j) Supervisionar, em colaboração com o Diretor, a frequência e a escala de férias dos servidores lotados na sua unidade;

k) Supervisionar, em colaboração com o Diretor, o controle dos materiais e bens patrimoniais da sua unidade;

l) Elaborar e remeter ao Diretor relatórios das atividades (trimestral e anual) da Coordenadoria, nos prazos e modelos estabelecidos;

m) Compor equipes multidisciplinares e, eventualmente, havendo necessidade, realizar atividades técnicas na sua área de atuação;

n) Acompanhar o cumprimento dos provimentos da Corregedoria Geral e das recomendações do Controle Interno referentes à Coordenadoria;

o) Zelar pelo cumprimento das normas relativas às gestões estratégica, do conhecimento, da segurança da informação, do controle interno, do desempenho funcional, documental e das demais normas do Tribunal de Contas;

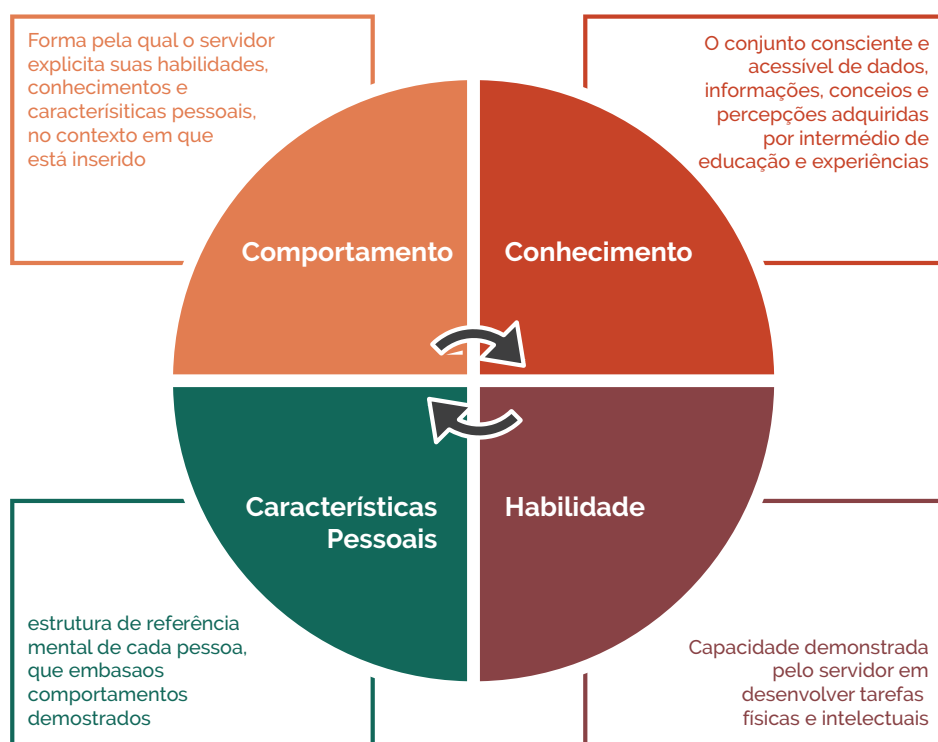
p) Desempenhar outras atribuições correlatas.

6.6 PERFIL DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS SERVIDORES DA DIRETORIA DE ATOS DE PESSOAL (DAP):

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

- **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;

- **Foco:** reflete a atenção, a disposição de entregar no tempo prometido, o interesse verdadeiro;

- **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, de boa conduta, íntegros;

- **Compartilhamento de conhecimento:** o servidor da DAP 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 DAP, é necessário contar com servidores qualificados, prioritariamente com formação nas seguintes áreas de conhecimento: contábil, jurídica, administrativa e de gestão.

7 RECOMENDAÇÕES

Ante todo o exposto e visando implantar a nova estrutura da DAP, a Assessoria de Planejamento e Gestão (APG) apresenta, de forma a contribuir para a 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 das alterações aqui apresentadas.

II. Planejamento da implantação:

Levar em consideração o impacto da mudança no desempenho e na produtividade da equipe;

Antecipar os conhecimentos e habilidades necessários para administrar o processo de implantação da nova estrutura da DAP e averiguar se a equipe preenche esses requisitos;

Definir critérios para a composição das equipes da DAP (Coordenadorias e Recepção/Secretaria), de acordo com o organograma atual e futuro e em conformidade com as competências individuais dos servidores identificadas na fase anterior;

Avaliar a necessidade de capacitação e, se for o caso, promover, em conjunto com a Escola de Contas, 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:

Ativar a proposta e criar condições para que a equipe estabeleça um ciclo de aprendizagem como parte integrante do processo;

Propor a normatização das competências e atribuições da Diretoria e das Coordenadorias, conforme disposto neste relatório (item 6.5);

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 de práticas consolidadas, mas que não contribuem positivamente para o trabalho, estimulando a participação de todos no processo de mudança e criando um clima de confiança e transparência;

Monitorar o processo de mudança e estabelecer mecanismos para avaliar 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 6.4;

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 DAP.

V.**Qualidade e Fluxo de Trabalho:**

Instituir uma base de conhecimento uniforme, por meio de capacitações mais direcionadas para as atividades da DAP;

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;

Instituir, para os temas mais complexos, a criação de grupos de discussão;

Estabelecer equipes multidisciplinares para a realização das atividades mais complexas ou que exijam conhecimento em áreas diversas, possibilitando a troca de conhecimento entre os servidores;

Definir prioridades e estreitar os relacionamentos com outras unidades do Tribunal;

Identificar e desenhar os fluxos de trabalho da DAP;

Padronizar e normatizar procedimentos;

Criar modelos de informação e parecer por tipo de matéria analisada, sempre que isso se mostre possível e relevante;

Atualizar ou elaborar manuais que contemplem os fluxos de trabalho para os procedimentos realizados no âmbito da DAP, os prazos envolvidos em cada etapa do trabalho, checklists e modelos específicos para as diversas matérias analisadas, tanto de informações como formulários e relatórios, a fim de evitar inconsistências e incompletudes;

Instituir uma rotina de supervisão dos trabalhos e revisão das informações, pareceres e relatórios técnicos emitidos, primando pela sua qualidade e consistência;

Estabelecer, em conjunto com as equipes dos gabinetes, critérios técnicos para devolução dos autos após a emissão de informação técnica conclusiva;

Analisar, em conjunto com a Secretaria de Controle Externo, a viabilidade de implantação do teletrabalho no âmbito da Diretoria e, se for o caso,

elaborar uma proposta a ser submetida à Presidência da Corte, uma vez que atenderia a solicitação dos servidores;

Atuar junto à **Secretaria de Controle Externo** no sentido de operacionalizar as seguintes demandas que envolvem outras unidades do TCE-RN:

a) Diretoria de Informática:

- Criar e manter um sistema que viabilize o acesso aos bancos normativos dos jurisdicionados ;

- Rever a política de TI do Tribunal em relação ao fomento do desenvolvimento de sistemas e fluxo de projetos, de modo a priorizar os trabalhos voltados para as necessidades da DAP;

- Criar e implantar sistemas informatizados para viabilizar a análise mais célere dos processos de aposentadorias, pensões, cálculos de requisitos de idade, tempo e/ou cálculo de proventos, mediante a utilização de recursos tecnológicos;

- Criar e implantar sistemas informatizados para viabilizar a análise mais célere dos processos de admissão e concursos, mediante a utilização de recursos tecnológicos.

b) Escola de Contas:

- Qualificar o quadro de pessoal da Diretoria;

- Promover capacitação dos novos servidores em momento anterior ao início do exercício das atividades, bem como capacitação continuada de toda a equipe, em matérias de competência da DAP;

- Promover capacitação continuada dos órgãos jurisdicionados e seus dirigentes, por meio de reuniões técnicas, cursos e palestras, como forma de prevenir omissões e falhas nas instruções processuais, o que inviabiliza a análise em um tempo razoável.

c) Diretoria de Administração Geral: adquirir novos equipamentos para a Diretoria, conforme necessidade a seguir:

- 21 Computadores;

- 02 Notebooks;

- 02 Monitores;

- 02 Impressoras laser;
- 01 Impressora laser colorida;
- 01 no-break

VI.**Capacitação:**

Promover o aperfeiçoamento dos servidores nas áreas técnicas de suas atuações; e

Requisitar cursos específicos visando à capacitação dos servidores da DAP. Entre os temas recomendados estão os seguintes: aprofundamento e atualização da língua portuguesa, Word, Excel, ferramentas de TI disponíveis no TCE-RN, legislação do TCE-RN, orçamento público, LRF, licitações, auditoria operacional, auditoria governamental, regimes próprios de previdência social, legislação previdenciária, processo eletrônico 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 Atos de Pessoal (DAP).

ANEXO I: Questionário Aplicado com os Servidores da DAP

Questionário: Reestruturação da Diretoria de Atos de Pessoal (DAP)

Reestruturação da Diretoria de Atos de Pessoal (DAP)

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 DAP, com vistas a implementar um novo modelo de gestão, cuja ênfase encontra-se 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 DAP. Nesse sentido, a sua resposta é fundamental para a elaboração de um diagnóstico que reflita a realidade da diretoria.

O tempo estimado para responder ao questionário é de 20 minutos. Desejamos receber a sua resposta até o dia 10/08/2018.

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

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Assessoria de Planejamento e Gestão,
36427338

Há 58 perguntas neste questionário

A. Relacionamento:

1 Como você classifica a qualidade do relacionamento na sua diretoria:

(Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:)

	Com os colegas de trabalho	Com os superiores	Com os subordinados
Ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ótima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não sei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 Como você avalia o acesso:

(Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:)

	Aos seus superiores	Aos seus subordinados	Aos seus colegas de trabalho
Muito difícil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difícil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fácil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito fácil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não sei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Como você avalia a colaboração:

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

	Com os seus superiores	Com os seus subordinados	Com os seus colegas de trabalho
Muito baixa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baixa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito alta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não sei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Como você avalia a integração entre os diferentes setores (se houver) na sua Diretoria?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Muito baixa
- Baixa
- Alta
- Muito alta
- Não se aplica
- Não sei

5 Como você avalia a integração entre efetivos, comissionados, cedidos e terceirizados na sua diretoria?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Muito baixa
- Baixa
- Alta
- Muito alta
- Não se aplica
- Não sei

6 As opiniões dos técnicos do seu setor são:

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Valorizadas pelo diretor
- Valorizadas pelo(s) coordenador(es) de equipe(s), se houver
- Valorizadas pelos demais membros da equipe
- Não são valorizadas
- Não sei

B. Qualidade no Trabalho:

7 Como você classifica a qualidade das informações/relatórios produzidos na sua diretoria?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir.)

- Péssima
- Ruim
- Regular
- Boa
- Ótima
- Não sei

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

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir.)

- Muito baixo
- Baixo
- Regular
- Alto
- Muito alto
- Não sei

9 Os processos instruídos na sua diretoria 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
- Não sei

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

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Péssimo
- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Não sei

11 A sua diretoria tem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Sim. Esses métodos e técnicas estão disponíveis para acesso e consultas em TODOS os casos
- Sim. Esses métodos e técnicas estão disponíveis para acesso e consultas NA MAIORIA dos casos
- Sim. Esses métodos e técnicas estão disponíveis para acesso e consultas em POUCOS casos
- Não
- Não sei

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

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Sim. Esses métodos e técnicas estão disponíveis para acesso e consultas NA MAIORIA dos casos' ou 'Sim. Esses métodos e técnicas estão disponíveis para acesso e consultas em TODOS os casos' ou 'Sim. Esses métodos e técnicas estão disponíveis para acesso e consultas em POUCOS casos' na questão '11 [Q0017]' (A sua diretoria tem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento?)

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim. Todos
- Sim. A maioria
- Sim. Poucos
- Não
- Não sei

13 A sua diretoria 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
- Não sei

14 No seu ambiente de trabalho, existe troca de conhecimento entre servidores e seus superiores hierárquicos?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre
- Não sei

15 No seu ambiente de trabalho, existe troca de conhecimento entre seus colegas de trabalho?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre
- Não sei

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

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Muito baixo
- Baixo
- Regular
- Alto
- Muito alto
- Não sei

17 As instruções processuais da sua diretoria seguem um padrão preestabelecido?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre
- Não sei

C. Tecnologia:

18 Como você classifica os sistemas informatizados do TCE/RN?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

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

19 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
- Não sei/Não utilizo essa funcionalidade

20 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
- Não sei/Não utilizo os sistemas informatizados do TCE/RN

21 Existem treinamentos para melhorar a utilização dos aplicativos disponíveis para a sua diretoria?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre
- Não sei

22 Como você avalia esses treinamentos?

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Algumas vezes' ou 'Raramente' ou 'Frequentemente' ou 'Sempre' na questão '21 [Q0027]' (Existem treinamentos para melhorar a utilização dos aplicativos disponíveis para a sua diretoria?)

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

23 Como você classifica a QUANTIDADE dos equipamentos de informática na sua Diretoria (computadores, impressoras, notebooks etc.)?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre
- Não sei

24 Como você classifica a QUALIDADE dos equipamentos de informática na sua Diretoria (computadores, impressoras, notebooks etc.)?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Péssima
- Ruim
- Regular
- Boa
- Ótima
- Não sei

D. Planejamento e fluxo de trabalho

25 Como você classifica as análises/deliberações/instruções processuais na sua Diretoria?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Muito rápidas
- Rápidas
- No tempo necessário, de acordo com a complexidade do caso
- Morosas
- Muito morosas
- Não sei

26 Existem dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre
- Não sei

27 Marque as principais dificuldades enfrentadas. Se necessário, utilize o espaço livre para complementar a resposta:

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Algumas vezes' ou 'Raramente' ou 'Frequentemente' ou 'Sempre' na questão '26 [Q0030]' (Existem dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações?)

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Falta de critérios objetivos para priorização das fiscalizações
- Muitas demandas
- Demandas diversificadas (multifuncionais, multidisciplinares)
- Ingerência política
- Ingerência pessoal
- Falta de conhecimento para elaborar o planejamento adequado da atividade
- Falta de conhecimento adequado para realizar as atividades/tarefas
- Falta de informação para identificar os maiores riscos
- Outros:

28 Como você classifica a quantidade de demandas na sua diretoria?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir.)

- Grande quantidade de demandas externas (denúncias, representações etc.)
- Grande quantidade de demandas internas (do próprio TCE)
- Grande quantidade de demandas insignificantes
- Pequena quantidade de demandas
- Quantidade de demandas adequada/razoável

29 Como você avalia o fluxo processual no seu setor?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir.)

- Com fluidez
- Sem fluidez
- Não sei

30 Indique os principais motivos para essa falta de fluidez:

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Sem fluidez' na questão '29 [Q0033]' (Como você avalia o fluxo processual no seu setor?)

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
- Demanda elevada
- Outros:

31 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
- Não sei

32 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
- Não sei

33 Na sua avaliação e diante dos processos de fiscalização realizados pela sua diretoria, eles têm significância para a sociedade?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre
- Não sei

34 Comente as principais contribuições do seu trabalho para a sociedade:

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Raramente' ou 'Algumas vezes' ou 'Frequentemente' ou 'Sempre' na questão '33 [Q0038]' (Na sua avaliação e diante dos processos de fiscalização realizados pela sua diretoria, eles têm significância para a sociedade?)

E. Quadro de servidores e carreiras

35 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
- Não sei

37 Na maioria dos casos, você se considera:

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Pouco comprometido(a) com o trabalho
- Razoavelmente comprometido(a) com o trabalho
- Muito comprometido(a) com o trabalho
- Não sei

38 A(s) chefia(s) da sua diretoria (diretor, coordenador...) está(ão) capacitada(s) para induzir o bom desempenho das atribuições de seus subordinados?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre
- Não sei

39 Você considera que a sua capacitação está adequada às suas atribuições?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Sim, sempre
- Sim, na maioria das vezes
- Sim, algumas vezes
- Sim, poucas vezes
- Não
- Não sei

40 Na sua avaliação, existe possibilidade de crescimento profissional na sua diretoria?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Sim
- Não
- Não sei

41 Você considera que a sua dedicação e esforço são reconhecidos na sua diretoria?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre
- Não sei

42 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
- Não sei

F. Capacitação

43 Você considera que na sua diretoria há apoio e incentivo para que os servidores se capacitem?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre
- Não sei

44 A sua diretoria reivindica a 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
- Não sei

45 As oportunidades de treinamento são ofertadas de forma democrática?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre
- Não sei

46 Qual o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas pela Escola de Contas?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Muito baixo
- Baixo
- Regular
- Alto
- Muito alto
- Não sei

47 Indique os principais motivos para a sua falta de interesse nos treinamentos ofertados pela Escola de Contas. Se necessário, utilize o espaço livre para complementar a sua resposta:

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:
A resposta foi 'Baixo' ou 'Muito baixo' ou 'Regular' na questão '46 [Q0049]' (Qual o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas 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
- Instrutores sem a didática necessária
- Material de apoio insuficiente / não disponibilizado
- Outros:

48 Qual o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas por outras instituições?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir.)

- Muito baixo
- Baixo
- Regular
- Alto
- Muito alto
- Não sei

G. Comunicação

49 Na sua avaliação, como você classifica a comunicação interna na sua diretoria?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir.)

- Péssima
- Ruim
- Regular
- Boa
- Ótima

50 Existe troca de ideias entre os membros de sua equipe?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre
- Não sei

51 Como você classifica a comunicação com as outras Diretorias do TCE?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Péssima
- Ruim
- Regular
- Boa
- Ótima
- Não sei

52 Como você classifica a comunicação entre a sua diretoria, os gabinetes dos conselheiros e MPjTC?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Péssima
- Ruim
- Regular
- Boa
- Ótima
- Não sei

53 Como você classifica a comunicação da sua Diretoria com os jurisdicionados?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Péssima
- Ruim
- Regular
- Boa
- Ótima
- Não sei

54 Como você avalia o grau de confiança dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na sua diretoria?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Muito baixo
- Baixo
- Regular
- Alto
- Muito alto
- Não sei

55 Indique os principais motivos para essa falta de confiança:

Só responder essa pergunta sob as seguintes condições:

A resposta foi 'Muito baixo' ou 'Baixo' ou 'Regular' na questão '54 [Q0057]' (Como você avalia o grau de confiança dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na sua diretoria?)

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

56 A forma como está projetado o layout da sua diretoria proporciona a integração das chefias e dos servidores?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir:)

- Sim
- Não
- Não sei

H. Expectativas dos servidores

57 Quais as suas expectativas em relação ao trabalho de reestruturação da sua Diretoria?

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir.)

- Possibilitar a 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 à sociedade
- Outros:

58 Espaço destinado a considerações adicionais.

(Favor escolher apenas uma das opções a seguir.)

ANEXO II: Resultado Consolidado da Oficina de Trabalho

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO		
Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.1 Complexidade do trabalho	Ausência de uniformidade na aplicação/interpretação das normas que permeiam a matéria analisada pela Diretoria.	Harmonizar os posicionamentos (nível interno) e estabelecer diretrizes para unificação das posturas em determinadas matérias (nível externo).
	Legislação diferente por jurisdicionado e carreira.	Coletar eletronicamente a legislação dos jurisdicionados.
	Dificuldade de acesso e mudanças na legislação dos jurisdicionados.	Criar e manter um sistema que viabilize o acesso aos bancos normativos dos jurisdicionados (ex: Legis, em fase de implantação).
	Má instrução dos processos submetidos à análise.	Capacitar, de modo continuado, os órgãos jurisdicionados e seus dirigentes, por meio de reuniões técnicas, cursos, palestras etc.
	Exame de demandas extras, por solicitação do relator.	Sensibilizar cada gabinete, a fim de evitar a remessa desnecessária de processos para a DAP.
	Baixa credibilidade das informações prestadas pelos jurisdicionados (informações contraditórias, falta de clareza e de organização).	Capacitar os entes envolvidos.
	Ausência de curso de formação direcionado aos novos servidores.	Capacitação dos novos servidores em momento anterior ao início do exercício das atividades.
	Carência de capacitação continuada/atualização dos servidores integrantes da equipe de trabalho.	Capacitar os servidores da equipe, de modo continuado, e designar, formalmente, um servidor para atualizar os normativos e a jurisprudência afetos à matéria.
	Falta de clareza no fluxo de processos de fiscalização/monitoramento de concursos públicos e sua conexão com processos de admissão a ele relacionados.	Atualizar os normativos do TCE-RN sobre a matéria.
1.2 Excesso de Burocracia	Não observância dos atos normativos do TCE quanto ao cumprimento do fluxo de trabalho por cada uma das unidades responsáveis pela instrução do processo (nível externo).	Organizar, de acordo com as normas, e revisar o próprio fluxo processual do Tribunal.
	Necessidade de se solicitar vários documentos digitalizados em virtude da ausência de ferramentas eletrônicas confiáveis para a coleta de informações.	Implantar sistemas informatizados que permitam a padronização dos processos, de acordo com cada tipo.
	Excesso de aspectos de natureza formal a serem verificados na apreciação dos atos.	Racionalizar a análise, priorizando a relevância, risco e materialidade envolvidos.
1.3 Falta de Fluidez	Excessiva dependência em relação ao protocolo.	Aperfeiçoar o normativo das rotinas de trabalho (pelas instâncias gerenciais superiores do TCE).
	Indefinição a respeito das atribuições de cada Unidade por onde tramitam os processos.	
	Utilização da DAP como consultoria jurídica interna.	
	Processos digitalizados de forma inadequada.	-
	Impossibilidade de remessa dos processos físicos ao protocolo para digitalização.	-

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO		
Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
	Ausência de documentos essenciais nos processos, resultando em diligências.	Solicitar a melhoria da qualidade das informações prestadas pelos entes jurisdicionados.
	Computadores que apresentam defeitos com grande frequência.	Implantar teletrabalho.
	Instabilidade do sistema ERGON, que também apresenta informações desatualizadas e não contém informações dos servidores da UERN e dos institutos de previdência.	Solicitar que as informações do sistema ERGON sejam atualizadas, disponibilizando dados de todos os servidores e funcionários vinculados à Administração Estadual.
	Ausência de portais da transparência em diversos entes jurisdicionados.	Recomendar e fiscalizar a implantação dos portais da transparência dos entes jurisdicionados ou, no caso dos existentes, solicitar a melhoria das informações neles prestadas, em especial aquelas relativas a pessoal.
	Dificuldade em delimitar as competências da Diretoria de Atos de Pessoal e da Diretoria de Despesa com Pessoal, ante a similaridade das matérias trabalhadas em cada uma dessas diretorias.	Fundir a DAP e a DDP em uma única diretoria, preservando as coordenadorias e suas estruturas.
	Ausência de entendimentos sedimentados que possam direcionar, de forma objetiva, o desenvolvimento dos trabalhos.	Criar normativos específicos para uniformizar, no âmbito interno, questões de maior complexidade que têm dado ensejo a dúvidas interpretativas. Editar normativos que harmonizem o fluxo de monitoramento de concursos e processos seletivos com os processos de admissão deles resultantes, bem como com eventuais apurações de responsabilidade.
1.4 Muitas demandas sem a devida programação/previsão	Ausência de rotinas de gerenciamento de demandas	Adotar uma sistemática de aferição das demandas internas e cumprimento de metas (nível interno).
	Esclarecimento de questões de ordem processual na instrução do processo e controle das matérias submetidas à Diretoria, atribuições que deveriam ser assumidas pelos demais setores por onde tramita o processo.	Revisar as normas que definem as competências das Unidades do Tribunal e as atribuições dos servidores (nível externo).
	Remessas frequentes de processos à Diretoria para manifestações que vão além das suas competências técnicas.	Sensibilizar o pessoal lotado nos gabinetes para atender o que dispõe o art. 80, I, b, do Regimento Interno, sobre a remessa de processos à Diretoria para reanálise.
	Necessidade de abertura de novos processos de fiscalização em virtude do recebimento de denúncias e representações.	Designar e capacitar servidores para suprir a demanda excessiva, bem como adaptar o espaço físico para melhor acomodação dos funcionários e disponibilizar computadores modernos, capazes de processar com agilidade as tarefas executadas pelos usuários.
	Iminência de mudanças legislativas relativas a requisitos para aposentadoria, fato que acarreta aumento excessivo de requerimentos de benefícios por parte dos servidores.	

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO		
Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
	Aumento no volume de contratações temporárias, nomeações e deflagração de concursos e processos seletivos pelos jurisdicionados.	Definir critérios de relevância e materialidade para selecionar concursos e processos seletivos simplificados sujeitos a monitoramentos e auditorias.
1.5 Lacunas do processo de trabalho	Ausência de planejamento das ações.	Implantar a prática do planejamento nas atividades diárias.
	Excesso de demandas de fiscalizações.	Estruturar a Diretoria, tanto em termos quantitativos como qualitativos.
	Dificuldade em planejar as atividades ante o excesso de trabalho.	Aumentar o quantitativo de pessoal da Diretoria.
	Dúvidas em relação às competências da DDP e DAP.	Unificar as Diretorias de Atos de Pessoal e de Despesa com Pessoal.
	Ausência de pessoal voltado exclusivamente para a revisão dos processos.	Criar sistemas consistentes que permitam a eliminação da etapa de revisão.
	Atribuição aos coordenadores da atividade de revisão das informações redigidas pelo corpo técnico.	Criar sistemas consistentes que permitam a eliminação da etapa de revisão.
	Dificuldade em realizar trabalhos concomitantes diante do grande passivo de processos pendentes de análise.	Alocar mais servidores na Diretoria.
1.6 Sobreposição	Por falhas de organograma e competências setoriais	Definir as competências de cada Unidade do TCE-RN que cuida de atos de pessoal.
	Ausência de definição das competências de cada unidade.	Regulamentar as competências de cada unidade.
	Dificuldade em planejar as atividades ante o excesso de trabalho.	Aumentar o quantitativo de pessoal da Diretoria.
	Ausência de pessoal voltado exclusivamente para a revisão dos processos.	Criar sistemas consistentes que permitam a eliminação da etapa de revisão.
	Atribuição aos coordenadores da atividade de revisão das informações redigidas pelo corpo técnico.	Criar sistemas consistentes que permitam a eliminação da etapa de revisão.
	Dificuldade em realizar trabalhos concomitantes diante do grande passivo de processos pendentes de análise.	Alocar mais servidores na Diretoria.

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO		
Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.7 Duplicidade de trabalho	Ausência de triagem dos processos de aposentadoria e pensão (os processos do estoque não foram triados na ocasião do seu recebimento na Unidade).	Realizar a triagem dos processos do estoque ainda não submetidos a esse procedimento.
	Essa situação ocorre em razão da não uniformização no posicionamento na análise das matérias (âmbito interno).	Adotar fluxo processual a ser efetivado pelas instâncias superiores. Estabelecer diretrizes gerais de análise das matérias, mediante normatização interna (nível externo).
1.8 Gargalos no processo de trabalho	Ausência de uma triagem mais adequada ou criteriosa das matérias submetidas à apreciação da DAP.	Definir de forma mais clara as atribuições setoriais. Rever o organograma do TCE.
	Não uniformização da análise processual.	Aperfeiçoar as ferramentas de automação.
	Concentração dos trabalhos nos coordenadores, como instância revisora.	Realocar pessoal e competências.
		Aumentar o número de servidores qualificados no setor e implantar ferramentas eletrônicas.
	Obsolescência do parque tecnológico da DAP (ausência de computadores ágeis e modernos).	Implantar o teletrabalho na DAP. Esse recurso já é viável e mitigaria os problemas relacionados com os computadores.
		Renovar os computadores e impressoras da DAP
	Problemas no cadastramento, na instrução dos processos e documentos (digitalização ilegível, erros no cadastramento de dados, ausência de peças processuais).	Promover capacitação dos servidores envolvidos.
		Promover capacitação continuada dos órgãos jurisdicionados e seus dirigentes, por meio de reuniões técnicas, cursos, palestras etc.
	Ausência de curso de formação direcionado aos novos servidores.	Promover capacitação dos novos servidores em momento anterior ao início do exercício das atividades.
	Carência de capacitação continuada/atualização dos servidores integrantes da equipe de trabalho.	Promover capacitação continuada dos servidores da DAP e designar, formalmente, um servidor para realizar a atualização de normativos e jurisprudência afetos à matéria.
1.8 Gargalos no processo de trabalho	Falta de clareza no fluxo de processos de fiscalização/monitoramento de concursos públicos e sua conexão com processos de admissão a ele relacionados.	Atualizar os normativos do TCE-RN sobre a matéria.
	Dificuldade de acesso e mudanças na legislação dos jurisdicionados.	Criar e manter um sistema que viabilize o acesso aos bancos normativos dos jurisdicionados (ex: Legis, em fase de implantação).
1.9 Morosidade	Acúmulo de trabalho em razão da demanda elevada e da baixa produtividade.	Melhorar os fluxos de trabalho, normatizar as competências, aperfeiçoar o planejamento e desenvolver sistemas automatizados de análises.
	Demanda elevada e escassez de servidores.	Padronizar os processos de trabalho.

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO		
Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
		Aumentar a quantidade de pessoal qualificado na DAP.
	Desproporcionalidade entre a demanda e a capacidade física e operacional da Diretoria.	Alocar mais servidores na Diretoria, ampliar o espaço físico e melhorar a qualidade e a quantidade dos computadores disponíveis.

TEMA 02: QUALIDADE NO TRABALHO		
Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
2.1 Retrabalho	Insuficiência de dados à disposição para análise.	Adotar medidas efetivas para dirimir os problemas, tais como ampliação, automação e atualização do banco de dados, qualificação permanente dos servidores, alocação de competências.
	Qualificação inadequada dos servidores.	
	Ausência de normatização interna, especialmente sobre a matéria de concursos.	
	Competências não definidas/regulamentadas.	
	A necessidade de repetidas solicitações de diligências diante da instrução incompleta e incorreta dos processos pelos entes jurisdicionados.	Atuar no sentido de fortalecer os controles internos dos jurisdicionados e proporcionar a respectiva capacitação.
	Ausência de capacitação inicial dos novos servidores e estagiários e de capacitação continuada dos integrantes da equipe.	Capacitar servidores e estagiários de forma continuada.
	Falta de consolidação de normas e entendimentos quanto à matéria previdenciária.	Definir normativos internos da Diretoria, aptos a vincular o entendimento manifestado pelos servidores em seus relatórios.
2.2 Não cumprimento de prazos	Demandas elevadas, quadro de pessoal reduzido e baixo nível de automação.	Ampliar o quadro de pessoal e implantar ferramentas adequadas de automação.
	Excesso de documentos juntados pelo ente jurisdicionado que não demandam análise técnica, mas demandam tempo para verificação.	Padronizar processos e lotar novos servidores na DAP. Implantar teletrabalho na Diretoria.
	Em caso de processos seletivos, o não cumprimento dos prazos decorre da carência de servidores aptos para instruir os processos em tempo exíguo.	Designar mais servidores capacitados para trabalhar com matérias de maior complexidade. Ampliar o espaço físico e dotar a DAP de mais equipamentos de informática.
2.3 Ausência de controle dos trabalhos produzidos	Falta de normativos específicos.	Elaborar normativos específicos para controle dos fluxos de trabalho.
	Acúmulo de atribuições.	Melhorar a distribuição das atribuições entre os servidores, conforme as respectivas competências.
	Dificuldade em padronizar a atividade, diante da grande diversidade de situações e legislações.	-

TEMA 02: QUALIDADE NO TRABALHO		
2.4 Ausência de informatização dos processos/procedimentos	Falta de uma política efetiva de tecnologia da informação, ocorrida nos últimos anos.	Rever a política de TI no Tribunal.
	Ausência de um sistema informatizado para análise de aposentadorias, pensões, cálculos de requisitos de idade, tempo e/ou cálculo de proventos. Tudo é feito manual e analiticamente.	Criar e implantar sistemas informatizados para viabilizar a análise célere dos processos, mediante a utilização de recursos tecnológicos.

TEMA 02: QUALIDADE NO TRABALHO		
	Ausência de um sistema informatizado para análise das admissões e concursos.	Criar e implantar sistemas informatizados para viabilizar a análise célere dos processos, mediante a utilização de recursos tecnológicos.
2.5 Realização de atividades que não agregam valor	Em decorrência de erros originados em outras Unidades.	Revisar o fluxo de processos do Tribunal de Contas.
	A atividade de complementação de processos sendo realizada de técnicos que poderiam se dedicar a trabalhos mais relevantes.	Passar essa atividade para os estagiários ou outro servidor que não esteja na função de analisar e informar processo.
	Digitalização de processos na DAP.	Digitalizar processos do setor de digitalização da Diretoria de Expediente.
	Técnicos que analisam e informam processos realizando a atividade de apensar e desapensar processos/documentos.	Passar essas atividades para os estagiários ou outro servidor que não esteja na função de analisar e informar processo.
2.6 Pontos de atenção	Trabalhos de fiscalização acessórios às competências originárias da Diretoria (auditorias, levantamentos, acompanhamentos...).	Reestruturar as atribuições da DAP.
	Ausência de uniformização de entendimentos, por carência de oportunidades para harmonização dos posicionamentos individuais.	Realizar, periodicamente, reuniões técnicas setoriais.
	Carência de estagiários com formação jurídica na coordenação de fiscalizações das admissões.	Buscar diversificar a equipe, com mais opções de formação.
2.7 Atividades críticas	A ausência de dados e a legislação defasada da instrução dos processos dificultam a efetivação dos trabalhos da Diretoria.	Adotar medidas efetivas para dirimir os problemas, tais como ampliação, automação e atualização do banco de dados, qualificação permanente dos servidores, alocação de competências.
	O sistema não dispõe de informações completas sobre política de pessoal, com ausência de dados de grande importância para o exame da matéria pertinente.	Melhorar o sistema, de modo a proporcionar mais confiabilidade e maior abrangência.
	Má instrução processual.	Reforçar a conferência dos documentos juntados aos processos instaurados.
	Ausência de um controle interno efetivo por parte dos jurisdicionados.	Atuar no sentido de fortalecer o controle interno dos jurisdicionados.
	Especialmente em processos antigos, a instrução processual se deu de forma incompleta/insuficiente, de modo que restam poucos elementos que viabilizem a análise.	Ofertar, periodicamente, cursos de capacitação para os jurisdicionados, como forma de prevenir a repetição dessas omissões e falhas nos novos processos.

TEMA 03: CARGA DE TRABALHO		
Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
3.1 Carga excessiva de trabalho	Incompatibilidade entre a quantidade de demandas e a estrutura de trabalho à disposição dos servidores.	Reestruturar a diretoria.
	O Plano de Fiscalização Anual (PFA) já coloca, no limite, a capacidade de trabalho da diretoria.	Implementar ferramentas de automação e implantar regime de teletrabalho.
	Análise rústica do processo, prejudicando a objetividade.	Rever rotinas de trabalho e competências.
	Demanda elevada e quantidade reduzida de servidores.	Adequar a quantidade de servidores à quantidade da demanda da DAP.
	Demanda interna desnecessária para a DAP, muitas vezes proveniente dos gabinetes dos relatores, em situações nas quais não cabe nova avaliação técnica (retorno de diligência e recursos, atendimento ao público externo etc.).	Realizar atendimentos ao público externo por meio da Ouvidoria.
		Conscientizar o pessoal dos gabinetes dos relatores, para que não devolvam, desnecessariamente, os processos para a DAP.
	A DAP vem exercendo atividade que vai além da apreciação do ato de pessoal para fins de registro com foco na despesa pública, uma vez que monitora os direitos dos interessados.	-
Demanda elevada, poucos servidores e computadores que não funcionam ou funcionam de forma inadequada.	Alocar mais servidores na Diretoria, ampliar o espaço físico e melhorar a qualidade e a quantidade dos computadores disponíveis.	
3.2 Desbalanceamento de trabalho	-	-

ANEXO III: Layout da DAP (Proposto)

