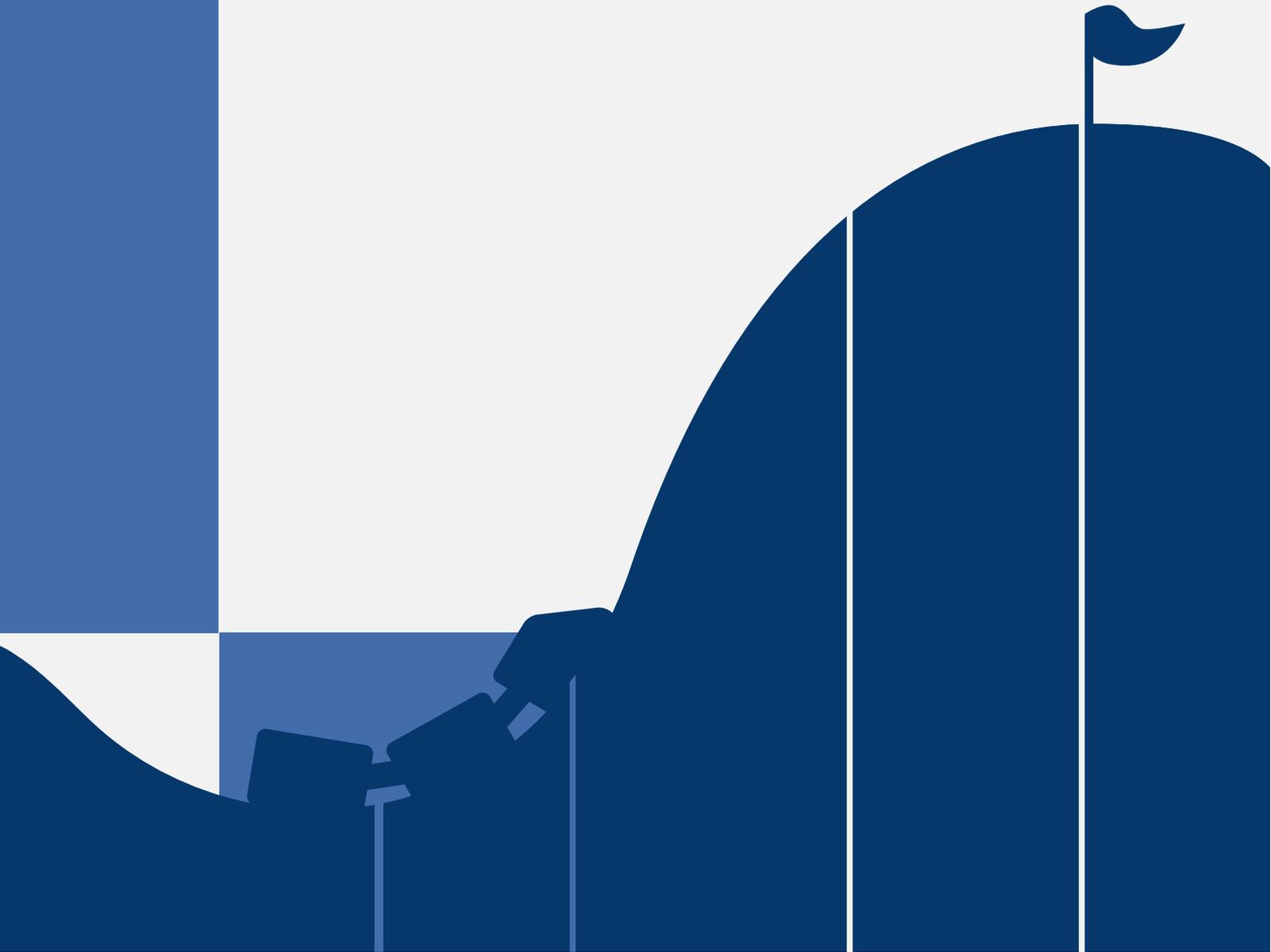


Reestruturação da DAD

Diretoria da Administração Direta



TCERN



Sumário

1. Introdução	01
2. Metodologia	03
3 Da pesquisa: resultados e análise dos dados	05
3.1 Força de trabalho da DAD e respectivos vínculos	06
3.2 Pontos fortes e fracos da diretoria segundo a perspectiva de cada servidor.....	07
3.2.1 Relacionamento	07
3.2.2 Qualidade no trabalho	09
3.2.3Tecnologia	11
3.2.4 Planejamento e fluxo de trabalho	13
3.2.5 Quadro de servidores e carreiras	16
3.2.6 Capacitação	17
3.2.7 Comunicação	18
3.2.8 Expectativa de servidores	21
3.2.8.1 Expectativas para melhoria dos processos de trabalho	21
3.2.8.2 Expectativas espontâneas dos servidores	21
4 Da oficina de trabalho: resultados e análise dos dados	22
5 Avaliação das informações coletadas (pesquisa e oficina de trabalho)	27
6 Proposta de reestruturação da diretoria	32
6.1 Proposta de estrutura organizacional	33
6.2 Proposta de layout da DAD	34
6.3 Dimensionamento de pessoal na nova estrutura da DAD	35
6.4 Competências e atribuições no âmbito da diretoria da administração direta	37
6.5 Perfil de competências individuais dos servidores da DAD	45
7 Recomendações	47
ANEXO I: Questionário Aplicado com os Servidores	52
ANEXO II: Resultado Consolidado da Oficina de Trabalho	65
ANEXO III: Layout da DAD (Atual e Proposto)	77

1. Introdução

Foco:

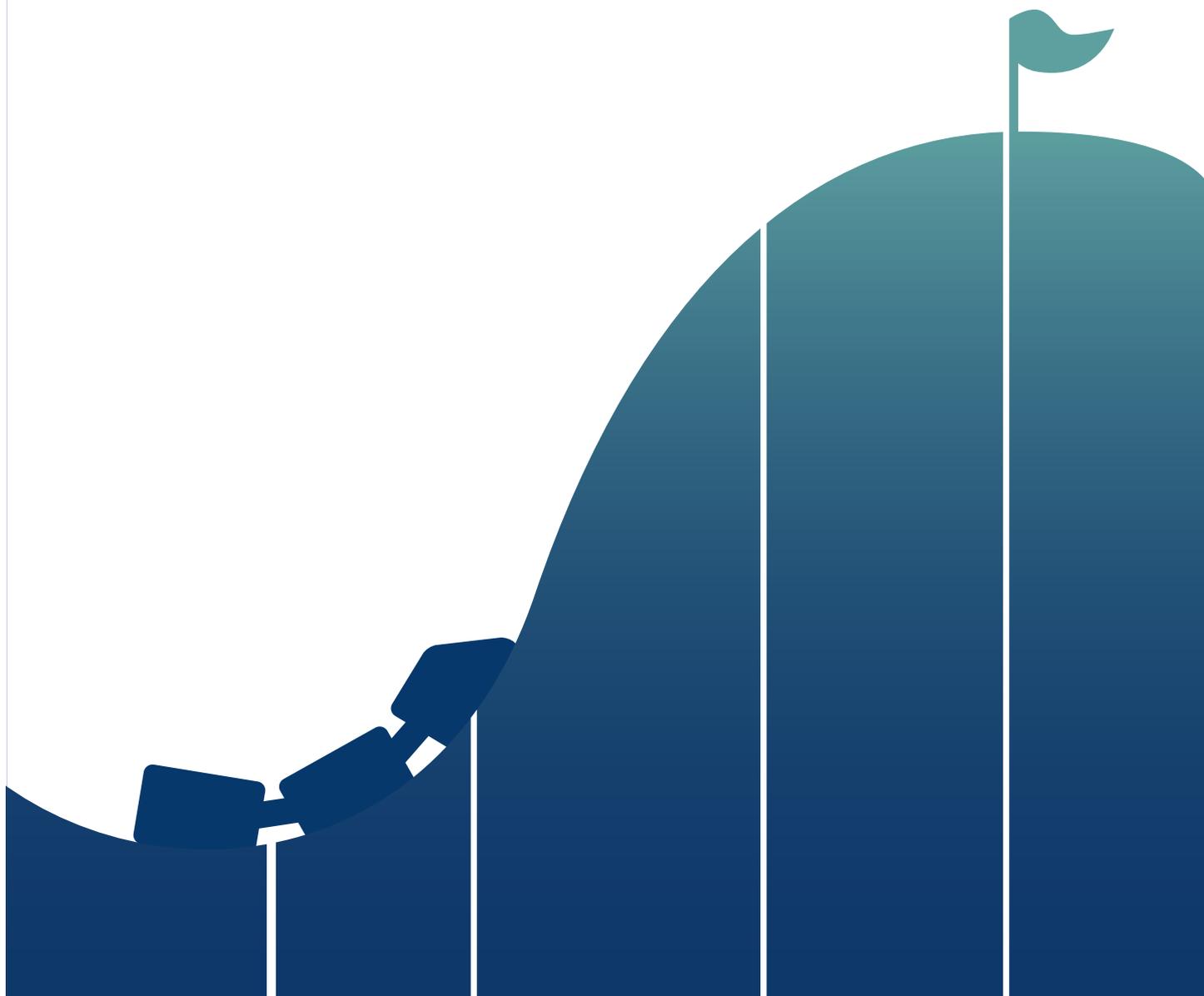
Conforto do pessoal do TCE RN.

Necessidade:

Melhorar o ambiente de trabalho para aumentar a qualidade dos serviços.

O que foi feito:

Avaliação dos recursos existentes.



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 da Administração Direta (DAD), que consistiu na avaliação da sua atual estrutura organizacional e das impressões e sentimentos daqueles que compõem a força de trabalho da Diretoria, em relação ao ambiente no qual estão inseridos e às atividades que desempenham.

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

Este Relatório compreende os seguintes elementos principais:

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

Sugestões de melhorias para os pontos fracos identificados;

Indicações para o desenvolvimento e capacitação de pessoal; e

Proposição de alternativa na estrutura organizacional da Diretoria.

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

2. Metodologia

Foco:

Conforto do pessoal do TCE RN.

Necessidade:

Coleta e análise de dados

O que foi feito:

Identificação de vínculos; questionário; oficina de trabalho



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 DAD.

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

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

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

Em uma etapa posterior, foi realizada uma oficina de trabalho na qual os servidores da DAD, divididos em quatro 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 DAD.

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

3. Da Pesquisa:

Resultados e Análise dos Dados

3.1 Força de trabalho da DAD e respectivos vínculos	06
3.2 Pontos fortes e fracos da diretoria segundo a perspectiva de cada servidor.....	07
3.2.5 Quadro de servidores e carreiras	16
3.2.6 Capacitação	17
3.2.7 Comunicação	18
3.2.8 Expectativa de servidores	21



3.1 Força de trabalho da DAD e respectivos vínculos

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

A Diretoria da Administração Direta [...] tem por finalidade o exercício da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos Poderes, órgãos e unidades da Administração Direta do Estado, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.

Não existem outros documentos que detalhem as competências e atribuições acima apresentadas. Quanto à estrutura da DAD, embora existam dois servidores ocupantes de cargo símbolo CC-3 e que desempenham a função de coordenadores, a Diretoria não está dividida, formalmente, em setores. Ademais, as atribuições desses coordenadores não estão definidas.

A força de trabalho da DAD conta com 22 servidores, sendo um deles a própria Diretora, e 02 estagiários, assim distribuídos:

Quadro 1: Quantidade de servidores da DAD por tipo de vínculo e cargo

Tipo de vínculo	Quantidade	Detalhamento
Servidores efetivos	17	06 Inspectores de Controle Externo* 02 Assistentes de Inspeção 03 Analistas de Controle Externo 02 Assessores Técnico-Jurídicos 04 Auxiliares Administrativos
Comissionados	02	01 CC-3 (coordenador) / 01 CC-4
Cedidos	03	
Estagiários	02	Os dois estagiários cursam Ciência e Tecnologia (C&T)

Fonte: Pesquisa realizada em março/2015 e atualizada em maio/2015 com os servidores lotados na DAD
(* 01 CC-2 (Diretor); 01 CC-3 (Coordenador))

3.2 Pontos forte e fracos da Diretoria segundo a perspectiva de cada servidor

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

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

3.2.1 Relacionamento

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

Quadro 2: Pesquisa LimeSurvey: Relacionamento – **Pontos fortes**

Quesitos	Pontos Fortes	Incidência
Como você classifica a qualidade do relacionamento com os seus colegas de trabalho na sua Diretoria?	Ótimo	60%
	Bom	40%
Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus superiores dentro da sua Diretoria?	Ótimo	70%
	Bom	25%
Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus subordinados dentro da sua Diretoria?	Ótimo	30%
	Bom	20%
	Não se aplica	50%
Como você avalia a integração entre os diferentes setores na sua Diretoria?	Alta integração	70%
	Não se aplica	25%
Existe integração entre efetivos, comissionados, cedidos e terceirizados na sua Diretoria?	Alta integração	90%

Fonte: Pesquisa realizada em março/2015 e atualizada em maio/2015 com os servidores lotados na DAD
(*) 01 CC-2 (Diretor); 01 CC-3 (Coordenador)

Continuação do quadro 2: Pesquisa LimeSurvey: Relacionamento – Pontos fortes

Quesitos	Pontos Fortes	Incidência
Como você avalia o acesso aos seus superiores na sua Diretoria?	Fácil acesso	95%
Como você avalia o acesso aos seus subordinados na sua Diretoria?	Fácil acesso	35%
	Não se aplica	45%
Como você avalia o acesso aos seus colegas de trabalho na sua Diretoria?	Fácil acesso	100%
Como você avalia a colaboração com os seus superiores na sua Diretoria?	Alta colaboração	95%
Como você avalia a colaboração com os os seus subordinados na sua Diretoria?	Alta colaboração	50%
	Não se aplica	45%
Como você avalia a colaboração com os os seus colegas de trabalho na sua Diretoria?	Alta colaboração	95%
As opiniões dos técnicos do seu setor são:	Valorizadas pelo Diretor	30%
	Valorizadas pelos demais membros de equipe	70%
	Não são valorizadas	0%

Fonte: Pesquisa realizada em março/2015 e atualizada em maio/2015 com os servidores lotados na DAD
 (*) 01 CC-2 (Diretor); 01 CC-3 (Coordenador)

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

Importa destacar, ainda, a valorização das opiniões dos servidores, tanto pelos colegas quanto pelo Diretor.

3.2.2 Qualidade no trabalho

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

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

Quadro 3: Pesquisa LimeSurvey: Qualidade no trabalho – **Pontos Fortes**

Quesitos	Pontos Fortes	Incidência
Como você classifica a qualidade das informações produzidas no seu setor ?	Ótimo	15%
	Boa	80%
O seu setor tem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento?	Sim	60%
As instruções processuais do seu setor seguem um padrão preestabelecido?	Sempre	30%
	Frequentemente	35%
No seu ambiente de trabalho, existe troca de conhecimento entre os servidores e seus superiores hierárquicos?	Sempre	25%
	Frequentemente	50%
No seu ambiente de trabalho, existe troca de conhecimento entre os colegas de trabalho?	Sempre	35%
	Frequentemente	50%
Qual o grau de comprometimento da equipe com a qualidade do trabalho?	Alto	60%
Como você avalia o uso dos sistemas informatizados na execução dos seus trabalhos?	Ótimo	15%
	Bom	55%

Quadro 4: Pesquisa LimeSurvey: Qualidade no trabalho – **Pontos Fracos**

Quesitos	Pontos Fracos	Incidência
Como você classifica o índice de retrabalho no seu setor?	Alto	30%
	Regular	50%
Os processos instruídos no seu setor são devolvidos para alteração, complementação, correção ou substituição das informações/ relatórios produzidos?	Sempre	5%
	Frequentemente	10%
	Algumas vezes	60%
Os documentos que trata dos métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento estão disponíveis no sítio do TCE - RN?	Não	58,3%
O seu setor faz o acompanhamento das deliberações/ decisões dos votos dos Conselheiros e dos pareceres do MPJTC?	Nunca	15%
	Algumas vezes	40%

Como aspectos positivos (pontos fortes), os respondentes informaram que a qualidade das informações produzidas no setor pode ser classificada como ótima ou boa (95%). Da mesma forma, afirmam que as instruções processuais seguem um padrão preestabelecido e que existem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento. Ademais, fazem uso dos sistemas informatizados na execução dos trabalhos.

Verificou-se, também, que há frequente troca de conhecimento entre superiores e subordinados e destes entre si.

Por outro lado, os respondentes afirmam que o índice de retrabalho é alto ou regular (80%) e que os processos instruídos no setor são devolvidos algumas vezes (60%) para alteração, complementação, correção ou substituição das informações / relatórios produzidos, o que pode ser visto como uma contradição, uma vez que foi afirmado que a qualidade das informações produzidas é ótima ou boa (95%).

Outros aspectos identificados como pontos fracos dizem respeito a: (i) não divulgação, no sítio do TCE-RN, dos documentos que tratam dos métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento; e (ii) ao não acompanhamento continuado das deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e dos Pareceres do MPJTC, o que é feito apenas algumas vezes ou nunca (55%).

3.2.3 Tecnologia

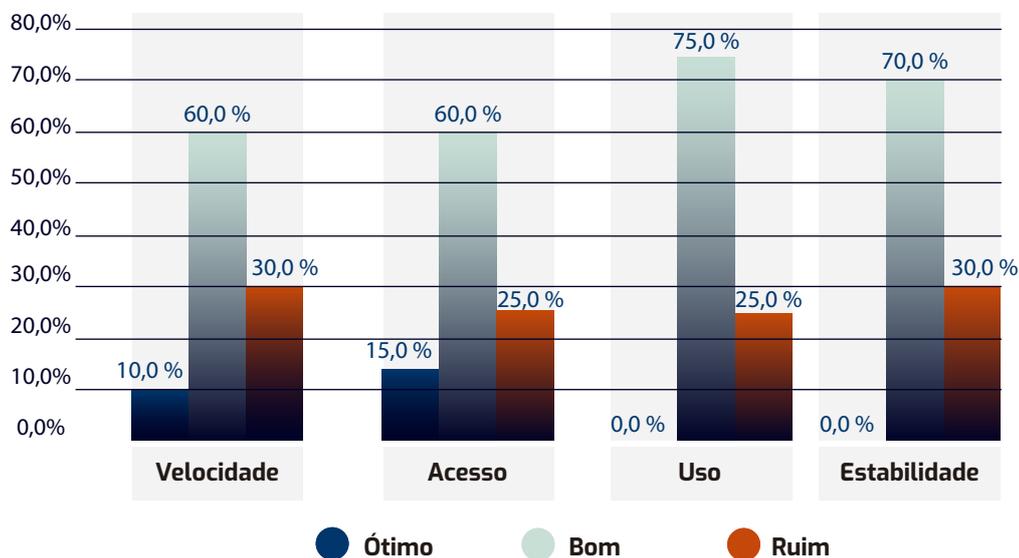
Este tópico considera o uso, o acesso, a estabilidade, a velocidade e os treinamentos dos sistemas informatizados que estão disponíveis no Tribunal.

Quadro 5: Pesquisa LimeSurvey - **Pontos Fortes**

Quesitos	Pontos Fortes	Incidência
Quanto a velocidade, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Ótimo	10%
	Bom	60%
Quanto ao acesso, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Ótimo	15%
	Bom	60%
Quanto ao uso, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Bom	75%
Os documentos que trata dos métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento estão disponíveis no sítio do TCE - RN?	Bom	70%

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

Gráfico 1: Pesquisa LimeSurvey: Tecnologia



Quadro 6: Pesquisa LimeSurvey: Tecnologia – **Pontos Fracos**

Quesitos	Pontos Fracos	Incidência
Os sistemas do TCE-RN se comunicam entre si e com outros órgãos necessários às análises de dados?	Não	55%
Existem dificuldades para consultas nos sistemas do TCE-RN?	Sempre	10%
	Frequentemente	5%
	Algumas vezes	60%
Existem treinamentos para melhor utilização dos aplicativos disponíveis para seu setor?	Nunca	30%
	Raramente	30%
Como você avalia esses treinamentos?*	Insuficientes quanto a carga horária	30%
	Insuficientes quanto ao conteúdo	30%

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

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

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

Quanto aos treinamentos, embora a maioria julgue que esses praticamente não existem, os que se manifestaram pela existência entendem que são insuficientes quanto ao conteúdo e à carga horária.

3.2.4 Planejamento e fluxo de trabalho

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

O levantamento feito apontou para algumas deficiências existentes no processo de trabalho, materializadas em aspectos como a morosidade nas análises, deliberações e instruções processuais, indicada por 50% dos respondentes, assim como a existência de dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações (70%).

E ainda, os respondentes julgam que a Diretoria recebe muitas demandas, internas e externas. Contudo, consideram que não são demandas insignificantes (55%).

Quanto à carga de trabalho, o entendimento majoritário é no sentido de que esta é compatível com o prazo estabelecido para a execução das tarefas (65%). Os servidores também avaliam que os trabalhos realizados pelo setor têm significância para a sociedade (75%) e que os temas de relevância e de alta materialidade são priorizados pela Diretoria (70%).

Outro aspecto positivo é a avaliação feita acerca do fluxo processual no setor. A maioria entende que o fluxo se dá com fluidez (80%).

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

Quadro 7: Pesquisa LimeSurvey: Planejamento e Fluxo de trabalho - **Pontos fortes**

Quesitos	Pontos Fortes	Incidência
Como você classifica as análises/ deliberações/ instruções processuais no seu setor ?	Rápidas	50%
Como você classifica a quantidade de demandas do seu setor ? *Grande quantidade de demandas insignificantes.	Não	55%
Como você avalia o fluxo processual no seu setor ?	Com fluidez	80%

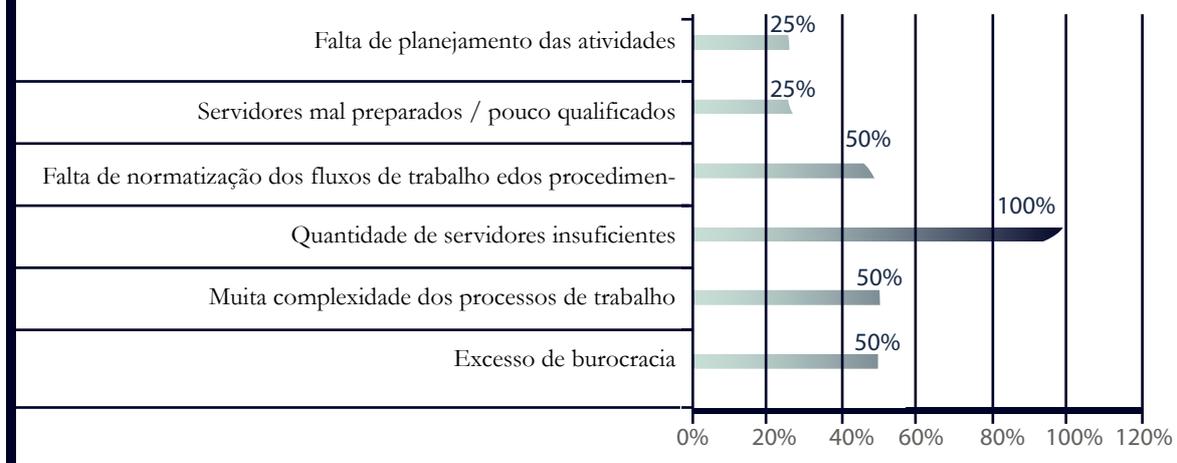
Continuação do quadro 7

Pesquisa LimeSurvey: Planejamento e Fluxo de trabalho - **Pontos fortes**

Quesitos	Pontos Fortes	Incidência
A carga de trabalho está compatível com o prazo estabelecido para a execução das tarefas ?	Sempre	40%
	Frequentemente	25%
A sua diretoria prioriza os temas de relevância e de alta materialidade?	Sempre	30%
	Frequentemente	40%
Na sua avaliação e diante dos processos de fiscalização realizados pelo seu setor, eles têm significância para a sociedade?	Sempre	40%
	Frequentemente	35%

Para os que consideram o fluxo processual sem fluidez (20%), as principais causas mencionadas estão representadas no gráfico abaixo. Registre-se que a pesquisa permitiu a escolha de mais de uma alternativa:

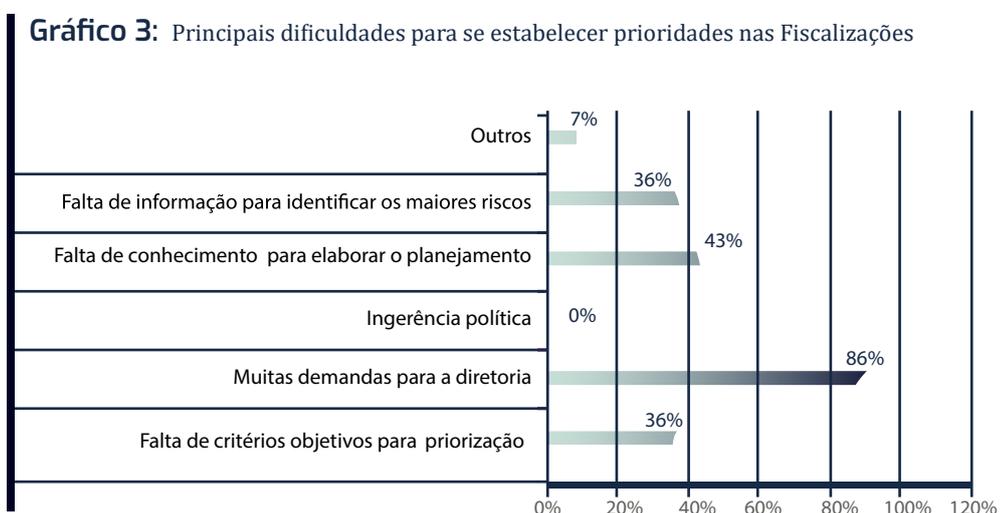
Gráfico 2: Possíveis causas da falta de Fluidez



Quadro 8: Pesquisa LimeSurvey: Planejamento e Fluxo de trabalho - **Pontos fracos**

Quesitos	Pontos Fracos	Incidência
Como você classifica as análises/ deliberações/ instruções processuais no seu setor ?	Morosas	50%
Existem dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações?	Sim	70%
Como você classifica o número de demandas no seu setor?		
Grande quantidade de demandas externas (denúncia, representações, etc.);	Sim	65%
Grande quantidade de demandas internas;	Sim	60%
Pequena quantidade de demanda.	Não	100%

Para os que consideram que há dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações (70%), as principais causas mencionadas estão representadas no gráfico abaixo. Registre-se que a pesquisa permitiu a escolha de mais de uma alternativa:



3.2.5 Quadro de servidores e carreiras

Neste tópico, cumpre destacar o alto percentual de respostas no quesito que trata da adequada capacitação dos servidores em relação às suas atribuições (90%) e o respeito demonstrado pela Diretoria à capacidade individual de trabalho de cada servidor.

Também foi bastante significativo o entendimento de que as chefias da DAD estão capacitadas para induzir o bom desempenho dos subordinados (95%).

Outro aspecto positivo é o de que, para a maioria dos respondentes, o quadro de servidores da Diretoria é formado por pessoas bem preparadas, com possibilidade de crescimento profissional. Ademais, para 80% dos respondentes, a ascensão dos servidores da DAD é realizada por meritocracia.

De outra forma, o entendimento majoritário é o de que a quantidade de servidores da Diretoria é insuficiente (75%).

Quadro 9: Pesquisa LimeSurvey: Quadro de Servidores e Carreira - **Pontos Fortes**

Quesitos	Pontos Fortes	Incidência
As chefias de sua Diretoria estão capacitadas para induzir o bom desempenho das atribuições de seus subordinados?	Sim	95%
A sua capacitação está adequada às suas atribuições?	Sim	90%
Na sua avaliação, existe a possibilidade de crescimento profissional na sua Diretoria?	Sim	55%
Na sua Diretoria, a ascensão dos servidores é realizada de que forma?	Por meritocracia	80%
A sua Diretoria respeita a capacidade individual de trabalho de seus servidores?	Sempre	55%
	Frequentemente	45%
O quadro de servidores da sua Diretoria é composto:	De servidores bem preparados	75%

Quadro 10: Pesquisa LimeSurvey: Planejamento e Fluxo de trabalho - **Pontos fracos**

Quesitos	Pontos Fracos	Incidência
O quadro de servidores da sua Diretoria é composto:	De servidores insuficientes	75%

3.2.6 Capacitação

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

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

Quadro 11: Pesquisa LimeSurvey: Quadro de Servidores e Carreira - **Pontos Fortes**

Quesitos	Pontos Fortes	Incidência
Existem apoio e incentivo da sua Diretoria para os servidores se capacitarem?	Sempre	40%
	Frequentemente	35%
A sua Diretoria reivindica cursos e treinamentos continuados à Escola de Contas para os seus servidores?	Sim	25%
	Frequentemente	25%
	Algumas vezes	40%
As oportunidades de treinamento são ofertadas de forma democrática?	Sempre	35%
	Frequentemente	35%

Quadro 12: Pesquisa LimeSurvey: Quadro de Servidores e Carreira - Pontos Fracos

Quesitos	Pontos Fracos	Incidência
Qual o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas pela Escola de Contas?	Baixo	15%
	Regular	55%
Qual o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas por outras instituições?	Baixo	10%
	Regular	65%

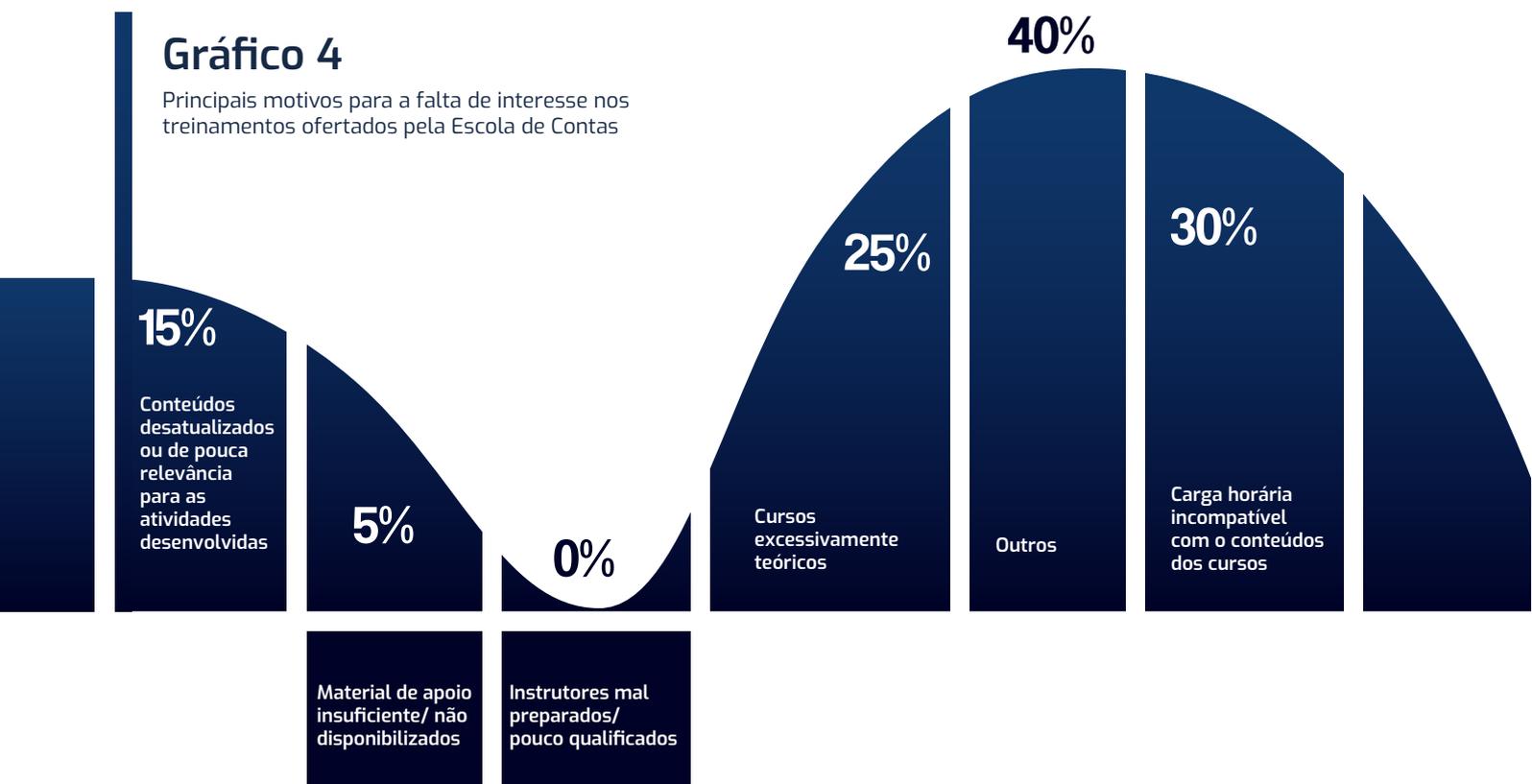
3.2.7 Comunicação

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

Os quadros, a seguir, apresentam os principais resultados deste tópico:

Gráfico 4

Principais motivos para a falta de interesse nos treinamentos ofertados pela Escola de Contas



3.2.7 Comunicação

Neste tópico, cumpre destacar o alto percentual de respostas no quesito que trata da adequada capacitação dos servidores em relação às suas atribuições (90%) e o respeito demonstrado pela Diretoria à capacidade individual de trabalho de cada servidor.

Também foi bastante significativo o entendimento de que as chefias da DAD estão capacitadas para induzir o bom desempenho dos subordinados (95%).

Outro aspecto positivo é o de que, para a maioria dos respondentes, o quadro de servidores da Diretoria é formado por pessoas bem preparadas, com possibilidade de crescimento profissional. Ademais, para 80% dos respondentes, a ascensão dos servidores da DAD é realizada por meritocracia.

De outra forma, o entendimento majoritário é o de que a quantidade de servidores da Diretoria é insuficiente (75%).

Quadro 13: Pesquisa LimeSurvey: Comunicação - **Pontos Fortes**

Quesitos	Pontos Fortes	Incidência
Como você classifica a comunicação interna na sua Diretoria?	Ótima	60%
Existe troca de ideias entre os membros da sua equipe?	Sempre	45%
	Frequentemente	45%
Como você classifica a comunicação com as outras diretorias do TCE?	Boa	75%
Como você classifica a comunicação entre a sua Diretoria, os gabinetes dos conselheiros e do MPJTC?	Ótima	5%
	Boa	65%
Como você classifica a comunicação da sua Diretoria com os jurisdicionados?	Boa	65%
A forma como está projetado o layout dos setores da sua Diretoria proporciona a integração das chefias e dos servidores?	Sim	50%

Quadro 14: Pesquisa LimeSurvey: Comunicação - **Pontos Fracos**

Quesitos	Pontos Fracos	Incidência
A forma como está projetado o layout dos setores da sua Diretoria proporciona a integração das chefias e dos servidores?	Não	50%
Qual o grau de confiança dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na sua Diretoria?	Baixo	20%
	Regular	40%

Percebe-se que os respondentes entendem que a comunicação não é um problema para a DAD, uma vez que foi considerada como ótima ou boa em todos os casos, ou seja, tanto no âmbito interno, quanto no relacionamento com as outras diretorias do TCE, com os gabinetes dos Conselheiros e do MPJTC e com os jurisdicionados.

De outra forma, o entendimento majoritário (60%) é de que o grau de confiança dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na DAD é baixo ou regular, o que demonstra uma fragilidade importante no trabalho realizado.

Quanto ao layout da DAD, o resultado não ficou definido. A metade 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. A outra metade, todavia, tem entendimento contrário.

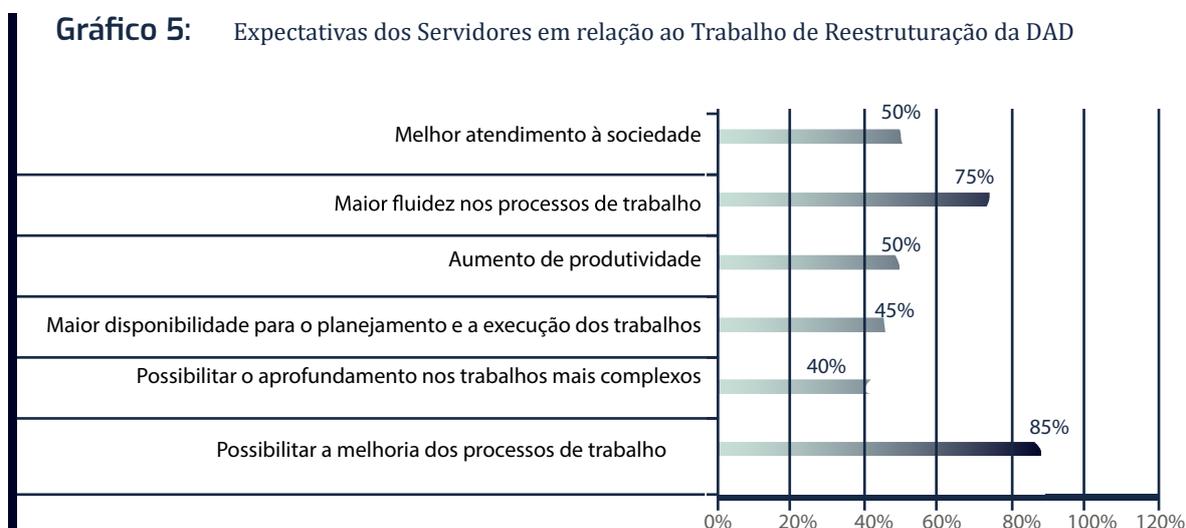
Neste tópico estão refletidas as ações sugeridas pelos respondentes em função dos pontos fortes e fracos identificados, bem como a manifestação espontânea de suas expectativas em relação a eles e ao seu cotidiano de trabalho na DAD.

3.2.8 Expectativa dos Servidores

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

3.2.8.1 Expectativas para melhoria dos processos de trabalho

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



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

3.2.8.2 Expectativas espontâneas dos Servidores

Dos servidores que responderam a pesquisa, 20% (vinte por cento) apresentaram pelo menos uma expectativa e/ou sugestão de melhoria. Os demais não se manifestaram.

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

Quanto aos Resultados



- Aperfeiçoamento dos processos internos;
- Respostas positivas para a sociedade.

Quanto aos Servidores



- Implantação, por parte do Tribunal, de uma política de valorização dos bons profissionais.

4. DA OFICINA DE TRABALHO:

Resultados e análise dos dados

Foco:

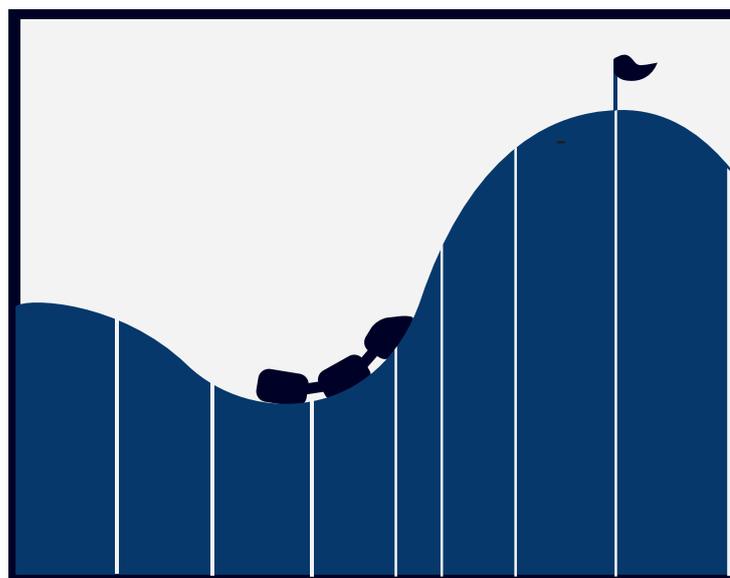
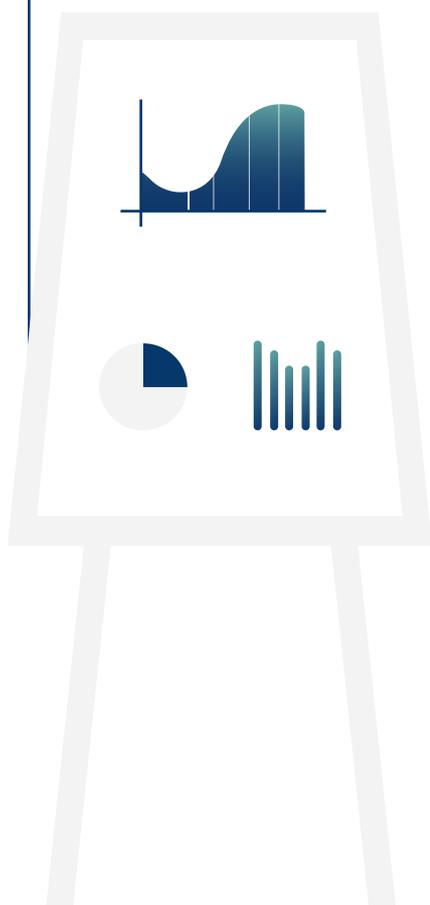
Discussão dos temas

Necessidade:

Compreender causas mais recorrentes dos problemas ou dificuldades que prejudicam/ comprometem o desempenho da DAD.

O que foi feito:

Grupos de discussão de temas



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

O evento foi realizado no dia 17/04/2015, na sala de treinamento da Escola de Contas, e contou com a participação de 15 servidores (65%). As ausências foram motivadas por férias e licenças.

Na ocasião, foram formados 04 grupos para discutir questões apresentadas em formulário elaborado pela Assessoria de Planejamento e Gestão.

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

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

Causas mais recorrentes

dos problemas ou dificuldades que prejudicam/ comprometem o desempenho da DAD

Processos que exigem apreciação minuciosa e conhecimento em diversas áreas (diversidade e abrangência das matérias analisadas).

Necessidade de complementar os processos antes da informação conclusiva.

Quantidade de **servidores insuficiente**, inclusive para compor equipes multidisciplinares.

Falta de confiabilidade no SIAI/SIAF e de compatibilidade entre os sistemas do TCE e aqueles utilizados pelos jurisdicionados.

Inexistência de um banco de dados de decisões do TCE.

Excesso de burocracia na tramitação dos processos.

Ausência de uma ferramenta informatizada, confiável e de fácil acesso, que auxilie a análise

Inexistência de fluxos de processos e **falta de padronização dos relatórios** e dos procedimentos.

Muitas **exigências para a formalização das informações** e complexidade dos papéis de trabalho.

Excesso de tramitação dos processos entre a Diretoria, os gabinetes e o MPJTC.

Desconhecimento, por parte dos servidores, da **matéria tratada nos processos**.

Ausência de **sistematização e falta de acompanhamento** das decisões do TCE.

Deficiências no SIAI e ausência de acesso ao sistema informatizado orçamentário e financeiro (SOFC) utilizado por alguns órgãos.

Representações formuladas pelo MPJTC com **escopo muito amplo**.

Subutilização das ferramentas de TI.

Falta de motivação dos servidores.

Insuficiência de pessoal com a qualificação necessária para a realização de determinadas análises, sobrecarregando alguns servidores.

Análise de processos antigos de pouca relevância.

Existência de **informações técnicas de baixa qualidade** em processos antigos.

Atraso na migração de processos físicos para processos eletrônicos.

Sugestões mencionadas com maior frequência para eliminar ou mitigar esses problemas

Promover capacitação especializada da equipe, de forma continuada, com cursos nas atribuições e matérias objeto de análises pela Diretoria, bem como na área de TI.

Promover uma sistematização mais efetiva da jurisprudência do TCE, a fim de alinhar as análises dos processos com o entendimento do Tribunal (revista de jurisprudência / jurisprudência por temas).

Ampliar o corpo técnico da Diretoria, remanejando pessoal de outras áreas ou realizando concurso público.

Padronizar fluxos de processos e procedimentos adotados na Diretoria.

Implantar filtros mais efetivos por parte dos gabinetes, na fase de análise, evitando a devolução desnecessária dos processos ao corpo técnico.

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

Consolidar as Resoluções do Tribunal, criar banco de dados para acompanhamento das decisões e elaborar súmulas com os entendimentos do TCE-RN.

Ampliar e fortalecer a atividade de supervisão/ revisão dos trabalhos, priorizando a qualidade.

Implantar cadastro de recomendações do TCE (Regimento Interno) e incluir os monitoramentos no planejamento das fiscalizações.

Alterar a Resolução que trata da complementação de processos, de modo que esse procedimento seja exigido apenas na fase conclusiva

Definir papéis de trabalho em relação à tramitação processual, a fim de reduzir a burocracia.

Realizar análises mais detalhadas dos processos e dar maior publicidade sobre os resultados, a fim de mostrar à sociedade o papel do TCE no controle dos recursos públicos.

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

Implementar melhorias de acesso, consulta e confiabilidade do SIAI e disponibilizar acesso aos sistemas orçamentários e financeiros dos Órgãos e Poderes Estaduais.

Criar sistemas de auditoria informatizada e desenvolver ou adquirir nova ferramenta informatizada que auxilie a análise dos processos.

Promover o ajuste da tecnologia para que seja possível a importação e o cruzamento de dados diretamente com aqueles da base primária dos jurisdicionados e com os sistemas de outros órgãos de controle

Adotar medidas que viabilizem a implantação de processos eletrônicos na Diretoria.

Providenciar a digitalização de todo o estoque de processos da DAD e passar a exigir dos jurisdicionados a entrega/apresentação de documentos digitalizados.

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

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

- a) Implementação de melhorias de acesso, consulta e confiabilidade do SIAI;
- b) Disponibilização de acesso aos sistemas orçamentário e financeiro do Tribunal de Justiça, da Assembleia Legislativa, da Procuradoria Geral de Justiça, da Defensoria Pública e do próprio TCE-RN, que utilizam o sistema SOFC, bem como a disponibilização de consultas aos sistemas orçamentários municipais;
- c) Criação de sistemas de auditoria informatizada;
- d) Desenvolvimento ou aquisição de nova ferramenta que auxilie a análise dos processos;
- e) Realização de ajustes na tecnologia, de modo que seja possível a importação e o cruzamento de dados com aqueles da base primária dos jurisdicionados e com os sistemas de outros órgãos de controle;
- f) Implantação do cadastro de recomendações do TCE (regimento Interno) e inclusão dos monitoramentos no planejamento das fiscalizações; e
- g) Realização de treinamentos acerca das funcionalidades dos sistemas de TI.

Cumprir registrar que as demandas mencionadas nos itens “b” e “e” somente poderão ser atendidas mediante Resolução do TCE-RN e celebração de convênios com os órgãos envolvidos. Da mesma forma, exige-se a emissão de uma Resolução para o atendimento à demanda referente a uma maior confiabilidade do SIAI (item “a”), uma vez que decorre da atuação dos jurisdicionados. Portanto, a realização dessas ações requer, em uma etapa prévia, a participação da **Secretaria de Controle Externo**.

No que se refere às demandas feitas pela DAD para a Escola de Contas, é importante mencionar que foi identificada uma carência de treinamentos mais específicos, voltados para as atividades cotidianas da Diretoria, inclusive na área de TI.

Assim, faz-se necessário que sejam ofertados cursos internos e externos, teóricos e práticos, cujos conteúdos atendam a essas necessidades. Algumas dessas demandas já foram incluídas no PDA 2015-2016 e enviadas para a Escola.

5. Avaliação das informações coletadas

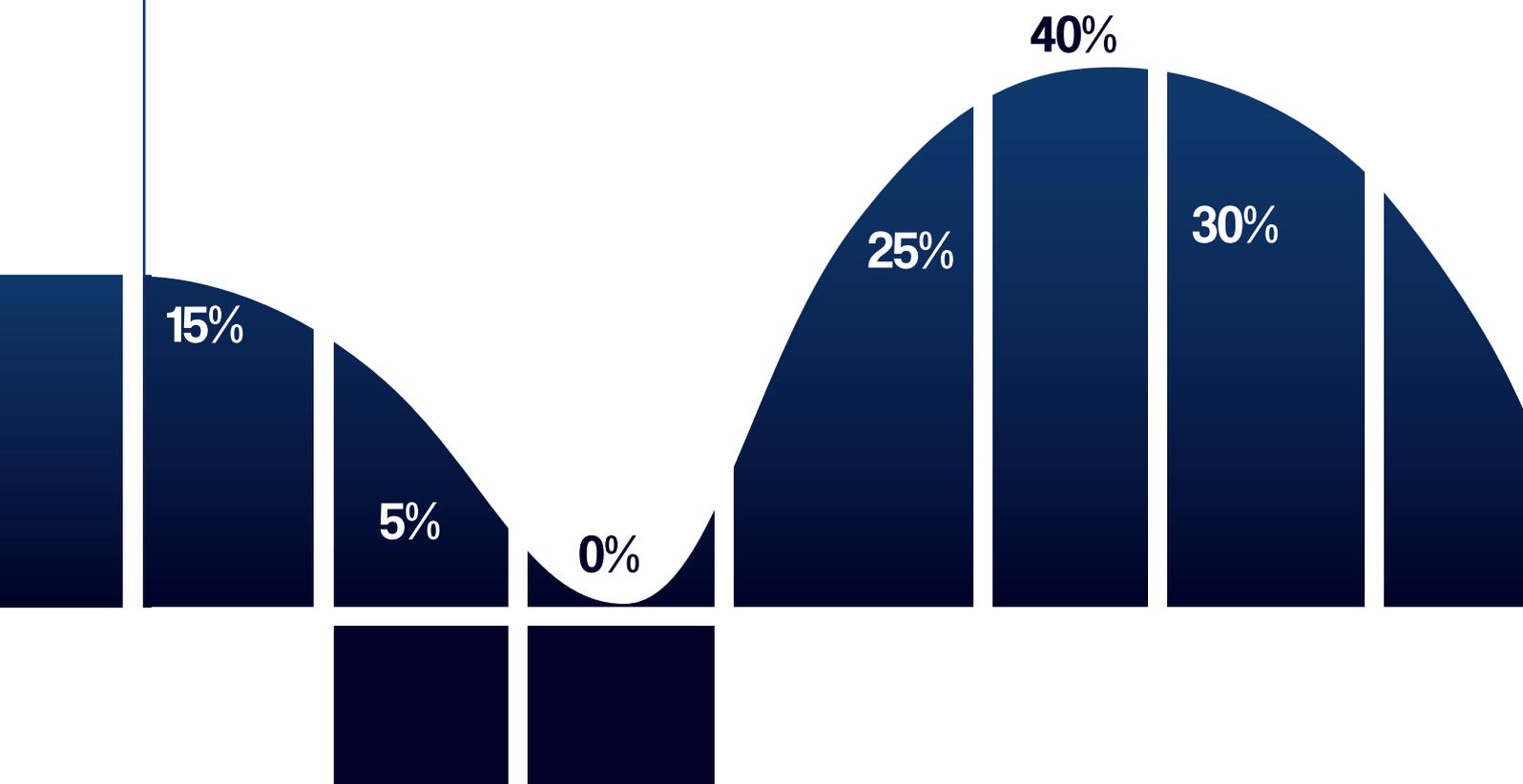
Pesquisa e oficina de trabalho

Foco:

Identificar pontos fortes e fracos, e problemas específicos

Necessidade:

Adoção de medidas de acordo com pesquisa.



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

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

No que se refere ao quesito Relacionamento, constatou-se não haver problemas significativos. O clima é bastante satisfatório, predominando aspectos como alta integração e valorização das opiniões da equipe, assim como alta colaboração e fácil acesso aos superiores e colegas.

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, há uma quantidade indesejada de trabalhos que precisam ser refeitos (retrabalho).

De acordo com os servidores, essa necessidade de refazer o trabalho decorre de uma primeira análise genérica ou superficial, da falta de treinamento e qualificação do corpo técnico e da ausência de padronização das rotinas de trabalho, entre outros. Esta última, inclusive, também gerou informações conflitantes.

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 uma das causas apontadas para a existência de lacunas e gargalos nos processos de trabalho, sobreposição das atividades, ausência de controle e morosidade nas análises e instruções processuais.

Preocupa o fato de que as deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e dos pareceres do MPJTC não são acompanhadas pelos servidores da DAD, o que também pode gerar lacunas e gargalos no processo de trabalho e, por conseguinte, retrabalho.

Nesse contexto, é importante a adoção das seguintes medidas: (i) estabelecer equipes multidisciplinares para a realização das atividades mais complexas (em todos os níveis), possibilitando a troca de conhecimento entre os servidores; (ii) instituir uma base de conhecimento uniforme, por meio de capacitações mais direcionadas para as atividades

da DAD, bem como pela padronização e normatização de procedimentos e pelo estabelecimento de checklists e modelos específicos para cada tipo de matéria analisada, de modo a evitar informações incompletas, superficiais e inconsistentes; (iii) acompanhar o posicionamento dos gabinetes acerca das matérias analisadas pela DAD e criar um banco de dados com os entendimentos já consolidados; e (iv) instituir uma rotina de supervisão dos trabalhos e revisão das informações, pareceres e relatórios técnicos emitidos.

Quanto ao 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, foram feitas várias críticas ao SIAI/SIAF, sendo mencionados, também, outros aspectos relevantes quanto ao tema: ausência de uma ferramenta informatizada confiável e de fácil acesso que auxilie a análise dos processos; não compatibilidade entre os sistemas do TCE-RN e aqueles utilizados pelos jurisdicionados; ausência de acesso ao sistema informatizado orçamentário e financeiro (SOFC) utilizado por alguns órgãos; subutilização dos sistemas de TI; e falta de confiabilidade no SIAI.

Em relação ao Planejamento e Fluxo de Trabalho, observou-se como principais pontos positivos a fluidez do fluxo processual na Diretoria e a distribuição da carga de trabalho compatível com o prazo de execução das tarefas. Entretanto, esses pontos se mostram controversos diante da morosidade das análises e instruções processuais, decorrente, em parte, da falta de padronização dos procedimentos, da grande quantidade de demanda e da insuficiência de servidores.

Também foi reconhecida a existência de processos devolvidos pelo MPJTC e pelos gabinetes dos conselheiros, para substituição, complementação ou alteração das informações técnicas produzidas. Esse procedimento prejudica o fluxo de trabalho. Os servidores entendem que essas informações deveriam ser consideradas como definitivas e que as divergências deveriam ser dirimidas pela Relatoria. O eventual surgimento de irregularidades em análise posteriores não justifica, por si só, a devolução dos autos, para que a avaliação original seja refeita.

Outro aspecto relevante, citado como causa de alguns gargalos, diz respeito ao atraso na migração de processos físicos para processos eletrônicos. É importante que sejam adotadas medidas para agilizar a implantação dessa nova forma de trabalho.

Ante o exposto, é importante: (i) identificar e normatizar os fluxos de trabalho da DAD, nas etapas de Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação (ciclo PDCA); (ii) estabe-

lecer padrões de procedimentos para cada etapa desses fluxos; (iii) melhorar a etapa de planejamento das atividades, especialmente das fiscalizações, para obtenção de informações consistentes com o objeto do trabalho a ser desenvolvido; (iv) compatibilizar a fase de execução com a de planejamento; (v) acompanhar as decisões dos Conselheiros e Pareceres do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas, de modo a subsidiar os pontos de controle das atividades da Diretoria; (vi) monitorar as recomendações contidas nos Acórdãos, a fim de comprovar o seu fiel cumprimento; e (vii) adotar medidas que viabilizem a implantação de processos eletrônicos na Diretoria, assim como providenciar a digitalização do estoque e passar a exigir dos jurisdicionados a entrega/apresentação de documentos já digitalizados.

Quanto ao tópico Quadro de Servidores e Carreiras, constatou-se que embora a pesquisa tenha revelado que o Corpo Técnico entende possuir a adequada capacitação para desenvolver suas atribuições, observou-se que foram fortemente retratados aspectos que indicam a necessidade de melhor qualificação do quadro de pessoal.

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

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

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

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

Assim, faz-se necessário: (i) identificar as causas dessa falta de motivação, uma vez que os próprios servidores apontam a capacitação como solução para vários problemas da Diretoria; (ii) agir nessas causas, de modo que a equipe se sinta motivada a frequentar cursos e buscar melhor qualificação profissional; (iii) promover o aperfeiçoamento dos servidores nas áreas técnicas de suas atuações; e (iv) incrementar a solicitação de treina-

mentos por parte da Diretoria, visando especializar, cada vez mais, o corpo técnico e motivar o crescimento profissional da equipe.

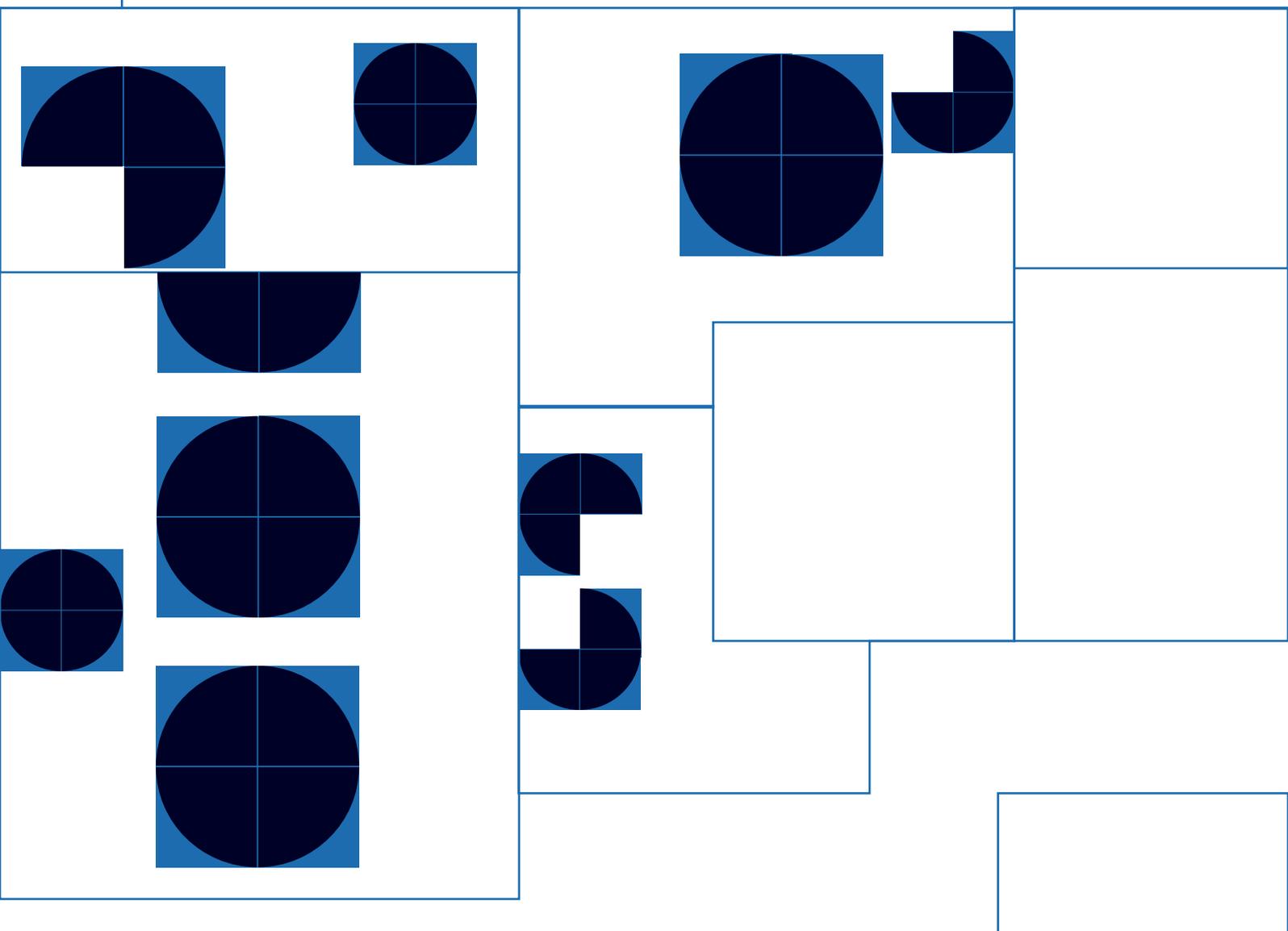
Quanto ao tópico Comunicação, as opiniões dos respondentes são majoritariamente satisfatórias. O único aspecto negativo detectado diz respeito à confiança dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na Diretoria, classificada como regular ou baixa.

Dessa forma, é necessário agir na padronização dos procedimentos, na elaboração de modelos de informações, na melhoria da qualidade do trabalho realizado e na ampliação e fortalecimento da atividade de supervisão e revisão dos documentos produzidos.

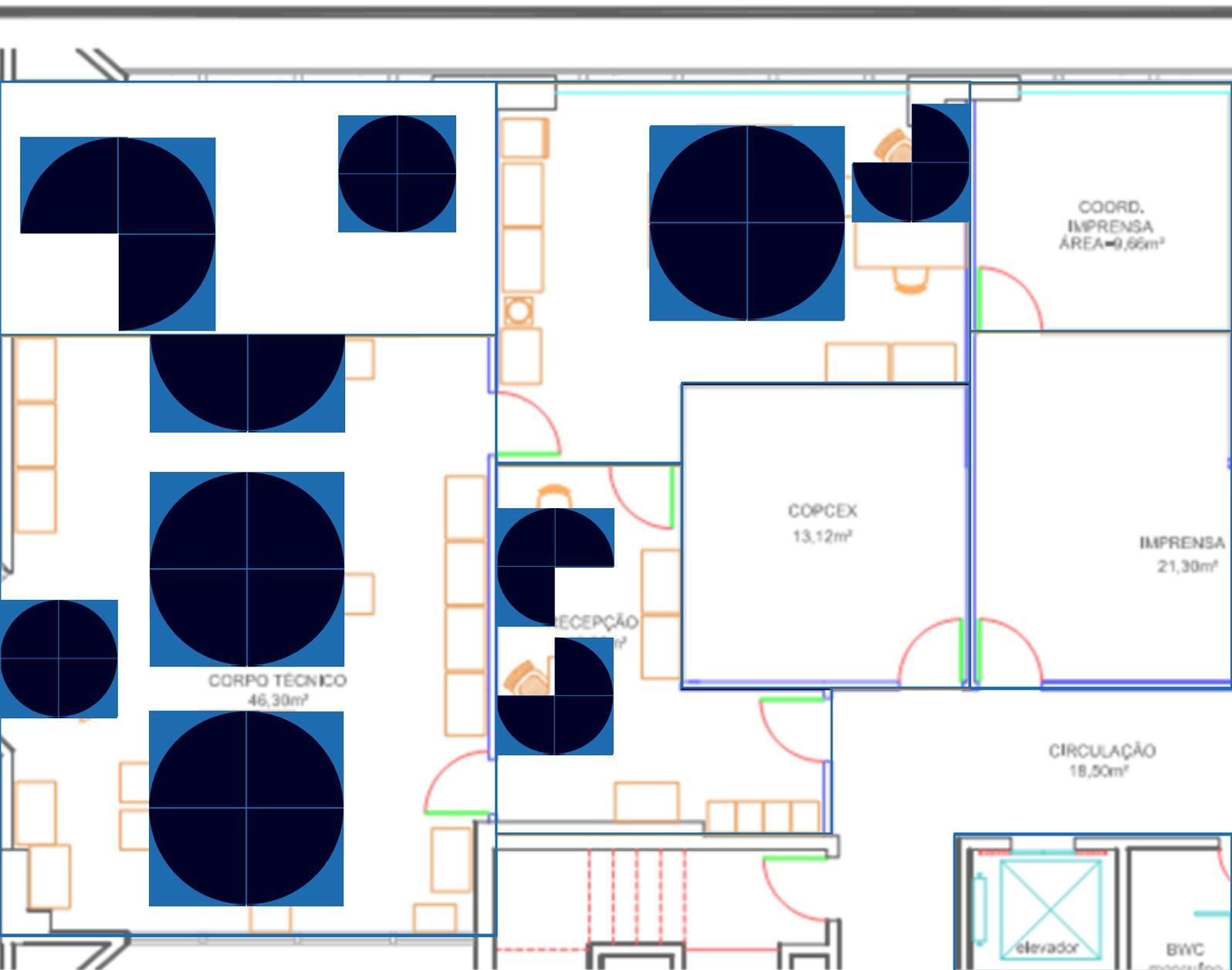
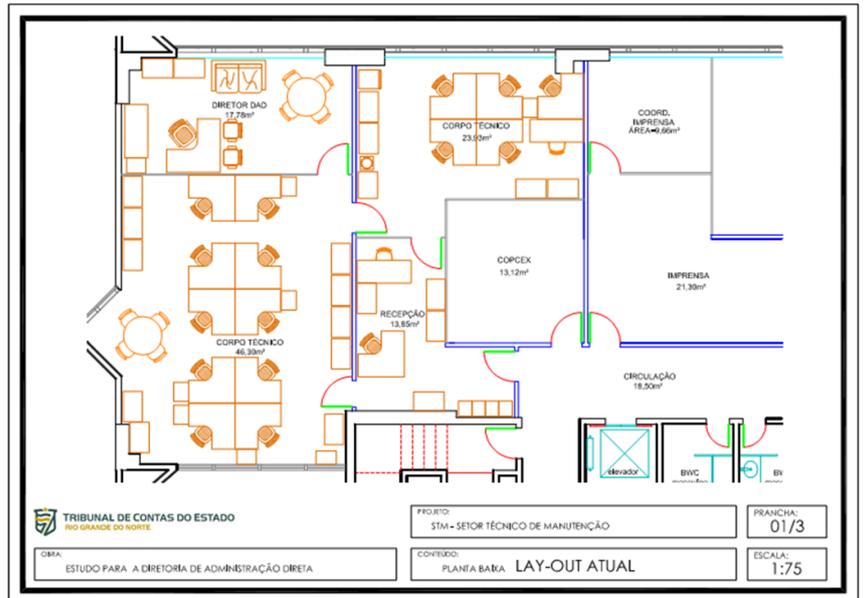
Sugere-se, ainda, divulgar os resultados das atividades desempenhadas na DAD, interna e externamente, a fim de que os jurisdicionados e a sociedade possam perceber a importância do trabalho desenvolvido.

6. Proposta de reestruturação

6.1 Proposta de estrutura organizacional	33
6.2 Proposta de layout da DAD	34
6.3 Dimensionamento de pessoal na nova estrutura da DAD	35
6.4 Competências e atribuições no âmbito da diretoria da administração direta	37
6.5 Perfil de competências individuais dos servidores da DAD	45



Proposta de reestruturação



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

A implementação da reestruturação ora proposta tem por objetivo mitigar os pontos fracos e reforçar os pontos fortes da Diretoria, assim como apontar soluções para os principais problemas identificados. Foram adotadas as seguintes premissas:

Divisão dos trabalhos da Diretoria em dois setores, de acordo com as atividades realizadas;

A implantação de novo layout;

A definição das competências e atribuições no âmbito da DAD;

A existência de uma cultura gerencial com autoridade compatível com os cargos de Direção e Coordenação na qual ela esteja inserida; e

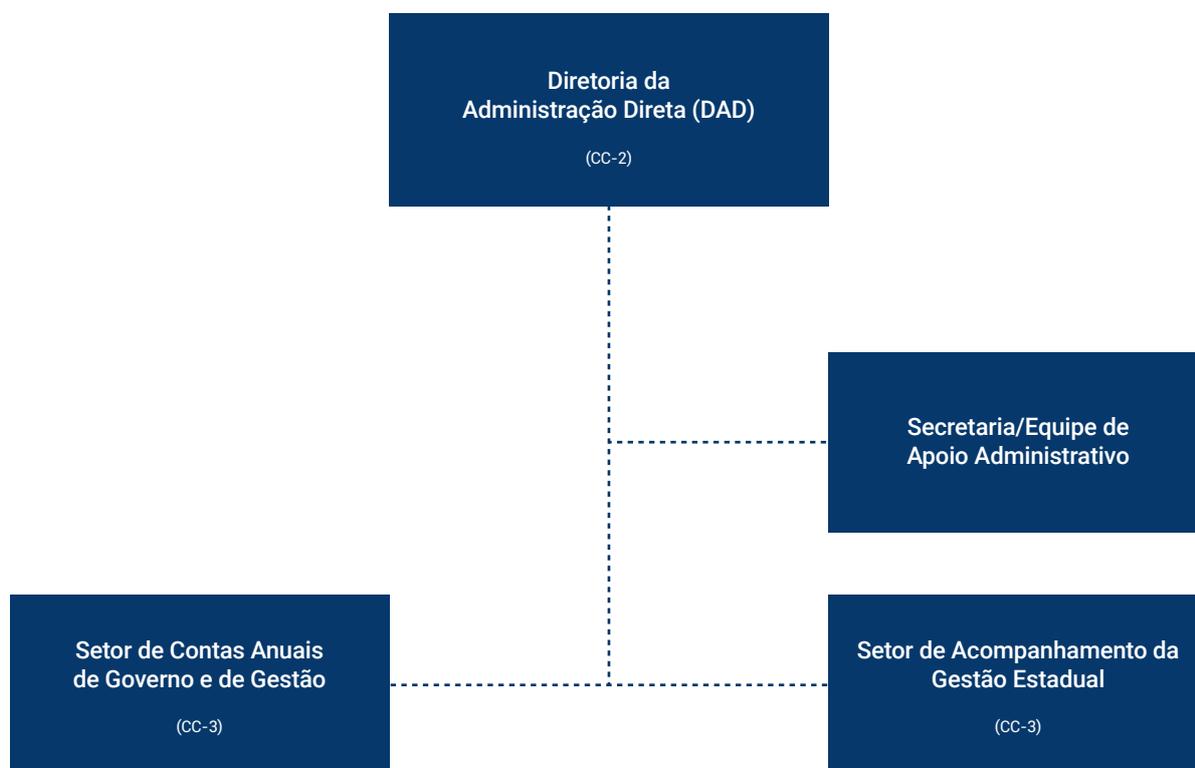
A realização de um trabalho conjunto dos servidores, com ferramentas, motivação e habilidades conjugadas e suficientes para completar as tarefas alocadas nos processos de trabalho, envidando seus esforços para fornecer valor diretamente à sociedade.

6.1 Proposta de estrutura organizacional

A Diretoria da Administração Direta é composta por 1 (um) Diretor, símbolo CC-2. Não há coordenadorias na sua estrutura organizacional, conforme art. 13, da Lei Complementar nº 411/2010, embora existam dois servidores ocupantes de cargos símbolo CC-3 e que desempenham a função de coordenadores. Apesar disso, suas atribuições não estão formalmente definidas.

A proposta aqui apresentada tem por objetivo distribuir as atividades de forma mais equilibrada, tendo por base as competências da Diretoria e o perfil técnico dos servidores.

Dessa forma, sugere-se a divisão dos trabalhos em dois setores: Setor de Contas Anuais de Governo e de Gestão e Setor de Acompanhamento da Gestão Estadual, conforme organograma a seguir:



Este modelo é caracterizado pela gerência forte e decisória, mas com órgãos de coordenação definidos em razão das funções que desempenham. Neste caso, foram identificados dois grupos principais: Contas Anuais de Governo e de Gestão e Acompanhamento da Gestão Estadual. Atualmente, a DAD prioriza as atividades deste último grupo, uma vez que não há servidores em quantidade suficiente na Diretoria.

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

6.2 Proposta de *layout* da DAD

A implementação do novo organograma requer, além da alocação de novos servidores, algumas alterações no layout da DAD. Dessa forma, foi solicitada ao Setor Técnico de Manutenção (STM) a elaboração de um projeto básico adequado à nova estrutura organizacional da Diretoria.

O anexo III contém, além da configuração atual, o layout proposto, que contempla a incorporação da área atualmente ocupada pela COPCEX, ampliando, assim, o espaço da DAD e permitindo a melhor distribuição das equipes.

6.3 Dimensionamento de pessoal na nova estrutura da DAD

Com relação ao quantitativo de pessoal por setor, foram identificadas algumas carências, por cargo e área de formação, conforme dimensionamento proposto a seguir:

Quadro 15: Dimensionamento da equipe do setor de contas anuais de governo e de gestão

Cargo/ área de formação da equipe	Quantidade
Equipe atual	
Coordenador (Assessor de Gabinete / CC-3)	01
Inspetor de Controle Externo (Contabilidade)	01
Subtotal 1	02
Equipe complementar	
Inspetor de Controle Externo (Contabilidade)	01
Inspetor de Controle Externo (Direito)	01
Inspetor de Controle Externo (Administração)	01
Inspetor de Controle Externo (Tecnologia da Informação)	01
Inspetor de Controle Externo (Economia)	01
Assessor Técnico Jurídico	01
Subtotal 2	06
Estagiário de Direito	01
Estagiário de Contabilidade	01
Subtotal 3	02
Total do setor	10

Ou seja, para realizar o trabalho adequadamente, o Setor de Contas Anuais de Governo e de Gestão precisará contar com uma equipe de 10 pessoas, assim distribuídas: 01 coordenador, 02 estagiários e 07 servidores, com as formações indicadas no quadro.

b) Setor de Acompanhamento da Gestão Estadual

Quadro 16: Dimensionamento da equipe do setor de acompanhamento da gestão estadual

Cargo/ área de formação da equipe	Quantidade
Equipe atual	
Coordenador (Inspetor de Controle Externo / CC-3)	01
Inspetor de Controle Externo (Contabilidade)	02
Inspetor de Controle Externo (Engenharia Civil e Direito)	01
Analista de Controle Externo	03
Assistente de Inspeção	02
Assessor Técnico Jurídico	02
Assessor de Gabinete (CC-4)	01
Servidores à disposição do Tribunal	03
Estagiários (Ciência e Tecnologia)	02
Subtotal 1	17
Equipe complementar	
Inspetor de Controle Externo (Contabilidade)	02
Inspetor de Controle Externo (Direito)	02
Inspetor de Controle Externo (Administração)	01
Inspetor de Controle Externo (Tecnologia da Informação)	01
Estagiário de Direito	01
Estagiário de Contabilidade	01
Subtotal 2	08
Total do setor	25

Ou seja, para realizar o trabalho adequadamente, o Setor de Acompanhamento da Gestão Estadual precisará contar com uma equipe de 25 pessoas, conforme o quadro.

c) Secretaria / Equipe de Apoio Administrativo

Quadro 17: Dimensionamento da equipe da secretaria/ apoio administrativo

Cargo/ área de formação da equipe	Quantidade
Equipe atual	
Auxiliar Administrativo	04
Total	04

A equipe atual atende às necessidades da Diretoria, sendo desnecessária a sua ampliação.

6.4 Competências e atribuições no âmbito da Diretoria da Administração Direta

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

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

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

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

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

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

Diretoria da Administração Direta - DAD

Competências:

Exercer a fiscalização contábil, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial dos Poderes, órgãos e unidades da Administração Direta do Estado, incluindo as Secretarias de Estado, o Tribunal de Justiça, a Assembleia Legislativa, o Ministério Público do Estado e demais unidades gestoras estaduais;

Subsidiar o Relator da prestação de contas anual do Governador do Estado no que for necessário;

Examinar as prestações de contas anuais apresentadas pelos titulares do Poder Legislativo, do Poder Judiciário, do Ministério Público do Estado, e pelos gestores dos órgãos e entidades da Administração Direta Estadual e demais unidades jurisdicionadas estaduais, quanto aos aspectos de legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência, eficácia, efetividade, razoabilidade e proporcionalidade dos atos sujeitos ao controle externo;

Fiscalizar o cumprimento das normas específicas relativas à responsabilidade na gestão fiscal do Estado;

Apurar denúncias e representações sobre irregularidades ou ilegalidades, conforme Regimento Interno, contra quaisquer responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos das unidades dos Poderes do Estado, bem como aqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao erário estadual;

Fiscalizar os procedimentos licitatórios e contratos, incluindo os de gestão, parceria público-privada, termos de parceria ou instrumentos congêneres, convênios, ajustes ou termos, envolvendo concessões, cessões, doações, autorizações e permissões de qualquer natureza, a título oneroso ou gratuito, de responsabilidade dos órgãos da sua esfera de competência;

Acompanhar o processo de elaboração dos instrumentos de planejamento orçamentário do Estado;

Fiscalizar os cálculos dos coeficientes individuais de participação dos Municípios e a entrega dos respectivos recursos;

Investigar o enriquecimento ilícito de responsáveis, nas áreas sujeitas ao seu controle;

Prestar informações solicitadas sobre a fiscalização contábil, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial dos Poderes, órgãos e unidades da Administração Direta do Estado.

Coordenar, dirigir e avaliar o exercício das competências da Diretoria;

Realizar, quando necessário, atividades de apoio às demais Diretorias e órgãos integrantes da Secretaria de Controle Externo;

Sugerir ao Secretário de Controle Externo a formalização dos processos de fiscalização, devidamente fundamentados, nas hipóteses previstas na Lei Orgânica e demais atos normativos pertinentes à matéria;

Informar ao Secretário de Controle Externo sobre a não prestação de contas por parte dos Poderes, órgãos e unidades da Administração Direta do Estado, incluindo as Secretarias de Estado, o Tribunal de Justiça, a Assembleia Legislativa, o Ministério Público do Estado e demais unidades gestoras estaduais, dentro dos prazos estabelecidos pelo Tribunal de Contas;

Realizar comunicação direta com o jurisdicionado, requerendo informações e documentos pertinentes à atividade de controle externo;

Promover a integração entre os setores e equipes da Diretoria;

Elaborar, com a participação dos servidores da Diretoria, o Plano de Diretrizes Anual, em conformidade com o Plano Estratégico do Tribunal, monitorando o cumprimento das metas estabelecidas, propondo ajustes e avaliando resultados por meio de indicadores de desempenho;

Apresentar ao Secretário de Controle Externo o planejamento unificado das atividades de fiscalização da Diretoria;

Propor a expedição de atos normativos internos regulando atividades operacionais no âmbito da Diretoria;

Coordenar o desenvolvimento e a execução de projetos voltados ao aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas de sua área de atuação;

Propor ao Secretário de Controle Externo a adoção de medidas que julgar convenientes, visando otimizar o desempenho das atividades sob sua direção;

Subsidiar os processos de criação e implementação dos sistemas informatizados utilizados pela Diretoria;

Administrar o uso eficiente dos recursos disponíveis, estimulando o desempenho das equipes, a autonomia e a responsabilidade gerencial;

Solicitar capacitação para os servidores da Diretoria;

Realizar as avaliações de desempenho funcional dos servidores da Diretoria;

Supervisionar a frequência e a escala de férias dos servidores lotados na Diretoria;

Supervisionar o controle dos materiais e bens patrimoniais sob sua responsabilidade;

Participar de audiências públicas;

Elaborar e remeter ao Secretário de Controle Externo os relatórios trimestrais e anual das atividades da Diretoria, nos prazos estabelecidos;

Acompanhar o cumprimento dos provimentos da Corregedoria Geral e das recomendações do Controle Interno, referentes à Diretoria.

Atribuições da Secretaria/Equipe de Apoio Administrativo:

Acompanhar e realizar os serviços administrativos da Diretoria;

Receber, triar e enviar processos;

Realizar atividades de organização dos autos (juntar/apensar informações e relatórios produzidos na Diretoria, carimbar e numerar folhas, abrir e encerrar volumes etc.);

Administrar a agenda da Diretoria;

Atender ao público interno e externo;

Providenciar as comunicações oficiais da Diretoria;

Controlar e executar procedimentos administrativos relativos à capacitação e viagens dos servidores da Diretoria;

Exercer o controle dos materiais e bens patrimoniais de responsabilidade do Diretor da Diretoria;

Apoiar a organização de eventos realizados pela Diretoria;

Executar atividades, procedimentos e rotinas necessários ao funcionamento da Diretoria;

Oferecer suporte aos dirigentes e corpo funcional no exercício das competências da Diretoria;

Desempenhar outras atribuições correlatas.

Setor de Contas Anuais de Governo e Gestão

Competências:

Colaborar, na sua área de atuação, coletando dados e fornecendo informações necessárias à elaboração do relatório técnico de auditoria sobre a prestação de contas anual do Governador do Estado;

Examinar as prestações de contas anuais apresentadas pelos titulares do Poder Legislativo, do Poder Judiciário, do Ministério Público do Estado, e pelos gestores dos órgãos e entidades da Administração Direta Estadual e demais unidades jurisdicionadas estaduais, quanto aos aspectos de legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência, eficácia, efetividade, razoabilidade e proporcionalidade dos atos sujeitos ao controle externo;

Acompanhar e analisar as alterações na estrutura administrativa dos Poderes, órgãos e unidades da Administração Direta do Estado, bem como seus reflexos no cadastro de jurisdicionados da DAD no SIAI;

Acompanhar o processo de elaboração dos instrumentos de planejamento orçamentário do Estado;

Acompanhar e analisar os demonstrativos relativos à gestão fiscal e à execução orçamentária dos Poderes Executivo e Legislativo, bem como do Ministério Público do Estado, de acordo com os parâmetros estabelecidos na Lei Complementar Federal nº 101/2000, ou em outra norma que venha a dispor sobre a matéria que regulamenta;

Fiscalizar os cálculos dos coeficientes individuais de participação dos Municípios e a entrega dos respectivos recursos;

Investigar o enriquecimento ilícito de responsáveis, nas áreas sujeitas ao seu controle;

Realizar auditorias in loco sobre processos ou de qualquer natureza, quando necessárias ao desempenho de suas competências, mediante autorização do Diretor;

Fornecer informações relativas ao desenvolvimento de atividades no âmbito de sua competência, quando solicitado;

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

Desempenhar suas competências de forma coordenada com os demais setores que integram a Diretoria;

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

Atender demandas de outras unidades organizacionais, devidamente autorizadas pelo Diretor;

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

Orientar os jurisdicionados e cidadãos nos assuntos de competência da sua unidade organizacional.

Atribuições do Coordenador do Setor de Contas Anuais de Governo e de Gestão:

Gerenciar as atividades e os recursos disponíveis, de forma a atender as competências do setor e outras compatíveis com sua área de atuação, observando o cumprimento da legislação específica;

Analisar a conformidade, quanto aos modelos e padrões estabelecidos para as informações, relatórios e pareceres elaborados pelos integrantes do setor, conferindo-os antes de remetê-los ao Diretor, com a finalidade de avaliar a conformidade técnica e a produtividade dos referidos servidores, determinando os ajustes necessários;

Informar ao Diretor a não prestação de contas, na forma da lei, por parte das entidades jurisdicionadas;

Apresentar ao Diretor o planejamento das atividades de fiscalização das unidades de competência do setor;

Elaborar, com a participação dos servidores do setor, o Plano de Diretrizes Anual de sua unidade organizacional, em conformidade com o Plano Estratégico do Tribunal, monitorando o cumprimento das metas estabelecidas, propondo ajustes e avaliando resultados por meio de indicadores de desempenho;

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

Subsidiar os processos de criação e implementação dos sistemas informatizados do setor;

Identificar necessidades e propor condições para um melhor desempenho e integração da equipe, com ênfase no processo de capacitação dos servidores lotados no seu setor;

Supervisionar, em colaboração com o Diretor, a frequência e a escala de férias dos servidores lotados no seu setor;

Supervisionar, em colaboração com o Diretor, o controle dos materiais e bens patrimoniais do seu setor;

Elaborar e remeter ao Diretor relatórios trimestrais e anual das atividades do setor, nos prazos e modelos estabelecidos;

Acompanhar o cumprimento dos provimentos da Corregedoria Geral e das recomendações do Controle Interno referentes ao setor;

Compor equipes multidisciplinares e, eventualmente, havendo necessidade, realizar atividades técnicas (análise processual, vistorias, fiscalizações, auditorias etc.), na sua área de atuação;

Desempenhar outras atribuições correlatas.

Setor de Acompanhamento da Gestão Estadual

Competências:

Fiscalizar os procedimentos licitatórios e contratos, incluindo os de gestão, parceria público-privada, termos de parceria ou instrumentos congêneres, convênios, ajustes ou termos, envolvendo concessões, cessões, doações, autorizações e permissões de qualquer natureza, a título oneroso ou gratuito, de responsabilidade dos Poderes, órgãos e unidades da Administração Direta do Estado, incluindo as Secretarias de Estado, o Tribunal de Justiça, a Assembleia Legislativa, o Ministério Público do Estado e demais unidades gestoras estaduais;

Monitorar a prestação de contas no SIAI, dos Poderes, órgãos e unidades da Administração Direta do Estado, incluindo as Secretarias de Estado, o Tribunal de Justiça, a Assembleia Legislativa, o Ministério Público do Estado e demais unidades gestoras estaduais;

Examinar previamente os editais de licitações solicitados, a partir do acompanhamento da publicação dos editais de licitações, dispensas, inexigibilidades, extratos de contratos e convênios dos órgãos e entidades citados no item anterior;

Monitorar atos de gestão que apresentem os critérios de risco, materialidade e relevância, no âmbito dos Poderes, órgãos e unidades da Administração Direta do Estado, para nortear a atuação concomitante e seletiva;

Apurar denúncias e representações sobre irregularidades ou ilegalidades, conforme Regimento Interno, contra quaisquer responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos das unidades dos Poderes do Estado, bem como aqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao erário estadual;

Realizar auditorias in loco sobre processos ou de qualquer natureza, quando necessárias ao desempenho de suas competências, mediante autorização do Diretor;

Fornecer informações relativas ao desenvolvimento de atividades no âmbito de sua competência, quando solicitado;

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

Desempenhar suas competências de forma coordenada com os demais setores que integram a Diretoria;

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

Atender demandas de outras unidades organizacionais, devidamente autorizadas pelo Diretor;

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

Orientar os jurisdicionados e cidadãos nos assuntos de competência da sua unidade organizacional.

Atribuições do Coordenador do Setor de Acompanhamento da Gestão Estadual:

Gerenciar as atividades e os recursos disponíveis, de forma a atender as competências do setor e outras compatíveis com sua área de atuação, observando o cumprimento da legislação específica;

Analisar a conformidade, quanto aos modelos e padrões estabelecidos para as informações, relatórios e pareceres elaborados pelos integrantes do setor, conferindo-os antes de remetê-los ao Diretor, com a finalidade de avaliar a conformidade técnica e a produtividade dos referidos servidores, determinando os ajustes necessários;

Apresentar ao Diretor o planejamento das atividades de fiscalização das unidades de competência do setor;

Elaborar, com a participação dos servidores do setor, o Plano de Diretrizes Anual de sua unidade organizacional, em conformidade com o Plano Estratégico do Tribunal, monitorando o cumprimento das metas estabelecidas, propondo ajustes e avaliando resultados por meio de indicadores de desempenho;

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

Subsidiar os processos de criação e implementação dos sistemas informatizados do setor;

Identificar necessidades e propor condições para um melhor desempenho e integração da equipe, com ênfase no processo de capacitação dos servidores lotados no seu setor;

Supervisionar, em colaboração com o Diretor, a frequência e a escala de férias dos servidores lotados no seu setor;

Supervisionar, em colaboração com o Diretor, o controle dos materiais e bens patrimoniais do seu setor;

Elaborar e remeter ao Diretor relatórios trimestrais e anual das atividades do setor, nos prazos e modelos estabelecidos;

Acompanhar o cumprimento dos provimentos da Corregedoria Geral e das recomendações do Controle Interno referentes ao setor;

Compor equipes multidisciplinares e, eventualmente, havendo necessidade, realizar atividades técnicas (análise processual, vistorias, fiscalizações, auditorias etc.), na sua área de atuação;

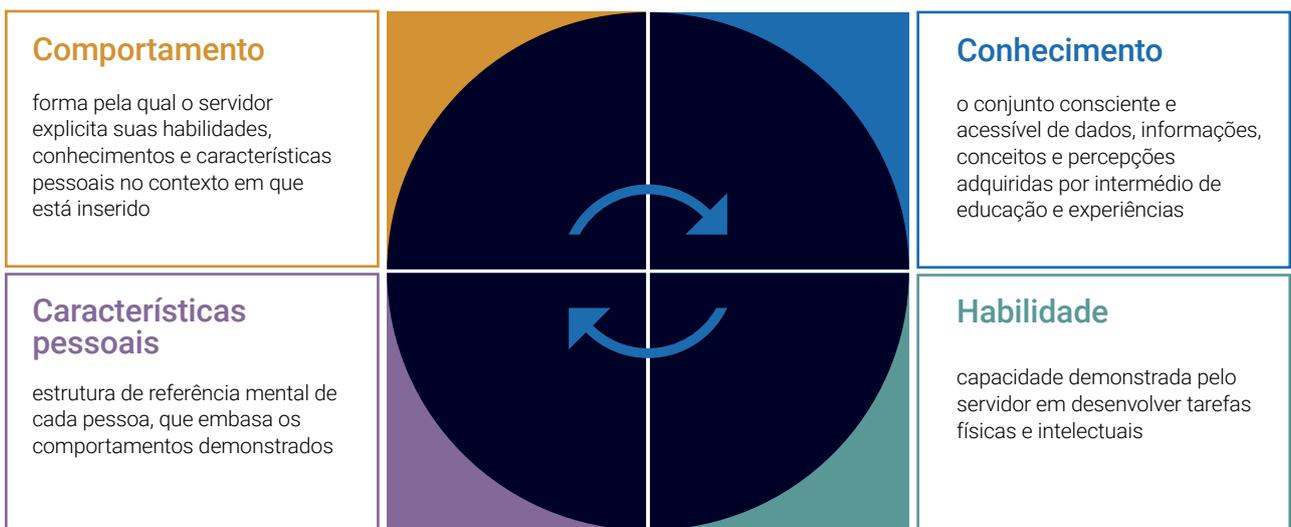
Desempenhar outras atribuições correlatas.

6.5 Perfil de competências individuais dos servidores da Diretoria da Administração Direta

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

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

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

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

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

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

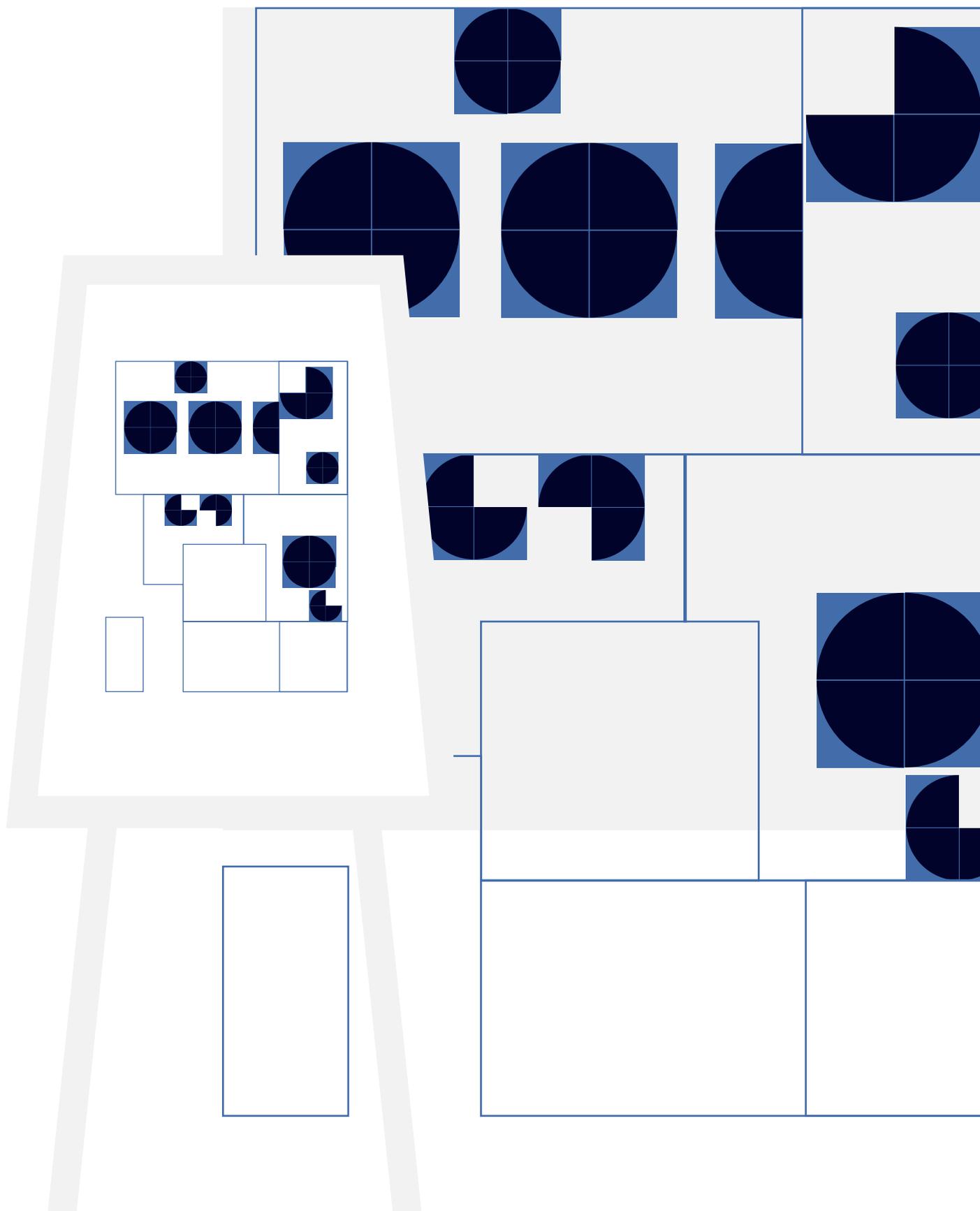
Ética: é preciso contar com profissionais éticos, que valorizem a integridade;

Compartilhamento de conhecimento: em um ambiente onde as matérias analisadas são reconhecidamente bastante complexas, o servidor da DAD 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.

7. Recomendações



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

I. Preparação para a Mudança:

Preparar os servidores, esclarecendo-os com a antecedência necessária sobre as mudanças propostas; e

Avaliar a conveniência e a oportunidade da Presidência do Tribunal para a implantação do novo modelo aqui apresentado.

II. Planejamento da implantação:

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

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

Definir critérios para a composição das novas equipes da DAD (Setor de Contas Anuais de Governo e de Gestão, Setor de Acompanhamento da Gestão Estadual e Secretaria/Equipe de Apoio Administrativo), de acordo com o organograma proposto e em conformidade com as competências individuais dos servidores e estagiários identificadas na fase anterior;

Avaliar a necessidade de capacitação e, se for o caso, promover treinamentos específicos; e

Estabelecer um cronograma para a mudança, bem como os objetivos a serem atingidos em cada etapa.

III. Implementação do Processo de Mudança (Diretor):

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

Propor a normatização das competências e atribuições da Diretoria, dos Setores e das Equipes de Trabalho, conforme disposto neste relatório (item 6.4);

Providenciar treinamentos apropriados e específicos, cujos conteúdos estejam relacionados com as matérias analisadas no âmbito da Diretoria;

Reafirmar a todos acerca da importância e da responsabilidade deles no processo de mudança;

Estar presente e estimular as equipes de trabalho, aproximando-se das pessoas mais do que o usual, para que elas sintam segurança em um momento de transição e incertezas;

Entender a resistência e ajudar as pessoas a se afastarem do "velho", estimulando a participação, criando um clima de confiança e transparência;

Monitorar o processo de mudança e estabelecer mecanismos para monitorar como a Diretoria está respondendo a esse processo;

Estabelecer uma comunicação de mão dupla, buscando valorizar as opiniões dos servidores; e

Definir formas de recompensar os esforços e resultados das equipes.

IV. Composição das Equipes de Trabalho:

Definir a composição das equipes de trabalho, de acordo com os critérios estabelecidos na fase II (planejamento), com a consequente realocação dos servidores e estagiários, observando as necessidades apontadas no item 6.3;

Definir possíveis grupos de trabalho para elaborar modelos, inclusive checklists, padronizar e normatizar procedimentos, de acordo com as prioridades da Diretoria; e

Elaborar uma política de desenvolvimento dos técnicos que adote a prática da rotatividade, de modo a alcançar todos os servidores na DAD.

V. Qualidade e Fluxo de Trabalho:

Identificar e desenhar o fluxo de trabalho da DAD, em cada etapa do ciclo PDCA;

Estabelecer metodologias de trabalho da Diretoria, com critérios objetivos para cada procedimento;

Desenvolver mecanismos de filtro para receber novos processos e demandas, distribuindo-os entre as equipes, de acordo com a matéria tratada;

Desenhar fluxos de trabalho, padronizar e normatizar procedimentos;

Criar modelos de informação e parecer por tipo de matéria analisada;

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

Estabelecer equipes multidisciplinares para a realização das atividades e temas de maior complexidade (em todos os níveis);

Definir prioridades e estreitar os relacionamentos com os Gabinetes dos Conselheiros e do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas (MPJTC);

Estabelecer, em conjunto com o MPJTC, critérios técnicos para devolução dos autos após a emissão de informação técnica conclusiva;

Elaborar proposta de arquivamento de processos mais antigos e pouco relevantes;

Definir, em conjunto com a equipe responsável pelo projeto de melhorias do SIAI, alternativas que contemplem a automatização de alguns procedimentos e melhorias no acesso e consulta dos dados;

Atuar junto à Secretaria de Controle Externo no sentido de operacionalizar as seguintes demandas:

(i) disponibilização de acesso aos sistemas orçamentário e financeiro do Tribunal de Justiça, da Assembleia Legislativa, da Procuradoria Geral de Justiça, da Defensoria Pública e do próprio TCE-RN, bem como a disponibilização de consultas aos sistemas orçamentários municipais;

(ii) realização de ajustes na tecnologia, de modo que seja possível a importação e o cruzamento de dados com aqueles da base primária dos jurisdicionados e com os sistemas de outros órgãos de controle; e

(iii) maior confiabilidade do SIAI e automatização de alguns procedimentos envolvendo esse sistema. Essas medidas dependem da emissão Resolução pelo TCE-RN e celebração de convênios com os órgãos envolvidos;

Adotar medidas que viabilizem a implantação de processos eletrônicos na Diretoria, assim como providenciar a digitalização do estoque e passar a exigir dos jurisdicionados a entrega/apresentação de documentos já digitalizados;

Instituir uma base de conhecimento própria (pontos de controle por matéria);

Criar um banco de dados com a jurisprudência relativa às matérias de referência e que contenha os entendimentos do TCE-RN;

Instituir a criação de grupos de discussão de temas específicos; e

Propor a adoção de medidas para eliminar as dificuldades apresentadas no item 4, em especial aquelas a cargo da Diretoria de Informática.

VI. Capacitação:

Identificar as causas da falta de motivação dos servidores para participar de cursos/ treinamentos;

Agir nessas causas, de modo que a equipe se sinta motivada a frequentar cursos e buscar melhor qualificação profissional;

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

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

Anexo I:

Questionário aplicado com os servidores



TCERN

Questionários do TCE/RN Reestruturação da Diretoria da Administração Direta (DAD)

Reestruturação da Diretoria da Administração Direta (DAD)

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 DAD, com vistas a implementar um novo modelo de gestão, cuja ênfase se encontra no alcance da eficiência de processos e transparência nos resultados.

Prezado(a) servidor(a),

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

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

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

Desde já, agradecemos sua colaboração.

Assessoria de Planejamento e Gestão
36427237

Há 60 perguntas neste questionário

A. Relacionamento:

1 [Q0001] Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus colegas de trabalho na sua diretoria? (escolher apenas uma das opções)

- Ruim
- Boa
- Ótima
- Não se aplica

2 [Q0002] Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus superiores dentro da sua diretoria? (escolher apenas uma das opções)

- Ruim
- Boa
- Ótima
- Não se aplica

3 [Q0003] Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus subordinados dentro da sua diretoria? (escolher apenas uma das opções)

- Ruim
- Boa
- Ótima
- Não se aplica

4 [Q0004] Como você avalia o acesso aos seus superiores dentro da sua Diretoria? (escolher apenas uma das opções)

- Dificil acesso
- Fácil acesso
- Não se aplica

5 [Q0005] Como você avalia o acesso aos seus subordinados dentro da sua Diretoria? (escolher apenas uma das opções)

- Dificil acesso
- Fácil acesso
- Não se aplica

6 [Q0006] Como você avalia o acesso aos seus colegas de trabalho dentro da sua Diretoria? (escolher apenas uma das opções)

- Dificil acesso
- Fácil acesso
- Não se aplica

7 [Q0007] Como você avalia a colaboração com os seus superiores na sua Diretoria? (escolher apenas uma das opções)

- Baixa colaboração
- Alta colaboração
- Não se aplica

8 [Q0008] Como você avalia a colaboração com os seus subordinados dentro da sua Diretoria? (escolher apenas uma das opções)

- Baixa colaboração
- Alta colaboração
- Não se aplica

9 [Q0009] Como você avalia a colaboração com os seus colegas de trabalho dentro da sua Diretoria? (escolher apenas uma das opções)

- Baixa colaboração
- Alta colaboração
- Não se aplica

10 [Q0010] Como você avalia a integração entre os diferentes setores (se houver) na sua Diretoria? (escolher apenas uma das opções)

- Baixa integração
- Alta integração
- Não se aplica

11 [Q0011] Como você avalia a integração entre efetivos, comissionados, cedidos e terceirizados na sua diretoria? (escolher apenas uma das opções)

- Baixa integração
- Alta integração

12 [Q0012] As opiniões dos técnicos do seu setor são: (Por favor, escolha as opções que se aplicam)

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

B. Qualidade no Trabalho:

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

(escolher apenas uma das opções)

- Ruim
- Boa
- Ótima

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

(escolher apenas uma das opções)

- Ruim
- Bom
- Ótimo

14 [Q0014] Como você classifica o índice de retrabalho no seu setor? (escolher apenas uma das opções)

- Baixo
- Regular
- Alto

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

(escolher apenas uma das opções)

- Sim
- Não

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

(escolher apenas uma das opções)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

18 [Q0018] Esses documentos estão disponíveis no sítio do TCE/RN? (escolher apenas uma das opções)

- Sim
- Não

19 [Q0019] O seu setor faz o acompanhamento das deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e pareceres do MPJTC? (escolher apenas uma das opções)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

20 [Q0020] No seu ambiente de trabalho existem trocas de conhecimento entre servidores e seus superiores hierárquicos? (escolher apenas uma das opções)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

21 [Q0021] No seu ambiente de trabalho existem trocas de conhecimento entre seus colegas de trabalho? (escolher apenas uma das opções)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

22 [Q0022] Qual o grau de comprometimento da sua equipe com a qualidade do trabalho? (escolher apenas uma das opções)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

23 [Q0023] As Instruções processuais do seu setor seguem um padrão preestabelecido? (escolher apenas uma das opções)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

C. Tecnologia:

24 [Q0024] Como você classifica os sistemas do TCE/RN? (escolha a resposta adequada para cada item)

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

25 [Q0025] Os sistemas do TCE/RN se comunicam entre si e com outros sistemas de outros órgãos necessários às análises de dados? (escolher apenas uma das opções)

- Sim
- Não

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

(escolher apenas uma das opções)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

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

(escolher apenas uma das opções)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

28 [Q0028] Como você avalia esses treinamentos?

(escolher apenas uma das opções)

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

D. Planejamento e fluxo de trabalho

29 [Q0029] Como você classifica as análises/deliberações/instruções processuais na sua Diretoria?
(escolher apenas uma das opções)

- Rápidas
- Morosas

31 [Q0031] Marque as principais dificuldades enfrentadas: (Por favor, escolha as opções que se aplicam)

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

32 [Q0032] Como você classifica a quantidade de demandas no seu setor?
(Por favor, escolha as opções que se aplicam)

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

33 [Q0033] Como você avalia o fluxo processual no seu setor? (escolher apenas uma das opções)

- Com fluidez
- Sem fluidez

34 [Q0034] Indique os principais motivos para essa falta de fluidez? (Por favor, escolha as opções que se aplicam)

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

35 [Q0035] Qual o número de processos em estoque no seu setor?

Por favor, coloque sua resposta aqui:

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

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

(escolher apenas uma das opções)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

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

(escolher apenas uma das opções)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

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

Por favor, coloque sua resposta aqui:

E. Quadro de servidores e carreiras

40 [Q0040] O quadro de servidores da sua diretoria é composto: (escolher apenas uma das opções)

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

41 [Q0041] As chefias de sua Diretoria estão capacitadas para induzir o bom desempenho das atribuições de seus subordinados? (escolher apenas uma das opções)

- Sim
- Não

42 [Q0042] Sua capacitação está adequada às suas atribuições? (escolher apenas uma das opções)

- Sim
- Não

43 [Q0043] Na sua avaliação existe a possibilidade de crescimento profissional na sua diretoria? (escolher apenas uma das opções)

- Sim
- Não

44 [Q0044] De que forma é realizada a ascensão dos servidores na sua diretoria? (escolher apenas uma das opções)

- Por meritocracia
- Por indicação, sem critério técnico

45 [Q0045] A sua diretoria respeita a capacidade individual de trabalho de seus servidores ? (escolher apenas uma das opções)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

F. Capacitação

46 [Q0046] Existem apoio e incentivo da sua diretoria para que os servidores se capacitem?

(escolher apenas uma das opções)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

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

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

48 [Q0048] As oportunidades de treinamento são ofertadas de forma democrática?

(escolher apenas uma das opções)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

49 [Q0049] Qual seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas pela Escola de Contas?

(escolher apenas uma das opções)

- Baixo
- Regular
- Alto

50 [Q0050] Indique os principais motivos para a sua falta de interesse nos treinamentos ofertados pela Escola de Contas: (escolha as opções que se aplicam)

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

51 [Q0051] Qual seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas por outras instituições?

(escolher apenas uma das opções)

- Baixo
- Regular
- Alto

G. Comunicação

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

(escolher apenas uma das opções)

- Ruim
- Boa
- Ótima

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

(escolher apenas uma das opções)

- Ruim
- Boa
- Ótima

53 [Q0053] Há troca de ideias entre os membros de sua equipe? (escolher apenas uma das opções)

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

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

(escolher apenas uma das opções)

- Ruim
- Boa
- Ótima

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

(escolher apenas uma das opções)

- Ruim
- Boa
- Ótima

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

(escolher apenas uma das opções)

- Sim
- Não

H. Expectativas dos servidores

59 [Q0059] Quais as suas expectativas em relação ao trabalho de reestruturação da sua Diretoria?

(escolha as opções que se aplicam)

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

60 [Q0060] Espaço destinado a considerações adicionais.

Por favor, coloque sua resposta aqui:

[Enviar questionário](#)

Obrigado por ter preenchido o questionário.

Anexo II: Resultado Consolidado da Oficina de Trabalho



TCERN

Oficina De Trabalho

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

Tema 01: Fluxo de Trabalho		
Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.1 complexidade do trabalho	Processos que exigem apreciação minuciosa e conhecimento em diversas áreas (diversidade e abrangência das matérias analisadas)	Definir equipes especializadas, por área de atuação. Realizar cursos de capacitação da equipe, de forma continuada. Promover a valorização profissional dos servidores, por meio da educação continuada. Padronizar os fluxos processuais da Diretoria. Conscientizar o pessoal dos gabinetes e do MPJTC acerca dos pareceres técnicos.
	Relevância orçamentária e financeira dos valores envolvidos.	Realizar cursos de capacitação da equipe, de forma continuada.
	Quantidade de servidores insuficiente para compor equipes multidisciplinares.	Remanejar pessoal de outras diretorias e/ou realizar concurso público.
	Inexistência de um banco de dados de decisões do TCE (entendimentos).	Elaborar súmulas.
	Ausência de uma ferramenta informatizada confiável e de fácil acesso.	Desenvolver ou adquirir nova ferramenta informatizada que auxilie a análise dos processos.

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.2 excesso de burocracia	Muitas exigências para a formalização das informações e ausência de papéis de trabalho menos complexos.	Padronizar os tipos de informações e pareceres técnicos.
	Necessidade de complementar os processos antes da informação conclusiva.	Alterar a Resolução que trata do assunto, de modo que os processos passem a ser complementados apenas na fase conclusiva.
	Falta de confiabilidade no SIAI/SIAF.	NÃO INDICADO
	Todo trâmite processual passa pelo gabinete dos conselheiros.	Estabelecer situações que dispensem a tramitação pelos gabinetes.
1.3 falta de fluidez	Burocracia na tramitação dos processos.	Definir papéis de trabalho em relação à tramitação processual.
	Ausência de fluxos de processos.	Definir os fluxos de processos e implantá-los.
	Excesso de tramitação entre Diretoria, gabinetes e MPJTC.	Implantar filtros mais efetivos por parte dos gabinetes, na fase de análise, evitando a devolução desnecessária dos processos ao corpo técnico.
	Insuficiência de servidores.	Remanejar pessoal de outras diretorias e/ou realizar concurso público.
	Desconhecimento da matéria tratada no processo.	Capacitar os servidores e implantar banco de dados para consultas.
	Ausência de fluxograma do trabalho.	Criar e implantar fluxos de trabalho.

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.4 demandas externas (esporádicas) – sem programação	Formulação de representações pelo MPJTC com escopo muito amplo.	Estabelecer procedimento de validação do planejamento da auditoria (detalhamento do escopo) entre corpo técnico e MPC, antes ou depois da apresentação da representação.
	Demandas do MPJTC e do jurisdicionado.	NÃO INDICADO.
1.5 lacunas do processo de trabalho	Ausência de ferramenta informatizada confiável.	Criar ferramenta informatizada de análise dos processos.
	Deficiências no SIAI e ausência de acesso ao sistema informatizado orçamentário e financeiro do TJ/RN, Assembleia Legislativa do RN, PGJ/RN, Defensoria Pública e do próprio TCE, que utilizam o sistema SOFC, assim como a ausência de consultas aos sistemas orçamentários municipais.	Implementar melhorias de acesso, consulta e confiabilidade do SIAI.
	Subutilização das ferramentas de TI.	Ofertar cursos e incentivar a participação e utilização posterior dessas ferramentas.
	Falta de padronização dos relatórios e dos procedimentos.	Criar manuais de procedimentos para as atividades desenvolvidas na diretoria.
	Ausência de sistematização das decisões do TCE.	Promover sistematização mais efetiva da jurisprudência do TCE, a fim de alinhar as análises (revista de jurisprudência / jurisprudência por temas).
	Falta de acompanhamento das decisões.	Criar banco de dados para acompanhamento das decisões.
	Monitoramento insipiente das recomendações decorrentes das auditorias e confirmadas pelo pleno.	Implantar o cadastro de recomendações do TCE (regimento interno) e incluir os monitoramentos no planejamento das fiscalizações.

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
<p>1.6 Sobreposição de atividades</p>	<p>Falta de servidores para suprir demandas extras à atividade planejada (ex.: participação em comissões, fiscalizações demandadas extraordinariamente etc.).</p>	<p>Realizar concurso público para contratação de novos servidores.</p>
	<p>Insuficiência de pessoal com a qualificação necessária para a realização de determinadas análises.</p>	<p>Realizar concurso público para contratação de novos servidores. Capacitar a equipe existente.</p>
	<p>Ausência de padronização dos procedimentos.</p>	<p>Promover a padronização dos procedimentos da diretoria.</p>
	<p>Carência de servidores.</p>	<p>Remanejar pessoal de outras diretorias e/ou realizar concurso público.</p>
	<p>Complexidade na análise de alguns processos.</p>	<p>Promover a capacitação dos servidores e estimular a formação de equipes multidisciplinares.</p>
	<p>1.7 Duplicidade de trabalho</p>	<p>Processos que retornam do MPJTC e gabinetes, a fim de que a informação seja refeita.</p>
<p>Diligências baixadas pelo MPJTC.</p>		<p>Solicitar que o MPJTC analise suas diligências.</p>
<p>Retorno de processos à Diretoria para análise de defesas, mesmo não havendo fatos novos.</p>		<p>Definir/estabelecer a desnecessidade de retorno dos autos à Diretoria nos casos de processos de defesa em que não haja fato novo, mas apenas alegações.</p>

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?	
<p style="text-align: center;">1.8</p> <p>Gargalos no processo de trabalho</p>	Demanda grande, sobreposição de atividades e falta de pessoal.	Remanejar pessoal de outras diretorias e/ou realizar concurso público.	
	Falta de capacitação dos servidores.	Promover cursos para qualificar os servidores dentro da sua área de atuação.	
	Análise de defesas complexas.	Ampliar a quantidade de servidores capacitados para esse tipo de análise.	
	Insuficiência de pessoal com a qualificação necessária para a realização de determinadas análises.		Definir equipes especializadas, por área de atuação.
			Realizar cursos de capacitação da equipe, de forma continuada.
			Promover a valorização profissional dos servidores, por meio da educação continuada.
			Padronizar os fluxos processuais da Diretoria.
			Conscientizar o pessoal dos gabinetes e do MPJTC acerca dos pareceres técnicos.
	Inexistência de um banco de dados de decisões do TCE (entendimentos).		Elaborar súmulas.
Ausência de uma ferramenta informatizada confiável e de fácil acesso.		Desenvolver ou adquirir nova ferramenta informatizada que auxilie a análise dos processos.	

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
<p>1.8 Gargalos no processo de trabalho</p>	Monitoramento insipiente das recomendações, comprometendo o escopo de futuras auditorias.	Implantar o cadastro de recomendações e ampliar a equipe para essa atividade.
	Quantidade de servidores insuficiente para compor equipes multidisciplinares.	Remanejar pessoal de outras diretorias e/ou realizar concurso público.
	Desconhecimento da matéria tratada no processo.	Capacitar os servidores e implantar banco de dados para consultas.
	Ausência de fluxograma do trabalho.	Criar e implantar fluxos de trabalho.
	Atraso na migração de processos físicos para processos eletrônicos.	Adotar medidas que viabilizem a implantação de processos eletrônicos na DAD.
		Providenciar a digitalização de todo o estoque de processos da DAD.
Passar a exigir dos jurisdicionados a entrega/apresentação de documentos digitalizados.		
<p>1.9 Morosidade</p>	Complexidade das matérias analisadas.	Promover a capacitação dos servidores e a formação de equipes multidisciplinares.
	Demanda elevada e falta de pessoal.	Remanejar pessoal de outras diretorias e/ou realizar concurso público.
	Ausência de padronização dos procedimentos.	Promover a padronização dos procedimentos e dos produtos da Diretoria.
	Complexidade das matérias analisadas na Diretoria e falta de capacitação dos servidores.	Promover a capacitação dos servidores.
	Baixa utilização das ferramentas de TI.	Capacitação específica para uso das ferramentas de TI e ampliação das possibilidades de uso do BI.

Tema 02: Qualidade no trabalho		
Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
2.1 retrabalho	Falta de treinamento / aperfeiçoamento / qualificação do corpo técnico.	Promover a capacitação da equipe.
	Análise genérica/superficial da matéria e o consequente retorno do processo para complementação.	Realizar monitoramento / controle das informações produzidas.
	Falta de motivação dos servidores.	Elaboração de um plano de melhoria / valorização dos servidores.
	Existência de informações técnicas de baixa qualidade em processos antigos.	Priorizar a qualidade dos produtos atuais.
	Quantidade prevalecendo sobre a qualidade.	Ampliar e fortalecer a atividade de supervisão/ revisão dos trabalhos, priorizando a qualidade.
	Ausência de rotinas de trabalho para análise de cada matéria de forma informatizada.	Desenvolver ou adquirir uma ferramenta que, ao inserir dados da matéria, demonstre os principais achados que podem existir.
2.2 não cumprimento de prazos	Complexidade da matéria.	Promover a realização de cursos e a formação de equipes multidisciplinares.
	Carência de pessoal.	Remanejar pessoal de outras diretorias e/ou realizar concurso público.
	Complexidade dos trabalhos, em especial as inspeções.	Capacitar as equipes, a fim de que possam realizar as análises mais complexas.
	Demanda elevada da Diretoria.	Ampliar a quantidade de equipes, por meio da alocação de novos servidores na Diretoria.
	Poucos técnicos para realizar as análises mais complexas.	Capacitar as equipes, a fim de que possam realizar as análises mais complexas.
		Ampliar a quantidade de equipes, por meio da alocação de novos servidores na Diretoria.

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
2.3 Ausência de controle	Insuficiência de servidores.	Remanejar pessoal de outras diretorias e/ou realizar concurso público.
	Desconhecimento da matéria tratada no processo.	Capacitar os servidores e implantar banco de dados para consultas.
	Ausência de fluxograma do trabalho.	Criar e implantar fluxos de trabalho.
	Ausência de padronização dos procedimentos.	Padronizar os procedimentos e definir modelos de relatórios, pareceres, informações técnicas etc.
2.4 Necessidade / possibilidade de informatização	A funcionalidade de complementação de processos de execução apresenta problemas – trava o sistema com muita frequência.	Corrigir essas deficiências.
	Restrição ao uso de alguns sistemas.	Liberar, por meio de Resolução, acesso aos sistemas de controle orçamentário, financeiro, patrimonial e contábil dos órgãos e poderes que utilizam recursos públicos.
	Ausência de ferramentas que acessem banco de dados dos jurisdicionados.	Criar sistema de auditoria informatizada.
	Necessidade de aprimorar as ferramentas de análise dos dados.	Reformulação do SIAI, a partir das necessidades das diretorias, incluindo a devida capacitação técnica.
	Falta de compatibilidade entre os sistemas do Tribunal e seus jurisdicionados.	Promover o ajuste da tecnologia para que seja possível a importação e o cruzamento de dados diretamente com aqueles da base primária dos jurisdicionados e com os sistemas de outros órgãos de controle.

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
2.5 Atividades que não agregam	Análise das prestações de contas bimestrais do SIAI, da forma como é feito atualmente.	Criar sistemas de alerta, no caso de descumprimento, e a consequente emissão automática de informação padronizada.
	Análise de processos antigos, de pouca relevância.	Submeter esses processos ao crivo da Relatoria, com sugestão de arquivamento.
	Necessidade de realizar a complementação processual (no sistema).	Estudar a possibilidade de os dados complementares serem preenchidos apenas na análise conclusiva ou fora dos setores de controle externo.
	Realização de cursos que não melhoram o desempenho do servidor.	Planejar e definir cursos mais adequados às necessidades das equipes.
	Reuniões pouco objetivas / desnecessárias.	Planejar melhor as reuniões, de modo que sejam mais objetivas, nas quais se discutam temas relevantes.
2.6 Pontos de atenção	Análise de processos seletivos e prioritários e de maior relevância.	Promover treinamentos, aperfeiçoamento e capacitação dos servidores.
	Insuficiência de servidores.	Realizar análises mais detalhadas, bem como dar maior publicidade desses casos, a fim de mostrar à sociedade o papel do TCE no controle dos recursos públicos.
	Medidas cautelares.	Remanejar pessoal de outras diretorias e/ou realizar concurso público.
	Verificação dos limites da LRF.	Promover treinamentos, aperfeiçoamento e capacitação dos servidores.
	Seleção de objetos de auditoria (planejamento macro).	Promover treinamentos, aperfeiçoamento e capacitação dos servidores.
	Metodologia para imputação de responsabilidade.	Definição de critérios objetivos (metodologia), principalmente para atuação seletiva.
	Mensuração de danos.	Promover cursos específicos acerca do tema de imputação de responsabilidade.
		Promover cursos específicos acerca do tema de mensuração de danos.

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
2.7 Atividade crítica	Indefinição de procedimentos para fins de análise da gestão fiscal.	Definir e padronizar os procedimentos relativos à análise da gestão fiscal.
	Falta de conhecimentos específicos na área de gestão fiscal.	Promover capacitação dos servidores na área de gestão fiscal.
	Demandas genéricas e abrangentes que não delimitam o escopo de atuação.	Definir critérios restritivos fundamentados na realidade do Tribunal.

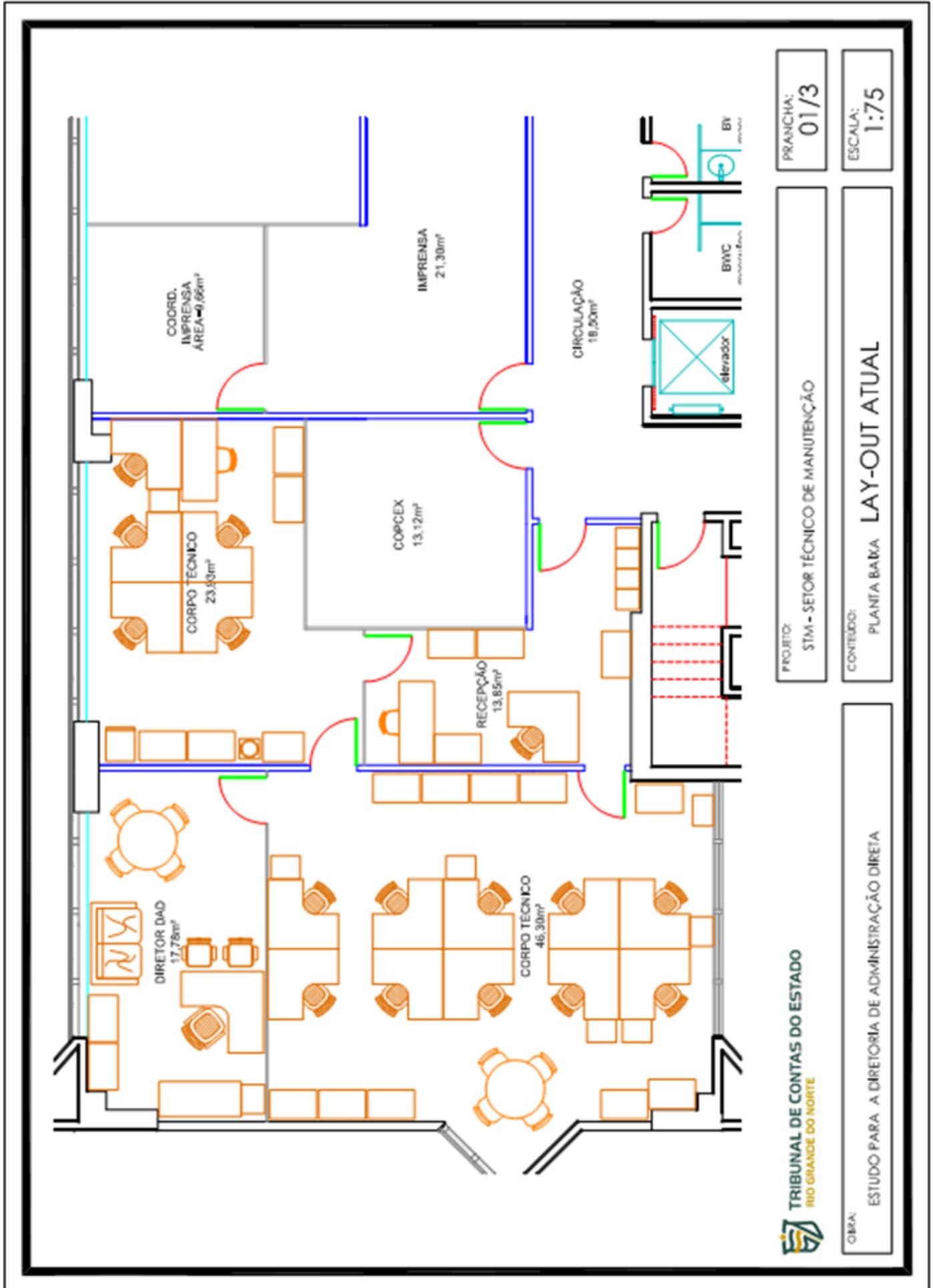
Tema 03: Carga de trabalho		
Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
3.1 Carga excessiva de trabalho	Poucos servidores e demanda elevada.	Realizar concurso público e alocar mais servidores na Diretoria.
	Equipes com diferentes níveis de capacitação, sobrecarregando alguns servidores na análise de temas mais complexos.	Realizar concurso público para captar servidores mais qualificados.
	Existência de estoque com processos antigos de baixo impacto.	Arquivamento de processos desimportantes, resguardando a competência residual do Tribunal para futuras análises.
3.2 Desbalanceamento do trabalho (distribuição desigual)	Poucos servidores e demanda elevada.	Realizar concurso público e alocar mais servidores na Diretoria.
	Diferença de nível técnico entre os servidores.	Realizar concurso público para captar servidores mais qualificados.

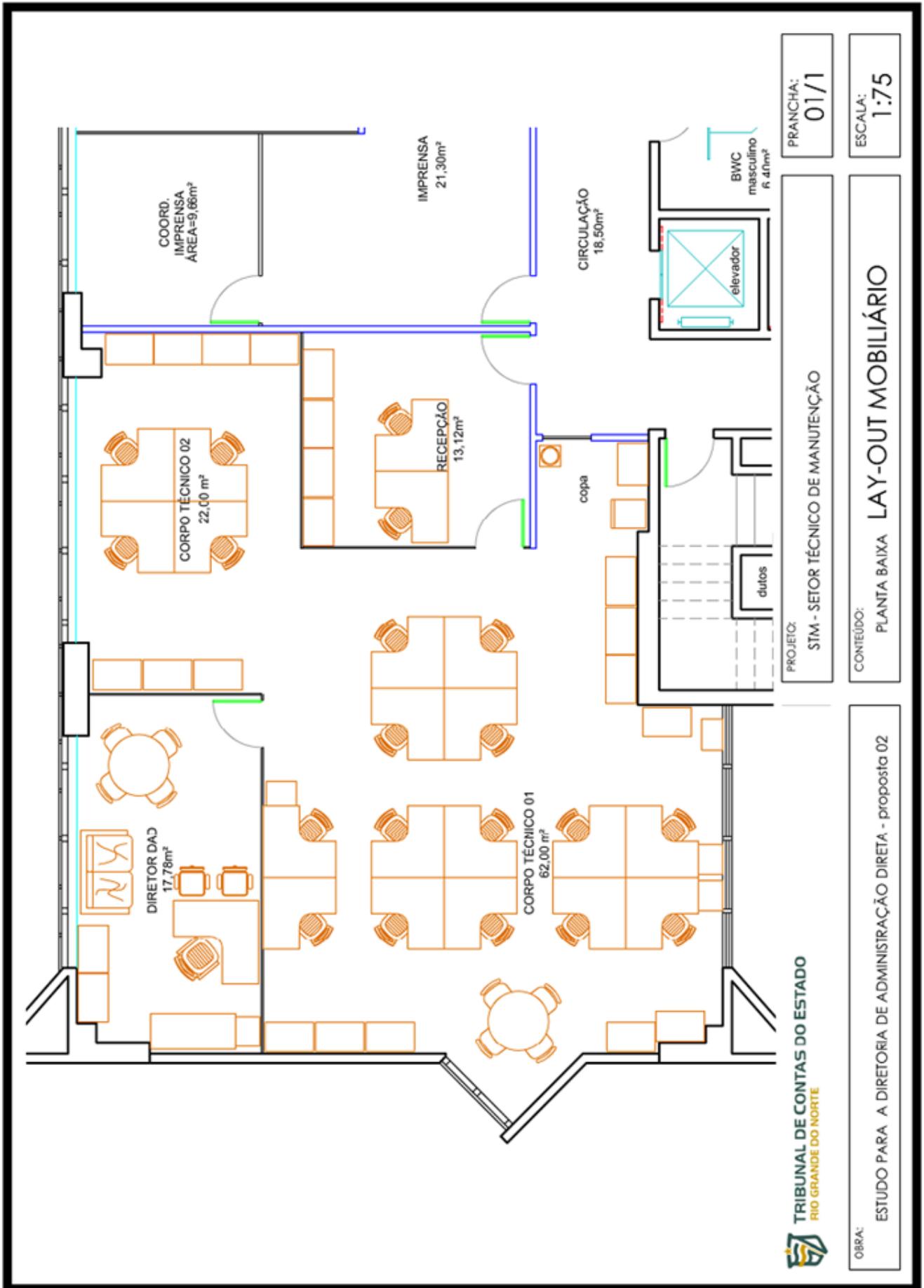
Anexo III:

Layout da DAD (Atual e Proposto)



TCERN







TCERN

