



Reestruturação da Diretoria de Despesa com Pessoal (DDP)

Agosto 2015

Sumário

Índice de quadros	04
Índice de figuras	05
Índice de gráficos	06
1 Introdução	07
2 Metodologia	08
3 Da pesquisa: Resultados e análise dos dados	09
3.1 Força de trabalho da DDP e respectivos vínculos	09
3.2 Pontos fortes e fracos da diretoria segundo a perspectiva de cada servidor	10
3.2.1 Relacionamento	10
3.2.2 Qualidade no trabalho	12
3.2.3 Tecnologia	14
3.2.4 Planejamento e fluxo de trabalho	16
3.2.5 Quadro de servidores e carreiras	18
3.2.6 Capacitação	19
3.2.7 Comunicação	21
3.2.8 Expectativa de servidores	22
3.2.8.1 Expectativas para melhoria dos processos de trabalho	23
3.2.8.2 Expectativas espontâneas dos servidores	23
4 Da oficina de trabalho: Resultados e análise de dados	24
5 Avaliação das informações coletadas (pesquisa e oficina de trabalho)	28
6 Proposta de reestruturação da diretoria	32
6.1 Proposta de estrutura organizacional	33
6.2 Layout da DDP	35
6.3 Dimensionamento de pessoal na nova estrutura da DDP	35

6.4	Competências e atribuições no âmbito da diretoria de despesa com o pessoal	37
6.4.1	Diretoria de despesa com pessoal	38
a)	Competências	38
b)	Atribuições do diretor	39
c)	Atribuições da secretaria/equipe de apoio administrativo	40
6.4.2	Coordenadoria de levantamento e monitoramento de dados relativos à despesa com pessoal	41
a)	Competências	41
b)	Atribuições do coordenador da coordenadoria de levantamento e monitoramento de dados relativos à despesa com pessoal	42
6.4.3	Coordenadoria de auditoria de despesa com pessoal	44
a)	Competências	44
b)	Atribuições do coordenador da coordenadoria de auditoria de despesa com pessoal	44
6.5	Perfil de competências individuais dos servidores da diretoria de despesa com pessoal	46
7	Recomendações	48
Anexo I: Questionário aplicado com os servidores		52
Anexo II: Resultado consolidado da oficina de trabalho		80
Anexo III: Planta baixa da DDP (atual)		88

Índice de Quadros

Quadro 1: Quantidade de servidores da DDP por tipo de vínculo e cargo ...	10
Quadro 2: Pesquisa LimeSurvey: Relacionamento – Pontos fortes	11
Quadro 3: Pesquisa LimeSurvey: Qualidade no trabalho – Pontos fortes	12
Quadro 4: Pesquisa LimeSurvey: Qualidade no trabalho – Pontos fracos ..	13
Quadro 5: Pesquisa LimeSurvey: Tecnologia – Pontos fortes	14
Quadro 6: Pesquisa LimeSurvey: Tecnologia – Pontos fracos	15
Quadro 7: Pesquisa LimeSurvey: Planejamento e fluxo de trabalho – Pontos fortes	17
Quadro 8: Pesquisa LimeSurvey: Planejamento e fluxo de trabalho – Pontos fracos	17
Quadro 9: Pesquisa LimeSurvey: Quadro de servidores e carreira – Pontos fortes.....	19
Quadro 10: Pesquisa LimeSurvey: Quadro de servidores e carreira – Pontos fracos	19
Quadro 11: Pesquisa LimeSurvey: Capacitação – Pontos fortes	20
Quadro 12: Pesquisa LimeSurvey: Capacitação – Pontos fracos	20
Quadro 13: Pesquisa LimeSurvey: Comunicação – Pontos fortes	21
Quadro 14: Pesquisa LimeSurvey: Comunicação – Pontos fracos	22
Quadro 15: Dimensionamento da equipe da coordenadoria de levantamento e monitoramento de dados relativos à despesa com pessoal	35
Quadro 16: Dimensionamento da equipe da coordenadoria de auditoria de despesa com pessoal	36
Quadro 17: Dimensionamento Da Equipe Da Secretaria / Apoio Administrativo	36

Índice de Figuras

Figura 1: Expectativas espontâneas dos servidores	24
Figura 2: Causas mais recorrentes dos problemas que comprometem o desempenho da DDP	25
Figura 3: Sugestões mencionadas com maior frequência para mitigar/eliminar os principais problemas identificados	26
Figura 4: Proposta de organograma da DDP	34

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Pesquisa LimeSurvey: Tecnologia	15
Gráfico 2: Principais dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações	18
Gráfico 3: Principais motivos para a falta de interesse nos treinamentos ofertados pela escola de contas	21
Gráfico 4: Expectativas dos servidores em relação ao trabalho de reestruturação da DDP	23

1 INTRODUÇÃO

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

Trata-se de um diagnóstico executado no âmbito da Diretoria de Despesa com Pessoal (DDP), 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 DDP, a qual deverá incorporar novos métodos de gestão e de trabalho, com ênfase na excelência dos resultados.

2 METODOLOGIA

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

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 DDP e os respectivos vínculos dessas pessoas com o TCE-RN; e **(ii)** questionário estruturado eletrônico (*limesurvey*) com vistas a identificar os pontos fortes e fracos segundo as perspectivas de cada servidor (Anexo I).

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

Em uma etapa posterior, foi realizada uma **oficina de trabalho** na qual os servidores da DDP, divididos em dois grupos, foram chamados a identificar, entre alguns problemas mais relevantes, as causas e medidas que poderiam ser adotadas para eliminar ou mitigar as dificuldades enfrentadas no fluxo, na qualidade e na carga de trabalho. Além disso, buscou-se relacionar todas as atribuições da 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 DDP.

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 DDP E RESPECTIVOS VÍNCULOS

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

Art.16. A Diretoria de Despesa com Pessoal constitui órgão técnico de controle externo, dirigida por um Diretor de Despesa com Pessoal, símbolo CC-2, subordinada à Secretaria de Controle Externo e tem por finalidade a fiscalização da aplicação dos recursos públicos com despesas de pessoal do quadro funcional da Administração Pública Estadual e Municipal, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo poder público, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas em regulamento.” (NR).

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

I - Coordenadoria de Despesa com Pessoal do Poder Executivo, Poder Judiciário, Poder Legislativo e Ministério Público Estadual, dirigida por um Coordenador, símbolo CC-3; e

II - Coordenadoria de Despesa com Pessoal da Administração Municipal, dirigida por um Coordenador, símbolo CC-3.

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

Quanto à estrutura da DDP, embora exista a previsão de duas Coordenadorias, estas não estão em funcionamento. Existe apenas um coordenador que gerencia toda a equipe, auxiliando o Diretor nas suas atribuições. A Diretoria, portanto, não está dividida, na prática em Coordenadorias. Ademais, as atribuições desse coordenador não estão definidas.

A força de trabalho da DDP conta com 10 servidores, sendo um deles o próprio Diretor, e 01 estagiário, assim distribuídos:

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

TIPO DE VÍNCULO	QUANTIDADE	DETALHAMENTO
Servidores Efetivos	07	04 Inspetores de Controle Externo* 03 Assistentes de Inspeção**
Comissionados	02	02 CC-5
Cedidos	01	
Estagiários	01	Direito

Fonte: Pesquisa realizada em junho/2015 e atualizada em agosto/2015 com os servidores lotados na DDP

(*) 01 CC-2 (Diretor); 01 CC-3 (Coordenador)

(**) 01 Assistente de Inspeção deverá se aposentar nos próximos dois meses

Obs.: Registre-se que, do total de Inspetores lotados na DDP, dois são graduados em Administração, mas estão cursando Direito, o Coordenador é graduado em Tecnologia do Meio Ambiente e em Direito (doutorando) e o Diretor tem formação em Direito, Informática e Administração.

3.2 PONTOS FORTES 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 dos servidores com os superiores, subordinados, pares e outros. O quadro a seguir apresenta os resultados dos pontos fortes referentes a este tema e suas respectivas análises:

QUADRO 2: PESQUISA LINESURVEY: RELACIONAMENTO – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIA
Como você classifica a qualidade do relacionamento com os seus colegas de trabalho na sua Diretoria?	Ótima	50%
	Boa	50%
Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus superiores dentro da sua Diretoria?	Ótima	50%
	Boa	50%
Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus subordinados dentro da sua Diretoria?	Ótima	12,5%
	Boa	12,5%
	Não se aplica	75%
Como você avalia o acesso aos seus superiores na sua Diretoria?	Fácil acesso	100%
Como você avalia o acesso aos seus subordinados na sua Diretoria?	Fácil acesso	25%
	Não se aplica	75%
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	100%
Como você avalia a colaboração com os seus subordinados na sua Diretoria?	Alta colaboração	12,5%
	Não se aplica	75%
Como você avalia a colaboração com os seus colegas de trabalho na sua Diretoria?	Alta colaboração	100%
Como você avalia a integração entre os diferentes setores na sua Diretoria?	Alta integração	37,5%
	Não se aplica	50%
Como você avalia a integração entre efetivos, comissionados, cedidos e terceirizados na sua Diretoria?	Alta integração	62,5%
As opiniões dos técnicos do seu setor são:	Valorizadas pelo Diretor	87,5%
	Valorizadas pelos demais membros da equipe	50%
	Não são valorizadas	12,5%

Sob o aspecto **relacionamento**, a situação na DDP 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. No primeiro caso, todavia, as respostas estão divididas igualmente: a metade entende que as opiniões são valorizadas pelos demais membros da equipe, enquanto a outra metade julga o contrário.

Essa divisão também foi observada no quesito que trata da colaboração com os subordinados (excluídos os casos de “não se aplica”). Entretanto, nos dois casos, considerou-se o resultado como positivo, em razão do conjunto das respostas.

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 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?	Ótima	25%
	Boa	75%
Como você avalia o uso dos sistemas informatizados na execução dos seus trabalhos?	Ótimo	25%
	Bom	75%
O seu setor tem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento?	Sim. Em todos os casos	25%
	Sim. Na maioria dos casos	37.5%
Esses documentos estão disponíveis no sítio do TCE-RN?	Sim. Todos	12.5%
	Sim. A maioria	37.5%

O seu setor faz o acompanhamento das deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e pareceres do MPJTC?	Algumas vezes	37,5%
	Frequentemente	50%
No seu ambiente de trabalho, existe troca de conhecimento entre os servidores e seus superiores hierárquicos?	Frequentemente	62,5%
No seu ambiente de trabalho, existe troca de conhecimento entre os colegas de trabalho?	Frequentemente	50%
	Sempre	25%
Qual o grau de comprometimento da equipe com a qualidade do trabalho?	Alto	50%
As instruções processuais do seu setor seguem um padrão preestabelecido?	Frequentemente	37,5%
	Sempre	37,5%

QUADRO 4: PESQUISA LINESURVEY: QUALIDADE NO TRABALHO – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIA
Como você classifica o índice de retrabalho no seu setor?	Alto	37,5%
	Regular	37,5%
Os processos instruídos no seu setor são devolvidos para alteração, complementação, correção ou substituição das informações / relatórios produzidos?	Algumas vezes	12,5%
	Frequentemente	25%
	Sempre	25%
Esses documentos estão disponíveis no sítio do TCE-RN?	Sim. Poucos	25%
	Não	25%
Qual o grau de comprometimento da equipe com a qualidade do trabalho?	Baixo	12,5%
	Regular	37,5%

Como aspectos positivos (pontos fortes), os respondentes informaram que a qualidade das informações produzidas no setor pode ser classificada como ótima ou boa (100%). 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, bem como a existência de um

acompanhamento regular das deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e pareceres do MPJTC, por parte da equipe.

Por outro lado, os respondentes afirmam que o índice de retrabalho é alto ou regular (75%) e que os processos instruídos no setor são devolvidos, com frequência, para alteração, complementação, correção ou substituição das informações/relatórios produzidos, o que pode indicar certo grau de contradição, uma vez que foi afirmado que a qualidade das informações produzidas é ótima ou boa (100%).

Cumprir destacar que, embora o grau de comprometimento da equipe com a qualidade do trabalho tenha sido considerado um ponto forte, foi observado que exatamente a metade dos respondentes o considera alto; a outra metade julga que esse comprometimento é baixo ou apenas regular. Ou seja, trata-se de um quesito que se encontra no limiar entre ponto forte e fraco. Assim, é um aspecto a ser mais bem acompanhado.

Consideração semelhante se faz para o caso da divulgação dos documentos que tratam dos métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento. A metade dos respondentes afirma que esses métodos e técnicas estão disponíveis no sítio do TCE-RN, na maioria ou em todos os casos. Para a outra metade, essa disponibilização somente ocorre em poucos casos ou não ocorre, o que demonstra falta de conhecimento acerca do tema.

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.

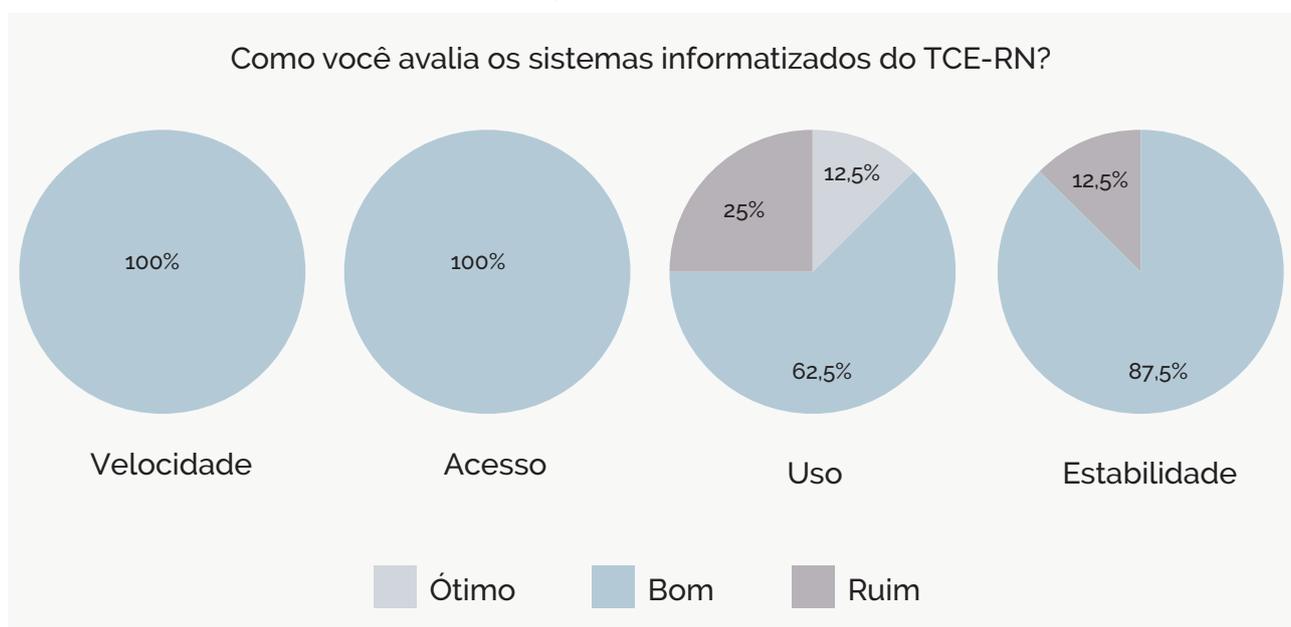
QUADRO 5: PESQUISA LIMESURVEY: TECNOLOGIA – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIA
Quanto à velocidade, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Bom	100%
Quanto ao acesso, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Bom	100%
Quanto ao acesso, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Bom	62.5%

Quanto à estabilidade, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Bom	87.5%
Os sistemas do TCE-RN se comunicam entre si e com outros sistemas de outros órgãos necessários às análises de dados?	Sim	62.5%
Existem treinamentos para melhor utilização dos aplicativos disponíveis para seu setor?	Algumas vezes	37.5%
	Frequentemente	37.5%

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

GRÁFICO 1: PESQUISA LINESURVEY: TECNOLOGIA



QUADRO 6: PESQUISA LINESURVEY: TECNOLOGIA – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIA
Existem dificuldades para se consultar os sistemas do TCE-RN?	Algumas vezes	62.5%
Como você avalia esses treinamentos? *	Insuficientes quanto ao conteúdo	12.5%
	Insuficientes quanto à carga horária	12.5%
	Insuficientes quanto à carga horária e ao conteúdo	37.5%

(*) Para os que NÃO RESPONDERAM “NUNCA” na pergunta sobre a existência de treinamentos.

De modo geral, os respondentes consideram como bom o uso, o acesso, a velocidade e a estabilidade dos sistemas do TCE-RN e que estes se comunicam entre si e com outros sistemas de outros órgãos.

Por outro lado, entendem que há dificuldades para consultá-los, muito embora existam treinamentos para melhor utilização dos aplicativos disponíveis.

Quanto a esses treinamentos, a maioria os considera insuficientes quanto ao conteúdo e/ou carga horária.

3.2.4 PLANEJAMENTO E FLUXO DE TRABALHO

Este 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 existência de dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações (87,5%).

E ainda, os respondentes julgam que a Diretoria recebe muitas demandas (62,5%), principalmente externas (75%). Contudo, consideram que não são demandas insignificantes (62,5%).

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 (75%). Os servidores também avaliam que os trabalhos realizados pelo setor têm significância para a sociedade (87,5%) e que os temas de relevância e de alta materialidade são priorizados pela Diretoria (100%).

Outro aspecto positivo é a avaliação feita acerca do fluxo processual no setor. O entendimento é no sentido de que o fluxo se dá com fluidez (100%) e as análises/deliberações/instruções processuais ocorrem no tempo necessário, de acordo com a complexidade do caso.

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

QUADRO 7: PESQUISA LIMESURVEY: PLANEJAMENTO E FLUXO DE TRABALHO – PONTOS FORTES

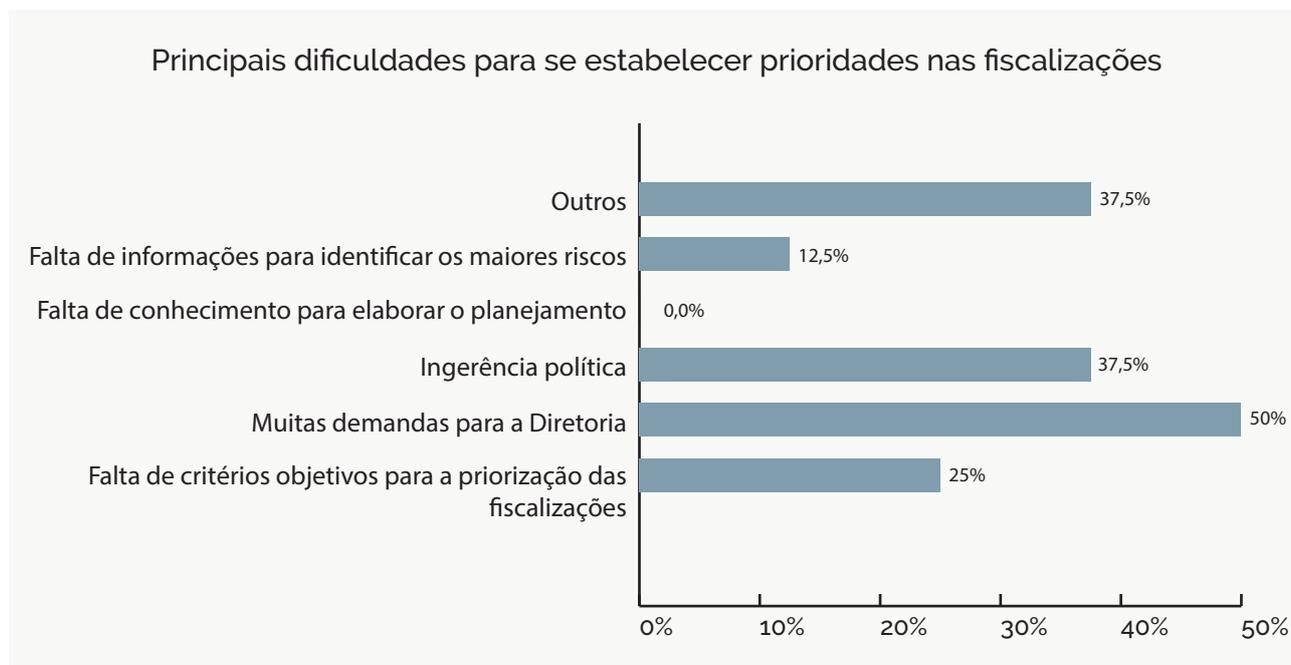
QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIA
Como você classifica as análises/deliberações/instruções processuais no seu setor?	No tempo necessário, de acordo com a complexidade do caso	100%
Como você classifica a quantidade de demandas do seu setor?	Não	62,5%
<ul style="list-style-type: none"> ■ Grande quantidade de demandas internas ■ Grande quantidade de demandas insignificantes 	Não	62,5%
Como você avalia o fluxo processual no seu setor?	Com fluidez	100%
A carga de trabalho está compatível com o prazo estabelecido para a execução das tarefas?	Algumas vezes	25%
	Frequentemente	12,5%
	Sempre	37,5%
A sua diretoria prioriza os temas de relevância e de alta materialidade?	Frequentemente	50%
	Sempre	50%
Na sua avaliação e diante dos processos de fiscalização realizados pelo seu setor, eles têm significância para a sociedade?	Frequentemente	62,5%
	Sempre	25%

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

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIA
Existem dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações?	As vezes	62,5%
	Sim	25%
Como você classifica o número de demandas no seu setor?	Sim	75%
<ul style="list-style-type: none"> ■ Grande quantidade de demandas externas (denúncias, representações etc.) ■ Pequena quantidade de demanda 	Não	62,5%

Para os que consideram que há dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações (87,5%), as principais causas mencionadas estão representadas no gráfico abaixo. Registre-se que a pesquisa permitiu a escolha de mais de uma alternativa:

GRÁFICO 2: PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA SE ESTABELECEER PRIORIDADES NAS FISCALIZAÇÕES



Dentre as outras possíveis dificuldades, foram mencionadas as seguintes:

- ✓ Número elevado de Representações advindas do MPJTC, mitigando a capacidade da Diretoria de fazer seu próprio planejamento; e
- ✓ Análise de processos antigos e denúncias sem relevância material ou de fatos antigos.

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 (87,5%) e o respeito demonstrado pela Diretoria à capacidade individual de trabalho de cada servidor (87,5%).

Também foi bastante significativo o entendimento de que as chefias da DDP estão capacitadas para induzir o bom desempenho dos subordinados (100%).

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 100% dos respondentes, a ascensão dos servidores da DDP 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 LINESURVEY: 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?	Frequentemente	25%
	Sempre	75%
A sua capacitação está adequada às suas atribuições?	Sim	87.5%
Na sua avaliação, existe a possibilidade de crescimento profissional na sua Diretoria?	Sim	75%
Na sua Diretoria, a ascensão dos servidores é realizada de que forma?	Por meritocracia	100%
A sua Diretoria respeita a capacidade individual de trabalho de seus servidores?	Frequentemente	37.5%
	Sempre	100%
O quadro de servidores da sua Diretoria é composto:	De servidores bem preparados	75%

QUADRO 10: PESQUISA LINESURVEY: QUADRO DE SERVIDORES E CARREIRA – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIA
O quadro de servidores da sua Diretoria é composto:	De servidores insuficientes	75%

3.2.6 CAPACITAÇÃO

Este tópico, que trata de temas como a motivação para participar de capacitações e oportunidades ofertadas pelo Tribunal, suscitou níveis de comentários positivos e negativos, conforme pode ser visualizado nos quadros abaixo.

QUADRO 11: PESQUISA LIMESURVEY: CAPACITAÇÃO – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIA
Existem apoio e incentivo da sua Diretoria para os servidores se capacitarem?	Frequentemente	25%
	Sempre	62.5%
A sua Diretoria reivindica cursos e treinamentos continuados à Escola de Contas para os seus servidores?	Algumas vezes	50%
	Frequentemente	37.5%
	Sempre	12.5%
As oportunidades de treinamento são ofertadas de forma democrática?	Frequentemente	12.5%
	Sempre	75%
Qual o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas por outras instituições?	Regular	25%
	Alto	50%

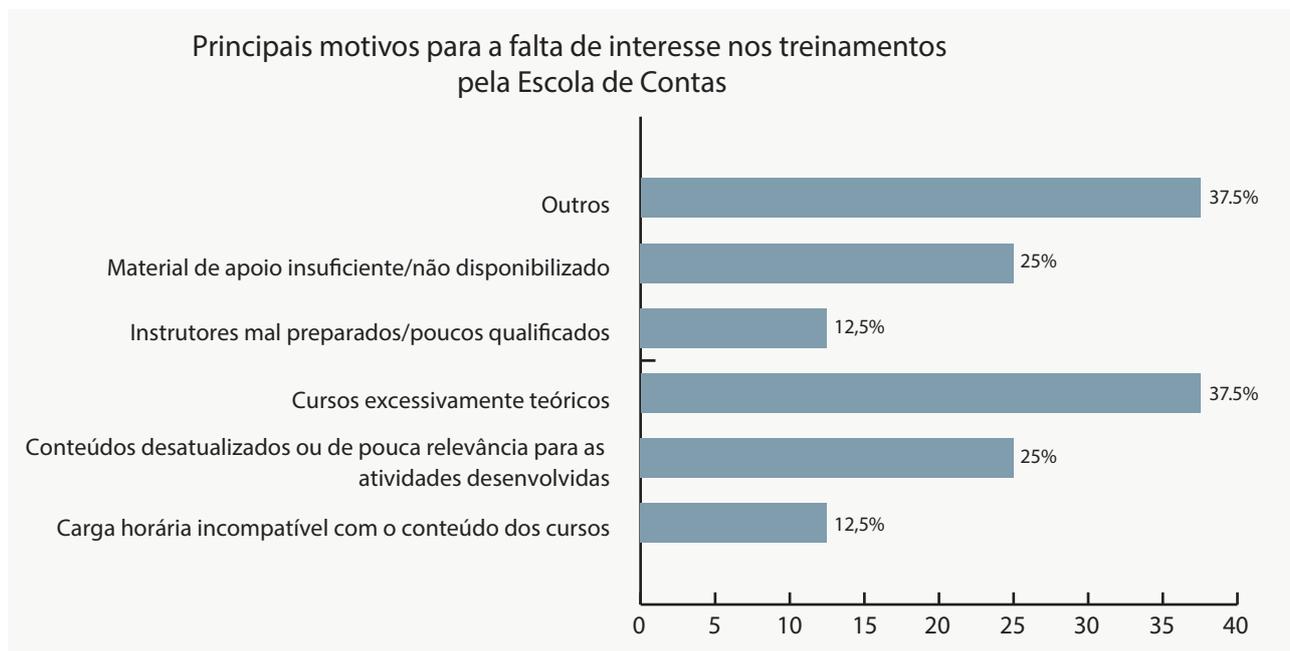
QUADRO 12: PESQUISA LIMESURVEY: CAPACITAÇÃO – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIA
Qual o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas pela Escola de Contas?	Baixo	37.5%
	Regular	37.5%

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

Por outro lado, observou-se que os servidores não estão muito motivados para participar das capacitações promovidas pela Escola de Contas. O interesse é um pouco maior quando os treinamentos são ofertados por outras instituições. Os principais motivos para essa falta de interesse estão apresentados no gráfico a seguir. Registre-se que a pesquisa permitiu a escolha de mais de uma alternativa:

GRÁFICO 3: PRINCIPAIS MOTIVOS PARA A FALTA DE INTERESSE NOS TREINAMENTOS OFERTADOS PELA ESCOLA DE CONTAS



Dentre os outros motivos citados destacam-se os seguintes:

- ✓ Os instrutores são sempre os mesmos, quando deveria se pensar em trazer pessoas de fora do Tribunal;
- ✓ Cursos repetitivos, sem abordagem de novidades técnicas e novas perspectivas;
- ✓ Falta de instrutores com experiência prática em outros órgãos reconhecidamente de excelência, tais como TCU e CGU.

3.2.7 COMUNICAÇÃO

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

QUADRO 13: PESQUISA LINESURVEY: COMUNICAÇÃO – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIA
Como você classifica a comunicação interna na sua Diretoria?	Boa	75%
	Ótima	25%
Existe troca de ideias entre os membros da sua equipe?	Algumas vezes	12,5%
	Frequentemente	75%

Como você classifica a comunicação com as outras diretorias do TCE?	Boa	87.5%
Como você classifica a comunicação entre a sua Diretoria, os gabinetes dos conselheiros e do MPJTC?	Boa	100%
A forma como está projetado o layout dos setores da sua Diretoria proporciona a integração das chefias e dos servidores?	Sim	100%
Qual o grau de confiança dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na sua Diretoria?	Sim	100%

QUADRO 14: PESQUISA LIMESURVEY: COMUNICAÇÃO – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIA
Qual o grau de confiança dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na sua Diretoria?	Baixo	12.5%
	Regular	37.5%

Percebe-se que os respondentes entendem que a comunicação não é um problema para a DDP, 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.

Também há um entendimento de que o layout atual dos setores da Diretoria favorece a integração entre os membros da equipe.

Quanto ao grau de confiança dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na DDP, o resultado não ficou definido. A metade dos respondentes entende que é baixo ou regular, enquanto a outra metade julga que há alto grau de confiança. Trata-se, pois, de um item a ser mais bem acompanhado e avaliado.

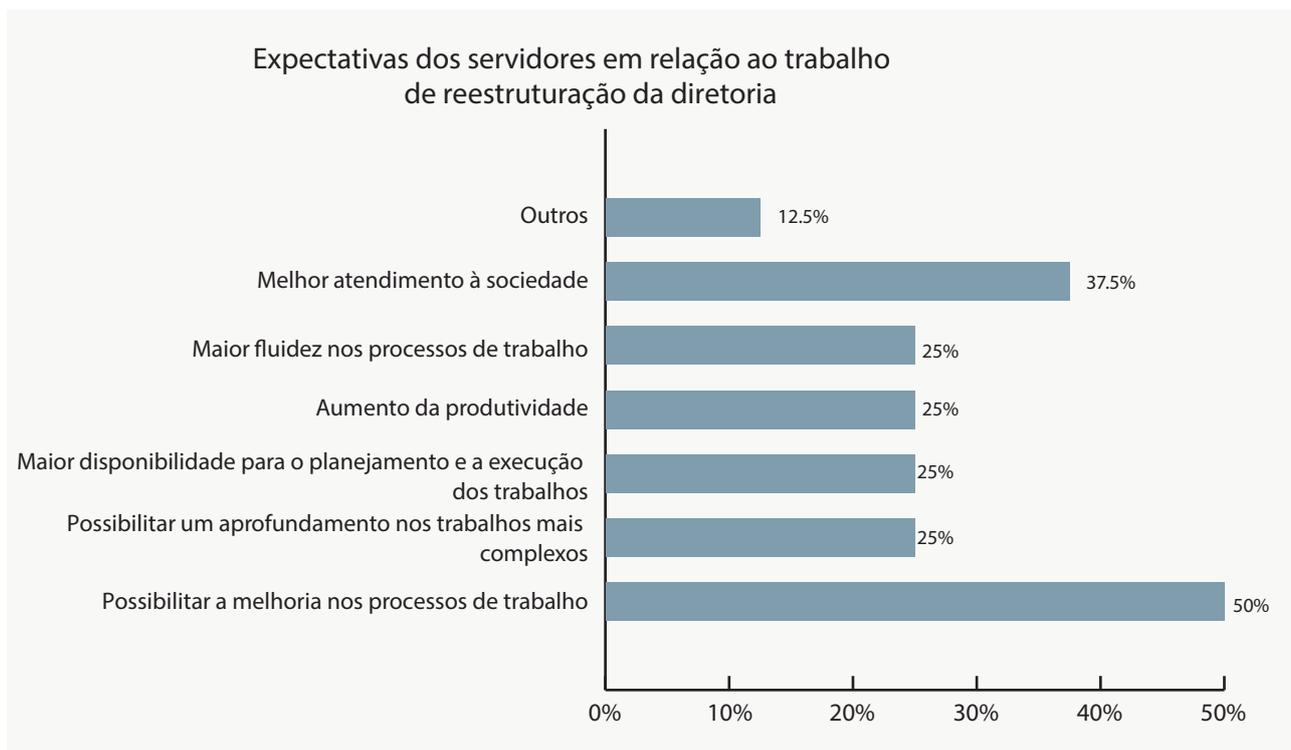
3.2.8 EXPECTATIVA DE SERVIDORES

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

3.2.8.1 EXPECTATIVAS PARA MELHORIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO

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

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



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

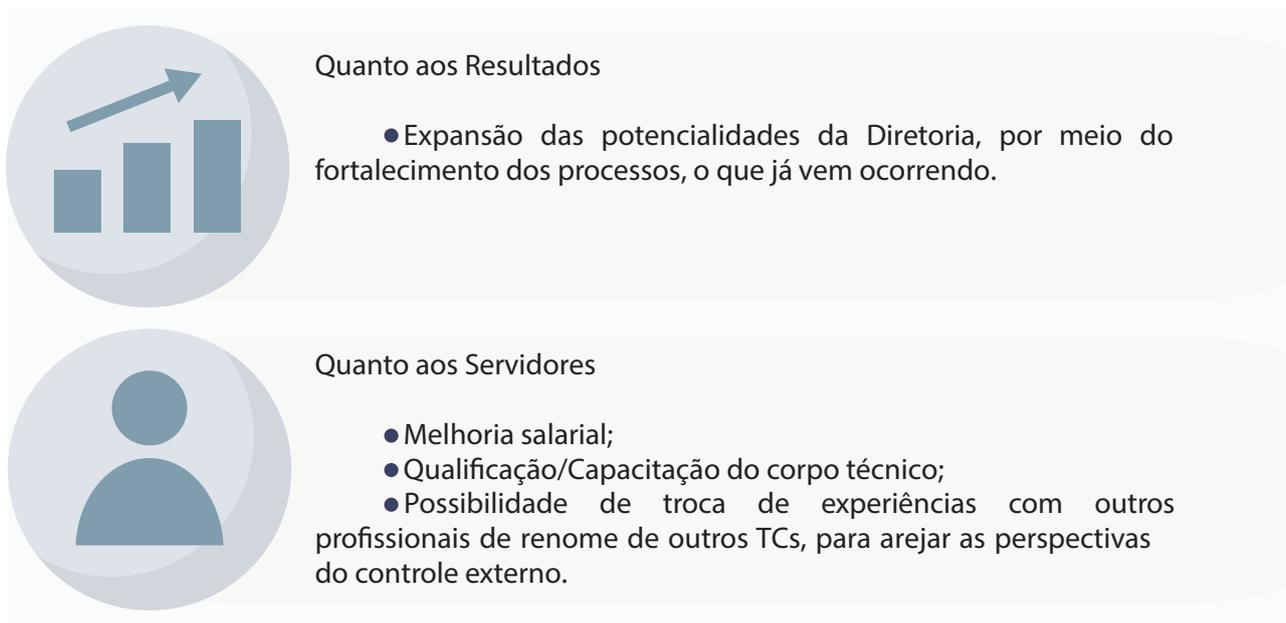
Dentre os outros motivos citados, merece destaque a expectativa de que este trabalho possa identificar a necessidade de mais servidores qualificados para o setor.

3.2.8.2 EXPECTATIVAS ESPONTÂNEAS DOS SERVIDORES

Dos servidores que responderam à pesquisa, 37,5% apresentaram pelo menos uma expectativa e/ou sugestão de melhoria. Os demais não se manifestaram.

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

FIGURA 1: EXPECTATIVAS ESPONTÂNEAS DOS SERVIDORES



4 DA OFICINA DE TRABALHO: RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa do trabalho, os servidores da DDP 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 19/06/2015, na sala da Diretoria de Despesa com Pessoal (DDP), e contou com a participação de 8 servidores (80%). As ausências foram motivadas por férias e licenças.

Na ocasião, foram formados 02 grupos para discutir questões apresentadas em formulário elaborado pela Assessoria de Planejamento e Gestão (APG).

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 DDP** foram mencionadas as seguintes:

FIGURA 2: CAUSAS MAIS RECORRENTES DOS PROBLEMAS QUE COMPROMETEM O DESEMPENHO DA DDP

01

Complexidade da matéria, uma vez que a Diretoria enfrenta temas cuja jurisprudência não está pacificada no próprio TCE e em âmbito nacional.

02

Falta de conhecimentos aprofundados por parte do corpo técnico em algumas áreas de atuação, como Tecnologia da Informação e Contabilidade.

03

Grande quantidade de regulamentações distintas e, por vezes, colidentes, dificultando a análise da matéria. Além disso, a legislação de pessoal é de difícil acesso, muitas vezes confusa e desatualizada.

04

Ausência de padronização dos fluxos de processos e do trabalho em si.

05

Falta de automação no fluxo dos processos.

06

Demandas externas constantes e em grande quantidade para apuração de situações pontuais (representações e denúncias), dificultando o cumprimento do planejamento da Diretoria.

07

Deferimento de auditorias e inspeções in loco sem aderência ao planejamento da Diretoria e que muitas vezes se mostram ineficazes, por se tratar de situações antigas ou de pouca efetividade.

08

Prazos assinalados por vezes se mostram excessivamente exíguos, e estipulados sem prévio estudo sobre as dificuldades dos processos e o tempo mínimo necessário para a produção de trabalhos qualificados.

09

Inexistência de um sistema informatizado próprio de auditoria.

10

Indisponibilidade de equipamentos para trabalho in loco (scanner portátil, notebook, câmara fotográfica etc.).

11

A quantidade de servidores capacitados é insuficiente para a quantidade de demandas.

12

Ausência de capacitação específica para o controle externo.

13

Encaminhamentos desnecessários de processos à Diretoria.

14

Análise de processos antigos, de pouca relevância, cujos resultados não vão ter eficácia.

FIGURA 3: SUGESTÕES MENCIONADAS COM MAIOR FREQUÊNCIA PARA MITIGAR/ELIMINAR OS PRINCIPAIS PROBLEMAS IDENTIFICADOS



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.



Realizar concurso público e ampliar o corpo técnico da Diretoria, especialmente nas áreas de Direito e Contabilidade.



Implantar filtros mais efetivos por parte dos gabinetes, na fase de análise, evitando a devolução desnecessária dos processos ao corpo técnico. Impedir tramitações em desacordo com a lei.



Uniformizar a jurisprudência do Tribunal e editar súmulas sobre o tema despesa com pessoal.



Automatizar todo o processo de trabalho.



Padronizar fluxos de processos, por meio de procedimentos previamente definidos, e divulgá-los na forma de manuais.



Exigir que os entes municipais disponibilizem suas legislações na Internet, de forma atualizada e ordenada.



Deferir as representações do MPJTC de forma criteriosa e planejada, de acordo com a capacidade de trabalho do Tribunal.



Deferir e aceitar denúncias que demandem inspeções in loco somente depois da análise de viabilidade econômica e apelo social do que vai ser apurado.



Valorizar o servidor.



Agir de forma mais pedagógica e incisiva junto aos entes.



Recepcionar e compilar a legislação de todos os jurisdicionados em um único banco de dados, a fim de facilitar o acesso por parte do corpo técnico.



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



Adquirir um sistema informatizado de auditoria, bem como novos equipamentos de informática (scanners portatéis, notebooks etc.), além de máquinas fotográficas.

Observe-se que há várias demandas da DDP que envolvem outras unidades organizacionais, em especial a **Diretoria de Informática (DIN)** e a **Escola de Contas**.

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

a) Aquisição de um sistema informatizado de auditoria;

b) Recepção e compilação da legislação de todos os jurisdicionados em um único banco de dados, a fim de facilitar o acesso por parte do corpo técnico;

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

No que se refere às demandas feitas pela DDP 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.

É importante, também, que esses treinamentos observem os comentários feitos no item que trata de Capacitação (3.2.6), entre os quais está a necessidade de se trazer instrutores de fora do Tribunal, com experiência prática no controle externo, de modo a agregar valor aos cursos e abordar novidades técnicas e novas perspectivas.

Faz-se necessário, portanto, que sejam ofertados cursos internos e externos, teóricos e práticos, cujos conteúdos atendam as necessidades da equipe. 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)

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), assim como de processos devolvidos para complementação, alteração, correção ou substituição das informações/ relatórios produzidos.

De acordo com os servidores, essa fragilidade no trabalho decorre, em parte, da falta de treinamento e qualificação do corpo técnico e da falta de conhecimento especializado dos servidores em algumas áreas de atuação da Diretoria (ex.: matérias contábeis).

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 falta de fluidez, o que demonstra outra inconsistência, haja vista que, na pesquisa, 100% dos servidores afirmaram que o fluxo processual na Diretoria se dá com fluidez.

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

Nesse contexto, é importante a adoção das seguintes medidas: **(i)** 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 DDP, 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)** divulgar com todos os membros da equipe os métodos, técnicas, instruções e papéis de trabalho, assim como onde esses documentos podem ser encontrados (sítio do TCE, área restrita etc.), de modo que todos possam trabalhar com as versões mais atualizadas; 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. Entretanto, o corpo técnico se ressentia da falta de um sistema informatizado de auditoria. Também foi identificada a necessidade de equipamentos de informática (novos computadores, scanners portáteis, notebooks etc.), bem como de treinamentos mais eficazes na área de TI.

Em relação ao **Planejamento e Fluxo de Trabalho**, observou-se como principais pontos positivos da pesquisa a fluidez processual, a duração das análises/deliberações/instruções e a distribuição da carga de trabalho, compatível com o prazo de execução das tarefas.

Entretanto, esses pontos se mostram controversos com as manifestações realizadas durante a oficina, uma vez que foram indicados aspectos como falta de fluidez, morosidade das análises e instruções processuais, e distribuição desigual de trabalho, decorrentes, em parte, da falta de padronização dos procedimentos, da grande quantidade de demanda, da falta de um sistema informatizado de auditoria, da falta de capacitação da equipe e da insuficiência de servidores.

Também foi reconhecida a existência de uma demanda elevada do MPJTC, o que sobrecarrega a Diretoria e prejudica o fluxo de trabalho, comprometendo o cumprimento de alguns prazos, especialmente quando esses são estabelecidos sem uma avaliação prévia da capacidade de trabalho do corpo técnico, que conta com uma equipe reduzida.

Ante o exposto, é importante: **(i)** identificar e normatizar os fluxos de trabalho da DDP, nas etapas de Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação (ciclo PDCA); **(ii)** estabelecer padrões de procedimentos para cada etapa desses fluxos; **(iii)** melhorar a etapa de planejamento das atividades,

especialmente das fiscalizações, para obtenção de informações consistentes com o objeto do trabalho a ser desenvolvido; **(iv)** compatibilizar a fase de execução com a de planejamento; **(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; e **(vi)** Investir na qualificação/capacitação da equipe, por meio de cursos na área de despesa com pessoal e de informática.

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 grande quantidade de demanda e da amplitude das análises processuais realizadas. Essa carência de pessoal é uma das causas apontadas para o desbalanceamento do trabalho, a sobreposição de atividades, os gargalos no processo de trabalho, a morosidade nas análises e o consequente não cumprimento de prazos.

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 dos servidores para participar desses eventos não é alta. Contribui para isso o fato de não haver renovação dos instrutores, que são sempre os mesmos. Seria interessante trazer alguém com experiência prática em outros órgãos, reconhecidamente de excelência, tais como TCU e CGU. Ademais, os cursos são teóricos, repetitivos, sem abordagem de novidades técnicas e novas perspectivas.

Mesmo quando se trata de capacitações ofertadas por outras

instituições, apenas a metade dos servidores demonstra motivação elevada para participar dos eventos.

Assim, faz-se necessário: **(i)** investigar, de forma mais aprofundada, as causas dessa falta de motivação, uma vez que os próprios servidores apontam a capacitação como solução para vários problemas da Diretoria; **(ii)** agir nessas causas, de modo que a equipe se sinta motivada a frequentar cursos e buscar melhor qualificação profissional; **(iii)** promover o aperfeiçoamento dos servidores nas áreas técnicas de suas atuações; e **(iv)** incrementar a solicitação de treinamentos por parte da Diretoria, visando especializar, cada vez mais, o corpo técnico e motivar o crescimento profissional da equipe.

Quanto ao tópico **Comunicação**, as opiniões dos respondentes são majoritariamente satisfatórias. O único aspecto não tão positivo detectado diz respeito à confiança dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na Diretoria, classificada como regular ou baixa por 50% dos servidores que responderam à pesquisa.

Dessa forma, é necessário agir 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 naDDP, interna e externamente, a fim de que os jurisdicionados e a sociedade possam perceber a relevância do trabalho desenvolvido.

6 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA DIRETORIA

A proposta de reestruturação da DDP 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 duas Coordenadorias, de acordo com as atividades realizadas;

- A manutenção do layout atual, uma vez que atende a proposta de reestruturação;
- A definição das competências e atribuições no âmbito da DDP;
- A existência de uma cultura gerencial com autoridade compatível com os cargos de Direção e Coordenação na qual ela esteja inserida; e
- A realização de um trabalho conjunto dos servidores, com ferramentas, motivação e habilidades conjugadas e suficientes para completar as tarefas alocadas nos processos de trabalho, envidando seus esforços para fornecer valor diretamente à sociedade.

6.1 PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Diretoria de Despesa com Pessoal é composta por 1 (um) Diretor, símbolo CC-2 e, de acordo com o art. 16, da Lei Complementar nº 411/2010, há duas Coordenadorias na sua estrutura organizacional, dirigidas por coordenadores símbolo CC-3:

Art. 16 [...]

I - **Coordenadoria de Despesa com Pessoal do Poder Executivo, Poder Judiciário, Poder Legislativo e Ministério Público Estadual**, dirigida por um Coordenador, símbolo CC-3; e

II - **Coordenadoria de Despesa com Pessoal da Administração Municipal**, dirigida por um Coordenador, símbolo CC-3. (**grifos acrescidos**).

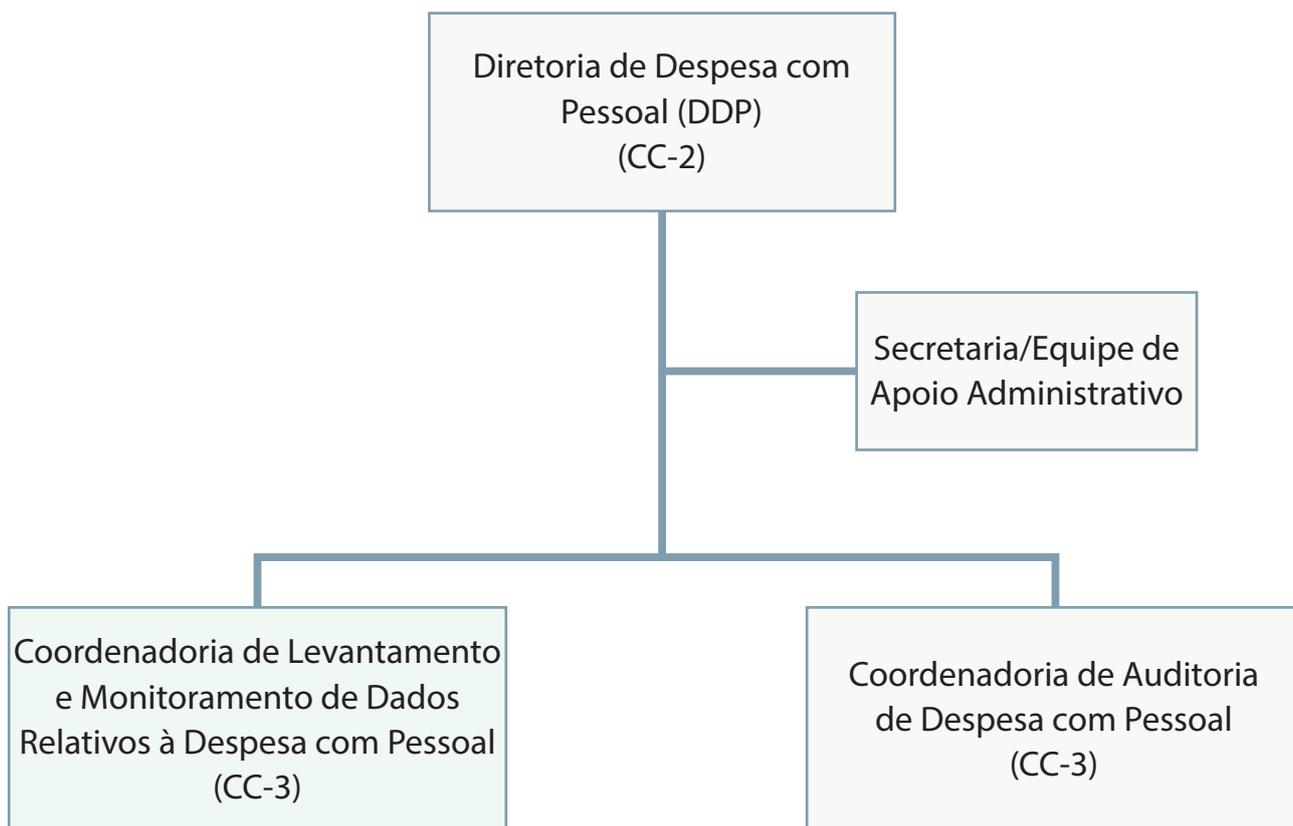
Entretanto, esse modelo não está formalmente implantado e a Diretoria conta atualmente com apenas um coordenador. Apesar disso, suas atribuições não estão definidas.

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 duas Coordenadorias distintas daquelas estabelecidos na Lei Complementar nº 411/2010 e anteriormente mencionadas. Optou-se por uma distribuição mais relacionada com a atividade propriamente dita e não em razão do jurisdicionado.

Assim, entende-se como mais efetiva a seguinte estrutura: **Coordenadoria de Levantamento e Monitoramento de Dados Relativos à Despesa com Pessoal** e **Coordenadoria de Auditoria de Despesa com Pessoal**, conforme organograma a seguir:

FIGURA 4: PROPOSTA DE ORGANOGRAMA DA DDP



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: **Levantamento e Monitoramento de Dados Relativos à Despesa com Pessoal** e **Auditoria de Despesa com Pessoal**. Atualmente, a DDP 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 a digitalização, 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 LAYOUT DA DDP

Tendo em vista que o layout atual atende às necessidades da nova estrutura da DDP, não foram feitas recomendações de mudanças. O anexo III contém a planta baixa do espaço ocupado pela Diretoria.

6.3 DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL NA NOVA ESTRUTURA DA DDP

Com relação ao quantitativo de pessoal por unidade organizacional, foram identificadas algumas carências, por cargo e área de formação.

Atualmente, a DDP **não está dividida em Coordenadorias** e conta com 10 servidores (04 inspetores de controle externo, 03 assistentes de inspeção, 02 CC-5 e 01 cedido) e um estagiário (Direito).

Considera-se como ideal, dentro da atual realidade do Tribunal, o dimensionamento proposto a seguir:

a) Coordenadoria de Levantamento e Monitoramento de Dados Relativos à Despesa com Pessoal

QUADRO 15: DIMENSIONAMENTO DA EQUIPE DA COORDENADORIA DE LEVANTAMENTO E MONITORAMENTO DE DADOS RELATIVOS À DESPESA COM PESSOAL

Cargo / Área de Formação da Equipe	Quantidade
Equipe proposta	
Coordenador (Inspetor de Controle Externo/CC-3)	01
Inspetor de Controle Externo (Contabilidade)	01
Inspetor de Controle Externo (Direito)	01
Inspetor de Controle Externo (Tecnologia da Informação)	01
Subtotal1	04
Estagiário de Direito	01
Estagiário de Contabilidade	01
Subtotal2	02
Total da Coordenadoria	06

Ou seja, para realizar o trabalho adequadamente, a **Coordenadoria de Levantamento e Monitoramento de Dados Relativos à Despesa com Pessoal** precisará contar com uma equipe de **06** pessoas, assim distribuídas: 01 coordenador, 02 estagiários e 03 servidores, com as formações indicadas no quadro acima.

b) Coordenadoria de Auditoria de Despesa com Pessoal

QUADRO 16: DIMENSIONAMENTO DA EQUIPE DA COORDENADORIA DE AUDITORIA DE DESPESA COM PESSOAL

Cargo / Área de Formação da Equipe	Quantidade
Equipe proposta	
Coordenador (Inspetor de Controle Externo/CC-3)	01
Inspetor de Controle Externo (Contabilidade)	01
Inspetor de Controle Externo (Direito)	02
Inspetor de Controle Externo (Tecnologia da Informação)	01
Inspetor de Controle Externo (Administração)	01
Assistentes de Inspeção	02
Servidor ocupante de cargo comissionado (CC-5)	01
Servidores à disposição do Tribunal	01
Subtotal1	10
Estagiário de Informática	01
Estagiário de Contabilidade	01
Subtotal2	02
Total da Coordenadoria	12

Ou seja, para realizar o trabalho adequadamente, a **Coordenadoria de Auditoria de Despesa com Pessoal** precisará contar com uma equipe de 12 pessoas, conforme quando acima.

c) Secretaria / Equipe de Apoio Administrativo

QUADRO 17: DIMENSIONAMENTO DA EQUIPE DA SECRETARIA / APOIO ADMINISTRATIVO

Cargo / Área de Formação da Equipe	Quantidade
Equipe atual/proposta	
Servidor ocupante de cargo comissionado (CC-5)	01
Total	01

A equipe atual da Secretaria/Equipe de Apoio Administrativo atende às necessidades da Diretoria, sendo desnecessária a sua ampliação.

6.4 COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES NO ÂMBITO DA DIRETORIA DE DESPESA COM PESSOAL

O Tribunal de Contas está organizado e estruturado por meio de lei (Lei Complementar nº 411/2010, de 8 de janeiro de 2010, alterada pela Lei Complementar nº 464, de 5 de janeiro de 2012) e sua competência deve ser distribuída entre os órgãos que o compõem.

A Diretoria de Despesa com Pessoal (DDP), subordinada à Secretaria de Controle Externo, é responsável por exercer a fiscalização da aplicação dos recursos públicos com despesas de pessoal do quadro funcional da Administração Pública Estadual e Municipal.

Contudo, as competências e atribuições no âmbito da DDP 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:

6.4.1 DIRETORIA DE DESPESA COM PESSOAL (DDP)

a) COMPETÊNCIAS

- Exercer a fiscalização da aplicação dos recursos públicos com despesas de pessoal do quadro funcional da Administração Pública Estadual e Municipal, direta e indireta;
- Acompanhar a execução orçamentária e financeira dos atos relativos à folha de pagamento do quadro funcional da Administração Pública Estadual e Municipal, direta e indireta;
- Acompanhar o envio das informações ao SIAI-DP quanto à, dentre outros aspectos, tempestividade, integridade e hígidez;
- Acompanhar variações na folha e no cadastro de pessoal das unidades jurisdicionadas, com auxílio de ferramentas de TI, planejando e realizando auditorias na área de despesas com pessoal;
- Apurar a responsabilidade pelas informações prestadas no SIAI-DP;
- Realizar, em conjunto com outras Diretorias, auditorias atuariais em fundos previdenciários, com objetivo de garantir a saúde financeira desses fundos;
- Realizar fiscalizações relativas à situação funcional do quadro de pessoal das unidades jurisdicionadas;
- Prestar informações processuais e orientações aos interessados nos processos em análise pela Diretoria;
- Analisar eventuais defesas e recursos apresentados nos processos em análise pela Diretoria, no que tange aos aspectos técnicos e de fato;
- Desempenhar suas competências de forma coordenada com as demais Diretorias;
- Realizar, em casos especiais, atividades de apoio às demais unidades organizacionais, integrantes da Secretaria de Controle Externo;
- Realizar diligências referentes aos processos das entidades que fiscaliza, nos termos da legislação em vigor;
- Apurar denúncias e representações sobre irregularidades ou ilegalidades relativas a despesas com pessoal do quadro funcional da

Administração Pública Estadual e Municipal, direta e indireta, nos termos da legislação em vigor;

- Acompanhar e analisar a entrega das declarações de rendimentos e de bens dos integrantes do quadro funcional da Administração Pública Estadual e Municipal, direta e indireta, nos termos da legislação em vigor;

- Orientar os jurisdicionados e cidadãos nos assuntos de competência da Diretoria.

b) ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR

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

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

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

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

- Promover a integração entre as Coordenadorias 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;
- Encaminhar aos órgãos competentes solicitação de 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;
- Atender demandas da Ouvidoria do TCE;
- Acompanhar o cumprimento dos provimentos da Corregedoria Geral e das recomendações do Controle Interno, referentes à Diretoria;
- Desempenhar outras atribuições que lhe forem compatíveis.

c) 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.);
- Digitalizar processos e demais providências relacionadas ao processo eletrônico;
- 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;
- 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.

6.4.2 COORDENADORIA DE LEVANTAMENTO E MONITORAMENTO DE DADOS RELATIVOS À DESPESA COM PESSOAL

a) COMPETÊNCIAS

- Gerenciar a coleta de dados relativa à folha e cadastro de pessoal do quadro funcional da Administração Pública Estadual e Municipal, direta e indireta;
- Monitorar as informações lançadas no SIAI-DP, sugerindo alterações nos relatórios disponibilizados, se necessário;
- Acompanhar variações na folha e no cadastro de pessoal das unidades jurisdicionadas, com auxílio de ferramentas de TI, sugerindo a realização de fiscalizações na área de despesas com pessoal;
- Monitorar dados relativos à folha e cadastro de pessoal do quadro funcional no âmbito da Administração Pública Estadual e Municipal, direta e indireta, que apresentem os critérios de risco, materialidade e relevância, para nortear a atuação concomitante e seletiva;
- Deflagrar processos de apuração de responsabilidade pelas informações prestadas no SIAI-DP;
- Acompanhar e analisar as alterações na estrutura administrativa dos jurisdicionados, bem como seus reflexos no cadastro de dados no SIAI-DP;
- Fornecer subsídios para atualização dos sistemas de informações, controle de processos e demais bancos de dados necessários ao regular desempenho da Coordenadoria;

- Manter atualizado banco de dados relativo à folha de pessoal dos jurisdicionados;
- Orientar os jurisdicionados e cidadãos nos assuntos de competência da sua unidade organizacional;
- Desempenhar suas competências de forma coordenada com as demais unidades que integram a Diretoria;
- Fornecer informações relativas ao desenvolvimento de atividades no âmbito de sua competência, quando solicitado;
- Realizar, em casos especiais, atividades de apoio às demais unidades organizacionais integrantes da Secretaria de Controle Externo;
- Realizar diligências referentes aos processos das entidades que fiscaliza, nos termos da legislação em vigor;
- Proceder à instrução preliminar sumária de denúncias e representações sobre irregularidades ou ilegalidades relativas a despesas com pessoal do quadro funcional da Administração Pública Estadual e Municipal, direta e indireta, conforme legislação em vigor;
- Subsidiar o planejamento das fiscalizações a serem realizadas pela Diretoria;
- Acompanhar e analisar a entrega das declarações de rendimentos e de bens dos integrantes do quadro funcional da Administração Pública Estadual e Municipal, direta e indireta, nos termos da legislação em vigor;
- Atender, mediante autorização do Diretor, demandas de outras unidades organizacionais.

b) ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR DA COORDENADORIA DE LEVANTAMENTO E MONITORAMENTO DE DADOS RELATIVOS À DESPESA COM PESSOAL

- Gerenciar as atividades e os recursos disponíveis, de forma a atender as competências da Coordenadoria e outras compatíveis com sua área de atuação, observando o cumprimento da legislação específica;
- Analisar a adequação, quanto aos modelos e padrões estabelecidos para as informações, relatórios e pareceres elaborados pelos integrantes da

Coordenadoria, conferindo-os antes de remetê-los ao Diretor, com a finalidade de avaliar a conformidade técnica e a produtividade dos referidos servidores, determinando os ajustes necessários;

- Apresentar ao Diretor o planejamento das atividades de levantamento e monitoramento de dados de competência da Coordenadoria;

- Elaborar, com a participação dos servidores da Coordenadoria, 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 da Coordenadoria;

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

- Supervisionar, em colaboração com o Diretor, a frequência e a escala de férias dos servidores lotados na Coordenadoria;

- Supervisionar, em colaboração com o Diretor, o controle dos materiais e bens patrimoniais da Coordenadoria;

- Elaborar e remeter ao Diretor relatórios trimestrais e anual das atividades da Coordenadoria, nos prazos e modelos estabelecidos;

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

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

- Desempenhar outras atribuições que lhe forem compatíveis.

6.4.3 COORDENADORIA DE AUDITORIA DE DESPESA COM PESSOAL

a) COMPETÊNCIAS

- Realizar auditorias e inspeções relativas à folha de pessoal do quadro funcional da Administração Pública Estadual e Municipal, direta e indireta;
- Realizar, em conjunto com outras Diretorias, auditorias atuariais em fundos previdenciários, com objetivo de garantir a saúde financeira desses fundos;
- Fornecer subsídios para atualização dos sistemas de informações, controle de processos e demais bancos de dados necessários ao regular desempenho da Coordenadoria;
- Apurar denúncias e representações sobre irregularidades ou ilegalidades relativas a despesas com pessoal do quadro funcional da Administração Pública Estadual e Municipal, direta e indireta, conforme legislação em vigor;
- Analisar eventuais defesas e recursos apresentados nos processos em análise pela Diretoria, no que tange aos aspectos técnicos e de fato;
- Fornecer informações relativas ao desenvolvimento de atividades no âmbito de sua competência, quando solicitado;
- Desempenhar suas competências de forma coordenada com as demais unidades organizacionais que integram a Diretoria;
- Realizar, em casos especiais, atividades de apoio às demais unidades organizacionais integrantes da Secretaria de Controle Externo;
- Atender demandas de outras unidades organizacionais, devidamente autorizadas pelo Diretor;
- Orientar os jurisdicionados e cidadãos nos assuntos de competência da sua unidade organizacional.

b) ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR DA COORDENADORIA DE AUDITORIA DE DESPESA COM PESSOAL

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

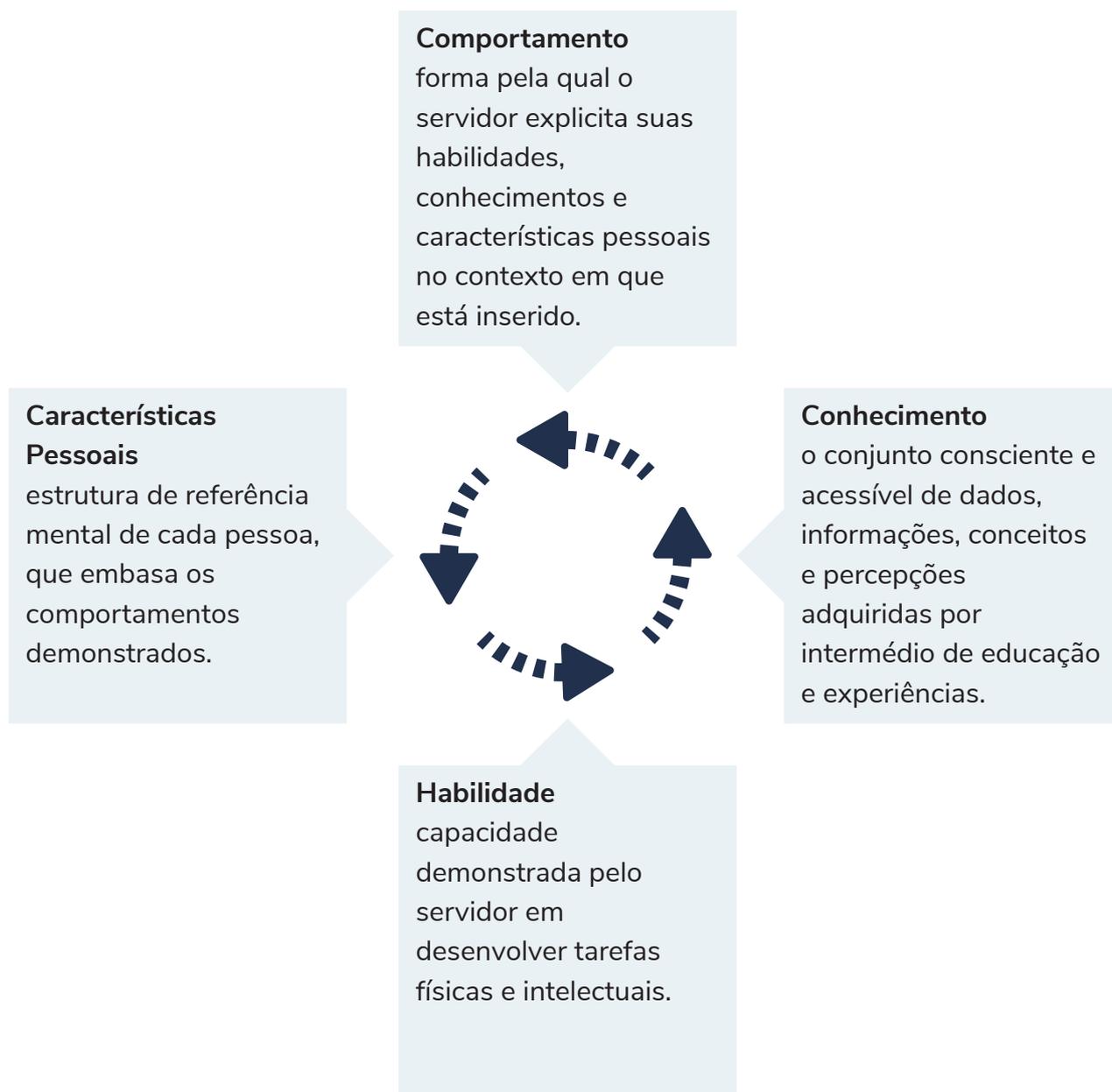
- Analisar a conformidade, quanto aos modelos e padrões estabelecidos para as informações, relatórios e pareceres elaborados pelos integrantes da Coordenadoria, conferindo-os antes de remetê-los ao Diretor, com a finalidade de avaliar a conformidade técnica e a produtividade dos referidos servidores, determinando os ajustes necessários;
- Apresentar ao Diretor o planejamento das atividades de fiscalização das unidades de competência da Coordenadoria;
- Elaborar, com a participação dos servidores da Coordenadoria, 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 da Coordenadoria;
- Identificar necessidades e propor condições para um melhor desempenho e integração da equipe, com ênfase no processo de capacitação dos servidores lotados na Coordenadoria;
- Supervisionar, em colaboração com o Diretor, a frequência e a escala de férias dos servidores lotados na Coordenadoria;
- Supervisionar, em colaboração com o Diretor, o controle dos materiais e bens patrimoniais da Coordenadoria;
- Elaborar e remeter ao Diretor relatórios trimestrais e anual das atividades da coordenadoria, nos prazos e modelos estabelecidos;
- Acompanhar o cumprimento dos provimentos da Corregedoria Geral e das recomendações do Controle Interno referentes à Coordenadoria;
- Compor equipes multidisciplinares e, eventualmente, havendo necessidade, realizar atividades técnicas (análise processual, vistorias, fiscalizações, auditorias etc.), na sua área de atuação;
- Desempenhar outras atribuições que lhe forem compatíveis.

6.5 PERFIL DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS SERVIDORES DA DIRETORIA DE DESPESA COM PESSOAL

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

- **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 DDP 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 nas funções de Diretor e Coordenador, reflete a capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores e estimular a iniciativa e a responsabilização, com foco nos objetivos do trabalho e do Tribunal.

Por fim, não se pode deixar de mencionar a competência traduzida em **conhecimentos especializados e experiência**. No caso da DDP, é necessário contar com servidores qualificados, prioritariamente com formação em quatro áreas de conhecimento: administração, jurídica, contábil e tecnologia da informação, sendo estas três últimas as mais necessárias, neste momento.

7 RECOMENDAÇÕES

Ante todo o exposto e visando implantar a nova estrutura da DDP, 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 DDP, e averiguar se a equipe preenche esses requisitos;
- Definir critérios para a composição das novas equipes da DDP (Coordenadoria de Levantamento e Monitoramento de Dados Relativos à Despesa com Pessoal, Coordenadoria de Auditoria de Despesa com Pessoal 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;
- Atuar junto à Secretaria de Controle Externo no sentido de propor as alterações necessárias no parágrafo único, incisos I e II, do art. 16, da Lei Complementar nº 411/2010, de 8 de janeiro de 2010, de modo a adequar os nomes das duas Coordenadorias ao modelo proposto neste trabalho;
- Propor a normatização das competências e atribuições da Diretoria, das Coordenadorias 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 a importância e a 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;
- Buscar a nomeação de mais um coordenador para a Diretoria, de acordo com o previsto na Lei Complementar nº 411/2010, de 8 de janeiro de 2010, alterada pela Lei Complementar nº 464, de 5 de janeiro de 2012;
- 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 DDP.

V. Qualidade e Fluxo de Trabalho:

- Identificar e desenhar o fluxo de trabalho da DDP, 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);
- Elaborar proposta de arquivamento de processos mais antigos e pouco relevantes;

- 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 DDP. 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, auditoria governamental, processo eletrônico etc.

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

Anexo I: Questionário Aplicado Com Os Servidores

Questionários do TCE/RN Reestruturação da Diretoria de Despesa com Pessoal (DDP)

Reestruturação da Diretoria de Despesa com Pessoal (DDP)

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

Prezado(a) servidor(a),

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

O tempo estimado para responder ao questionário é de 20 minutos. Desejamos sua resposta até o dia 17/06/2015.

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 61 perguntas neste questionário

A. Relacionamento:

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa
- Ótima
- Não se aplica

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa
- Ótima
- Não se aplica

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa
- Ótima
- Não se aplica

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Difícil acesso
- Fácil acesso
- Não se aplica

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Difícil acesso
- Fácil acesso
- Não se aplica

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Difícil acesso

Fácil acesso

Não se aplica

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Baixa colaboração

Alta colaboração

Não se aplica

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Baixa colaboração

Alta colaboração

Não se aplica

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Baixa colaboração

Alta colaboração

Não se aplica

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Baixa integração

Alta integração

Não se aplica

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Baixa integração

Alta integração

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

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

B. Qualidade no Trabalho:

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa
- Ótima

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixo
- Regular
- Alto

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Bom
- Ótimo

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

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

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

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

19 [Q0019] O seu setor faz o acompanhamento das deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e pareceres do MPJTC?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixo
- Regular
- Alto

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

C. Tecnologia:

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

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

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

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Nunca

Raramente

Algumas vezes

Frequentemente

Sempre

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

28 [Q0028] Como você avalia esses treinamentos?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

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

D. Planejamento e fluxo de trabalho

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Rápidas
- Morosas
- No tempo necessário, de acordo com a complexidade do caso

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não
- Às vezes

31 [Q0031] Marque as principais dificuldades enfrentadas. Se necessário, utilize o espaço livre para complementar a resposta:

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

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

32 [Q0032] Como você classifica a quantidade de demandas no seu setor?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

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

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Com fluidez
- Sem fluidez

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

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

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

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

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Nota: Informar o estoque existente em 31/05/2015.

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

38 [Q0038] Na sua avaliação e diante dos processos de fiscalização realizados pelo seu setor, eles tem significância para a sociedade?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

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

Por favor, coloque sua resposta aqui:

E. Quadro de servidores e carreiras

40 [Q0040] O quadro de servidores da sua diretoria é composto:

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

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

41 [Q0041] As chefias de sua Diretoria estão capacitadas para induzir o bom desempenho das atribuições de seus subordinados?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Por meritocracia

Por indicação, sem critério técnico

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

F. Capacitação

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

47 [Q0047] A sua diretoria reivindica à Escola de Contas cursos e treinamentos continuados para os seus servidores?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixo
- Regular
- Alto

50 [Q0050] Indique os principais motivos para a sua falta de interesse nos treinamentos ofertados pela Escola de Contas. Se necessário, utilize o espaço livre para complementar a sua resposta:

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

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

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Baixo

Regular

Alto

G. Comunicação

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Ruim

Boa

Ótima

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Nunca

Raramente

Algumas vezes

Frequentemente

Sempre

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Ruim

Boa

Ótima

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Ruim

Boa

Ótima

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Ruim

Boa

Ótima

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Baixo

Regular

Alto

58 [Q0058] Indique os principais motivos para essa falta de confiança:

Por favor, coloque a sua resposta aqui:

59 [Q0059] A forma como está projetado o layout dos setores da sua Diretoria proporciona a integração das chefias e dos servidores?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

H. Expectativas dos servidores

60 [Q0060] Quais as suas expectativas em relação ao trabalho de reestruturação da sua Diretoria?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

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

61 [Q0061] Espaço destinado a considerações adicionais.

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Enviar questionário

Obrigado por ter preenchido o questionário.

Anexo II: Resultado Consolidado Da Oficina De Trabalho

Oficina De Trabalho

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

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO		
ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar
1.1 Complexidade do trabalho	Complexidade da matéria, uma vez que a Diretoria enfrenta temas cuja jurisprudência não está pacificada no próprio TCE e em âmbito nacional.	Uniformizar a jurisprudência e editar súmulas sobre o tema despesa com pessoal. Definir melhor o escopo das auditorias. Evitar a fiscalização de fatos antigos.
	As irregularidades enfrentadas pela DDP se perpetuam ao longo do tempo, dificultando a delimitação das responsabilidades e a quantificação dos possíveis danos.	Investir na qualificação e treinamento da equipe, por meio de cursos na área de despesa com pessoal.
	Falta de conhecimentos aprofundados na área de TI por parte da equipe.	Realizar cursos de capacitação da equipe sobre as ferramentas de TI e/ou disponibilizar técnicos da área para a Diretoria.
	Grande quantidade de regulamentações distintas e por vezes, conflitantes, o que torna a análise da matéria mais complexa.	Exigir que os entes municipais ordenem e disponibilizem suas legislações na Internet.
	Dinamicidade do quadro funcional.	NÃO INDICADO.
	1.2 Excesso de burocracia	Por uma postura do próprio Tribunal em relação ao servidor (Ex.: atestado médico; registro de ponto, principalmente em atividades externas).
Sistema de protocolo complexo e desordenado.		

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO (cont.)

ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar
1.3 Falta de fluidez	Falta de um sistema de auditoria para o Tribunal.	Adquirir ou desenvolver um sistema informatizado de auditoria.
	Ausência de padronização dos fluxos de processos e do trabalho em si.	Padronizar os fluxos de processos, por meio de procedimentos previamente definidos, e divulgá-los na forma de manuais.
	Falta automação no fluxo dos processos.	Automatizar todo o processo de trabalho.
	Decisões com pedido de auditoria que não se coadunam com a capacidade do Tribunal (força de trabalho reduzida).	Definir o tempo de trabalho da auditoria juntamente com o corpo técnico.
1.4 Demandas externas (esporádicas) - sem programação	Ao plenário falta critério na apreciação de denúncias e representações.	Adotar critérios razoáveis. Atuar junto ao controle externo antes de deferir pleitos inexecutáveis.
	Representações do MPJTC	Deferir as representações do MPJTC de forma criteriosa e planejada, de acordo com a capacidade de trabalho do Tribunal.
	Deferimento de auditorias e inspeções in loco sem aderência ao planejamento, que muitas vezes se mostram irrelevantes.	Deferir e aceitar denúncias que demandem inspeções in loco somente depois da análise de viabilidade econômica e apelo social do que vai ser apurado.
	Deferimento de inspeções in loco para apurar situações antigas e de pouca efetividade.	

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO (cont.)

ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar
1.5 Lacunas do processo de trabalho	Ausência de um sistema informatizado próprio para auditoria.	Adquirir um sistema informatizado de auditoria.
	Indisponibilidade de equipamentos para trabalho in loco, como scanner portátil, notebook, câmara fotográfica.	Adquirir equipamentos.
	Falta de computadores novos para a Diretoria.	
	Ausência de ferramentas e falta de qualificação de pessoal para enfrentar temas e irregularidades que necessitam de um grau de auditoria mais complexo.	Investir em ferramentas de TI, assim como na qualificação e treinamentos continuados da equipe técnica.
1.6 Sobreposição de atividades	Quadro funcional reduzido para a quantidade de demandas.	Realizar concurso público para contratação de novos servidores.
	Falta de uma melhor análise no encaminhamento dos processos, principalmente daqueles oriundos do MPJTC.	Solicitar que a assessoria dos gabinetes realizem exames mais apurados dos processos.
	Complexidade das demandas oriundas de representações do MPJTC, que necessitam dedicação exclusiva por um longo período de tempo, inviabilizando os outros processos ordinários.	Aumentar a equipe de auditoria.

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO (cont.)

ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar
1.7 Duplicidade de trabalho	Processos são encaminhados sem a devida delimitação do que deve ser apreciado.	Delimitar o que deve ser apreciado.
	Ausência de capacitação específica para o controle externo.	Capacitar a equipe para o controle externo. Falta valorização do servidor.
	Tramitações desnecessárias.	NÃO INDICADO.
1.8 Gargalos no processo de trabalho	Quadro de pessoal reduzido.	Aumentar o quadro de pessoal qualificado da Diretoria.
	Má distribuição dos cargos de coordenador, visto que legalmente a Diretoria dever ter dois coordenadores.	Nomear mais um coordenador para a Diretoria.
	Demandas externas excessivas, impossibilitando o cumprimento do trabalho interno.	Providenciar a lotação de um Assessor Jurídico e de um Inspetor com especialidade em contabilidade na Diretoria.
1.9 Morosidade	Carga de trabalho desproporcional ao quadro de servidores da Diretoria.	Aumentar a força de trabalho da Diretoria.
	Ausência de capacitação/qualificação para o aprimoramento das técnicas utilizadas pela equipe de auditoria.	Promover a capacitação / qualificação adequada da equipe.
	Complexidade dos trabalhos e falta de ferramentas que facilitem a execução dos trabalhos.	Adquirir ferramentas de TI.

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 adequada do corpo técnico.	Promover capacitações específicas da equipe.
	Encaminhamentos desnecessários do MPJTC.	Impedir tramitações em desacordo com a lei.
	Falta de conhecimento especializado em algumas áreas de atuação do Corpo Técnico.	Realizar treinamentos e promover a qualificação continuada do Corpo Técnico.
2.2 Não cumprimento de prazos	Prazos excessivamente exíguos, estipulados sem um prévio estudo sobre as dificuldades dos processos e o tempo mínimo necessário para a produção de trabalhos qualificados.	Dialogar com o corpo técnico antes de fixar prazos. Estes devem ser condizentes com a realidade e a complexidade dos trabalhos.
	Quadro de pessoal reduzido.	Promover aumento do quadro de pessoal da Diretoria.
2.3 Ausência de controle	Não se aplica / Prejudicado.	
2.4 Necessidade/possibilidade de informação	A Diretoria atua essencialmente com os dados extraídos do sistema SIAI-DP. Dessa forma, é imprescindível a disponibilização de equipamentos e ferramentas de TI.	Investir em equipamentos e qualificação de pessoal.
	Necessidade de um sistema informatizado de auditoria.	Adquirir um sistema informatizado de auditoria.

TEMA 02: QUALIDADE NO TRABALHO (cont.)		
ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar
2.5 Atividades que não agregam	Determinação da realização de inspeções para averiguar denúncias im procedentes.	Estabelecer critérios mais rigorosos para se admitir denúncias.
	Análise de processos antigos, de pouca relevância, cujos resultados não vão ter eficácia.	Submeter esses processos ao crivo da Relatoria, com sugestão de arquivamento sempre que o custo da execução for maior do que uma eventual multa.
2.6 Pontos de atenção	Sigilo com relação a alguns dados.	Implantar restrições de acesso ao sistema.
	Legislação de difícil acesso e atualização.	Exigir dos entes a disponibilização da legislação atualizada.
	Matérias contábeis necessitam maior atenção da equipe, uma vez que há carência de pessoal qualificado nessa área.	Promover treinamentos, aperfeiçoamento e capacitação do corpo técnico.
2.7 Atividade crítica	Em função da própria natureza do tema (folha de pagamento e vida funcional do servidor).	Capacitar a equipe.
	Legislação do ente é esparsa, confusa e desatualizada.	Agir de forma mais pedagógica e incisiva junto aos entes. O TCE precisa exigir a disponibilização da legislação atualizada.
		Recepcionar e compilar a legislação de todos os jurisdicionados em um único banco de dados, a fim de facilitar o acesso por parte do corpo técnico.

TEMA 03: CARGA DE TRABALHO

ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar
3.1 Carga excessiva de trabalho	Quadro funcional reduzido.	Realizar concurso público e alocar mais servidores na Diretoria.
	Demandas externas constantes (representações e denúncias).	Estabelecer critérios para a recepção de demandas. Atuar de forma seletiva, priorizando os trabalhos de maior relevância e possibilitando uma atuação concomitante.
3.2 Desbalanceamento do trabalho (trabalho desigual)	Capacidade diferenciada entre os servidores. Assim, os trabalhos mais complexos recaem sempre sobre as mesmas pessoas.	Investir na qualificação da equipe para reduzir as diferenças e torná-la apta para atuar em qualquer processo, independente do seu grau de complexidade.

Anexo III: Planta Baixa Da DDP (Atual)

