

# Reestruturação da DAM

Diretoria de Administração Municipal



TCERN

# Equipe técnica

A equipe técnica que participou da elaboração desse produto foi composta pelos profissionais:

## **Assessoria de Planejamento e Gestão:**

César Gláucio Torquato Reginaldo;  
Heder Azevedo da Rocha;  
Marise Magaly Queiroz Rocha; e  
Severiano Duarte Júnior

## **Da Diretoria de Administração Municipal que participaram das pesquisas e entrevistas:**

Aderbal Ferreira Cavalcanti Filho;  
Aleson Amaral de Araújo Silva;  
Ana Karina Borges Soares;  
Anderson José do N. Lima;  
Anne Cássia da Cruz Moura;  
Carlos Antônio Freire;  
Djanira Antunes Cruz;  
Francisco George da Fonseca;  
Glance Silva Augusta Pimentel;  
Humberto Mendes Aragão;  
Igor Guilherme A. dos Santos;  
Ivoná Maria Gama de Figueiredo;  
Ivonildo José Damásio Córdula;  
João Fernandes do Nascimento;  
José Dilson de Araújo Carvalho;  
José Maria de Oliveira;  
José Valcone de Oliveira;  
Lenise Seabra de Melo;  
Luís Eduardo Ferreira Lira da Silva;  
Márcio Fernando V. Paiva;  
Maria Augusta Pereira;  
Maria Auxiliadora Amorim Mesquita;  
Maria de Fátima Dantas Flomim;  
Maria de Lourdes do Nascimento;  
Natália Sharapin Alves;  
Paulo Silveira Brandão;  
Rita de Souza Alves Filha;  
Simara Maria Rego;  
Suzana Freire da Cunha;

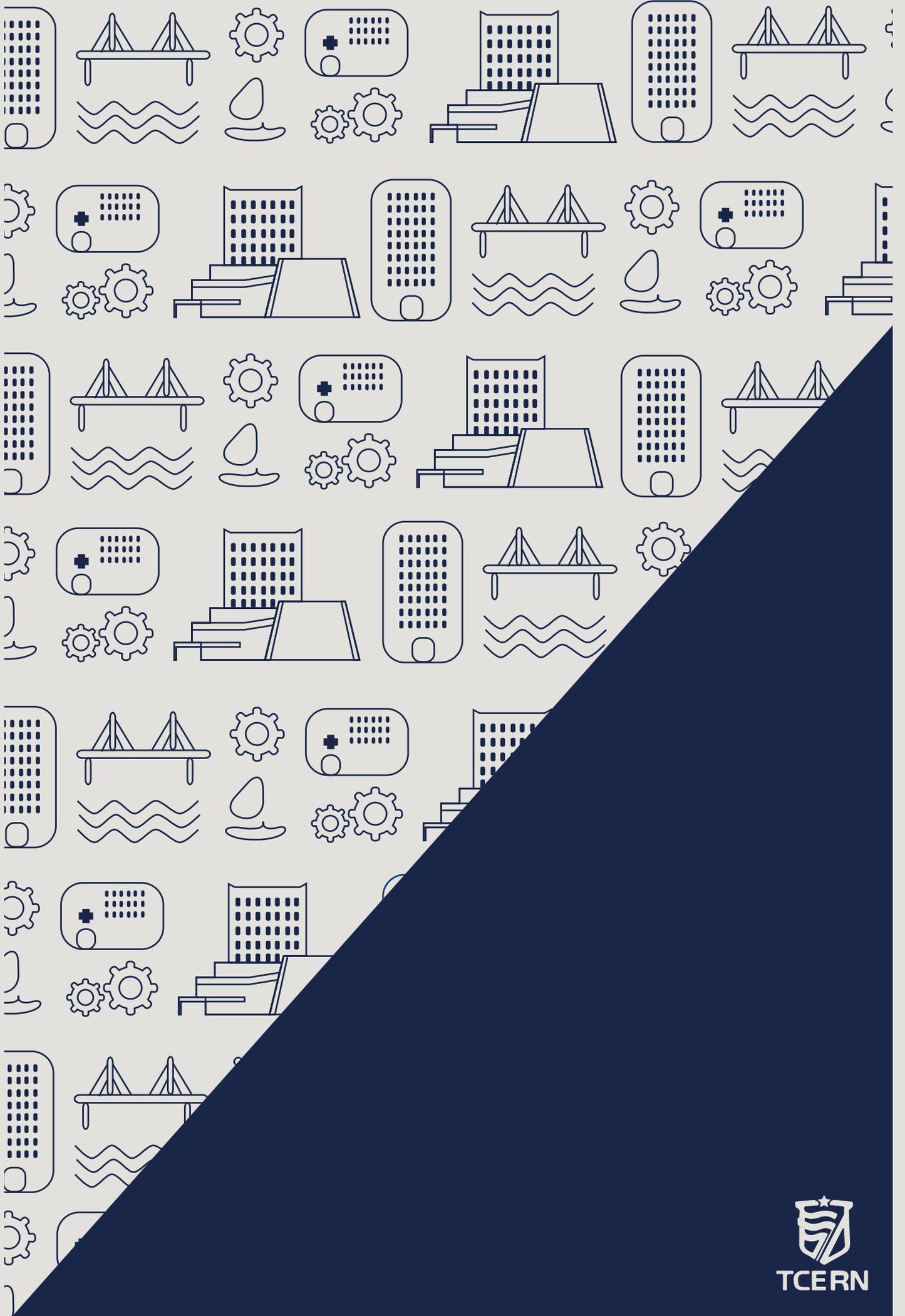
# Equipe técnica

Verônica Azevedo da Silva;  
Waneska de Mendonça Fernandes;  
Washington Tarquínio de Souza;  
Wilde Marques Cabral; e  
Zilene Tavares de Castro.

## **De outras unidades organizacionais do TCE:**

Anne Emília Costa Carvalho;  
Hild Fernando de Medeiros;  
Ilueny Constancio Chaves dos Santos  
Janice Fernandes Aranha;  
Ricardo Henrique da Silva Câmara; e  
Simone Rodrigues de Moraes.





# Sumário

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Contextualização</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2 Metodologia</b>   | <b>6</b>  |
| <b>3 Análise dos dados</b>   | <b>7</b>  |
| <b>3.1 Estrutura organizacional da diretoria e seus macroprocessos de trabalho</b> | <b>7</b>  |
| <b>3.2 Pontos fortes e fracos segundo a perspectiva de cada servidor</b>           | <b>11</b> |
| <b>3.2.1 Relacionamento</b>  | <b>11</b> |
| <b>3.2.2 Qualidade no Trabalho</b>   | <b>13</b> |
| <b>3.2.3 Tecnologia</b>  | <b>15</b> |
| <b>3.2.4 Planejamento e Fluxo de Trabalho</b>                                      | <b>16</b> |
| <b>3.2.5 Quadro de Servidores e Carreiras</b>                                      | <b>19</b> |
| <b>3.2.6 Capacitação</b>   | <b>20</b> |
| <b>3.2.7 Comunicação</b>   | <b>21</b> |
| <b>3.2.8 Expectativa de Servidores</b>   | <b>23</b> |
| <b>4 Avaliação</b>   | <b>26</b> |
| <b>5 Proposta de reestruturação da Diretoria</b>                                   | <b>29</b> |
| <b>5.1 Proposta de Estrutura Organizacional</b>                                    | <b>29</b> |
| <b>5.2 Perfil de competências para a nova estrutura</b>                            | <b>31</b> |
| <b>6 Recomendações e conclusão</b>   | <b>34</b> |

# 1. Contextualização

1. Este Relatório consiste na avaliação da atual Estrutura Organizacional da Diretoria de Administração Municipal (DAM), bem como na elaboração de uma proposta de sua reestruturação organizacional, visando à otimização dos recursos necessários para atender as suas demandas.

2. Esse relatório compreende os seguintes elementos básicos:

- Identificação dos pontos fortes e fracos da Diretoria, em termos de: Relacionamento, Qualidade no Trabalho, Tecnologia, Planejamento e Fluxo de Trabalho, Quadro de Servidores e Carreiras, Capacitação, Comunicação, e Expectativa de Servidores. Dentre outros aspectos, foram observados os eventuais problemas relacionados às lacunas, sobreposições, gargalos, pontos críticos nos seus processos de trabalho e atividades que não agregam valor;
- Sugestões de melhorias para os pontos fracos identificados;
- Indicações para o desenvolvimento e capacitação de pessoal;
- Proposição de alternativa de estrutura organizacional para a Diretoria; e
- Recomendações para implementação da reestruturação da Diretoria.

3. Por isso, caberá neste trabalho, principalmente, contemplar eventuais recomendações de melhorias nos seus processos de trabalho e apresentar proposta de uma reestrutura organizacional a qual deve incorporar os novos métodos de gestão, cuja ênfase encontra-se no alcance da eficiência de processos e transparência nos resultados.

## 2. Metodologia

4. Esta etapa do relatório tem como objetivo apresentar o desenvolvimento dos trabalhos, segundo a metodologia de coleta e análise de dados, bem como informações, permitindo assim avaliar a situação atual da estrutura organizacional da DAM.

5. 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.

6. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de trabalho em duas fases, objetivando obter informações sobre os processos de trabalho e as competências relativas ao desempenho de gestores e servidores, a saber: (i) questionário para identificar a atual estrutura organizacional da Diretoria, e seus macroprocessos de trabalho (Anexo I), e (ii) questionário estruturado eletrônico (lime survey) com vistas a identificar os pontos fortes e fracos segundo a perspectiva de cada servidor (Anexo II).

7. O resultado desse levantamento foi consolidado, segundo os temas abordados (Relacionamento, Qualidade no Trabalho, Tecnologia, Planejamento e Fluxo de Trabalho, Quadro de Servidores e Carreiras, Capacitação, Comunicação, e Expectativa de Servidores), adotando-se a forma de agrupamento pela frequência de citações semelhantes, além da identificação da estrutura organizacional da Diretoria, acompanhada de suas atribuições.

### 3. Análise de dados

#### 3.1 Estrutura organizacional da diretoria e seus macroprocessos de trabalho

8. A Diretoria de Administração Municipal constitui órgão de controle externo, vinculada à Secretaria de Controle Externo, dirigida por um Diretor, símbolo CC-2, tendo por finalidade o exercício da fiscalização orçamentária, contábil, financeira, patrimonial e operacional dos Poderes Municipais sob a sua jurisdição, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento (Lei Complementar nº 411, de 8 de janeiro de 2010, alterada pela Lei Complementar nº 464, de 5 de janeiro de 2012).

9. De acordo com o parágrafo único do art. 11 da Lei Complementar nº 411/2010, a Diretoria de Administração Municipal é composta por 02 (duas) Coordenadorias de Administração Municipal, dirigidas por Coordenadores, símbolo CC-3.

10. Embora não exista uma subdivisão das Coordenadorias estabelecida em instrumento legal, percebe-se que a DAM, enquanto Diretoria, encontra-se estruturada em 07 (sete) setores internos ou subsetores, cada um deles com atribuições estabelecidas informalmente, contando com corpo técnico específico, inclusive com um servidor responsável por cada divisão. Abaixo segue quadro com a identificação dos subsetores acompanhados de suas respectivas funções:

Quadro 1 - Atribuições dos subsetores da Diretoria de Administração Municipal

| Subsetor                          | Funções   |
|-----------------------------------|---|
| DAM - DIRETORIA                   | Gerencia as atividades e o desempenho da equipe de modo a cumprir prazos e metas dentro dos padrões técnicos e da gestão exigidos, de forma a primar pela eficácia dos processos gerenciais na procura do melhor custo/ benefício dos recursos. |
| DAM/ RECEPÇÃO E PROTOCOLO INTERNO | Recebe e envia processos no âmbito da própria Diretoria e das demais Unidades Administrativas do TCE.   |

| Subsetor   | Funções  |
|--|--|
| DAM/ DAT - DIVISÃO DE ASSESSORIA TÉCNICA             | Assessoria ao Gabinete do Diretor em assuntos diversos; Emissão de certidões diversas; Fornecimento de informações a órgãos externos (MPF, MPE, MIN, JUSTIÇA, etc.).   |
| DAM/ DCA - DIVISÃO DE CONTROLE DE CONTAS ANUAIS      | Análise das peças de planejamento, emissão de Relatório Técnico das Contas Anuais do Chefe do Poder Executivo; e análise dos processos relacionados ao PPA, LDO, LOA, e RA em fase de Defesa.  |
| DAM/ DGF - DIVISÃO DE CONTROLE DA GESTÃO FISCAL      | Análise da Gestão Fiscal, conforme LRF, Constituição Federal e Resoluções do TCE das Prefeituras e Câmaras Municipais; Análises das Defesas e Recursos dos processos de Gestão Fiscal das Prefeituras e Câmaras Municipais; Análise das Defesas e Recursos dos processos de Gestão Fiscal das Prefeituras e Câmaras Municipais; Emissão de "Termo de Alerta de Responsabilidade Fiscal", nos termos do Art. 59, § 1º da LC 101/00. |
| DAM/ DCF - DIVISÃO DE CONTROLE DOS FUNDOS ESPECIAIS  | Análise dos processos de aplicação de recursos dos Fundos e análise dos processos em fase de Defesa e Recurso.   |
| DAM/ DCD - DIVISÃO DE CONTROLE DAS DESPESAS PÚBLICAS | Análise das prestações de contas de Prefeituras e Câmaras, em fase de instrução, de defesa e recursal; Realização de inspeções extraordinárias e ordinárias em Prefeituras e Câmaras.  |

Fonte: Pesquisa realizada em Maio 2014 referente às atribuições dos subsetores existentes na DAM.

11. Vale destacar que a função desenvolvida atualmente pela Divisão de Controle dos Fundos Especiais (DCF), qual seja "análise dos processos de aplicação de recursos dos fundos", na verdade, de acordo com o art. 171 da Lei Complementar nº 464/2012, deveria ser de competência da Diretoria de Administração Indireta, que:

Art. 171. Os dispositivos da Lei Complementar Estadual n.º 411, de 8 de janeiro de 2010, indicados neste artigo, passam a vigorar com a seguinte redação:

(...)

"Art. 13. A Diretoria de Administração Indireta constitui órgão técnico de controle externo, vinculada à Secretaria de Controle Externo, dirigida por um Diretor, símbolo CC-2, tem

por finalidade a análise dos processos relativos à Administração Indireta do Estado e dos Municípios, incluídas as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, os fundos especiais, consórcios públicos e entidades do Terceiro Setor, como as Organizações Não Governamentais (ONGs) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.” (NR)  
(SEM GRIFO NO ORIGINAL)

12. Nessa Diretoria foram identificados 7 (sete) subsetores, sendo 6 (seis) com competências técnicas e 01 (um) com competência gerencial.

13. No que diz respeito ao corpo de servidores, verifica-se que a Diretoria é composta por 35 (trinta e cinco) servidores, incluindo seu Diretor, além de mais 09 (nove) estagiários. Dos servidores que compõem a Diretoria, 17 (dezessete) são efetivos, 12 (doze) são requisitados de outros órgãos, 06 (seis) são Cargos Comissionados, dos quais 01 (um) símbolo CC-2, 01 (um) símbolo CC-3, 02 (dois) símbolo CC-4 e 02 (dois) símbolo CC-5, conforme quadro abaixo:

Quadro 2 - Quantidade de servidores por vinculação da Diretoria de Administração Municipal

| Subsetor     | Efetivo   | Requisitado | CC       | Estagiários | Total     |
|--------------|-----------|-------------|----------|-------------|-----------|
| DIRETORIA*   | 0         | 0           | 1        | 0           | 1         |
| RECEPÇÃO     | 1         | 0           | 1        | 0           | 2         |
| DAT          | 3         | 1           | 1        | 3           | 8         |
| DCA          | 1         | 3           | 1        | 1           | 6         |
| DCD          | 6         | 1           | 1        | 2           | 10        |
| DCF          | 4         | 4           | 0        | 2           | 10        |
| DGF          | 2         | 3           | 1        | 1           | 7         |
| <b>TOTAL</b> | <b>17</b> | <b>12</b>   | <b>6</b> | <b>9</b>    | <b>44</b> |

\* O CC - 2 referente ao cargo de Diretor da DAM é ocupado por servidor efetivo do TCE/ RN.

Fonte: Pesquisa realizada em maio/ 2014 referente às atribuições dos subsetores existentes na DAM.

14. Dos 12 (doze) servidores requisitados, vale destacar que 9 (nove) são oriundos da extinta COHAB, 1 (um) da extinta CDM, 1 (um) da Prefeitura Municipal de Natal e 1 (um) da Polícia Civil.

15. Existem, ainda, seis (06) servidores ocupantes de cargos comissionados, incluindo-se o Diretor da unidade, conforme se pode verificar no demonstrativo a seguir:

Quadro 3 - Composição dos Cargos Comissionados da Diretoria da Administração Municipal

| Cargo                      | Número de Servidores |
|----------------------------|----------------------|
| CARGO COMISSIIONADO CC - 2 | 1                    |
| CARGO COMISSIIONADO CC - 3 | 1                    |
| CARGO COMISSIIONADO CC - 4 | 2                    |
| CARGO COMISSIIONADO CC - 5 | 2                    |
| TOTAL                      | 6                    |

Fonte: Pesquisa realizada em Maio/ 2014 referente às atribuições dos subse-  
tores existentes na DAM.

16. Cumpre ressaltar que essa composição não está compatível com a estrutura estabelecida pela Lei Complementar nº 411/2010, a qual prevê que a Diretoria de Administração Municipal é composta por 02 (duas) Coordenadorias de Administração Municipal, dirigidas por Coordenadores, símbolo CC-3, e 01 (um) Diretor, símbolo CC-2.

17. Por fim, compõe o Quadro de Servidores Efetivos da DAM o total de 17 (dezesete) servidores, assim distribuídos:

Quadro 4 - Quadro dos servidores efetivos da Diretoria de Administração Municipal

| Cargo                        | Número de Servidores |
|------------------------------|----------------------|
| INSPETOR DE CONTROLE EXTERNO | 8                    |
| ASSISTENTE DE INSPEÇÃO       | 9                    |
| TOTAL                        | 17                   |

Fonte: Pesquisa realizada em Maio/ 2014 referente às atribuições dos subsectores existentes na DAM.

### 3.2 Pontos fortes e fracos segundo a perspectiva de cada servidor

18. Neste tópico serão apresentados os pontos fortes e fracos coletados a partir da realização de uma pesquisa eletrônica, onde foi aplicada a metodologia de pesquisa survey, considerando os seguintes temas: Relacionamento, Qualidade no Trabalho, Tecnologia, Planejamento e Fluxo de Trabalho, Quadro de Servidores e Carreiras, Capacitação, Comunicação, e Expectativa de Servidores.

#### 3.2.1 Relacionamento

19. Esse tópico considera o relacionamento entre os servidores que compõem a equipe da DAM, com os superiores, subordinados, pares e outros.

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

Quadro 5 - Pesquisa LimeSurvey: Relacionamento - Pontos Fortes

| Quesitos  | Pontos fortes                              | Incidência |
|---|--|------------|
| Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus colegas na sua diretoria?             | Bom  | 77,42 %    |
| Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus superiores dentro da sua diretoria?   | Fácil acesso                               | 61,29 %    |
| Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus subordinados dentro da sua diretoria? | Fácil acesso e alta colaboração            | 25,81 %    |
| As opiniões dos técnicos do seu setor são:  | Valorizadas pelos demais membros da equipe | 70,97 %    |

Quadro 6 - Pesquisa LimeSurvey: Relacionamento - Pontos Fracos

| Quesitos  | Pontos fracos            | Incidência |
|---|--------------------------|------------|
| Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus superiores dentro da sua diretoria? | Baixa colaboração        | 61,29 %    |
| Como você avalia a integração entre os diferentes setores na sua Diretoria?                     | Baixa integração         | 74,19 %    |
| Existe integração entre efetivos, comissionados, requisitados e terceirizados na sua diretoria? | Baixa integração         | 74,19 %    |
| As opiniões dos técnicos do seu setor são:  | Valorizadas pelo diretor | 41,94 %    |

21. A grande maioria das citações refere-se à qualidade do relacionamento entre os servidores da DAM, tido como bom, destacando-se que as opiniões dos técnicos são bastante valorizadas pelos demais membros da equipe, mas relativamente pouco valorizadas pelo Diretor.

22. O relacionamento dos subordinados para com seus superiores foi considerado de fácil acesso e baixa colaboração, enquanto que o relacionamento dos superiores com seus subordinados dentro da Diretoria foi considerado de fácil acesso e alta colaboração.

23. Entre os pontos negativos, merecem consideração a percepção de baixa integração entre os diferentes setores da Diretoria, bem como entre efetivos, requisitados, comissionados e terceirizados.

### 3.2.2 Qualidade no trabalho

24. Esse tópico considera a qualidade no trabalho sobre os seguintes aspectos: retrabalho, acompanhamento das decisões e deliberações, conhecimentos sistematizados, instruções processuais, etc.

25. Os quadros abaixo apresentam os resultados dos pontos fortes e fracos referentes a esse tema e suas respectivas análises.

26. Verificou-se que os respondentes da pesquisa revelaram elevada auto-estima, pois consideram a qualidade das informações produzidas no setor como boa, além de considerar uma prática constante a troca de conhecimento entre seus colegas de trabalho na Diretoria. Todavia, contraditoriamente, 51,61% (cinquenta e um inteiro, e sessenta e um centésimos por cento) afirmaram que o comprometimento da sua equipe com a qualidade do trabalho é regular.

Quadro 7 - Pesquisa LimeSurvey: Relacionamento - Pontos Fortes

| Quesitos  | Pontos fortes | Incidência |
|---|---------------|------------|
| Como você classifica a qualidade das informações produzidas no seu setor?                 | Boa           | 87,10 %    |
| No seu ambiente de trabalho, existe troca de conhecimento entre seus colegas de trabalho? | Sempre        | 61,29 %    |

Quadro 8 - Pesquisa LimeSurvey: Relacionamento - Pontos Fracos

| Quesitos   | Pontos fracos | Incidência |
|--|---------------|------------|
| Como você classifica o índice de retrabalho no seu setor?  | Alto          | 38,71 %    |
|  | Regular       | 51,61 %    |
| Como você avalia o uso dos sistemas informatizados na execução dos seus trabalhos?                                   | Ruim          | 51,61 %    |
| O seu setor tem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento?                                | Não           | 74,19 %    |
| Os processos instruídos no seu setor são objeto de número excessivo de recursos, contribuindo para decisões inúteis? | Sim           | 61,29 %    |
| O seu setor faz o acompanhamento das deliberações/ decisões dos votos dos Conselheiros e pareceres do MPjTC?         | Não           | 90,32 %    |
| No seu ambiente de trabalho, existe troca de conhecimento entre servidores e seus superiores hierárquicos?           | Às vezes      | 64,52 %    |
|  | Nunca         | 22,58 %    |
| Qual o grau de comprometimento da sua equipe com a qualidade do trabalho?  | Regular       | 51,61 %    |
| As instruções processuais do seu setor seguem um padrão preestabelecido?   | Não           | 51,61 %    |

27. No entanto, ao observar o quadro acima, parcela mais crítica dos respondentes aponta para a existência de uma quantidade indesejada de trabalhos que precisam ser refeitos (denominados retrabalhos), o excesso de informações inúteis nas análises e instruções e o inadequado domínio da língua portuguesa que resultam na má qualidade “redacional” dos servidores.

28. Além disso, outros aspectos identificados dizem respeito a: (i) ausência de métodos e técnicas de análise, que possibilitam a sistematização do conhecimento; (ii) não acompanhamento das deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e dos Pareceres do MPjTC; (iii) frequência relativamente baixa na troca de conhecimento entre os servidores e seus superiores; e (iv) ausência de padrão pré-estabelecido para as instruções processuais.

### 3.2.3 Tecnologia

29. Esse tópico considera o uso, o acesso, a estabilidade, a velocidade e os treinamentos dos sistemas disponibilizados pelo Tribunal.
30. Do lado positivo (pontos fortes), o maior percentual de citações refere-se ao acesso e uso dos sistemas informatizados. De modo conflitante, constataram-se como pontos fracos: (i) velocidade e estabilidade dos sistemas; (ii) dificuldades para consultas dos sistemas; (iii) falta de comunicação dos sistemas do Tribunal com os sistemas de outros órgãos.
31. No que tange aos treinamentos para utilização dos sistemas disponibilizados pelo TCE/RN, 60,00% (sessenta por cento) dos respondentes ressaltaram que são suficientes, porém não constantes.
32. Além disso, também merecem destaque as citações feitas em relação aos equipamentos de baixa qualidade em descompasso com as necessidades do trabalho. Incluem-se aqui as queixas reveladas quanto à falta de mobiliário adequado.

Quadro 9 - Pesquisa LimeSurvey: Tecnologia - Pontos Fortes

| Quesitos  | Pontos fortes   | Incidência |
|---|-----------------|------------|
| Como você classifica os sistemas do TCE/ RN? [Acesso]   | Bom             | 61,29 %    |
| Como você classifica os sistemas do TCE/ RN? [Uso]  | Bom             | 61,29 %    |
| Como você classifica os sistemas do TCE/ RN? [Estabilidade]   | Bom             | 48,39 %    |
| Existem treinamentos para melhor utilização dos aplicativos disponíveis para seu setor?<br>Como você avalia esses treinamentos? | São suficientes | 60,00 %    |

Quadro 10 - Pesquisa LimeSurvey: Tecnologia - Pontos Fracos

| Quesitos  | Pontos fracos      | Incidência |
|---|--------------------|------------|
| Como você classifica os sistemas do TCE/ RN? [Velocidade]   | Ruim               | 58,06 %    |
| Como você classifica os sistemas do TCE/ RN? [Estabilidade]   | Ruim               | 48,39 %    |
| Os sistemas do TCE/ RN se comunicam entre eles e com outros sistemas de outros órgãos necessários às análises de dados?         | Não                | 70,97 %    |
| Existem dificuldades para consultas nos sistemas do TCE/ RN?  | Sim                | 77,42 %    |
| Existem treinamentos para melhor utilização dos aplicativos disponíveis para seu setor?<br>Como você avalia esses treinamentos? | Não são constantes | 60,00 %    |

### 3.2.4 Planejamento e Fluxo de Trabalho

33. Esse tópico considera os seguintes assuntos: fluidez; instrução de análise e aprovação; atendimento das demandas e outros.

34. A pesquisa apontou para as deficiências existentes no processo de trabalho, materializadas em aspectos como morosidade nas análises, deliberações e instruções, excesso de burocracia, grande complexidade dos processos de trabalho, e as frequentes interrupções devido ao atendimento de novas demandas.

35. A pesquisa apontou, ainda, para as dificuldades de se estabelecer prioridades nas fiscalizações, tais como: falta de critérios objetivos para priorização das fiscalizações, ingerência política, falta de informação para identificar os municípios com maiores riscos, e a falta de prioridade na identificação dos temas de relevância e alta materialidade.

36. Vale pontuar, ainda, que o fluxo de trabalho na DAM apresentou mais problemas que vantagens, conforme pode ser observado nos quadros a seguir.

Quadro 11 - Pesquisa LimeSurvey: Planejamento e Fluxo do Trabalho - Pontos Fortes

| Quesitos   | Pontos fortes | Incidência |
|--|---------------|------------|
| Como você avalia o fluxo processual no seu setor?  | Com fluidez   | 41,94 %    |
| A carga de trabalho está compatível com prazo estabelecido para a execução das tarefas?                                      | Sim           | 51,61 %    |
| Na sua avaliação e diante dos processos de fiscalização realizados pelo seu setor , eles tem significância para a sociedade? | Sim           | 77,42 %    |

Quadro 12 - Pesquisa LimeSurvey: Planejamento e Fluxo do Trabalho - Pontos Fracos

| Quesitos   | Pontos fracos                                | Incidência |
|--|--|------------|
| Como você classifica as análises/ deliberações/ instruções?                      | Morosas                                      | 90,32 %    |
| Existem dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações?          | Sim  | 70,97 %    |
| Falta de critérios objetivos para priorização das fiscalizações                  |  | 67,74 %    |
| Demanda da diretoria   |  | 35,48 %    |
| Ingerência política  |  | 41,94 %    |
| Falta de informação para identificar os municípios que apresentam maiores riscos |  | 51,61 %    |
| Como você avalia o fluxo processual no seu setor?                                | Sem fluidez                                  | 32,26 %    |
|  | Excesso de burocracia                        | 32,26 %    |
|  | Muita complexidade dos processos de trabalho | 35,48 %    |
| A sua diretoria prioriza os temas de relevância e de alta materialidade?         | Não  | 58,06 %    |

### 3.2.5 Quadro de Servidores e Carreiras

37. Quanto aos pontos fortes, destacam-se (i) o alto percentual (83,87%) no quesito que trata da adequada capacitação dos servidores quanto às suas atribuições, o que evidencia autoestima dos respondentes, e (ii) o respeito à capacidade individual de trabalho de cada servidor.

38. Entretanto, o aspecto mais relevante nas considerações sobre esse tópico diz respeito aos pontos fracos, sobretudo, no que tange à possibilidade de ascensão profissional pela via de indicação sem critério técnico, onde 90,32% (noventa inteiros e trinta e dois centésimos por cento) consideraram que não há promoção por meritocracia.

39. Foram feitas menções relativas ao nível salarial inadequado, excesso de servidores requisitados e comissionados não pertencentes ao quadro de pessoal efetivo do Tribunal.

40. Outro ponto relevante foi a identificação do aspecto de que as chefias não estão capacitadas para induzir o bom desempenho das atribuições de seus subordinados (61,29% dos respondentes).

41. Os respondentes consideraram ainda que a Diretoria é composta por servidores insuficientes e bem preparados (38,71%), e insuficientes e mal preparados (35,48%).

Quadro 13 - Pesquisa LimeSurvey: Quadro de Servidores e Carreira - Pontos Fortes

| Quesitos   | Pontos fortes                | Incidência |
|--|------------------------------|------------|
| O quadro de servidores da sua diretoria é composto:                              | De servidores bem preparados | 38,71 %    |
| Sua capacitação está adequada às suas atribuições?                               | Sim                          | 83,87 %    |
| A sua diretoria respeita a capacidade individual de trabalho de seus servidores? | Sim                          | 58,06 %    |

Quadro 14 - Pesquisa LimeSurvey: Quadro de Servidores e Carreira - Pontos Fracos

| Quesitos  | Pontos fracos                                | Incidência |
|---|--|------------|
| O quadro de servidores da sua diretoria é composto:   | De servidores insuficientes                  | 38,71 %    |
|   | De servidores insuficientes e mal preparados | 35,48 %    |
| As chefias de sua Diretoria estão capacitadas para induzir o bom desempenho das atribuições de seus subordinados? | Não  | 61,29 %    |
| Na sua avaliação existe possibilidade de crescimento profissional na sua diretoria?                               | Não  | 70,97 %    |
| A ascensão dos servidores na sua diretoria é realizada de que forma?  | Por indicação, sem critério técnico          | 90,32 %    |

### 3.2.6 Capacitação

42. Esse tópico considera os seguintes assuntos: motivação para participar das capacitações e oportunidades ofertadas.

43. A capacitação suscitou níveis desequilibrados de comentários positivos e negativos, conforme pode ser visualizado nos quadros abaixo, tendo destaque positivo a elevada motivação dos servidores para participarem de capacitações ofertadas por outras instituições. Enquanto que consideraram regular o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas pela Escola de Contas.

44. No que tange ao item que tratou das oportunidades de treinamento, 51,61% (cinquenta e um inteiros, e sessenta e um centésimos por cento) dos respondentes consideraram que às vezes são ofertadas de forma democrática, enquanto que 48,39% (quarenta e oito inteiros e trinta e nove centésimos por cento) entendem que nunca são ofertadas de forma democrática.

45. Mencionaram, ainda, que a Diretoria não reivindica à Escola de Contas cursos e treinamentos continuados para os seus servidores (87,10%).

Quadro 15 - Pesquisa LimeSurvey: Capacitação - Pontos Fortes

| Quesitos   | Pontos fortes | Incidência |
|--|---------------|------------|
| Qual seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas por outras instituições? | Alto          | 48,39 %    |

Quadro 16 - Pesquisa LimeSurvey: Capacitação - Pontos Fracos

| Quesitos   | Pontos fracos | Incidência |
|--|---------------|------------|
| Existe apoio e incentivo da sua diretoria para os servidores se capacitarem?                             | Não           | 77,42 %    |
| A sua diretoria reivindica à Escola de Contas cursos e treinamentos continuados para os seus servidores? | Não           | 87,10 %    |
| As oportunidades de treinamento são ofertadas de forma democrática?                                      | Às vezes      | 51,61 %    |
|  | Nunca         | 48,39 %    |
| Qual seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas pela Escola de Contas?             | Regular       | 45,16 %    |

### 3.2.7 Comunicação

46. Esse tópico considera os seguintes assuntos: como se dá a comunicação interna entre os servidores da DAM, a comunicação destes com as Diretorias do TCE, bem como entre a DAM e os jurisdicionados.

47. O tópico Comunicação, conforme as citações dos respondentes, revelou a existência de aspectos antagônicos entre os pontos fortes e os fracos. De um lado, as opiniões convergiram para o entendimento de que a comunicação é boa tanto no campo interno, quanto com outras Diretorias e com os jurisdicionados. Por outro lado, avalia essa comunicação como ineficiente. Vale destacar que a forma como está projetado o layout dos setores da DAM não proporciona a integração das chefias e dos servidores.

48. No plano externo, também ficou explícita a ideia de uma comunicação deficiente com os jurisdicionados, isso porque 61,29% (sessenta e um inteiros e vinte e nove centésimos por cento) dos respondentes considerou que o grau de confiabilidade dos jurisdicionados em relação ao trabalho da DAM é regular.

49. De outro lado, percebe-se que no âmbito das relações entre a DAM, os gabinetes de Conselheiros e o MPJTC a comunicação se dá com boa fluidez.

50. Uma parcela significativa dos respondentes (93,55%) considera que a comunicação interna projeta uma imagem de confiabilidade entre os membros da equipe, baseada em uma boa troca de ideias.

Quadro 17 - Pesquisa LimeSurvey: Capacitação - Pontos Fortes

| Quesitos  | Pontos fortes | Incidência |
|---|---------------|------------|
| Na sua avaliação, como você classifica a comunicação interna na sua diretoria?                  | Boa           | 45,16 %    |
| Existe troca de ideias entre os membros de sua equipe?  | Sim           | 93,55 %    |
| Como você classifica a comunicação com as outras Diretorias do TCE?                             | Boa           | 41,94 %    |
| Como você avalia o relacionamento entre a sua diretoria, os gabinetes dos conselheiros e MPJTC? | Boa           | 61,29 %    |
| Como você classifica a comunicação da sua diretoria com os jurisdicionados?                     | Boa           | 54,84 %    |

Quadro 18 - Pesquisa LimeSurvey: Capacitação - Pontos Fracos

| Quesitos   | Pontos fracos | Incidência |
|--|---------------|------------|
| Na sua avaliação, como você classifica a comunicação interna na sua diretoria?                                 | Ineficiente   | 45,16 %    |
| Como você classifica a comunicação com as outras Diretorias do TCE?  | Ineficiente   | 41,94 %    |
| Como você classifica a comunicação da sua diretoria com os jurisdicionados?                                    | Ineficientes  | 54,84 %    |
| Qual o grau de confiabilidade dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na DAM?                  | Regular       | 61,29 %    |
|  | Baixo         | 25,81 %    |
| A forma como está projetado o layout dos setores da DAM proporciona a integração das chefias e dos servidores? | Não           | 61,29 %    |

### 3.2.8 Expectativa de Servidores

#### 3.2.8.1 Expectativas para Melhoria dos Processos de Trabalho

51. Essa abordagem reflete as ações sugeridas pelos respondentes em função dos pontos fortes e fracos identificados, bem como a manifestação espontânea de suas expectativas futuras em relação a eles e ao seu cotidiano de trabalho na DAM.

52. As expectativas declaradas em relação ao trabalho de reestruturação da DAM estão dispersas em seis temas. O quadro abaixo apresenta as citações sobre essas expectativas.

Quadro 19 - Pesquisa LimeSurvey: Expectativa dos Servidores

| Expectativas em relação ao trabalho de reestruturação da DAM         | Incidência |
|--|------------|
| Possibilitar melhoria dos processos de trabalho                      | 77,42 %    |
| Possibilitar um aprofundamento nos trabalho complexos                | 64,52 %    |
| Maior disponibilidade para o planejamento e a execução dos trabalhos | 70,97 %    |
| Aumento da produtividade   | 61,29%     |
| Maior fluidez nos processos de trabalho                              | 70,97 %    |
| Melhor atendimento à sociedade                                       | 67,74 %    |

53. As expectativas declaradas suscitaram níveis equilibrados de respostas, conforme pode ser visualizado no quadro acima.

### *3.2.8.2 Expectativas Espontâneas dos Servidores*

54. Dos servidores que responderam a pesquisa, 56% (cinquenta e seis por cento) apresentaram pelo menos uma expectativa e/ou sugestão de melhoria, e os demais deixaram em branco.

55. Entre as sugestões espontâneas de melhorias apresentadas, a pesquisa coletou a percepção e opinião de cada servidor sobre os diversos temas e questões apresentados de forma individual e espontânea. Devem ser destacadas aquelas relativas aos seguintes aspectos: desenvolvimento organizacional, plano e fluxo de trabalho, capacitação dos servidores, e remuneração.

56. Cumpre destacar que as sugestões aqui reveladas devem ser avaliadas de forma individual pelo Tribunal, visando ponderar a sua razoabilidade em ser adotada ou não, ou ainda, ser melhor interpretada.

57. No que se refere ao desenvolvimento organizacional, conforme podem ser visualizados na pesquisa anexa, os aspectos relacionados pelos respondentes dizem respeito à resistência a mudanças pela Direção da DAM, excesso de servidores requisitados e baixa integração entre efetivos, comissionados, requisitados e terceirizados, que compõem a equipe da DAM.

58. No que tange ao Plano e Fluxo de Trabalho, os servidores da DAM esperam que a atuação da Diretoria se pautem em critérios que priorizem a materialidade, relevância e concomitância, de forma a obter resultados relevantes para a sociedade.

59. Verificou-se que, dentre todas as considerações, a mais citada pelos servidores da Diretoria versou sobre capacitação. De uma forma geral, foram elencados aspectos que tratam da necessidade de cursos voltados especificamente às temáticas de cada setor, que esses temas sejam mais diversificados, práticos e didáticos, distribuídos de forma isonômica entre os servidores, e melhor divulgados.

60. Além desses temas, constatou-se um número relevante de servidores desmotivados com o ambiente de trabalho e com a baixa remuneração.

61. Em função destas expectativas, foram apresentadas sugestões de melhorias com intuito de alcançar as expectativas (objetivos) mencionadas. Como os quadros apresentam incidências das respostas dos servidores e estas não são obrigatoriamente as mesmas, ou seja, uma sugestão pode servir para atender a mais de uma expectativa (e vice-versa).

## 4. Avaliação

62. Os resultados dos levantamentos realizados e que foram baseados na aplicação de pesquisa qualitativa (aplicada a todos os servidores) e entrevistas revelaram vários aspectos relacionados à estrutura organizacional da DAM. Esses aspectos referem-se aos pontos fortes e fracos da estrutura, às expectativas e melhorias sugeridas.

63. Quanto ao tópico Relacionamento, a Assessoria de Planejamento e Gestão (APG) identificou, nas entrevistas, consideráveis sinais de tensão e de conflito entre os servidores da Diretoria, que reflete na baixa integração entre os diferentes setores da DAM, bem como entre efetivos, requisitados, comissionados e terceirizados, retratados na pesquisa.

64. Faz-se necessário dessa forma, a elaboração de uma política de desenvolvimento dos técnicos que adote a prática da “rotatividade” dos servidores na Diretoria, possibilitando a flexibilização e a mobilização destes nos vários setores que compõem a Diretoria. Cumpre ressaltar que esta prática deverá trazer benefícios à equipe e à DAM, mas acarretará desafios de gestão para a Diretoria.

65. Quanto ao tópico Qualidade no Trabalho, a APG constatou que os servidores apresentaram elevada autoestima e respostas contraditórias no quesito “qualidade das informações” produzidas na Diretoria, uma vez que foi afirmado que o comprometimento da sua equipe com a qualidade do trabalho é regular, além de existir uma quantidade indesejada de trabalhos que precisam ser refeitos (denominados retrabalhos); ausência de métodos e técnicas de análise, que possibilitam a sistematização do conhecimento; frequência relativamente baixa na troca de conhecimento entre os servidores e seus superiores; e ausência de padrão pré-estabelecido para as instruções processuais.

66. Nesse contexto, essa Assessoria entende ser importante: (i) o estabelecimento de equipes multidisciplinar para realização das atividades e temas de grande complexidade (em todos os níveis); (ii) instituir uma base de conhecimento (pontos de controle por matérias da DAM); (iii) o acompanhamento junto aos gabinetes e a priorização dos processos da DAM (disponibilização para esclarecimentos de dúvidas); (iv) normatização de procedimentos para mitigar gargalos e atitudes protelatórias; e (v) composição de um banco de dados com a jurisprudência referente a esta temática.

67. Quanto ao tópico Tecnologia, a APG verificou que o uso dos sistemas dispo-

nibilizados pelo Tribunal é um ponto positivo (ponto forte), por outro lado, o principal problema encontrado é: a falta de integração dos sistemas do TCE/RN entre si e com os sistemas de outros órgãos. Além disso, os equipamentos e mobiliário são considerados inadequados (pontos fracos).

68. Por isso, tornam-se necessárias: (i) a promoção de integração dos sistemas do TCE/RN com os sistemas de outros órgãos; e (ii) a alocação e/ou aquisição de equipamentos e mobiliário adequados.

69. Quanto ao tópico Planejamento e Fluxo de Trabalho, a APG observou como principal ponto negativo, na execução dos trabalhos, a morosidade nas análises, deliberações e instruções. Já na etapa de planejamento das fiscalizações, os pontos fracos identificados foram: falta de critérios objetivos para priorizar as fiscalizações, ingerência política, falta de informação para identificar os municípios com maiores riscos e, ainda, a falta de prioridade na identificação dos temas de relevância e alta materialidade

70. Faz-se mister promover: (i) a identificação do fluxo de trabalho em cada etapa do ciclo PDCA: Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação; (ii) o estabelecimento de critérios objetivos em cada fluxo de trabalho dentro de cada etapa do ciclo PDCA; (iii) mais esforços na Fase de Planejamento para obtenção de informações consistentes sobre o objeto de trabalho; (iv) a compatibilização da Fase de Execução com a Fase de Planejamento dos trabalhos; e (v) o aproveitamento das decisões e deliberações dos Conselheiros e Pareceres do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas nos processos, de modo a subsidiar o aperfeiçoamento dos pontos de controle das atividades da Diretoria.

71. Quanto ao tópico Quadro de Servidores e Carreiras, a APG constatou que, embora tenha sido revelado na pesquisa que o Corpo Técnico possui adequada capacitação para desenvolver suas atribuições, observa-se que esse ponto positivo não impacta nos resultados apresentados pela Diretoria, uma vez que nas entrevistas e respostas aos questionários, foram fortemente retratados aspectos negativos como: análises processuais morosas, alto índices de retrabalhos, críticas quanto à capacitação dos servidores, grau de confiabilidade regular dos jurisdicionados para com a Diretoria, entre outros, revelando, assim, uma elevada autoestima dos servidores da DAM em relação ao seu desempenho.

72. Também merece destaque o fato da ascensão profissional se dar por indicação sem critério técnico e, portanto, sem a real possibilidade de crescimento e de desenvolvimento profissional.

73. Diante disso, torna-se imprescindível o aperfeiçoamento dos critérios e dos parâmetros de avaliação do desempenho profissional na carreira, com regras mais claras e melhor definidas, contemplando a meritocracia.

74. Quanto ao tópico Capacitação, a APG percebeu elevados níveis de comentários positivos em relação à motivação dos servidores para participarem de capacitações ofertadas por outras instituições, enquanto que esta motivação não está presente quando as capacitações são ofertadas pela Escola de Contas. Além disso, foi verificado que a Diretoria não demanda cursos e treinamentos continuados para os seus servidores através da Escola de Contas, bem como não elege democraticamente os participantes nesses treinamentos.

75. Assim, recomenda-se: (i) a promoção do aperfeiçoamento dos servidores nas áreas técnicas de suas atuações; (ii) a promoção do aperfeiçoamento do Diretor e Coordenadores na área de desenvolvimento gerencial; (iii) democratizar a participação em treinamentos voltados para a atividade desenvolvida pelo servidor, com aplicações práticas e atuais; e (iv) o incremento na solicitação de treinamento por parte da Diretoria, visando especializar cada vez mais o corpo técnico e motivar o crescimento profissional.

76. Quanto ao tópico Comunicação, a APG avaliou que as opiniões dos respondentes indicaram aspectos antagônicos no sentido de considerar uma boa comunicação, porém, ineficiente.

77. Destarte, a APG sugere: (i) ampliar a disseminação dos resultados e matérias de interesse dos setores da DAM; (ii) integrar os setores da DAM, e (iii) integrar as equipes da DAM com as outras Diretorias e com a SECEX.

## 5. Proposta de reestruturação da Diretoria

78. A proposta de reestruturação da DAM foi pensada de acordo com o estabelecimento de processos de trabalho essenciais ao funcionamento da DAM, passando pelos vários setores que permeiam sua atual estrutura, bem como pelos cargos previstos na legislação, buscando melhor desempenho da Diretoria.

79. A implementação da reestruturação ora proposta tem por objetivo mitigar os pontos fracos e reforçar os pontos fortes identificados na pesquisa, e como premissas pressupõe:

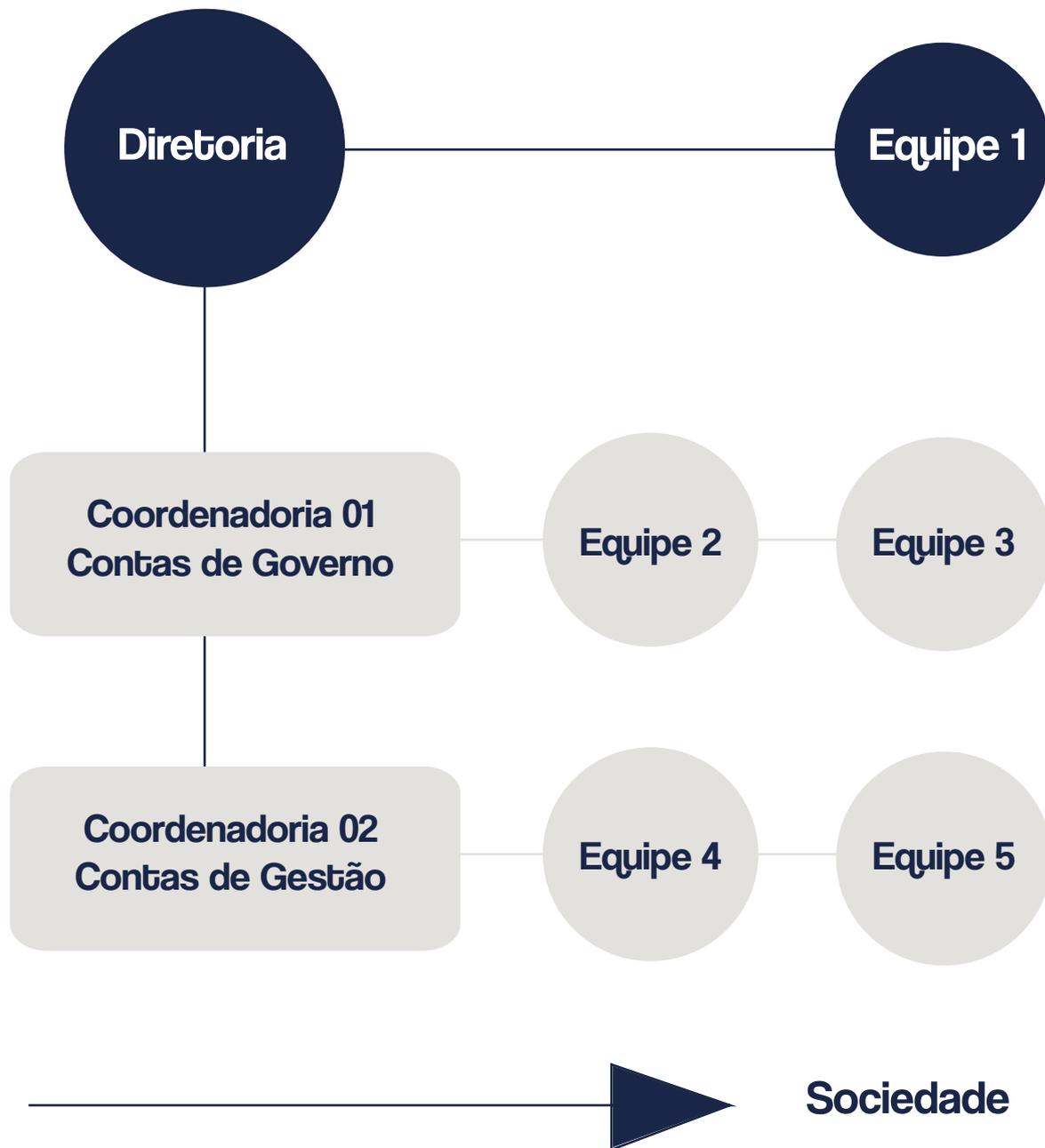
- A definição das competências da Diretoria, Coordenadorias e Equipes de Trabalho da DAM;
- A definição das atribuições dos cargos comissionados e funções gratificadas;
- A existência de uma cultura gerencial com autoridade compatível com os cargos de Direção e Coordenação na qual ela esteja inserida;
- A realização de um trabalho conjunto dos servidores com ferramentas, motivação, e habilidades conjugadas e suficientes para completar as tarefas alocadas nos processos de trabalho, envidando seus esforços para fornecer valor diretamente à sociedade; e
- A reestruturação física.

### 5.1 Proposta de estrutura organizacional

80. A Diretoria de Administração Municipal é composta por 1 (um) Diretor e por 02 (dois) Coordenadores, de acordo com o art. 11 da Lei Complementar nº 411/2010. A proposta de estrutura organizacional para a DAM tem como objetivo eliminar as fronteiras setoriais, que passa pela redefinição da composição da Diretoria e das Coordenadorias, bem como pela realocação dos servidores lotados em cada equipe (Anexo III).

81. Essa redefinição implica em estabelecer, como critério para compor as Coordenadorias, a divisão que a doutrina recomenda a respeito da temática de atuação dos Tribunais de Contas, qual seja, Contas de Governo e Contas de Gestão.

**Figura 1: Proposta da nova estrutura organizacional da Diretoria da Administração Municipal**



82. Nessa estrutura, compete ao Diretor gerenciar e avaliar o exercício das competências das Coordenadorias e desempenho das equipes de trabalho, enquanto que aos Coordenadores incumbe apoiar à Diretoria nas questões técnicas de sua área de atuação, administrar a equipe de trabalho, e acompanhar os serviços administrativos da Coordenadoria.

83. Este tipo de estrutura minimiza a hierarquia vertical e as velhas fronteiras setoriais, e oportuniza as equipes a atuarem com maior liberdade em consonân-

cia com a maturidade profissional dos servidores. Com isso, desenvolve-se um ambiente de trabalho pautado em confiança, franqueza e colaboração, centrado no aprimoramento mútuo e na valorização da delegação de autoridade ao servidor, na responsabilidade e no bem-estar.

84. A implementação desse novo organograma requer alteração do layout da DAM, proporcionando uma maior integração entre as equipes e uma melhoria do arranjo físico, com vistas a obter resultados mais efetivos. Assim sendo, a APG solicitou ao Setor Técnico de Manutenção (STM) a confecção de um projeto básico adequado à nova estrutura organizacional proposta acima (Anexo IV).

## 5.2 Perfil de competências para a nova estrutura

85. Para apresentar o perfil de competências da DAM, faz-se necessário compreender alguns conceitos básicos sobre competências, conforme a seguir:

- 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 apóia em um conjunto de características pessoais.

- **Comportamento:** é a forma pela qual o servidor explicita suas habilidades, conhecimentos e características pessoais no contexto em que está inserido.

- **Conhecimento:** é o conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos por intermédio de educação e experiências.

- **Habilidade:** é a capacidade demonstrada pelo servidor em desenvolver tarefas físicas e intelectuais.

- **Características Pessoais:** é a estrutura de referência mental de cada pessoa, a qual embasa os comportamentos que demonstra.

86. Nesse contexto, a APG mapeia os principais perfis de competências do Diretor, dos Coordenadores e das Equipes de Trabalho, de forma a estimular o trabalho da DAM na busca de melhores resultados institucionais. Os referidos perfis estão delineados no quadro abaixo:

Quadro 20 - Perfil de Competências dos Setores da Diretoria da Administração Municipal

| Setor de Atuação                    | Perfil de Competências   |
|-------------------------------------|--|
| DIRETORIA                           | Identifica e constrói com a equipe os objetivos e metas da Diretoria de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.  |
|                                     | Identifica e aloca a pessoa com perfil mais adequado a cada tarefa, buscando conciliar as competências e interesses pessoais com as necessidades do TCE/ RN e obter o aproveitamento ótimo das competências da equipe.                             |
|                                     | Estrutura e sistematiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos estratégicos.   |
| COORDENADORIA DAS CONTAS DE GOVERNO | Gerencia as atividades e o desempenho da equipe de modo a cumprir prazos e metas dentro dos padrões técnicos e de gestão exigidos.   |
|                                     | Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade da instrução processual.   |
| COORDENADORIA DAS CONTAS DE GESTÃO  | Gerencia conflitos enfrentando problemas de forma tempestiva e aberta com a intenção de resolvê-los de maneira construtiva.  |
|                                     | Identifica os riscos que possam impactar a estratégia da sua área de atuação e toma ações de mitigação e prevenção.  |
|                                     | Auxilia os servidores na identificação dos pontos fortes e fracos de sua atuação, fornece orientação quanto as melhores opções e estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal , bem como incentiva a equipe a melhorar suas competências. |
|                                     | Distribui tarefas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados e evitar a acomodação.   |
| EQUIPES DE TRABALHO                 | Compartilha conhecimentos técnicos para a realização dos trabalhos.  |
|                                     | Participa da sistematização dos processos de trabalho.   |
|                                     | Promove o aprendizado por meio de diálogo e do registro de lições aprendidas , estimula a análise de melhores práticas.  |



Quadro 20 - Perfil de Competências dos Setores da Diretoria da Administração Municipal

| Setor de Atuação    | Perfil de Competências  |
|---------------------|---|
| EQUIPES DE TRABALHO | Viabiliza meios de aprendizagem para o desenvolvimento das competências das pessoas.  |
|                     | Fornece informações que contribuam para a melhoria de seu desempenho com base em dados objetivos e de maneiras tempestiva e construtiva.                                |
|                     | Promove <i>feedback</i> .   |
|                     | Reconhece, celebra e divulga os resultados obtidos e as contribuições relevantes de seus colaboradores.   |
|                     | Demonstra senso de responsabilidade, profissionalismo e compromisso com os objetivos de sua Diretoria.  |
|                     | Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas.  |
|                     | Influencia as pessoas a lidar com o processo de inovação de forma positiva, adotando uma atitude de incentivo ao desenvolvimento de novas habilidades e comportamentos. |

## 6. Recomendações e conclusão

87. Considerando o acima exposto, e visando a implementação da nova estrutura da DAM, a Assessoria de Planejamento e Gestão (APG) vem apresentar, de forma a contribuir para melhoria dos processos de trabalho, as seguintes recomendações, a serem adaptadas de acordo com a cultura organizacional:

### A. Preparação

- (i) Preparar os funcionários esclarecendo-os com a antecipação necessária sobre as mudanças propostas; e
- (ii) Avaliar a conveniência e a oportunidade da Presidência do Tribunal para com a mudança proposta.

### B. Planejamento

- (i) Levar em consideração o impacto da mudança na performance e produtividade do pessoal;
- (ii) Antecipar os conhecimentos e habilidades necessárias para administrar o processo de implantação da nova estrutura da DAM, e averiguar se os funcionários têm esses conhecimentos e habilidades. Avaliar a necessidade de treiná-los nesses aspectos; e
- (iii) Estabelecer um cronograma para a mudança, bem como os objetivos a serem atingidos.

### C. Implementação do processo de mudança (Diretor)

- (i) Ativar a proposta, criar condições para que sua equipe estabeleça um ciclo de aprendizagem como parte integrante do processo;
- (ii) Propor a normatização das competências da Diretoria e das Coordenadorias;
- (iii) Propor a normatização das atribuições do Diretor, dos Coordenadores e equipes de trabalho;

- (iv) Providenciar treinamento apropriado para as novas habilidades;
- (v) Reafirmar a todos a respeito da importância e responsabilidade deles no processo de mudança;
- (vi) Estar presente e estimular as equipes de trabalho. Aproximar-se das pessoas mais do que o usual, para que elas sintam segurança em um momento de transição e incerteza;
- (vii) Entender a resistência e ajudar as pessoas a se afastarem do “velho”, estimulando a participação, criando um clima de confiança e transparência;
- (viii) Monitorar o processo de mudança. Estabelecer mecanismos para monitorar como a organização está respondendo ao processo de mudança;
- (ix) Estabelecer uma comunicação de mão dupla, refletindo sempre que possível o que percebe a respeito do que a equipe pensa e sente; e
- (x) Recompensar esforços e resultados das equipes.

### D. Composição das equipes de trabalho

- (i) Redefinir a composição da Diretoria e das Coordenadorias, com realocação dos servidores (Anexo III); e
- (ii) Elaborar uma política de desenvolvimento dos técnicos que adote a prática da rotatividade dos servidores na DAM.

### E. Qualidade no trabalho

- (i) Desenvolver mecanismos de filtro para

receber novos processos e demandas;

- (ii) Estabelecer equipes multidisciplinar para realização das atividades e temas de grande complexidade (em todos os níveis);
- (iii) Instituir uma base de conhecimento (pontos de controle por matérias da DAM);
- (iv) Criar banco de dados com a jurisprudência relativa às matérias de referência dos entendimentos do TCE; e
- (v) Instituir grupo de discussão de temas específicos.

## **F. Fluxo de trabalho**

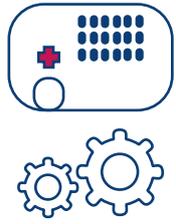
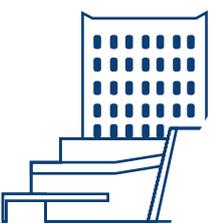
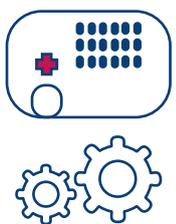
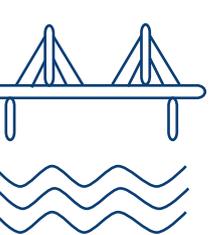
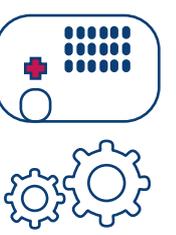
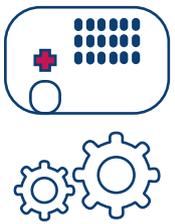
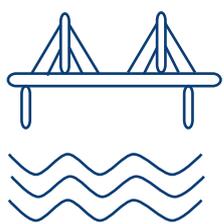
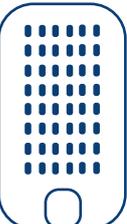
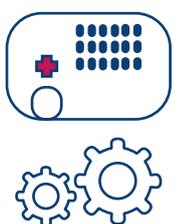
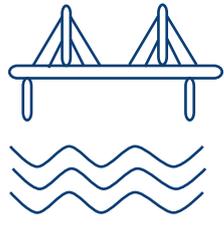
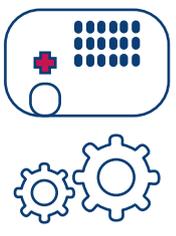
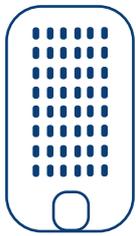
- (i) Identificar o fluxo de trabalho em cada etapa do ciclo PDCA;
- (ii) Estabelecer metodologia de trabalho da Diretoria com critérios objetivos em cada fluxo de trabalho;
- (iii) Normatizar procedimentos; e
- (iv) Definir prioridades e estreitar os relacionamentos com os Gabinetes dos Conselheiros e do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas.

## **G. Capacitação**

- (i) Requisitar cursos específicos visando à capacitação dos servidores da DAM (são recomendáveis: aprofundamento e atualização da língua portuguesa, word, excel, legislação do TCE/RN, orçamento público, LRF, licitações, auditoria governamental, etc.);
- (ii) Promover o aperfeiçoamento na área de desenvolvimento gerencial para o Diretor e Coordenadores; e
- (iii) Aperfeiçoar os critérios e os parâmetros de avaliação do desempenho profissional na carreira, com regras mais claras e melhor definidas, contemplando a meritocracia.

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

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



**TCERN**

