



F U N D A Ç Ã O
GETULIO VARGAS

Projeto de Apoio à Modernização e ao Fortalecimento Institucional do Tribunal de Contas da União - Aperfeiçoamento do Controle Externo da Regulação

- PRODUTO 7 -

**Diagnóstico e Avaliação da
Estrutura Organizacional Atual
da Sefid**

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO	III
EQUIPE TÉCNICA	V
LISTA DE SIGLAS	VIII
LISTA DE QUADROS	IX
LISTA DE GRÁFICOS	XI
LISTA DE FIGURAS	XII
I. APRESENTAÇÃO E OBJETIVO	13
II. DIAGNÓSTICO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SEFID	14
2.1 PESQUISA QUALITATIVA	14
2.1.1 Aplicação do Questionário	15
2.1.2 Oficinas de trabalho	47
2.1.3 Entrevistas com pessoas-chave	68
2.2 PESQUISA QUANTITATIVA	74
2.2.1 Metodologia e abordagem	74
2.2.2 Observações realizadas	77
2.3 MATRIZ DE RISCO E CONTROLE	87
2.4 ANÁLISE CONSOLIDADA DO DIAGNÓSTICO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SEFID	102
III. PROPOSTAS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	110
3.1 PROPOSTA 1 – MANTER A ESTRUTURA ATUAL DA SEFID COM AJUSTES DO QUADRO DE SERVIDORES EM TERMOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS	110
3.1.1 Premissas para estrutura	110
3.1.2 Características da estrutura proposta	111
3.1.3 Vantagens e desvantagens da estrutura proposta	115
3.2 PROPOSTA 2 – ALTERAR A ESTRUTURA ATUAL DA SEFID PARA UMA ESTRUTURA HORIZONTAL, POR PROCESSOS	116
3.2.1 Premissas para estrutura	116
3.2.2 Características da estrutura proposta	116
3.2.3 Vantagens e desvantagens da estrutura proposta	118
3.3 PROPOSTA 3 – INTRODUIR MAIS UMA DIRETORIA NA ESTRUTURA ATUAL DA SEFID COM AJUSTES DO QUADRO DE SERVIDORES EM TERMOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS	119

3.3.1 Premissas para estrutura	119
3.3.2 Características da estrutura proposta.....	120
3.3.3 Vantagens e desvantagens da estrutura proposta	124
3.4 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	125
3.4.1 Passos para implementar a estrutura organizacional escolhida	125
3.4.2 Necessidade de alteração em instrumentos legais.....	133
3.4.3 Perfil de competências para a nova estrutura	134
IV.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	151
ANEXOS	154

ANEXOS

Anexo 1 – Instrumento de coleta de dados da pesquisa qualitativa

Anexo 2 – Instrumento de coleta de dados da 2ª rodada da pesquisa qualitativa

Anexo 3 – Dados coletados na pesquisa qualitativa

Anexo 4 – Glossário de conceitos sobre processos de trabalho

Anexo 5 – Dados coletados na 2ª rodada da pesquisa qualitativa

Anexo 6 – Descrição do organograma do Cerc

SUMÁRIO EXECUTIVO

1. O presente relatório refere-se ao Produto 7 – Avaliação da Estrutura Organizacional, do Projeto de Apoio à Modernização e ao Fortalecimento Institucional do Tribunal de Contas da União (TCU) – Aperfeiçoamento do Controle Externo da Regulação, tendo como objetivo apresentar o Diagnóstico da Estrutura Organizacional atual da Secretaria de Fiscalização de Desestatização – Sefid e as propostas relativas a sua estrutura organizacional. Esse relatório compreende os seguintes elementos básicos:
 - Identificação dos pontos fortes e fracos da Secretaria, em termos de: qualidade, carga e fluxo de trabalho, relacionamento, tecnologia, treinamento, comunicação, plano de carreira e suporte operacional. Dentre outros aspectos, foram observados os eventuais problemas relacionados às lacunas, sobreposições, gargalos, pontos críticos nos seus processos de trabalho e atividades que não agregam valor;
 - Sugestões de melhorias para os pontos fracos identificados e apontamento das atividades que sejam passíveis de informatização;
 - Quantificação da carga de trabalho da Sefid, subdividida por Diretorias, seus respectivos temas/setores de trabalho e por macroprocessos;
 - Elaboração da Matriz de Risco e Controle, contemplando a probabilidade e materialidade x relevância, dos macroprocessos das agências e dos entes estudados, relacionando com as necessidades de pessoal e de perfil de competência para atender as novas demandas do controle externo;
 - Indicações para o desenvolvimento e capacitação de pessoal;
 - Análise de sensibilidade da carga de trabalho diante do aumento das demandas;

- Sugestões de melhorias nos instrumentos legais identificados;
- Proposição de alternativas de estrutura organizacional para a Secretaria, indicando suas respectivas vantagens e desvantagens;
- Proposição de implementação da alternativa recomendada pela FGV.

EQUIPE TÉCNICA

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

Da FGV:

- Ciro Gondim Leichsenring;
- Edmund Macruz;
- José Bento Carlos Amaral Junior;
- Lana Montezano;
- Leopoldo Antonio de Oliveira Neto; e
- Marco Antonio Accioli.

Da Sefid:

- Adalberto Santos de Vasconcelos;
- Alexandre Carlos Leite de Figueiredo;
- Ana Kátia Rodrigues Silva;
- Angelo Henrique Lopes da Silva;
- Arlene Costa Nascimento;
- Davi Ferreira Gomes Barreto;
- Deise Souza de Oliveira;
- Denise Torres Mesquita da Silveira e Silva;
- Fernando Graeff;
- Francisca Lucia Conceição;

- Francisco de Assis Oliveira;
- Francisco Giuseppe Donato Martins;
- Gilberto Alves de Sousa;
- Gustavo Sena Correa;
- Heloíza Carvalho Araújo;
- Ivan André Pacheco Rogedo;
- José Arthur Bezerra Silva;
- José Galvão Diniz Filho;
- Josianne de Menezes Lima;
- Juci Melim Junior;
- Leonardo Lopes Garcia;
- Leonardo Santos Macieira;
- Lúcia Lino Bomfim Fialkoski;
- Luciana Carina Soares Costa;
- Lygia Maria Almeida Parente;
- Marcelo Barros da Cunha;
- Marcelo Barros Gomes;
- Marcelo Moraes Rodrigues;
- Marcelo Nascimento Barbosa;
- Maria do Amparo Coutinho;
- Paulo Sisnando Rodrigues de Araújo;
- Regina Cláudia Gondim Bezerra Farias;
- Soraya de Ávila Guerra; e
- Uriel de Almeida Papa.

De Outras unidades organizacionais do TCU:

- Ana Beatriz Kraft;
- Jorge Pereira de Macedo;
- Katia Dulcinea Coelho Da Silva;
- Luciano dos Santos Danni;
- Marcelo Bemerguy;
- Maridel Piloto de Noronha.
- Maurício de Albuquerque Wanderley; e
- Noemia Naomi Matayoshi.

LISTA DE SIGLAS

ACE – ANALISTA DE CONTROLE EXTERNO
ADCON – SECRETARIA ADJUNTA DE CONTAS
ADFIS – SECRETARIA ADJUNTA DE FISCALIZAÇÃO
ANAC – AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL
ANATEL – AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES
ANEEL – AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA
ANP – AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS
ANTAQ – AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS
ANTT – AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES
ASCOM - ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO / TCU
BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL
CADE – CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA
CAPM – *CAPITAL ASSETS PRICING MODEL*
CD – *COMPACT DISK*
CERC – CENTRO DE ESTUDOS DE REGULAÇÃO E CONTROLE
CN – CONGRESSO NACIONAL
DN – DECISÕES NORMATIVAS
DRE – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO
DT – DIRETORIA TÉCNICA
ECT – EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS
EE – ENERGIA ELÉTRICA
EVA – *ECONOMIC VALUE ADDED*
FGV – FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
FUST – FUNDO DE UNIVERSALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES
HP – HEWLETT-PACKARD
ICR – ÍNDICE DE CONCENTRAÇÃO DE RISCO

ID – IMPACTO DIRETO

II – IMPACTO INDIRETO

ILL – ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE LÍQUIDA

IN – INSTRUÇÃO NORMATIVA

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA

M&T – MÉTODOS E TÉCNICAS

MC – MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES

MP – MINISTÉRIO PÚBLICO

MVA – *MARKET VALUE ADDED*

PPP – PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA

SA – SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO DA SEFID/TCU

SAC – SISTEMA DE AMORTIZAÇÃO CONSTANTE

SAM – SISTEMA DE AMORTIZAÇÃO MISTO

SCE – SECRETARIA DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA

SDE – SECRETARIA DE DIREITO ECONÔMICO/MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

SEAE – SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO ECONÔMICO/MINISTÉRIO
DA FAZENDA

SECEX – SECRETARIA DE CONTROLE EXTERNO

SECOB – SECRETARIA DE FISCALIZAÇÃO DE OBRAS E PATRIMÔNIO DA
UNIÃO

SEFID – SECRETARIA DE FISCALIZAÇÃO DE DESESTATIZAÇÃO

SEGECEX – SECRETARIA-GERAL DE CONTROLE EXTERNO

SEPLAN – SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

SEPROG – SECRETARIA DE FISCALIZAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE
PROGRAMAS DE GOVERNO

SERUR – SECRETARIA DE RECURSOS

SETEC – SECRETARIA DE TECNOLOGIA

SISDOC – SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTO ELETRÔNICO

SPSS – *STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES*

SSPO – SUBSECRETARIA DE SERVIÇOS POSTAIS

STF – SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

STJ – SUPREMO TRIBUNAL DA JUSTIÇA



F U N D A Ç Ã O
GETULIO VARGAS

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

TI – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

TIR – TAXA INTERNA DE RETORNO

TIRM – TAXA INTERNA DE RETORNO MODIFICADA

TV – TELEVISÃO

VPL – VALOR PRESENTE LÍQUIDO

WACC – *WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL*

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Incidência das citações: balanço entre de pontos fracos e fortes ..	16
QUADRO 2 – Pontos fracos e fortes do tópico “relacionamento”	18
QUADRO 3 – Pontos fracos e fortes do tópico “qualidade do trabalho”	19
QUADRO 4 – Pontos fracos e fortes do tópico “tecnologia”	22
QUADRO 5 – Pontos fracos e fortes do tópico “fluxo de trabalho”	24
QUADRO 6 – Pontos fracos e fortes do tópico “plano de carreira”	26
QUADRO 7 – Pontos fracos e fortes do tópico “treinamento”	28
QUADRO 8 – Pontos fracos e fortes do tópico “comunicação”	30
QUADRO 9 – Pontos fracos e fortes do tópico “suporte operacional”	32
QUADRO 10 – Pontos fracos e fortes do tópico “carga de trabalho”	33
QUADRO 11 – Expectativas indicadas pelos servidores	34
QUADRO 12 – Sugestões de melhorias indicadas pelos servidores.....	37
QUADRO 13 – Sugestões de descentralizações indicadas pelos servidores.....	40
QUADRO 14 – Sugestões de informatização indicadas pelos servidores	42
QUADRO 15 – Sugestões de cursos realizados indicados para o perfil	44
QUADRO 16 – Sugestões de conhecimentos indispensáveis indicados para o perfil.....	45
QUADRO 17 – Sugestões de habilidades necessárias indicados para o perfil	46
QUADRO 18 – Síntese dos levantamentos referentes a fluxo de trabalho, qualidade do trabalho e carga de trabalho	49
QUADRO 19 – Indicações de necessidades de treinamento	65
QUADRO 20 – Relação de pessoas-chave entrevistadas	68
QUADRO 21 – Premissas básicas da quantificação	76
QUADRO 22 – Quadro de pessoal observado na pesquisa quantitativa.....	77
QUADRO 23 – Quadro dos analistas necessários por unidade organizacional	79
QUADRO 24 – Distribuição percentual das horas por unidade organizacional e por macroprocesso	82
QUADRO 25 – Matriz de risco e controle	89

QUADRO 26 – Impacto em homens-hora nos macroprocessos emissão de pareceres e emissão de certificação gerado pelo aumento de demanda	94
QUADRO 27 – Perfis de competências exigidos para o controle externo	97
QUADRO 28 – Déficit e total de homens/mês necessários para proposta 1.....	113
QUADRO 29 – Homens/hora necessários para proposta 3	122
QUADRO 30 – Tipos de competências	135
QUADRO 31 – Faixas de focalização das competências	137
QUADRO 32 – Distribuição das competências técnicas na estrutura proposta para a Sefid.....	139
QUADRO 33 – Competências pessoais necessárias aos servidores da Sefid	139
QUADRO 34 – Características pessoais necessárias aos servidores da Sefid ...	140
QUADRO 35 – Competências de liderança e gestão para sefid	141
QUADRO 36 – Níveis requeridos de competências de liderança e gestão para Sefid.....	149

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição das horas trabalhadas pela Sefid	78
GRÁFICO 2 – Analistas necessários por unidade organizacional	79
GRÁFICO 3 – Atuação da Sefid por macroprocesso	80
GRÁFICO 4 – Distribuição das horas trabalhadas pelas diretorias	80
GRÁFICO 5 – Gráfico do macroprocesso emissão de certificação	83
GRÁFICO 6 – Gráfico do macroprocesso emissão de parecer	84
GRÁFICO 7 – Gráfico horas por macroprocesso da assessoria	85
GRÁFICO 8 – Gráfico de projeção de aumento de demanda linear nos setores	86
GRÁFICO 9 – Gráfico de projeção do impacto do aumento de demandas na Assessoria	87

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Proposta de organograma: manter a estrutura atual da Sefid com ajustes do quadro de servidores em termos quantitativos e qualitativos	112
FIGURA 2 – Proposta de organograma: alterar a estrutura atual da Sefid para uma estrutura horizontal, por processos	117
FIGURA 3 – Proposta de organograma: introduzir mais uma diretoria na estrutura atual da Sefid com ajustes do quadro de servidores em termos quantitativos e qualitativos	121

I. APRESENTAÇÃO E OBJETIVO

3. Este relatório é parte integrante do Produto 7 – Avaliação da Estrutura Organizacional da Secretaria de Fiscalização de Desestatização – Sefid, o qual integra o projeto “Apoio à Modernização do Tribunal de Contas da União – Aperfeiçoamento do Controle Externo da Regulação”, cujo Contrato de Prestação de Serviços nº 04/47-944 foi firmado entre o TCU e a FGV.
4. Especificamente, o Produto 7 consiste na avaliação da Estrutura Organizacional e na elaboração de alternativas de estrutura organizacional da Sefid (no âmbito intra-Secretaria), visando à otimização dos recursos necessários para atender às demandas da Secretaria. Caberá, nesse produto, contemplar eventuais recomendações de melhorias nos seus processos de trabalho e propor alternativas da estrutura organizacional a qual deve incorporar os novos métodos de gestão de controle da regulação sugeridos no Produto 3 – Desenvolvimento de Métodos e Técnicas.
5. A avaliação da estrutura organizacional foi feita tendo como base a realização de pesquisas qualitativa e quantitativa aplicadas junto aos servidores da Secretaria e o levantamento e análise de documentos institucionais sobre a sua constituição, como foi apresentado no relatório anterior deste produto.
6. Este relatório está organizado em três capítulos, a saber, (i) apresentação e objetivo; (ii) diagnóstico da estrutura organizacional da Sefid; e (iii) propostas de estrutura organizacional.

II. DIAGNÓSTICO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SEFID

7. Esta etapa do relatório tem como objetivo apresentar o desenvolvimento dos trabalhos, segundo a metodologia definida no primeiro relatório desse produto, mediante a coleta e análise de dados e informações, permitindo assim avaliar a situação atual da estrutura organizacional da Sefid.
8. 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.

2.1 PESQUISA QUALITATIVA

9. A pesquisa qualitativa foi desenvolvida em duas frentes de trabalho, a saber: (i) mediante a aplicação de questionário estruturado eletrônico (vide Anexo 1 – Instrumento de coleta de dados da pesquisa qualitativa) numa primeira rodada e, num segundo momento, por meio da realização de uma oficina de trabalho (vide Anexo 2 – Instrumento de coleta de dados da 2ª rodada da pesquisa qualitativa); (ii) mediante a aplicação de entrevistas em profundidade com pessoas-chave da Sefid.

2.1.1 Aplicação do Questionário

10. A aplicação do formulário contribuiu para identificar pontos fracos e fortes, oportunidades de descentralização, informatização, perfil dos profissionais da Sefid, bem como sugestões de melhoria indicadas pelos funcionários da Secretaria. O preenchimento dos questionários foi espontâneo por meio de autopreenchimento, contando com a participação de mais de 90% da população dos servidores que trabalharam na Secretaria de agosto de 2006 a agosto de 2007 (Base da pesquisa – pessoas que responderam: 33 participantes). A realização desse levantamento foi em setembro de 2007.

2.1.1.1 Pontos fracos e fortes

11. O resultado desse levantamento foi consolidado, segundo os temas abordados (Relacionamento, Qualidade do Trabalho, Tecnologia etc.), adotando-se a forma de agrupamento pela frequência de citações semelhantes, i.e., das citações relacionadas a cada tema elas foram agrupadas em “subtemas”, como, por exemplo, para o tema Relacionamento, os subtemas são Qualidade do Relacionamento, Confraternizações, Ambiente de Trabalho.

12. Numa análise geral dessa consolidação, pode-se perceber que entre todos os temas abordados no questionário e respondidos pelos servidores, aqueles referentes à Relacionamento, Qualidade do Trabalho, Tecnologia e Fluxo de Trabalho foram os que mais suscitaram pontos fortes, enquanto que Comunicação, Suporte Operacional e Carga de Trabalho foram os que menos revelaram opiniões favoráveis.

13. Como exemplo da análise, tomamos o tema Qualidade do Trabalho; os dados sintetizam que 97% da base da pesquisa (33 participantes) citaram

pelo menos um aspecto relacionado a esse tema como sendo ponto forte e, em contrapartida, 83% citaram ao menos um aspecto negativo.

14. Essas incidências das citações podem ser observadas no quadro abaixo, o qual também apresenta o saldo líquido dos pontos indicados (saldo líquido = incidência de citação de pontos fortes – incidência de citação de pontos fracos), sinalizando um balanço entre fraquezas e pontos fortes identificados.
15. Esse balanço aponta, principalmente, para três situações: (i) a tendência das respostas serem claramente mais favoráveis (maiores saldos líquidos positivos); (ii) a tendência das respostas serem claramente menos favoráveis (maiores saldos líquidos negativos) e; (iii) a tendência das respostas não apontarem, claramente, para uma situação favorável (pontos fortes) ou desfavorável (pontos fracos). Isso suscita que, ou as opiniões foram convergentes ou elas revelaram situações indefinidas – opiniões e percepções divididas – em relação às classificações em pontos fortes ou pontos fracos.

Quadro 1 – Incidência das citações: balanço entre de pontos fracos e fortes¹

Tópicos	Incidência de Citações		
	Saldo líquido (nº)	Pontos Fortes (%)	Pontos Fracos (%)
– Relacionamento	64	100	36
– Qualidade do trabalho	14	97	83
– Tecnologia	-3	82	85
– Fluxo de trabalho	-15	76	91
– Plano de carreira	12	64	52
– Treinamento	-3	64	67
– Comunicação	-9	61	70
– Suporte operacional	-15	55	70
– Carga de trabalho	-34	45	79
Base:		33	33

16. A seguir serão apresentados os resultados dos pontos fracos e fortes pelos temas considerados nessa pesquisa e respectivas análises, e os dados levantados na pesquisa encontram-se disponíveis no Anexo 3.

Relacionamento

17. Esse tópico considera os seguintes assuntos: relacionamento com os superiores, subordinados pares e outros.

18. O tópico definido como Relacionamento foi o que apresentou o resultado mais favorável para a Sefid entre os nove temas pesquisados, obtendo maior índice de menções positivas e o menor de negativas, com saldo líquido de 64 pontos percentuais.

19. A grande maioria das citações refere-se à qualidade do relacionamento entre os funcionários da Sefid, tido como excelente e marcado pela cordialidade, respeito e transparência, como mostra o Quadro 2.

20. Além disso, também são apontados com destaque o espírito de equipe e o alto nível de colaboração e cooperação existentes entre os seus profissionais.

21. Do mesmo modo, o excelente relacionamento com as chefias foi visto como sendo mais favorável, já que as chefias tem se mostrado acessíveis.

22. As atividades de conagração extraprofissionais contribuem para a percepção e manutenção desse estado de espírito.

23. Entre os pontos negativos, merecem consideração a percepção de pouca integração entre diretorias e demais funcionários e a pouca integração com outras divisões e secretarias.

¹ As demarcações em cor cinza sinalizam para a visualização de valores acima de 75%.

24. Como nota metodológica, destacamos que os percentuais relacionados aos subtemas (Qualidade do relacionamento e Confraternizações) demonstram a quantidade (expressa em % sobre o total) de citações semelhantes que foram agrupadas sob esse subtema, o que permitirá em alguns casos, a somatória dos percentuais de cada subtema superar os 100%. A leitura desses dados do Quadro 2 deverá ser feita da seguinte forma: tomando o subtema Qualidade do relacionamento, citações semelhantes ou que remetem à esse subtema somaram 73% de incidências em relação aos 100% do total de citações de pontos fortes do Relacionamento. Esse raciocínio é válido para os demais temas.

Quadro 2 – Pontos fracos e fortes do tópico “relacionamento”

Pontos fortes	Incidência
Principais citações	%
– Total	100
– Qualidade do relacionamento	73
Relacionamento excelente, cordial, respeitoso, transparente	
Colaboração e cooperação entre colegas / espírito de equipe	
Excelente relacionamento com as chefias / fácil acesso / alta colaboração	
– Confraternizações	12
Atividades extras de conagração: jogos internos / olimpíadas / happy hour	
– Sem resposta	0
Pontos fracos	Incidência
Principais citações	%
– Total	36
– Ambiente de trabalho	27
Superiores dão pouca atenção aos analistas	
Pouca integração entre servidores de diferentes divisões	
Falta troca de experiência entre funcionários e diretorias	
Evitar distanciamento entre servidores, terceirizados e estagiários	
Relacionamento com outras secretarias do TCU é ainda insuficiente (Seprog, 1ª Secex, Adfis etc.)	
– Sem resposta	64

Qualidade do trabalho

25. Esse tópico considera os seguintes assuntos: cumprimento de prazos; retrabalhos; conhecimentos sistematizados; interfaces e outros.
26. O tópico Qualidade do Trabalho obteve o segundo maior índice de citações positivas, embora tenha tido o terceiro percentual de menções negativas.
27. Os respondentes da pesquisa revelaram (vide Quadro 3) elevada auto-estima: consideram o resultado do trabalho (alta qualidade das instruções) que produzem como excelente, refletindo a dedicação dos analistas às suas tarefas.
28. Essa alta qualidade é sustentada por um tripé constituído pelos Métodos e Técnicas de análise, pela elevada especialização da estrutura e dos profissionais envolvidos e pelos quadros técnicos de excelente qualidade da Sefid.

Quadro 3 – Pontos fracos e fortes do tópico “qualidade do trabalho”

Pontos fortes	Incidência
Principais citações	%
– Total	97
– Qualidade em si	36
A qualidade das instruções muito boa, refletindo a dedicação dos analistas. Excelente qualidade de conteúdo dos trabalhos	
Baixo índice de retrabalho	
Conhecimento de sistemas na execução do trabalho	
Tarefas de trabalho distribuídas igualmente	
– Métodos e técnicas de análise sistematizados	30
Sistematização do conhecimento, por meio dos Métodos e Técnicas e de documentos postados no sítio do Cerc	
Disseminação do conhecimento entre os colegas	
– Equipe de trabalho	27
Alto grau de especialização da estrutura e da equipe / extremamente capacitados / comprometidos com o trabalho	
Bom relacionamento com as chefias / colegas	

Pontos fortes (cont.)	Incidência
Principais citações	%
– Sefid	24
Quadro técnico da Sefid de excelente qualidade.	
Núcleo de excelência no TCU. A qualidade é o forte da Sefid	
Trabalhos com visão macrorregulatória são únicos, Sefid é o grande agente capaz de realizá-los	
Visão sistêmica da Sefid nos resultados do TCU	
– Sem resposta	3
Pontos fracos	Incidência
Principais citações	%
– Total	83
– Prazos	42
Prazos não são cumpridos / atrasos frequentes / prazos curtos para execução dos trabalhos / exigüidade de tempo	
Não há acompanhamento dos prazos	
– Qualidade do trabalho	39
Retrabalhos frequentes	
Má qualidade de redação dos analistas	
Excesso de informações inúteis	
– Sistematização do conhecimento	15
Falta de acompanhamento das deliberações / decisões	
Falta de conhecimento sistematizado em processos de fiscalização	
– Fiscalização	12
Dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações	
Baixa penalização dos responsáveis	
Excesso de recursos torna decisões inúteis	
– Sem resposta	17

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

30.Além desses, um outro aspecto identificado diz respeito ao descumprimento dos prazos estabelecidos para a execução dos trabalhos, considerados como exíguos demais diante da complexidade das tarefas a serem executadas.

31. Finalmente, identificamos a falta de acompanhamento das deliberações, as dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações, os desestímulos advindos das baixas penalizações e o excesso de recursos que emperram o processo, como pontos fracos.

Tecnologia

32. Esse tópico considera os seguintes assuntos: softwares; hardwares; sistemas; sítio e outros.

33. Os recursos tecnológicos do Tribunal/Sefid mereceram, simultaneamente, elevados índices de pontos fortes e fracos, conforme apresentado no Quadro 4.

34. Do lado positivo (pontos fortes), o maior percentual de citações refere-se ao subtema qualidade dos equipamentos, especialmente dos novos computadores, considerados de última geração, atualizados, e de configuração adequada.

35. Referências significativas também foram feitas à Sefid, citando a sala de multimídia completa/excelente página, bem estruturada/atualizada, e a Setec (atendimento rápido/apoio para solução de problemas/interface amigável).

36. Do lado negativo (pontos fracos), os principais problemas residem nos sistemas computacionais em geral de operação no Tribunal/Sefid, tidos como lentos, instáveis, com problemas de acesso, difíceis de usar, que não se comunicam entre si (não são integrados) e com mecanismos de pesquisa precários.

37. Além disso, também merecem destaque as citações feitas em relação aos equipamentos – especialmente no que tange à falta de impressoras – aos periféricos de baixa qualidade, aos softwares disponíveis, considerados

desatualizados, difíceis de operar e em descompasso com as necessidades do trabalho. Inclui-se aqui as queixas reveladas quanto à falta de treinamento para otimização dos recursos oferecidos por estes aplicativos.

Quadro 4 – Pontos fracos e fortes do tópico “tecnologia”

Pontos fortes	Incidência
Principais citações	%
– Total	82
– Qualidade dos equipamentos	45
Computadores de última geração/novos/atualizados/configuração adequada	
Quantidade e qualidade dos computadores	
Impressoras excelentes	
– Sefid	30
Adequado/atende as necessidades	
Sala de multimídia completa/muito boa/excelente	
Sistema de métodos e técnicas	
Página bem estruturada/atualizada	
Biblioteca virtual	
Metodologia de trabalho mapeada e disponível no Cerc	
– Setec	15
O serviço prestado pela Setec/atendimento rápido por meio do <i>Call Center</i>	
Apoio da Setec para solução de problemas quanto ao uso de TI	
Interface muito amigável (sistemas de fácil navegação)	
– Sem resposta	18
Pontos fracos	Incidência
Principais citações	%
– Total	85
– Sistemas em geral	36
Sistemas lentos / instáveis / com problemas de acesso / travam frequentemente / difíceis de usar	
Sistemas não se comunicam / não são integrados	
Dificuldades para consultas / sistemas de pesquisa são precários	
– Equipamentos	33
Faltam impressoras / impressoras coloridas	
Impressoras são compartilhadas / necessidade de melhor alocação	
Computadores defasados / muito lentos / pouca memória	
Mouses e teclados de baixa qualidade	
Faltam / scanners / gravadores de CD / monitores 19"	
– Softwares	24
Softwares desatualizados, não atendem às necessidades dos trabalhos, difíceis de operar	
Falta de aplicativos específicos	
Falta de treinamento para melhor utilização dos recursos dos aplicativos	
– Em branco	15

Fluxo de trabalho

38. Esse tópico considera os seguintes assuntos: fluidez; instrução de análise e aprovação; atendimento das demandas e outros.
39. O Fluxo de trabalho no Tribunal/Sefid apresentou mais problemas que vantagens, conforme pode ser observado no Quadro 5, com saldo líquido de (-) 15 pontos (15 negativo) no balanço entre os pontos fortes e fracos.
40. Paralelamente às citações quanto ao bom ambiente que cerca as equipes de trabalho, o fluxo de trabalho foi apontado como excelente nas fases de instrução, análise e aprovação dos processos, também foi considerado como estimulante, bem definido e satisfatório, resultando em um rápido atendimento às demandas, de forma clara, suficiente e competente.
41. Por outro lado, a pesquisa apontou para as deficiências existentes no processo de trabalho, materializadas em aspectos como morosidade nas análises, deliberações, instruções e emissões de ofícios, excesso de burocracia, sobrecarga de trabalho que atrasam o fluxo de decisões e as frequentes interrupções devido ao atendimento de novas demandas.
42. A sobrecarga de trabalho é atribuída à demanda externa, mas também é agravada não só pela legítima demanda interna do próprio TCU (solicitações da Segecex, Adcon, Adfis, Seplan, Ascom etc.), como também por exigências de atendimento a Ministros em termos de elaboração de discursos e montagem de apresentações.
43. A pesquisa apontou, ainda, para o emperramento do fluxo devido à prioridade dada as outras demandas, como atendimento a Ministros, participação em eventos e reuniões.

Quadro 5 – Pontos fracos e fortes do tópico “fluxo de trabalho”

Pontos fortes	Incidência
Principais citações	%
– Total	76
– Equipe de trabalho	27
Fácil entendimento / diálogo / troca de idéias / facilidade de acesso à chefia	
Alto nível de comprometimento e engajamento nas tarefas	
Facilidade em negociar prazos junto à chefia	
Valorização da opinião do analista	
– Processos	27
Análise processual de qualidade / processos definidos e sistematizados com métodos e técnicas mapeados	
Instrução de Análise	
Excelência na instrução, análise e aprovação dos processos	
Transparência nas decisões dos processos	
– Fluxo de trabalho	21
Fluxo de processo de trabalho bem definido / satisfatório / adequado / estimulante / conhecido por todos	
Flexibilidade no formato das instruções	
– Atendimento às demandas	18
As demandas externas são atendidas rapidamente, de forma clara e suficiente / competente e rápida	
Busca de tempestividade nas demandas	
Prontidão no atendimento da SA às demandas processuais	
– Sem resposta	24
Pontos fracos	Incidência
Principais citações	%
– Total	91
– Fluxo do trabalho em si	36
Morosidade na análise e deliberações / instruções / emissões de ofícios de diligência/ citações/ audiências	
Falta de fluidez / excesso de burocracia / complexidade dos processos de trabalho	
Grande número de processos sobrecarrega diretores e secretário, atrasando o fluxo das decisões	
Excesso de trabalho	
Interrupções freqüentes para atender novas demandas	
– Demandas	15
Grande quantidade de demandas externas (denúncias, representações), muitas insignificantes, prejudica a fluidez na instrução de processos relevantes	
Excesso de demanda interna do TCU, alimentação de sistemas, discursos e apresentações para Ministros, solicitações da Segecex, Adcon, Adfis, Seplan, Ascom, etc.	
Demanda por análise econômico-financeira em diferentes setores pode se superpor em um mesmo período de tempo, causando "engarrafamento" de processos	

Pontos fracos (cont.)	Incidência
Principais citações	%
– Quadro de funcionários	12
Falta de pessoal / acúmulo de funções / poucos analistas	
Pouca disponibilidade de tempo	
– Sefid	12
O Gabinete da Sefid está travando o fluxo de processos, em vista da prioridade dada a outras atividades, especialmente demandas de Gabinetes de Ministros e participação em eventos.	
Excesso de trabalho na Sefid se comparado à quantidade de recursos humanos	
Trabalhos não programados da Sefid que, pela IN ou pelo apelo social, têm que ser analisados e instruídos em caráter de urgência, dificultando, às vezes, o planejamento.	
Análise de recursos (Serur) em processos anula a agilidade do trabalho da Sefid e torna inócua a ação corretiva em vários casos.	
– Sem resposta	9

Plano de carreira

44. Esse tópico considera os seguintes assuntos: carreira para os servidores preferencialmente Intra-Sefid, ou seja, se é incompleta; burocrática; meritocrática e outros.
45. O aspecto mais relevante nas considerações sobre esse tópico, em termos de pontos fortes, reside no reconhecimento da possibilidade de ascensão profissional pela via meritocrática (vide Quadro 6).
46. Menções relativas ao nível salarial adequado e ao reconhecimento do talento e capacitação profissional também ocorreram, mas com índices percentuais menores.
47. A pouca disponibilidade de funções comissionadas é um dos principais pontos de desagrado desse tópico.
48. No entanto, queixas quanto à baixa remuneração e aos critérios pouco objetivos estabelecidos para as promoções são pontos que merecem atenção.

Quadro 6 – Pontos fracos e fortes do tópico “plano de carreira”

Pontos fortes	Incidência
Principais citações	%
– Total	64
– Progresso na carreira	39
A ascensão dos analistas é meritocrática	
Possibilidade de crescimento profissional/desenvolvimento da carreira dentro da Sefid	
Carreira com alto reconhecimento externo	
– Salário	18
Bom nível salarial/compatível com a função	
– Reconhecimento da capacitação	15
A atribuição de funções está adequada na Sefid/destinação adequada de funções	
Diretores são muito bem capacitados para a função	
Reconhecimento dos talentos	
Reconhecimento dos superiores e colegas pelos trabalhos realizados	
– Sem resposta	36
Pontos fracos	Incidência
Principais citações	%
– Total	52
– Carreira	39
Há poucas funções comissionadas	
Critérios subjetivos na avaliação dos trabalhos/desempenhos	
Critérios de avaliação deveriam ser melhorados com definição de parâmetros e critérios para promoção	
– Remuneração	21
Baixa remuneração/evolução inadequada conforme nível do servidor	
Defasagem salarial em relação à Câmara e Senado	
Ausência de gratificação por especialização	
– Especialização	15
Falta apoio/incentivo à especialização (programa de pós-graduação muito limitado)	
Criar incentivos à especialização definindo critérios de progressão funcional	
– Sem resposta	48

Treinamento

49. Esse tópico considera os seguintes assuntos: quantidades de treinamentos e desenvolvimento profissional ser insuficiente; suficiente; oportunidades e outros.

50. O Treinamento suscitou níveis equilibrados de comentários positivos e negativos, conforme pode ser visualizado no Quadro 7, tendo destaque o reconhecimento das oportunidades oferecidas pelo TCU em termos de capacitação e especialização dos funcionários, as quais mereceram elevado índice de referências positivas.
51. Os respondentes consideraram haver oportunidades constantes/ regulares de treinamento, com a ocorrência de estímulos e incentivos à participação dos funcionários em cursos, seminários e eventos voltados para o aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional.
52. Mencionaram, ainda, a disponibilidade de um programa de bolsas de estudo para pós-graduação (mestrado e doutorado) com facilidades na administração da carga horária de trabalho para freqüência aos cursos.
53. Há respondentes, porém, que não desfrutam dessas oportunidades de treinamento apontadas por aqueles que têm uma visão positiva das atividades de treinamento desenvolvidas pelo TCU/Sefid, sinalizando a existência de uma distribuição desigual dos benefícios ou um desconhecimento por parte de alguns servidores.
54. A parcela que apontou pontos fracos para esse tópico, ao contrário daqueles que mencionaram pontos fortes, citou a falta de incentivos e de oportunidades para o aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional, externando a falta de planos internos de capacitação profissional e de atividades que sejam sistemáticas e contínuas.
55. Além disso, esses respondentes também mencionaram o excesso de burocracia envolvida na participação em eventos temáticos, a escassez de recursos que impede a participação em cursos e *workshops* de interesse comum, além de apontar para o desinteresse do TCU/Sefid em “patrocinar” a participação em congressos e seminários.

Quadro 7 – Pontos fracos e fortes do tópico “treinamento”

Pontos fortes	Incidência
Principais citações	%
– Total	64
– Oportunidades de Capacitação / Especialização	58
Oportunidades constantes de treinamento	
Oportunidades bem distribuídas / democráticas	
Oferta regular de cursos aos servidores	
Há estímulo à participação em treinamentos e eventos	
Incentivos à especialização e ao desenvolvimento profissional	
Oportunidades de aperfeiçoamento / participação em seminários temáticos	
– Bolsas de estudo / Especialização	33
Os cursos de pós-graduação são de boa qualidade, desenvolvidos com foco nas necessidades de trabalho.	
Redução de carga horária para mestrado e doutorado	
Programa de bolsas de estudos no TCU	
– Sem resposta	36
Pontos fracos	Incidência
Principais citações	%
– Total	67
Oportunidades de Capacitação / Especialização	36
Faltam incentivos / oportunidades para especialização / capacitação / desenvolvimento profissional	
Não há planos internos de capacitação	
Formalismo / burocracia para a participação em eventos temáticos	
– Treinamento	33
Falta de treinamento específico / sistematizado / contínuo	
Insuficiência de tempo para treinamento	
– Cursos e Seminários	21
Escassez de recursos impede a contratação de cursos e participação em eventos	
Desinteresse do TCU em patrocinar participação em seminários, congressos	
Baixo número de cursos / ausência de elaboração de cursos específicos	
Baixa participação em seminários / cursos / <i>workshops</i>	
– Sem resposta	33

Comunicação

56. Esse tópico considera os seguintes assuntos: como é a comunicação entre as pessoas nas Diretorias, entre as Diretorias, se é parcial; disseminada e outros.

57. O tópico Comunicação (vide Quadro 8), conforme as citações dos respondentes, revelou a existência de aspectos antagônicos entre os pontos fortes e os fracos.
58. De um lado, as opiniões convergiram para o entendimento de que a comunicação interna, no plano restrito de cada diretoria, secretaria ou grupo de trabalho é amplamente disseminada segundo os assuntos de interesse comum, sendo avaliada como muito boa, adequada, fluida, transparente, tempestiva e esclarecedora.
59. Uma parcela menor considera que a comunicação externa projeta uma imagem de confiabilidade do TCU/Sefid, baseada em bons canais de comunicação com a mídia e articulistas importantes, além de ter uma boa relação com o Congresso Nacional.
60. De outro lado, percebe-se que no âmbito das relações entre as diretorias, secretarias e ou grupos de trabalho a comunicação já não se dá com a mesma fluidez: as informações são precárias entre essas unidades, ficando claramente evidenciadas a necessidade de maior comunicação entre as diretorias, entre áreas da Sefid, as unidades técnicas e a extensão das informações para outras áreas como o Cerc².
61. No plano da comunicação externa também ficou explícita a idéia de uma comunicação deficiente com outras instituições e o público em geral com interesses relacionados à atividade do TCU.
62. Registramos a sugestão para a criação de uma assessoria de imprensa ou relações públicas visando à divulgação de informações para públicos interno e externo.

² Cabe lembrar que o CERC está em fase de implementação.

Quadro 8 – Pontos fracos e fortes do tópico “comunicação”

Pontos fortes	Incidência
Principais citações	%
– Total	61
– Comunicação interna	61
Boa comunicação / adequada / fluida	
Ampla disseminação de todos os assuntos de interesse	
Facilidade de troca de idéias entre os membros da equipe	
Tempestivas / esclarecedoras / transparentes	
– Comunicação externa	15
Bons canais de comunicação com a mídia / articulistas	
Boa relação com o Congresso	
Imagem de confiabilidade junto a importantes articulistas	
– Sem resposta	39
Pontos fracos	Incidência
Principais citações	%
– Total	70
– Comunicação interna	45
Pouca comunicação entre diretorias / unidades técnicas	
Falta de disseminação da informação para o CERC	
Necessidade de maior comunicação entre as áreas da Sefid	
Necessidade de maior comunicação entre a Sefid e outras secretarias	
Falta interação entre as diretorias quanto a assuntos que permeiam os diversos setores de atuação da Sefid (análise de viabilidade econômica, cálculo de preço mínimo, etc.)	
Falta de comunicação com as unidades técnicas que fiscalizam a atividade meio das agências reguladoras	
Informações não são repassadas adequadamente / são parciais / insuficientes	
Falta disseminação de informações / resultados / conhecimentos	
Falta feedback dos resultados / desempenhos	
Relacionamento insuficiente com gabinetes e ministros	
Integração deficiente com o público externo	
– Comunicação externa	15
Não há cultura de divulgação externa dos trabalhos	
Falta assessor de imprensa ou relações públicas para divulgação de informações para públicos interno e externo	
– Equipe de trabalho	15
Diretores / secretários separados dificultam integração das equipes	
Falta integração das diretorias / secretarias	
– Sem resposta	30

Suporte operacional

63. Esse tópico considera os seguintes assuntos: materiais de escritório; organização de processos e outros.
64. O tema Suporte Operacional (vide Quadro 9) registrou mais críticas do que elogios, com saldo líquido negativo de 15 pontos percentuais.
65. Do lado positivo, as referências ao material de escritório foram as mais incidentes, destacando-se as menções à sua boa qualidade, permanente disponibilidade e fácil acesso.
66. O serviço de administração foi tido como bem organizado, com atendimento cortês, rápido e profissional, com processos criteriosamente organizados fisicamente.
67. Do lado negativo, com índices mais expressivos, situam-se as menções relativas à má organização dos processos, difíceis de localizar por falta de metodologia de catalogação e por armazenamento disperso.
68. As críticas ao material de escritório também são relevantes, apontando para falta de materiais básicos como papel, *tonner* para impressoras, grampeadores etc., sem contar a baixa qualidade e administração deficiente da disponibilidade de produtos.
69. Além disso, ainda reclamaram das condições físicas do ambiente de trabalho, que apresenta calor insuportável e insalubre, devido à falta de ar-condicionado e de umidificadores, além da precária ergonomia de cadeiras e objetos.

Quadro 9 – Pontos fracos e fortes do tópico “suporte operacional”

Pontos fortes	Incidência
Principais citações	%
– Total	55
– Material de escritório	33
Materiais de escritório adequados/boa qualidade	
Permanente disponibilidade de material/fácil acesso	
Boa organização do material de consumo no setor	
– Serviço de administração	21
Bem organizado/cortesia e presteza/profissionalismo	
– Processos	18
Processos físicos bem organizados	
A organização dos processos é feita com muito critério pelo serviço de administração	
- Sem resposta	45
Pontos fracos	Incidência
Principais citações	%
– Total	70
– Processos	30
Não há organização no armazenamento dos processos nas diretorias	
Não há catalogação dos processos físicos (dificuldades para localização)	
Os vários volumes de um processo para instrução são guardados em armários e prateleiras distintas	
Falta método para organização física de processos nos armários	
– Material de escritório	27
Falta de materiais de escritório: papel, tonner, grampeadores etc.	
Dificuldades extremas para consertar impressoras, fax, telefones etc.	
Baixa qualidade do material de escritório	
Falta de uma conferência minuciosa da necessidade dos materiais que tenha estoque baixo	
– Condições físicas de trabalho	15
O calor é insalubre/insuportável/salas muito quentes /falta de ar-condicionado e sistema de umidificação do ar	
Cadeiras desconfortáveis - necessidade de maior ergonomia para as cadeiras, mouses e teclados	
– Sem resposta	30

Carga de trabalho

70. Esse tópico considera os seguintes assuntos: carga de trabalho desbalanceada, excessiva, ociosa, uni-temática e outros.

71. As citações referentes ao tema Carga de Trabalho (Quadro 10) foram contempladas com o maior saldo líquido negativo (-34) entre todos os itens avaliados, sugerindo a existência de problemas preocupantes nesse tema.
72. Uma parte menor dos respondentes considera que a carga de trabalho é adequada, bem balanceada/distribuída, com boa divisão entre as Diretorias, possuem atributos motivadores, como sua relevância social, e atratividade derivada da diversidade de temas e do caráter multidisciplinar dos temas tratados.
73. No entanto, a maioria dos respondentes apresentou uma percepção exatamente oposta, queixando-se da excessiva carga de trabalho, tida como desequilibrada e mal dividida, representando muito trabalho para poucos analistas.

Quadro 10 – Pontos fracos e fortes do tópico “carga de trabalho”

Pontos fortes	Incidência
Principais citações	%
– Total	55
– Distribuição da carga de trabalho	40
Excelente divisão da carga de trabalho / balanceada / uniforme / bem distribuída / respeita capacidade individual	
Carga é balanceada de acordo com a quantidade de processos de cada analista e seus conhecimentos	
A carga de trabalho está bem dividida entre as Diretorias Técnicas	
Carga de Trabalho compatível com o tempo disponibilizado para execução das tarefas	
– Temas relevantes e de alta materialidade.	21
Trabalhos de extrema relevância para a sociedade.	
Temas relevantes e de alta materialidade.	
Diversidade de temas / multidisciplinar / pluritemática	
Os temas tratados na Secretaria são relevantes, diversificados e despertam interesse por pesquisa.	
- Sem resposta	45
Pontos fracos	Incidência
Principais citações	%
– Total	79
– Distribuição da carga de trabalho	67
Carga de trabalho excessiva	
Carga de trabalho desequilibrada / desbalanceada / mal dividida	
Muito trabalho para poucos analistas	

Pontos fracos	Incidência
Principais citações	%
– Quadro de funcionários	18
Quadro de funcionários insuficiente	
Falta de pessoal para atender quantidade e complexidade dos temas	
– Sem resposta	21

2.1.1.2 Sugestões de melhorias e expectativas

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

75. Dos servidores que responderam o formulário, 73% apresentaram pelo menos uma expectativa e/ou sugestão de melhorias, e os demais deixaram em branco.

76. As expectativas declaradas estão dispersas em grande número de temas, mas aquelas referentes à organização do trabalho e à carga de trabalho foram as que apresentaram maior incidência.

77. O Quadro 11 apresenta as citações sobre as expectativas indicadas pelos servidores da Sefid e consolidadas pela FGV.

Quadro 11 – Expectativas indicadas pelos servidores

Expectativas	Incidência (%)
Total	88
– Organização do trabalho	36
Possibilitar um aperfeiçoamento dos trabalhos	
Possibilidade de aprofundamento nos trabalhos complexos	
Maior disponibilidade para o planejamento e a execução das atividades gerenciais	
Aumento da produtividade	
Tornar o trabalho mais célere	
Maior fluidez nos processos de trabalhos	

Expectativas (cont.)	Incidência (%)
Maior fluidez no trabalho e maior tempo para dedicação às atividades gerenciais e de planejamento	
Além da melhoria da distribuição dos trabalhos na Sefid, que tenhamos mais ACE na Secretaria, bem como possamos trabalhar na especialização por setor, como também de forma matricial, englobando aí, pelo menos, especialistas em auditoria operacional, em direito, em assuntos econômico-financeiros	
Obter maior produtividade do Serviço de Administração diante da demanda de trabalho existente, distribuindo as tarefas de forma equânime e adequada, de forma a obter maior motivação e valorização do servidor, podendo ainda identificar mais facilmente o desempenho de cada um tornando, por consequência, os critérios individuais de avaliação de desempenho mais objetivos.	
Possuir todas as ferramentas necessárias para execução dos trabalhos demandados	
Agilidade de respostas no processo	
Encontrar os processos físicos com facilidade e agilidade	
Agilidade na condução dos processos	
Otimizar o processo de trabalho	
Agilização do processo de trabalho e aumento da produtividade	
Atendimento das demandas mais importantes, com prazo razoável.	
- Carga de trabalho	12
Aumentar a qualidade do trabalho e diminuir a carga de trabalho por servidor	
Evitar retrabalhos.	
Melhor distribuição da carga de trabalho	
Balanceamento da carga de trabalho entre as diretorias	
Melhorar a distribuição da carga de trabalho durante o ano e o atendimento das demandas mais importantes, com prazo razoável.	
A fim de atender a demanda de processos da Secretaria, acreditamos que o efetivo atual é insuficiente.	
– Comunicação	18
Disseminação de informações	
Disseminação / ampliação do conhecimento	
Melhoria na disseminação do conhecimento com o CERC	
Aumentar a qualidade do trabalho, disseminar conhecimento.	
Disseminação do conhecimento	
Melhorar a comunicação intra-Sefid e <i>feedback</i> do trabalho realizado para identificar pontos de melhorias.	
Interlocução com o CN aperfeiçoada e com os demais públicos-alvo da Sefid.	
Maior conhecimento dos trabalhos da Sefid	
Melhorar a comunicação intra-Sefid	
Motivação ao uso do CERC	
Os servidores devem estar atentos e conscientes de que podem e devem alimentar o centro com informações	

Expectativas (cont.)	Incidência (%)
- Sefid	15
Melhorias nas auditorias operacionais e em outros processos da Sefid, quando for o caso	
Melhoria da atuação da Sefid na fiscalização da atividade fim da ANP	
Melhoria da memória institucional da Sefid com maior facilidade na obtenção de informações técnicas	
Manutenção de diretorias especializadas que tornam a Sefid mais capaz de produzir bons trabalhos e ter maior respeito junto aos entes controlados	
Surgimento de uma massa crítica rica e coesa sobre os temas da Sefid	
A definição de papel da Sefid que permita a priorização das atividades processuais que gerem resultados efetivos para a sociedade.	
Reconhecimento do TCU da adequação estratégia da Sefid	
– Treinamento	12
Realização de workshops e seminários, visando a difusão de métodos, técnicas e conhecimento temático	
Incremento nas oportunidades de capacitação e treinamento, visando especializar cada vez mais o corpo técnico	
Aperfeiçoamento dos servidores da Sefid	
Maior capacitação dos analistas	
Motivação e crescimento profissional	
– Integração com o público	6
Maior integração com o público externo (formadores de opinião)	
Atender o público de forma solícita, imediata e efetiva e dirimir dúvidas dos analistas e do público externo.	
– Equipamentos	6
Menor fluxo de trabalho em cada impressora	
Eliminação do problema de dividir tomadas, causando <i>break</i> nos computadores	
<i>Up grade</i> nos computadores que não foram trocados no ano passado	
– Outras	36
Efetividade e temporalidade das propostas de nossas instruções	
Maior penalização de responsáveis (efetividade de aplicação de sanções pelo TCU)	
Instituição de referência na área de regulação no país	
Tornar efetiva a atualização e alimentação do CERC (confiabilidade)	
Maior rigor nas penalidades aplicadas aos responsáveis	
Maior controle, tanto por parte da SETEC, do sistema Processus, quanto por parte do próprio servidor	

Expectativas (cont.)	Incidência (%)
Melhoria das condições de trabalho	
Controle externo	
Maior conforto na execução dos trabalhos e melhorar o bem-estar e saúde do servidor.	
Existência de um maior número de funções comissionadas não gerenciais	
– Sem resposta	12

78. Em função destas expectativas, foram apresentadas sugestões de melhorias com intuito de alcançar as expectativas (objetivos) mencionadas. Como os quadros apresentam incidências das respostas dos servidores e estas não são obrigatoriamente as mesmas, ou seja, uma sugestão pode servir para atender a mais de uma expectativa (e vice-versa), então a vinculação entre elas podem ser visualizadas no Anexo 3.

79. Em função destas expectativas, foram apresentadas sugestões de melhorias com intuito de alcançar as expectativas (objetivos) mencionadas.

80. Entre as sugestões de melhorias apresentadas, destacam-se significativamente aquelas relativas a aspectos da organização do trabalho. No Quadro 12, abaixo, encontra-se a lista de sugestões.

Quadro 12 – Sugestões de melhorias indicadas pelos servidores

Sugestões de melhorias	%
– Total	67
– Organização do trabalho	61
Dado a carga de trabalho, criar ordem interna de prioridades para os processos, conforme sua relevância, materialidade e risco.	
Delegar competências aos diretores, tais como promover diligência, conceder prorrogação de prazo, deferir pedido de vista, entre outras.	
Os gerentes deveriam reunir-se rotineiramente com os analistas para discutir as expectativas em relação aos processos sob instrução, e para dar um retorno sobre o desenvolvimento profissional de cada um.	
Criação de sistema para a constituição de um banco de dados sobre aspectos técnicos específicos usados na fiscalização rotineira das diretorias.	

Sugestões de melhorias (cont.)	%
Melhor distribuição de tarefas no serviço de administração - o chefe às vezes centralizada muito o trabalho ficando os servidores ociosos, sem ter o que fazer enquanto a mesa do chefe está abarrotada de documentos para serem inseridos nos processos.	
Com relação a processos, que houvesse, não por parte da Sefid, mas pelo TCU como um todo, uma maior responsabilidade quanto a aceite em processos e documentos tramitados para cada servidor ou subunidade.	
Menos burocracia / desburocratização	
Trabalhos desenvolvidos em equipes multidisciplinares (entre diretorias)	
Designar analista para assessorar os diretores na apreciação das instruções	
Organização dos armários de processos, com catalogação adequada	
Incentivo a atualizar e alimentar informações no CERC	
Informatização dos sistemas de avaliação de desempenho e de planejamento das atividades	
Foco ainda mais apurado em áreas de risco, relevância e materialidade	
O fluxo de trabalho ainda pode ser otimizado	
Identificar nominalmente por meio de ordem de serviço as atribuições dos servidores lotados na área de apoio de forma a contemplar as habilidades e limitações técnicas de cada um.	
Tentar agilizar o trâmite dos processos para que o tempo entre a instrução do ACE e o envio ao Relator seja menor.	
Manutenção da estrutura separada por setor (telecomunicações, energia, transporte, correios e portos secos). Atividade relacionada a Portos Secos poderia ser transferida para a área de transportes, pois tem mais proximidade com este setor, como no caso de tarifas portuárias.	
Realizar planejamento de trabalhos a serem executados durante o ano com folgas para absorção de demandas do Congresso Nacional e outras tidas com urgentes	
Incluir no <i>check-list</i> de M&T a identificação de necessidade de envio de material relevante a ser disponibilizado no CERC	
Os M&T desenvolvidos devem ser implementados e estar atualizados	
Possibilidade de contar com outras unidades do TCU especializadas	
– Carga de trabalho	30
Diminuição do retrabalho	
Prever carga horária destinada ao desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores.	
Aumento do tamanho da Sefid dada a sua alta materialidade (quantidades de servidores e de diretorias)	
Maior quantidade de analistas nas Diretorias	
Dada a relevância dos temas e a materialidade dos setores regulados face o PIB nacional, deve ser ampliado o quadro de servidores da Sefid	
Incremento da força de trabalho	
– Treinamento	27
Criação de discussões sobre temas (mini-seminários internos)	
Organização de programa de treinamento (formação)	
Disponibilização de treinamento sobre regulação técnica, financeira e jurídica	

Sugestões de melhorias (cont.)	%
As pessoas que trabalham no Serviço de Apoio devem ser treinadas, além de deverem conhecer bem os normativos do TCU sobre tramitação de processos	
Mais cursos de especialização	
Realização de cursos de regulação	
Devem ser promovidos seminários internos para apresentação de trabalhos realizados	
Incentivar a capacitação e a participação em eventos	
Realização de painéis com profissionais que atuam na regulação dos setores de infraestrutura no Brasil	
Identificar as habilidades e limitações técnicas de cada servidor	
– Novas diretorias / funções	18
O Gabinete deve estar estruturado de forma a não prejudicar a vazão de processos da Unidade Técnica. Em princípio, a existência de mais uma função de assessoria talvez resolvesse o problema	
Creio que temos que achar uma melhor estrutura organizacional para a Sefid no sentido de melhor distribuir a carga de trabalho, talvez até com a criação de outra diretoria técnica.	
As atividades de privatização devem ser alocadas de acordo com o setor a ser privatizado. No caso de privatização de bancos e outros, pode-se definir uma diretoria para tratar desses assuntos.	
Criação de uma quarta diretoria	
Criação de uma diretoria específica para lidar com área de Petróleo	
– Comunicação	12
Deve haver maior divulgação de boas práticas em auditorias entre os analistas, assim como deve haver maior divulgação dos resultados dos trabalhos que são realizados na secretaria.	
Maior capacidade de comunicação dos trabalhos e de seus resultados	
Maior integração nos trabalhos entre servidores com apresentações dos resultados alcançados em seus trabalhos individuais.	
Aumento da comunicação	
– Material de escritório	9
Mais impressoras	
Melhor posicionamento dos móveis (nova paginação)	
Compra de novos computadores da HP para substituir os da Positivo	
Possuir estoque de <i>tonner</i> e solicitar os principais materiais de escritório para cada um dos técnicos da Secretaria.	
Melhoria de equipamentos de informática	
– Plano de carreira	6
Função comissionada para técnico (carreira em Y)	
Propor a adoção de um plano de carreira em Y	
– Ambiente de trabalho	6
Aquisição de condicionador de ar portátil	
Ambientação física: ar-condicionado, sistema de umidificação do ar.	

Sugestões de melhorias (cont.)	%
Ergonomia nos equipamentos de informática: cadeiras, mesas, mouses, teclados e monitor de vídeo.	
– Outras sugestões	12
Deve haver a consolidação dos benefícios do controle da regulação, de modo a se valorizar o trabalho realizado pela Sefid junto ao TCU e à sociedade.	
Alteração da legislação aplicável ao TCU	
Precisa dar mais destaque às atividades previstas para o Centro de Documentação.	
Os sistemas informatizados deveriam ser reduzidos ou, pelo menos, deveriam se comunicar uns com outros (integração de sistemas)	
– Sem resposta	27

2.1.1.3 Descentralização de processos e atividades

81. Dos questionários preenchidos, 42% apresentaram alguma citação relativa à realização de descentralização de processos e atividades da Sefid; 52% deixaram a questão em branco e 6% informaram que não sabiam opinar a respeito do assunto em questão (vide Quadro 13).

82. As opiniões sobre descentralização são variadas não permitindo uma análise de convergência de opiniões sobre essa questão. Como a pesquisa coletou a percepção e opinião de cada servidor sobre os diversos temas e questões apresentadas de forma individual e espontânea, as sugestões aqui reveladas devem ser avaliadas de forma individual pela Secretaria, visando ponderar a sua razoabilidade em ser adotada ou não, ou ainda, ser melhor interpretada.

Quadro 13 – Sugestões de descentralizações indicadas pelos servidores

Citações	%
Total	42
- Há gargalo no diretor e no secretário, agora, como evitá-lo, não sei.	
- Internamente: criar um grupo especializado em analisar editais de licitações de concessões e outro especializado em finanças (análise de viabilidade). Regionalmente: a fiscalização pontual da execução dos contratos.	

Citações (cont.)	%
- Na verdade, há necessidade da Sefid acoplar o Planejamento e as definições de Políticas Públicas em infra-estrutura que são de outra Unidade, a 1ª Secex, no caso do setor energético. Há uma enorme sinergia entre a regulação já realizada e o Planejamento e Políticas públicas. No entanto, para abarcar tais atribuições adicionais, a Sefid deveria ganhar mais porte em termos de recursos humanos e espaço.	
- Os processos de outorga de radiodifusão, agências de correios, portos secos, em especial, terceiros e quartos estágios deveriam ser efetuados pelas regionais. Os primeiros e segundos estágios devem ser centralizados na Sefid, pois, em geral, são padronizados para as diversas licitações decorrentes.	
- Atualmente, não vejo ganhos com a descentralização de processos tanto no âmbito da Segecex quanto no âmbito das Regionais. As tentativas, no passado, de se fazer trabalhos nas Regionais com supervisão da então 9ª Secex foram frustradas. No início do Programa Nacional de Desestatização, quando a análise de processos era feita na secretaria a que a empresa objeto de privatização estava vinculada, a qualidade de análise das instruções era muito baixa. As instruções limitavam-se a descrever o processo de privatização de que cuidava e não tecia análises mais aprofundadas. Tendo em vista os ganhos obtidos com o processo de centralização e especialização de análise dos processos de desestatização na Sefid, o movimento contrário significaria um retrocesso, as perdas seriam maiores que os ganhos.	
- Designar analista para assessorar os diretores na apreciação das instruções	
- Na minha opinião, não se trata de descentralizar, mas sim especializar equipes regionais em matérias da Sefid para que possam (essas equipes), desenvolver trabalhos sob a coordenação da Sefid. Por exemplo, Portos e Petróleo e Gás no Rio de Janeiro, Telecomunicações e Energia em São Paulo,	
- Análise de empreendimentos de grande porte deveria ser feito em conjunto com a Secob. Se houver necessidade de avaliação de questões de tecnologia de informação de grande vulto, deve ser feita em conjunto com a Sefid. Questões referentes ao meio-ambiente devem ser tratadas em conjunto com a 4ª Secex.	
- No acompanhamento de licitações, criação de um procedimento automático, em caso de existência de estimativa de investimentos em obras e licenciamento ambiental, de envio das informações recebidas para a Secob e 4ª Secex, de modo a melhorar as análises deste Tribunal neste tipo de acompanhamento.	
- Monitoramento das decisões do TCU pelas secex dos estados quando se tratar de verificação do cumprimento, evitando, todavia, a execução primária das atividades afetas a esta secretaria.	
- As solicitações da Ouvidoria poderiam ir para a assessoria; as diligências que não envolvam mérito (mas mesmo aquelas somente o Secretário possui delegação de competência dos ministros). As atividades finalísticas creio que não podem ser descentralizadas, a não ser em determinados casos específicos, em que se procuraria fazer um trabalho em parceria com as unidades regionais.	
- Respostas a solicitações de informação de Procuradores	
- Na minha opinião é possível descentralizar às demais Secretarias de Controle Externo as atividades relacionadas ao 4º e 5º estágio das privatizações e os 2º, 3º e 4º estágios das concessões e permissões de serviço público	

Citações (cont.)	%
- Acredito que face à especialização das atividades da Sefid, a descentralização poderia prejudicar os trabalhos da Secretaria. Acredito que as Secretarias Regionais possam participar em atividades de fiscalização (coordenados pela Sefid) quando for necessária a realização de fiscalização em outros estados da federação	
- Sem resposta	58

2.1.1.4 Informatização

83.A informatização consiste na adaptação ou transferência de atividades manualmente desenvolvidas para a utilização em ambiente de Tecnologia da Informação.

84.No que se refere à informatização, conforme pode ser visualizado no Quadro 14, os aspectos relacionados à legislação e jurisprudência foram os mais citados como também a organização do trabalho, segundo a consolidação e análise feitas.

Quadro 14 – Sugestões de informatização indicadas pelos servidores

Citações	%
Total	36
- Legislação / Jurisprudência	12
- A legislação, a jurisprudência e a doutrina concernentes aos setores fiscalizados pela Sefid.	
- Jurisprudência de assuntos regulatórios deve ser consolidada e sistematizada por meio de sistema informatizado que permita busca por artigo, inciso e alínea das leis correspondentes (de modo semelhante à pesquisa de jurisprudência do STF e do STJ). Devem ser sistematizadas as boas práticas no controle da regulação, bem como outras informações relevantes para o controle externo da regulação.	
- Catalogar toda a legislação e jurisprudência relacionada à determinada área.	
- Um sistema que facilitasse o acesso à jurisprudência específica de regulação, com maior agilidade na identificação de decisões sobre os assuntos cotidianos da secretaria. A sistematização de leis e regulamentos de cada setor, devidamente atualizados, com acesso simplificado também se mostra relevante - muitas vezes deve-se ir até o sítio do órgão regulador para buscar um regulamento	

Citações (cont.)	%
– Organização do trabalho	6
- A questão não é sistematização, é que há uma gama de ações burocráticas e excessivas reuniões que os diretores e o secretário não dispõem de tempo para, com celeridade, ler as instruções.	
- O planejamento dos diretores em relação à distribuição de processos e à estipulação de prazos para os servidores, com suspensão de prazos em caso de férias e licenças, de modificação de prioridades, por exemplo: autuação de processos de denúncia, solicitação do congresso nacional e outros e com necessidade de medidas cautelares.	
– Banco de dados	3
- Criação de um sistema para a formação de um banco de dados sobre conhecimentos técnicos específicos utilizados na fiscalização rotineira da Secretaria (gestão de conhecimento e memória institucional).	
- Devem ser sistematizadas as boas práticas no controle da regulação, bem como outras informações relevantes para o controle externo da regulação.	
– Outras	15
- Creio que isso estará dentro da missão do Cerc, que identificará atividades que possam ser informatizadas.	
- Controle/acompanhamento do cumprimento das decisões.	
- Acompanhamento de outorgas sem licitação	
- A informatização do Cerc é fundamental	
- Avaliação dos analistas mediante critérios objetivos	
– Sem resposta	64

2.1.1.5 Perfil do quadro de servidores

85. Os cursos realizados que foram considerados como relevantes para o perfil ideal dos profissionais para a Sefid destacaram-se a formação em Economia, Direito, Engenharia e Administração, tendo os demais cursos registrados uma gama diversificada de especializações, como pode ser visto no Quadro 15.

Quadro 15 – Sugestões de cursos realizados indicados para o perfil

Cursos	%
– Total	70
– Cursos de graduação	33
Economia	10
Direito	8
Engenharia	6
Administração	5
Engenharia de telecomunicações	2
Contabilidade	1
Engenharia mecânica	1
Direito econômico	1
Estatística	1
Engenharia Elétrica	1
Engenharia Civil	1
– Cursos técnicos	30
Análise de demonstração financeira	1
Análise de risco	1
Análise econômica de demanda	1
Análise econômico-financeira de empreendimentos	1
Finanças corporativas	1
Fluxo de caixa	1
Gestão ambiental	1
Regulação	1
Regulação de serviço público	1
Regulação setorial	1
Direito administrativo	1
– Cursos de pós-graduação	27
Administração	1
Contabilidade	1
Direito regulatório	1
Economia	1
Engenharia Elétrica	1
Finanças	1
Regulação de serviço público	1
Telecomunicações	1
Transportes	1
– Sem resposta	30

86. Os conhecimentos indispensáveis para atuação da Sefid, de acordo com as respostas apresentadas, abrangem com maior incidência de citações as

áreas correlatas às de Economia e de Finanças. Especializações em áreas como Direito e Regulação também obtiveram bom índice de menções, como mostra o Quadro 16.

Quadro 16 – Sugestões de conhecimentos indispensáveis indicados para o perfil

Cursos	%
– Total	61
– Economia	45
Economia	
Conhecimentos econômicos	
Regulação econômica	
Boa noção de economia	
– Finanças	39
Finanças	
Finanças corporativas	
Conhecimentos financeiros	
Contabilidade empresarial e demonstrações financeiras	
– Direito	22
Direito	
Direito administrativo	
Conhecimentos de direito	
– Regulação	24
– Contabilidade	9
– Informática	6
– Sem graduação específica³	3
Os conhecimentos podem ser adquiridos com os trabalhos realizados, pois é muito difícil achar um servidor com todos os conhecimentos necessários para atuação na Sefid.	
– Outras	18
Controle externo	
Técnicas em auditoria	
Conhecimentos na área de concessão e privatização, até para os servidores do serviço de administração nem que fosse uma coisa básica, pois não temos.	
Pelo menos uma especialização <i>strictu sensu</i> ;	
Licitação, fluxo de caixa, inglês, estatística, análise de obras, meio ambiente	
– Sem resposta	39

³ Necessita ter nível superior, mas não um curso específico de graduação.

87. De acordo com as respostas apresentadas, raciocínio lógico/analítico, domínio de planilhas eletrônicas e capacidade de bom relacionamento são as principais habilidades necessárias para o desempenho da função na Sefid, como apresenta o Quadro 17.

Quadro 17 – Sugestões de habilidades necessárias indicados para o perfil

Cursos	%
– Total	61
– Raciocínio lógico/analítico	42
- Raciocínio lógico	
- Raciocínio analítico	
- Análise quantitativa	
- Capacidade de síntese	
– Excel/Planilhas eletrônicas	36
- Conhecedor de Excel.	
- Excel avançado	
- Planilhas eletrônicas	
- Conhecimentos básicos de Excel	
- Planilhas eletrônicas; Banco de Dados; <i>Softwares</i> estatísticos	
- Ferramentas informatizadas	
– Relacionamento	33
- Bom relacionamento, flexibilidade, negociação	
- Bom relacionamento com outras pessoas (especialmente com os servidores dos órgãos controlados),	
- Bom relacionamento interpessoal	
– Argumentação	12
- Argumentação, negociação	
- Capacidade de expor idéias	
– Outras	15
- Redação clara e objetiva	
- Visão sistêmica da atividade regulatória	
- Pesquisa de informação	
- Interesse por assuntos econômico-financeiros,	
- Técnica de auditoria	
- Elevada capacidade técnica	
- Criatividade	
– Sem resposta	39

88. Recomenda-se que seja desenvolvido um programa de capacitação para os profissionais da Sefid contemplando as habilidades necessárias aqui identificadas.

2.1.2 Oficinas de trabalho

89. A aplicação da primeira pesquisa qualitativa com os funcionários da Sefid identificou os pontos fortes e os fracos para os temas sugeridos, as considerações sobre a descentralização de atividades da Sefid, bem como para os perfis dos profissionais e indicações de melhorias, segundo as percepções do dia-a-dia de trabalho dessas pessoas. Esse levantamento suscitou a necessidade de aprofundar os entendimentos acerca de determinados aspectos que são importantes para a avaliação da estrutura organizacional da Secretaria. Esses aspectos referem-se aos temas abordados e assim foram relacionados a cada um deles:

(i) fluxo de trabalho, contemplou os aspectos de complexidade do trabalho, excesso de burocracia, falta de fluidez, demandas esporádicas/externas sem programação, lacunas no processo de trabalho, sobreposição de atividades, duplicidade de atividades, gargalo no processo de trabalho e morosidade;

(ii) qualidade do trabalho, contemplou os aspectos de retrabalho, não cumprimento de prazos, ausência de controle, necessidade/possibilidade de informatização, atividades que não agregam valor, pontos de atenção e atividade crítica;

(iii) carga de trabalho, contemplou os aspectos de carga excessiva de trabalho e desbalanceamento do trabalho; e,

(iv) treinamento, contemplou tipos de treinamentos que fossem julgados necessários realizar, com a indicação da respectiva especialidade, finalidade e eventuais observações que justificassem tal necessidade.

90. Para tanto, foi realizada uma segunda onda de aplicação de questionário, incorporando os itens acima relacionados. Porém, o método adotado para a aplicação foi o de oficina de trabalho realizada em 3 dias, contando com a

participação dos funcionários da Sefid. Se na primeira rodada as percepções e opiniões foram coletadas de forma individual, nesse momento elas foram apontadas contando com a presença dos servidores da Secretaria em ambiente comum. A tendência natural de que alguns pontos identificados são consensuais, pode ser válida.

91. Para evitar desequilíbrios nas interpretações dos diversos termos relacionados com os aspectos citados, um glossário desses termos foi elaborado e disponibilizado a todos os participantes, como mostra o Anexo 4.

92. O foco central desse levantamento qualitativo foi obter um entendimento conjunto e mais aprofundado sobre esses aspectos identificados. As seguintes perguntas foram colocadas:

- (i) por que ocorre esse aspecto?
- (ii) em qual processo ou etapa ele ocorre?
- (iii) em que atividade do processo ele ocorre?
- (iv) o que você sugere para eliminar ou mitigar esse aspecto?

2.1.2.1 Os resultados da Oficina de trabalho

93. O Quadro 18 apresenta uma síntese dos levantamentos feitos nessa pesquisa para cada tema e seus respectivos aspectos, apontando a consolidação dos motivos que os originam e o que foi sugerido para eliminá-los ou mitigá-los. As informações colhidas sobre em que processo e atividade eles ocorrem resumem-se a, praticamente, todos os processos e atividades da Sefid, como mencionado pelos participantes das oficinas,

reforçando que eles são inerentes às atividades cotidianas dessa Secretaria.

94. Os dados coletados nas oficinas de trabalho são apresentados no Anexo 5.

Quadro 18 – Síntese dos levantamentos referentes a fluxo de trabalho, qualidade do trabalho e carga de trabalho⁴

Tema 1- FLUXO DE TRABALHO		
ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.1 Complexidade do trabalho	As teorias quanto à avaliação econômico-financeira não são homogêneas, o que dificulta a análise de estudos de viabilidade econômico-financeira.	Capacitação de servidores em questões econômico-financeiras, disseminação do conhecimento, apoio às atividades de disseminação de conhecimento, divulgação do Cerc internamente.
	Em razão da constante necessidade de conhecimentos especializados em diversos campos do conhecimento.	Capacitação (cursos). <i>Coaching</i> para os colegas. M&T da Sefid. Treinamentos em serviço (fazer parte do treinamento formal e tempo de trabalho efetivo).
	Os objetos de auditoria são temas complexos.	Envidar mais esforços na fase de planejamento para obtenção de informações consistentes sobre o objeto de auditoria.
	Constantes atualizações das tecnologias e serviços vinculadas aos serviços de telecomunicação (mais questões econômicas e mercadológicas).	Estabelecimento de equipes mistas para realização das atividades e temas de grande complexidade. (em todos os níveis)
	Indisponibilidade de <i>softwares</i> específicos (modelos, metodologias, estatísticos).	Cursos específicos de análise e tratamento de dados. Assessoria metodológica (externa e interna).
	Vinculação ao assunto	Desenvolvimento específicos para a carreira.
		Montar base de conhecimento (pontos focais por temas da Sefid - "pessoas referência").
		Elaborar programa de treinamento/desenvolvimento individual.

⁴ Neste quadro são apresentadas sugestões para mitigar o problema diretamente relacionado ao assunto, conforme indicação dos colaboradores, ou seja, não foi indicado um motivo específico.

Tema 1- FLUXO DE TRABALHO (cont.)		
ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.1 Complexidade do trabalho	Vinculação ao assunto	Facilitar a contratação de consultores especialistas. Auto-desenvolvimento dos analistas.
		Qualificação da equipe de analistas. (realização de mini-cursos, palestras). Assinatura de periódicos relacionados aos setores regulados. Melhoria do acervo de livros na biblioteca do TCU em temas de regulação e dos setores regulados.
1.2 Excesso de burocracia	Em razão de defasagem das INs.	Atualizar as INs (27, 43, 46, 52).
	Solicitação de documentos disponíveis em domínio público e impressão de documentos disponibilizados eletronicamente.	Atualizar IN, flexibilizando o uso de documentos eletrônicos (se for da <i>internet</i> , citar a data de acesso e usar a cópia do arquivo ou certificação digital).
	Existência de "barreira cultural" para solicitar deslocamento para entes regulados (despesas de viagem).	Desenvolver de trabalho de conscientização do custo-benefício dos trabalhos a serem realizadas.
	Excesso de sistemas para "alimentar" durante os processos fiscalizatórios.	Integração dos sistemas de controle (sisdoc, radar, entre outros).
1.3 Falta de fluidez	Demanda acumulada ⁵	Revisão da IN 043/2002.
	Sobreposição de demandas.	Definição de prioridades.
	Excesso de recursos administrativos.	Criar especialistas em regulação na Serur
	Inclusão de novos elementos, sem julgamento do mérito (defesa prévia).	Acompanhamento junto aos gabinetes a priorização dos processos da Sefid (disponibilização para esclarecimentos de dúvidas)
	Não atenção ao cumprimento de prazos.	Não indicado
	Surgimento de demandas não previstas.	Estreitar relacionamentos com o CN e MP, visando filtrar o envio das demandas.
	Inclusão de novos elementos, sem julgamento do mérito (defesa prévia, protelatória e intempestiva).	Normalizar barreiras a atitudes protelatórias nos processos.

⁵ Vide especificação no Anexo 5.

Tema 1- FLUXO DE TRABALHO (cont.)		
ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.4 Demandas esporádicas /externas - sem programação	Em razão de denúncias e representações e solicitação de informação (ex: ouvidoria, MP, CN).	Estabelecer prioridades para realização de trabalhos, incluindo resposta a denúncias Não trabalhar com a capacidade máxima dos analistas para ter tempo flexível para distribuir processos demandas não programadas Tratamento estatístico do perfil das demandas (subsídio para planejamento).
	O Congresso Nacional não tem critério para encaminhamento de solicitações.	Apresentar junto às comissões do CN, correlatas à clientela da Sefid, os trabalhos em desenvolvimento por esta Unidade e planejados pelo Tribunal.
	Falta de histórico de demandas para planejar atividades realizadas pelo TCU.	Definir planejamento a partir de históricos estatísticos.
	Ausência de normativos que discipline o prazo da entrada de ação cautelar.	Incluir no Regimento Interno do TCU o estabelecimento de prazo mínimo para apresentação de pedido de medida cautelar.
	Fatos imprevistos (ex: interferência política - caso ECT, ajustes técnicos dos entes; gabinete dos Ministros).	Definir planejamentos de atendimentos não previstos. Fazer tratamento estatístico do perfil das demandas para permitir planejamento de fiscalizações sistemáticas e pontuais não previstas
	Sobrevalorização dos atendimentos às denúncias, consultas, e representações, em detrimento às fiscalizações.	Planejamento dos atendimentos das demandas, por meio de estatísticas de entrada, tratamentos dados e outros critérios. Definir critérios de admissibilidade mais rigorosos (atualização das INs, instruir ouvidoria).
	Falta de conhecimento de trabalhos.	Não indicado
1.5 Lacunas no processo de trabalho	Falta de registro e acompanhamento do cumprimento das determinações do Acórdão (sistema informatizado inadequado).	Conscientizar o servidor sobre a necessidade de registrar benefícios e necessidades de monitoramento (acompanhar o cumprimento dos acórdãos). aprimorar o sistema de acompanhamento de determinações.
	Falta de divulgação do processo de atualização dos M&T.	Revisão periódica dos M&T atualizados Indicar ao Cerc necessidades de atualização dos M&T. Conscientizar os servidores em relação a importância da atualização. Disseminação do trabalho do Cerc.
	Falta de métodos de acompanhamento do cumprimento das determinações.	Definir analista (rodízio), por diretoria, para realizar o acompanhamento do cumprimento de determinações (por relevância). Montagem de base de dados contendo as determinações (relacionados por tema).

Tema 1- FLUXO DE TRABALHO (cont.)		
ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.5 Lacunas no processo de trabalho	Ausência de retorno a autoridades com interesse em processo em andamento, quando da deliberação de mérito.	Desenvolver mecanismo de disparo automático da necessidade de informar deliberação aos interessados no processo.
	Falta de encontros técnicos com os órgãos auditados.	Institucionalizar encontros pontuais com o ente regulador, de acordo com a necessidade e relevância dos processos.
	Falta de divulgação dos M&T existentes.	Criar meios de divulgação e internalização do Produto 2 ⁶ . Criar mecanismos de avaliação do uso efetivo do M&T.
	Falta de mecanismos, institucionalizados para apresentação dos processos relevantes aos gabinetes.	Definir os processos com maiores riscos Aumentar as atividades de apresentação e discussão dos processos internamente e junto aos gabinetes.
1.6 Sobreposição de atividades	Crescimento das demandas, sem o correspondente crescimento dos recursos (humanos).	Ajuste na estrutura organizacional e no quadro de pessoal. Otimização dos processos e utilização de recursos. (sistemas, treinamento, prioridades)
	Avanço e evolução nos processos de controle da Sefid (ampliação no escopo de atuação da secretaria).	Utilização de mecanismos de priorização . Ajuste na estrutura organizacional e no quadro de pessoal. Mudança gradual do foco nos processos de outorga para atuação e desempenho dos reguladores. (abordagem de risco e sistêmica)
1.7 Duplicidade de atividades	Em razão de defasagem das INs	Atualizar as INs
	Falta de diferenciação em processos de trabalho distintos (ex: processos de alto risco e baixo risco; processos com alta relevância e baixa relevância).	Elaborar e implementar triagem na entrada dos processos por tipo (materialidade, risco, relevância).
	Ausência de consolidação nas jurisprudências, por tema, no âmbito da Sefid.	Consolidação por temas, clientela. Implantação do Cerc.
	Ausência de institucionalização de registro dos conhecimentos gerados na elaboração de instruções.	Atualizar <i>check list</i> existente nos processos. Registrar os novos conhecimentos gerados no Cerc. Analista informar em <i>check list</i> necessidade de registro de conhecimento gerado. Informar ao Cerc referências utilizadas (bibliografia).

⁶ Produto integrante do Projeto de Apoio à Modernização e ao Fortalecimento Institucional do TCU, realizado por meio da prestação de serviços da FGV (Produto 2 – Mapeamento de Métodos e Técnicas da Sefid)

Tema 1- FLUXO DE TRABALHO (cont.)		
ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.8 Gargalo no processo de trabalho	Estrutura hierárquica de aprovação de instruções (diretor, assessoria, secretário)	Possibilitar despachos de diretores substitutos e aumentar equipe da assessoria
	IN inadequada 43 que define 4 empresas para analisar (revisões tarifárias)	Realizar amostragem para análise de revisão tarifária Elaborar e implementar triagem na saída dos processos por tipo (materialidade, risco, relevância) – priorização
	Não existe estrutura formal para discussão de temas tratados na (gargalo técnico em determinados especialistas)	Criação de grupos de discussão disseminação do conhecimento
	Não existência de metodologia comum entre ente regulador e TCU para avaliação das outorgas	Definição de metodologia/critério para as análises de outorgas com grande volume de processos
	Excesso de demanda para os diretores e secretário (excesso de reuniões)	Não indicado
	Excesso das demandas advindas da ouvidoria.	Obedecer aos critérios de admissibilidade já existentes.
	Excesso de demandas relativas às denúncias e representações	Definir critérios de admissibilidade mais rigorosos (atualização da Lei Orgânica e Resoluções)
	Solicitação de documentos desnecessários	Atualização das Instruções Normativas Estabelecimento de DN - Decisões normativas - específicas para cada área de atuação (ex.: arrendamento portuário) *Observar exemplo da IN 47/04 de contas
	Estrutura hierárquica de aprovação de instruções (diretor, assessoria, secretário)	Estruturação em rede da secretaria Definir a "figura" do Revisor
	Imprevisibilidade das demandas	Planejamento das demandas a partir de histórico e estatísticas
	Excesso de processos "na carga" dos analistas	Aumentar o compartilhamento dos conhecimentos específicos. Formar um banco de "entendimentos" da Sefid Flexibilizar o apoio de analistas entre as diretorias

Tema 1- FLUXO DE TRABALHO (cont.)		
ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.9 Morosidade	Em razão de dependência de documentação/informação fornecida pelo fiscalizados	Prever outros métodos de coleta de informações
	Complexidade	Soluções dos problemas anteriores referentes a complexidade do trabalho
	Gargalos	Soluções dos problemas anteriores referentes a gargalo
	Excesso de burocracia	Soluções dos problemas anteriores referentes a excesso de burocracia
	Demandas esporádicas	Soluções dos problemas anteriores referentes esporádicas
	Excesso de demanda para os diretores e secretário (excesso de reuniões)	Redução nos projetos Formalização da figura do Diretor Adjunto Criação da figura do revisor
	Demora das análises no gabinete dos ministros	Gestão dos processos junto ao Gabinetes dos Ministros
	Lentidão nos trâmites processuais	Estabelecimento de prazos em normas
	Excesso de projetos	
	Falta ou deficiência nas informações encaminhadas pelo ente regulador - envio de estudos e informações incompletas	Implementação do produto 5 ⁷ Atualização da IN Aproximação do ente regulador - nivelamento das necessidades
	Complexidade das análises envolvidas	Qualificação do pessoal Conhecer melhor os entes reguladores Base de conhecimento consolidada
	Inclusão de novos elementos nos processos	Atividades de análises
Tema 2 - QUALIDADE DE TRABALHO		
ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
2.1 Retrabalho	Inclusão de novos elementos, sem julgamento do mérito (defesa prévia)	Desenvolver mecanismos de filtragem nas instâncias em relação ao recebimento de novos elementos.
	Vinculação ao assunto	Realização de planejamento prévio dos trabalhos, antes de entrar no fluxo processual (ex: acordos para definição de abordagens, entre outros)
	Não recebimento de documentação e informações solicitadas em diligências	Conhecimento mais detalhado dos entes reguladores jurisdicionados Implementação do Produto 5

⁷ Produto integrante do Projeto de Apoio à Modernização e ao Fortalecimento Institucional do TCU, realizado por meio da prestação de serviços da FGV (Produto 5 – Mapeamento Sistemas Informatizados nos Entes Reguladores)

Tema 2 - QUALIDADE DE TRABALHO (cont.)		
ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
2.1 Retrabalho	Fatos imprevistos (ex: interferência política - caso ECT, ajustes técnicos dos entes; gabinete dos Ministros)	Não foi indicado.
	Intervalo de tempo excessivo entre a instrução e o despacho (necessita atualizar a instrução e análises)	Descentralização das atribuições
	O mesmo acompanhamento processual é realizado por mais de um analista. (mesmo estágio ou não)	Realização de planejamento prévio dos trabalhos.
	Necessidade de atender a novas demandas (maior prioridade).	Realização de planejamento prévio dos trabalhos.
	Não cumprimento das determinações e ausência de monitoramento	Redefinir os processos de trabalho para evitar problemas recorrentes no mesmo ente regulador. (dar tratamento diferenciado para processos de alta significância, ou recorrentes)
	Baixo entendimento do papel e dos trabalhos desenvolvidos pela Sefid, pelos gabinetes.	Apresentar e explicar (reunião) os processos mais complexos com os gabinetes
	Utilização excessiva de recursos administrativos, pelos entes regulados, como forma de não dar eficácia as decisões.	Criar mecanismos de barreira semelhante ao praticado no judiciário via regimento ou outras normas. (TCU)
	Defasagem das INs (ex.: metodologias envolvidas nas revisões, inexistência de INs específicas, prazos envolvidos, detalhamento das informações a serem encaminhadas)	Revisar as INs específicas da Sefid.
2.2 Não cumprimento de prazos	Vinculação ao assunto	Reavaliar os itens a serem analisados em um processo de revisão. Gestão junto ao Gabinete do relator para agilizar apreciação.
	Recebimento de documentação incompleta ou irregular.	Melhorar a especificação dos documentos necessários (IN). Criação de protocolo de relacionamento com cada clientela e acordado formalmente com eles.
	Falta de preocupação com o aspecto do cumprimento dos prazos para alguns tipos de processo (ex: denúncia de cidadão, representação).	Cumprimento de prazos estabelecidos em normas estabelecidas. Criar mecanismos de controle de prazos dos processos da Sefid (ex: sistema gerencial).
	Excesso de trabalho com alguns analistas	Rodízio de processos para os analistas. Dividir melhor a carga de trabalho.

Tema 2 - QUALIDADE DE TRABALHO (cont.)		
ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
2.2 Não cumprimento de prazos	Dependência do julgamento de outros processos (ex: âmbito TCU, nos entes reguladores, decisão na justiça)	Melhorar a aproximação com os Gabinetes no TCU para acelerar o andamento do julgamento Designar responsável para relacionamento com os Gabinetes de Ministros.
	Os prazos previstos na INs são insuficientes para a realização das análises.	Revisão das Ins.
	Os prazos definidos não levam em consideração a complexidade da matéria envolvida.	Revisão dos prazos previstos em regimento. Identificar os processos de maiores complexidades por meio de triagem (dimensionar o volume já analisado pela Sefid, definir prazos).
	Lentidão dos trâmites processuais	Coordenação junto às áreas envolvidas no processo.
2.3 Ausência de controle	Falta de sistemas gerenciais no âmbito da Sefid para acompanhamento da execução dos prazos dos processos	Criação de sistema gerencial no âmbito da Sefid para controlar o cumprimento dos prazos.
	Falta instância de controle de qualidade baseados em <i>check-list</i> (atualmente é muito subjetivo).	Aprimorar os M&T dos processos, especificando requisitos mínimos de qualidade técnica dos processos. Atualizar M&T da Sefid. Criação de <i>leitor anônimo</i> para checagem de qualidade mínima.
	Falta de critérios de qualidade para avaliação dos relatórios e instruções.	Criação de unidade de comunicação para orientar o desenvolvimento (redação, formas) dos trabalhos.
	Ausência de controle quanto a implementação das determinações e recomendações relacionadas à Sefid.	Utilização de um sistema que permita o controle das implementações das deliberações.
	Indefinição de metodologias padrão/orientação para alguns trabalhos da Sefid.	Definir metodologias que orientem os trabalhos de auditoria. Formação de equipes que permitam o compartilhamento de conhecimentos formados em trabalhos anteriores.
	Falta de críticas aos M&T disponibilizados.	Definir políticas de <i>feedback</i> e atualização dos M&T.
	Falta de registro do local do arquivamento e/ou da movimentação de alguns processos.	Criar rotina para que o serviço administrativo possa juntar documentos aos processos sem consulta aos diretores. Definição dos critérios e locais de armazenagem dos processos.

Tema 2 - QUALIDADE DE TRABALHO (cont.)		
ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
2.4 Necessidade/ possibilidade de informatização	Falta de sistemas para simulações de análise econômico-financeira.	Identificar sistema para simulação de análise econômico-financeira e adquiri-lo, de acordo com a necessidade.
	Falta de sistemas gerenciais para acompanhamento da execução dos prazos dos processos.	Criação de sistema gerencial para controlar o cumprimento dos prazos.
	Falta de software de estatística (SPSS).	Adquirir software SPSS, de acordo com as necessidades.
	Falta de sistema de acompanhamento e monitoramento de processos (cumprimento de determinações).	Implantação do produto 5. Reformulação do radar. Utilização de um sistema que permita o controle das Implementações das deliberações.
	Falta de integração dos sistemas de controle, produção (instrução) e trâmite de processos.	Integrar os sistemas.
	Falta de sistemas que consolidem os dados recebidos dos entes reguladores (formar base de informações gerenciais dos entes)	Implantação do produto 5 Desenvolver um sistema gerencial para acompanhamento das outorgas (ex.: radiodifusão)
2.5 Atividades que não agregam valor	Exigências na IN de envio de documentação desnecessária	Revisar a IN em relação ao aspecto de documentação solicitada aos entes reguladores
	Elaboração de relatório de audiência pública	Revisar a IN para que se exclua a necessidade de elaborar relatórios de audiência pública.
	Múltiplas revisões em processos de pouca significância	
2.6 Pontos de atenção	Insuficiência de jurisprudência consolidada no TCU (como o TCU não tem entendimento, então tem que criar um entendimento)	Capacitar a equipe da Sefid em aspectos jurídicos (especialistas para a área de direito regulatório, contratual). Criar material de referência dos entendimentos realizados na TCU (memória). Utilização do Cerc (informações disponíveis).
	Vinculação ao assunto	Verificar o estudo que define o preço da outorga.
		Processos de alta significância com impacto na imagem institucional do órgão jurisdicionado e TCU.
2.7 Atividade crítica	Vinculação ao assunto	Verificar o estudo que define o preço da outorga.
		Definição do número ideal de revisões tarifárias a serem feitas em um ano.
		Medidas cautelares e solicitações do congresso.

Tema 3 - CARGA DE TRABALHO		
ASSUNTO	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
3.1 Carga excessiva de trabalho	Falta de pessoal.	Alocação de mais servidores.
	Desbalanceamento do trabalho.	
	Crescimento dos setores de infraestrutura regulados.	Planejamento das ações do Tribunal. Ampliação do quadro de pessoal.
	Aprofundamento crescente das análises realizadas.	Solicitar maiores detalhamentos nas análises feitas pelo ente. Capacitação da equipe técnica. Ampliação do quadro de pessoal. Realização de triagem dos processos de maior significância.
	Maior visibilidade dos trabalhos da Secretaria causando aumento de demandas.	Filtragem das demandas entrantes Redimensionar a equipe da Sefid Ampliação do quadro de pessoal
3.2 Desbalanceamento do trabalho	Níveis distintos de comprometimento com o trabalho	Auto-avaliação da equipe sobre o interesse em continuar ou não com trabalhos dessa natureza em temáticas similares ou mesmo monitoramento
	Falta interação com os analistas (não compartilhamento de informações com os colegas de outras diretorias)	Realização de seminários e/ou encontros periódicos para apresentação dos trabalhos realizados. Utilização do Cerc como veículo de disseminação do conhecimento. (boas práticas, novos M&T etc.)
	Rotatividade de especialistas nas diretorias	Especialização, porém com visão multidisciplinar e sistêmica da Sefid
	Especialidade de alguns analistas	Contratar consultores especialistas para apresentar cenários dos setores (realização de planejamento para preparar equipe aos problemas iminentes) - estratégias
	Concentração dos trabalhos em poucos especialistas da Secretaria	Montar equipes multidisciplinares compostas por membros de outras secretarias.

95. Considerando o primeiro tema, fluxo de trabalho, de acordo com os servidores da Sefid, os problemas e as respectivas formas de mitigá-los, tem-se a seguir:

(i) a complexidade se dá em função da necessidade de conhecer vários campos do conhecimento, da heterogeneidade das teorias para avaliação econômico-financeira, em relação aos objetos de auditoria e às especificidades da temática da regulação. Como sugestão de melhorias, as citações concentraram-se na criação de programas e cursos específicos visando à capacitação e ao desenvolvimento dos profissionais e à adoção da prática de *coaching*⁸.

(ii) o excesso de burocracia é resultante das defasagens das IN's e da dependência excessiva de terceiros para a obtenção de documentos necessários ao trabalho, além da obrigatoriedade de alimentar diversos sistemas internos. As sugestões recaíram sobre a necessidade de atualização das IN's (27, 43, 46 e, eventualmente, 52) e a integração de sistemas de controle interna e externamente.

(iii) a falta de fluidez ocorre em função do tratamento das demandas – sobreposição, acúmulo, imprevisibilidade – e inclusão de novos elementos sem julgamento de mérito. As recomendações são da ordem de definir as prioridades, rever as IN's e estreitar os relacionamentos com outras instâncias e instituições de governo (Congresso Nacional - CN, Ministério Público - MP).

(iv) demandas esporádicas e sem programação prévia resultam, em parte, da falta de conhecimento dos trabalhos do TCU, das denúncias, representações e solicitações de informação provenientes da Ouvidoria, do CN e do MP. Também decorrem da ausência de critérios para o encaminhamento de solicitações pelo Congresso Nacional ao TCU e de normativos para disciplinar os prazos de entrada de pedidos de cautelar. Estabelecer critérios e prazos para o envio e recebimento das solicitações, elaborar tratamento estatístico para essas demandas e incluir no Regimento Interno esses novos procedimentos, além de planejar o tratamento das

⁸ Acompanhamento das atividades supervisionadas por uma pessoa mais experiente e se encaixa no método treinamento no trabalho.

demandas esporádicas foram as ações sugeridas para melhorar esses problemas.

(v) as lacunas no processo de trabalho se dão por motivos atrelados às ausências de registros sobre o acompanhamento do cumprimento das determinações, bem como pela falta de divulgação dos M&T existentes e suas atualizações e pela falta de entrosamento com os técnicos de órgãos auditados. As ações remontam a conscientizar dos servidores, aprimorar o sistema de acompanhamento de determinações – incluindo um banco de dados e mecanismos de disparo automático de informações – melhor divulgar os trabalhos e aproximar-se das pessoas envolvidas, definindo prioridades em função dos processos de maior risco, envolvendo o Cerc para atualizar os M&T.

(vi) sobreposição de atividades é um aspecto resultante, essencialmente, do descompasso gerado pelo avanço e evolução dos processos de controle e do crescimento das demandas sem o correspondente crescimento de pessoal. Os analistas da Sefid recomendaram a utilização de mecanismos de priorização e a realização de ajustes na estrutura organizacional.

(vii) duplicidade de atividades é um aspecto decorrente das defasagens das IN's, da não priorização dos processos de trabalho, da ausência de consolidação de jurisprudência e da institucionalização dos registros gerados pelas instruções. Recomenda-se, para tanto, a atualização das IN's e instalação de mecanismos de priorização dos processos ($P \times M \times R^9$, por exemplo), além de atualização de *check-list* dos processos e de consolidação das jurisprudências por tema.

(viii) os gargalos no processo de trabalho originam-se, basicamente, do afunilamento hierárquico na estrutura organizacional para aprovações das instruções, da inadequação das IN's (43, por exemplo), do excesso de demandas esporádicas e, da inexistência de metodologias comuns entre a

⁹ Onde P = probabilidade, M = materialidade, e R = relevância

Sefid e os entes regulados. Como propostas de melhorias, podemos observar a possibilidade de criar instâncias de despachos com criação de diretoria adjunta ou aumento da equipe de assessoria, estabelecer critérios para priorização das demandas, criação de grupos de discussão de temas específicos, servir-se de ferramentas estatísticas para auxiliar o tratamento das demandas e realizar amostragem para análises específicas, definir os critérios de admissibilidade e estabelecer de DN's – Decisões normativas.

(ix) morosidade é um aspecto que decorre, especificamente, de outros como: complexidade, gargalos, excesso de burocracia, demandas esporádicas e excesso de projetos. As ações visando eliminar ou mitigar esses problemas são aquelas relacionadas com os respectivos aspectos aqui citados novamente.

96. Passamos agora a observar os resultados do tema qualidade do trabalho, conforme indicação dos analistas da Sefid:

(i) retrabalho é um aspecto decorrente de: descumprimento de determinações, ausência de monitoramento, defasagens das IN's, inclusão de novos elementos sem julgamento de méritos, redistribuição de processo para outro analista, não recebimento de documentos solicitados em diligências, bem como ocorrência de fatos e de demandas imprevistas e excesso de intervalo de tempo entre a instrução e o despacho. As ações recomendadas recaíram em desenvolver mecanismos de filtro para receber novos elementos e demandas, revisar as IN's, realizar planejamento prévio dos trabalhos e evitar problemas recorrentes. O retrabalho é um aspecto que causa problemas na qualidade, e no caso da Sefid possui relação com o fluxo de trabalho.

(ii) o não cumprimento de prazos envolve as ocorrências sobre o recebimento de documentação incompleta ou irregular por parte dos fiscalizados, dependência de terceiros em relação ao recebimento de informações, excesso da carga de trabalho, não exigência de prazos para

alguns processos e o fato de que alguns prazos fixados são insuficientes por não considerarem a complexidade dos trabalhos envolvidos. Para tanto, recomendou-se as revisões das IN's e dos prazos previstos em regimento, aperfeiçoar a especificação dos documentos necessários, estabelecer mecanismos para controlar prazos e priorizar as demandas.

(iii) o aspecto ausência de controle envolve diretamente, no âmbito da Sefid, as faltas de sistemas gerenciais para acompanhamento dos processos de instâncias de controle de qualidade, de execução das novas determinações, de críticas construtivas para os M&T utilizados e de falta de registros sobre o arquivamento e/ou movimentação dos processos. As ações sugeridas foram voltadas para a criação de sistema gerencial e de controles especialmente para os prazos, de sistema gerencial para o controle da qualidade, de rotinas para que o serviço administrativo possa juntar documentos aos processos sem consultar as Diretorias. Sugeriu-se, também, definir metodologias para orientar os trabalhos de auditoria e mecanismos para compartilhar informações e conhecimentos adquiridos.

(iv) as razões que levaram os entrevistados a citarem a necessidade de informatização foram a falta de sistemas gerenciais de controle, de simulações técnicas e de integração de dados e de sistemas gerenciais. As ações de melhorias foram voltadas para a criação de sistemas gerenciais de controle, integração dos sistemas, implementação do P5 e reformulação do sistema radar.

(v) as atividades que não geram valor para os processos de trabalho decorrem de: exigências das IN's, múltiplas revisões em processos considerados de baixa significância e elaboração de relatório de audiência pública. Sugeriu-se a revisão das IN's para procurar sanar esses aspectos.

(vi) a insuficiência de jurisprudência consolidada no TCU foi citada como ponto de atenção cuja ação está voltada para a capacitação da equipe em aspectos jurídicos, criação de materiais de referência dos entendimentos do

TCU e utilização das informações disponibilizadas no Cerc. Além disso, destacaram como ponto de atenção para evitar problemas nos processos a verificação dos estudos que definem o preço de outorga e a dar a atenção especial em processos de alta significância com impacto na imagem institucional do TCU.

(vii) atividade crítica foi identificada na oficina de trabalho pelos seus participantes como intrínsecas em processos da Sefid e que precisam ter as seguintes atenções para minimizar a criticidade dos seus resultados: verificar o estudo que define o preço da outorga, definir número ideal de revisões tarifárias a serem feitas no ano, medida cautelares e solicitações do CN.

97. Quanto ao tema carga de trabalho, os analistas da Sefid indicaram o seguinte:

(i) carga excessiva de trabalho ocorre, basicamente, em função da falta de pessoal, do aumento de visibilidade da Sefid que gera crescimento das demandas, crescimento dos setores de infra-estrutura regulados no Brasil, das auditorias e da necessidade de aperfeiçoar as análises realizadas. As ações remontam às necessidades de reestruturar a Secretaria, adequar o seu quadro de servidores e ampliar os programas de capacitação e de desenvolvimento do pessoal.

(ii) para o desbalanceamento do trabalho os motivos citados foram em relação à realização de análise de processos concentrada em poucos analistas, sem que haja interação entre eles. Como recomendações, tem-se: montagem de equipes multidisciplinares, maior disseminação do conhecimento entre os analistas, realização de auto-avaliação da equipe sobre o interesse (a motivação) em continuar com a atribuição que lhes compete e busca pela maior especialização da Secretaria.

98. O quarto e último tema tratado foi treinamento que apontou para a necessidade de buscar um maior conhecimento acerca da análise do

primeiro estágio de outorgas, da análise das planilhas de fluxo de caixa, excel avançado, além de aprimorar o conhecimento sobre a atuação dos entes reguladores. As especialidades são referentes a: análise econômico-financeira, regulação (direito, tarifária, econômica, qualidade), finanças (fórmulas e conceitos, análise de investimentos, contabilidade e custos) e concessões de serviço público.

99. Para atender essas solicitações de aperfeiçoamento do quadro de pessoal técnico, as modalidades dos cursos devem ser adequadas às necessidades e à quantidade de pessoas. Cursos extra-curriculares *lato sensu* (especialização) ou de pós-graduação *stricto sensu* em matemática financeira/engenharia econômica, análise de projetos, modelagem financeira/*project finance*, controladoria e auditoria são recomendáveis. Como, também, cursos/seminários específicos em temas de infra-estrutura (energia elétrica, petróleo e gás, PPP's, transportes, portos e aeroportos etc.), de regulação de serviços públicos, concessões e direito regulatório são igualmente aconselháveis.
100. Os Quadros 19 e 20 apresentam a consolidação das informações encaminhadas para o ISC, pela Sefid, indicando as necessidades de treinamento para o Programa de Desenvolvimento de Competências Técnicas de Controle Externo.

Quadro 19 – Indicações de necessidades de treinamento

O QUE? (temas/conteúdos/conhecimentos)	PARA QUE? (objetivos/competências/entregas)
Temas comuns a todas as áreas vinculadas à SEGECEX	
1. Papéis, estrutura e o funcionamento da rede de controle: o sistema de controle interno dos Poderes, incluindo as auditorias internas das autarquias, fundações e empresas estatais, e sua inter-relação com a atuação do controle externo.	Não indicado no material disponibilizado
2. Panorâmica das normas de auditoria governamental e sua aplicabilidade aos trabalhos de controle externo. Intosai, The Institute of Internal Auditors, CFC e CGU.	Não indicado no material disponibilizado
3. O papel do auditor governamental no processo de aperfeiçoamento da governança, dos controles internos e da gestão de risco nas organizações.	Não indicado no material disponibilizado
4. Planejamento, Execução e Comunicação dos Resultados de Auditoria. Normas e boas práticas.	Não indicado no material disponibilizado
5. Auditoria de Conformidade. Testes de Controle. Relatório.	Não indicado no material disponibilizado
6. Auditoria Operacional (usar o programa de Anop).	Não indicado no material disponibilizado
7. Auditoria Financeira. Normas aplicáveis. Testes de Controle. Materialidade. Definição de risco de auditoria. Testes substantivos. Parecer de Auditoria.	Não indicado no material disponibilizado
8. Análise contábil no setor público com ênfase na análise dos demonstrativos e prospecção de informações no sistema Siafi.	Não indicado no material disponibilizado
9. Análise de demonstrações contábeis de empresas não-financeiras com ênfase na identificação de riscos e planejamento de auditorias.	Não indicado no material disponibilizado
10. Análise de demonstrações contábeis de empresas financeiras com ênfase na identificação de riscos e planejamento de auditorias.	Não indicado no material disponibilizado
11. Amostragem estatística em auditoria.	Não indicado no material disponibilizado

O QUE? (temas/conteúdos/conhecimentos)	PARA QUE? (objetivos/competências/entregas)
12. Estatística básica.	Não indicado no material disponibilizado
13. Uso de bases de dados.	Não indicado no material disponibilizado
14. Ferramentas de geoprocessamento.	Não indicado no material disponibilizado
15. Auditoria Ambiental.	Não indicado no material disponibilizado
16. Auditoria de Obras.	Não indicado no material disponibilizado
Específica para cada área de controle externo	
17. Agências Reguladoras: 1.1. Teoria da Regulação; 1.2. Concessão de Serviços Públicos; 1.3 Organização Setorial de Indústrias de infra-estrutura.	Aprofundamento sobre os aspectos teóricos da regulação dos serviços públicos delegados. Aprimoramento do controle finalístico das Agências Reguladoras. Entrega: melhoria do desempenho do controle finalístico das Agências Reguladoras.
18. Fundamentos Econômicos e Financeiros da Regulação: 2.1. Teoria Econômica da Regulação; 2.2. Economia da Concorrência; 2.3. Parcerias Público-Privadas (PPP); 2.4. Finanças Aplicadas à Regulação; 2.5. Economia das Indústrias de Rede; 2.6. Contabilidade Regulatória; 2.7. Regulação de Indústrias de Rede.	Aprofundamento sobre os aspectos econômicos e financeiros da regulação dos serviços públicos delegados. Aprimoramento do controle finalístico das Agências Reguladoras. Entrega: melhoria do desempenho do controle finalístico das Agências Reguladoras.
19. Direito e Regulação: 3.1. Direito Administrativo Regulatório; 3.2. Direito Econômico; 3.3. Direito do Consumidor; 3.4. Direito Concorrencial.	Dar fundamentação aos Analistas de Controle Externo, no campo do direito, quanto às análises e ações requeridas para o controle finalístico das Agências Reguladoras. Entrega: melhoria do desempenho do controle finalístico das Agências Reguladoras.

O QUE? (temas/conteúdos/conhecimentos)	PARA QUE? (objetivos/competências/entregas)
20. Ferramentas de Análise Financeira: 4.1. Matemática Financeira; 4.2. Finanças Corporativas; 4.3. Análise de Projetos de Investimentos; 4.4. Análise Econômico Financeira; 4.5. Gestão de Custos; 4.6. Orçamento Empresarial e Fluxo de Caixa; 4.7. Modelagem Financeira.	Preparar os Analistas de Controle Externo para o exame acurado de documentos técnicos que subsidiam as ações das Agências Reguladoras e são objeto de controle por parte do Tribunal, dentro dos quais se destacam as modelagens econômico-financeiras que fundamentam estudos de concessões em toda a sorte de serviços públicos e as correspondentes revisões tarifárias, cujos exames requerem conhecimentos específicos e intimidade com as ferramentas financeiras. Entrega: controle mais eficaz na medida em que se amplia a capacidade da equipe em encontrar impropriedades nos fundamentos financeiros dos estudos que subsidiam a tomada de decisões das Agências Reguladoras, e que também são encaminhados ao Tribunal para a realização do controle.

2.1.3 Entrevistas com pessoas-chave

101. Essa frente de trabalho da pesquisa qualitativa foi desenvolvida por meio de entrevistas em profundidade com pessoas-chave que tem conhecimento da Secretaria, previamente selecionadas, com perguntas abertas, contemplando temas específicos da Sefid. As pessoas que foram entrevistadas constam no Quadro a seguir. As entrevistas ocorreram no mês de outubro de 2007.

Quadro 20 – Relação de pessoas-chave entrevistadas

ENTREVISTADO	Cargo
Adalberto Santos de Vasconcelos	Secretário da Sefid
Denise Torres Mesquita da Silveira e Silva	Diretora da 3ª DT
Francisco Giusepe Donato Martins	Diretor da 2ª DT
Jorge Pereira de Macedo	Secretário-Geral de Controle Externo
Luciano dos Santos Danni	Secretário da Seprog
Marcelo Barros	Diretor da 1ª DT
Marcelo Bemerguy	Secretário Adjunto de Fiscalização
Maria do Amparo Coutinho	Assessora da Sefid e Gerente do Produto 7
Maridel Piloto	Chefe da Assessoria de Cerimonial e Relações Institucionais Obs: ex coordenadora do projeto
Maurício de Albuquerque Wanderley	Secretário-Geral da Presidência

102. As entrevistas foram conduzidas por consultores da FGV e tiveram duração aproximada de 1 (uma) hora, cada entrevista. As entrevistas foram realizadas individualmente, em ambiente reservado, e não foram gravadas nem acompanhadas por profissionais do TCU para que os

entrevistados pudessem ficar mais à vontade para apresentar suas percepções em relação aos temas abordados pela entrevista.

103. Os temas abordados nas entrevistas foram: 1º) Estrutura e funcionamento da Sefid; 2º) Descentralização das atividades realizadas pela Sefid; e 3º) Perspectivas de demandas da Sefid.

104. Com isso, o objetivo das entrevistas foi conhecer a percepção das pessoas entrevistadas sobre as características, limitações e vantagens da estrutura e funcionamento da Sefid, vigentes na ocasião das entrevistas, e seu posicionamento frente às possíveis alternativas de estrutura organizacional para a Sefid, à descentralização de atividades e às demandas do órgão.

105. A seguir, são apresentadas as percepções obtidas com as pessoas-chave entrevistadas, agrupadas pelos temas e assuntos correlatos: competências da Sefid; estruturas alternativas para a Sefid; avaliação e desempenho; necessidade de reforço para o Secretário e Diretores da Sefid; o Cerc; quadro de pessoal; descentralização e, avaliação e, perspectiva de novas demandas da Sefid.

2.1.3.1 Estrutura Organizacional

Competências da Sefid

106. Os entrevistados apontam a necessidade de definir com maior clareza os limites da Sefid com outras secretarias. Colocam que existe uma zona nebulosa entre a Sefid e a 1ª Secex: a Sefid atua sobre a regulação (ênfase) e acaba atuando também nas demais cadeias dos ministérios de infra-estrutura – Exemplo: Auditoria do FUST. Isto pode gerar alguns conflitos de competência com a 1ª Secex, fundamentalmente em definições de fiscalizações.

Estruturas alternativas para a Sefid

107. Os entrevistados concordam que a estrutura da Sefid – que atualmente está organizada verticalmente (por setores regulados: transporte, energia e comunicação) e horizontalmente (ex: temas jurídicos, econômico-financeiro, ambiental e outros) – precisa de pessoas com *expertise* horizontal e vertical.
108. Alguns apontaram para a importância de a Sefid funcionar com uma equipe multidisciplinar em um trabalho matricial e mais bem planejado. Ressaltaram que o foco de atuação do Sefid é duplo: requer conhecimentos específicos do setor e, também, o conhecimento de especialidades (jurídico; econômico-financeiro; auditoria operacional). Uma idéia seria a de se contar com núcleos de conhecimento constituído por um pequeno grupo de pessoas reunidas para tratar de um assunto específico (jurídico; econômico-financeiro; auditoria operacional) juntamente com um especialista (do setor), que funcionaria como coordenador.
109. Uma sugestão apontada foi para que seja mantido o conhecimento setorial, criar mais uma diretoria, e atuar com dois órgãos de *staff*. Neste caso, a estrutura sugerida seria formada por duas diretorias de transporte; uma de energia – elétrica e petróleo; e uma de comunicação, além dos dois órgãos de *staff* – assessoria e Cerc.
110. Outras possibilidades foram apontadas pelos entrevistados, como pensar na criação de 2 (duas) secretarias:
- 1ª) de infra-estrutura de transporte e telecomunicação, com 3 diretorias – transporte 1; transporte 2; comunicação.
 - 2ª) de energia e meio ambiente, com 3 diretorias – energia elétrica; petróleo e gás; meio ambiente.
 - 3ª) ou então, criar duas secretarias com o mesmo escopo, mas a segunda teria a parte de regulação de saúde e não de meio ambiente.

111. Manter a estrutura de forma setorial é importante para se ter conhecimento setorial. A sugestão inicial para estrutura poderia ser ter 4 (quatro) diretorias (transporte 1; transporte 2; energia – elétrica e petróleo; comunicação) e 2 (dois) staff: 1 – assessoria e 1 – Cerc.

Avaliação e desenvolvimento

112. Segundo os entrevistados, deve ser elaborada uma política de desenvolvimento dos analistas que possibilite seu trabalho em qualquer área. Eles consideram que atualmente existe flexibilidade para a mobilização de analistas de várias diretorias para que possam participar de diferentes processos. Recomendam a adoção de prática da “rotatividade” das pessoas nas Diretorias para que todas estejam preparadas. Consideram que esta prática trará benefícios às pessoas e para a Sefid, mas poderá acarretar desafios de gestão para o Diretor.
113. Quanto à avaliação do servidor, no que se refere ao mapeamento de competências de desempenho, os entrevistados a percebem como falha e muito subjetiva.
114. Os entrevistados afirmam que sabem aonde chegar, mas que isto não é explicado para quem irá participar do trabalho. Apontam para a falta de experiência e de cultura.

Necessidade de reforço para Secretário e Diretores

115. Os entrevistados afirmam que deveria ter alguém para assessorar o diretor em momentos de pico, despachando processos dos colegas. Uma idéia seria fazer um rodízio com os analistas nos setores para disseminar o conhecimento. Dizem que atualmente todos os controles administrativos e

técnicos caem no Diretor. Uma idéia apontada seria para a existência de um diretor substituto assessorando o diretor e de um outro, assessorando o secretário.

116. Segundo os entrevistados, existe um grande gargalo no gabinete da Sefid. Para eles, a assessoria deveria ter mais pessoas, pois o processo chega a ficar parado de 1 a 2 meses com o secretário. Tais atrasos poderiam estar desmotivando os analistas. Para melhorar isto sugerem que se analise a idéia de se poder contar com um auxiliar, com gratificação, para colaborar nos despachos.

O Cerc - Centro de Estudos em Regulação e Controle

117. Para os entrevistados o Cerc – Centro de Estudos em Regulação e Controle seria um órgão voltado para o desenvolvimento de técnicas, métodos, atualização, uma instância em nível de assessoria. Consideram que seu foco deveria ser estratégico (conhecimentos), voltado para fora, atraindo pessoas e conhecimentos de fora do TCU, criando uma rede de relacionamentos e buscando patrocínios para monografias.

Quadro de pessoal

118. Os entrevistados apontam que existe demanda para 2 (dois) assessores na Sefid, mas que, por questões políticas, isto pode ser difícil de se conseguir. Além disto, apontam para a necessidade de reposição 7 (sete) de analistas que deixaram suas posições na Sefid, durante o ano de 2007.

2.1.3.2 Descentralização

119. Os entrevistados apontam a importância de se identificar processos que estão estabilizados nas agências, com vistas a diminuir a necessidade da atuação da Sefid. Para eles, o que é rotina poderia ser descentralizado. *(na verdade em parcerias com as Secex estaduais)*. A área de regulação hoje está restrita à infra-estrutura, sem abranger o meio-ambiente.
120. Todavia, consideram que atualmente é impraticável realizá-la. Alegam que as dificuldades na descentralização para os Estados podem ser encontradas nas falhas na documentação, bem como na regulamentação econômica acarretando uma diversidade de entendimentos por parte dos Estados.
121. Os entrevistados consideram que para o futuro poderia se pensar em descentralizar. As regionais primeiramente deveriam se especializar e, após a definição dos temas regionais, seria possível se realizar um projeto piloto. Citam, como exemplo, a área de transporte, que é muito forte na Região Sudeste, e, neste caso, as regionais desta região poderiam se especializar em transporte.
122. Os entrevistados afirmam que, para a descentralização dar certo, deveriam ser identificadas formas pelas quais a Sefid poderia acompanhar, coordenar e garantir a qualidade. Os entrevistados apontam que atualmente existem processos que os Estados fazem, mas que o relator manda para a Sefid analisar de novo. Para eles, os Estados precisariam se capacitar e para isso será importante a participação da Sefid.

2.1.3.3 Perspectiva de novas demandas da Sefid

123. Os entrevistados colocam que são demandas crescentes: aviação civil, portos, privatização (aeroportos), novos focos na área de petróleo, rodovias

federais não concedidas e prováveis aumentos de demanda em trechos rodoviários.

124. Apontam também que as novas demandas que estão por vir para a Sefid estão relacionadas com o aumento da governança; a análise do impacto regulatório; o aumento da oferta de energia elétrica, que deverá dobrar até 2030; o cenário de comunicação (TV digital, internet); a integração dos modais em transportes, além de questões transversais ao setor, como a da construção da hidroelétrica do Rio Madeira.

2.2 PESQUISA QUANTITATIVA

2.2.1 Metodologia e abordagem

125. A pesquisa quantitativa visou apurar o volume dos recursos humanos envolvidos nos processos de trabalho da Sefid para sua alocação otimizada nas unidades organizacionais.
126. A análise quantitativa avaliou o dimensionamento do quadro de pessoal frente às demandas atuais e às expectativas de futuro do Tribunal, baseando-se na apuração do volume de horas trabalhadas pelas unidades organizacionais da Secretaria.
127. A quantificação dos trabalhos partiu dos processos de trabalho realizados pela Secretaria e se deu por meio da coleta e tratamento de dados.
128. O processo de coleta dados se deu em dois momentos distintos, sendo que no primeiro momento realizou-se o registro das informações desejadas em um sistema informatizado e, no segundo momento, certificou-se da qualidade dos dados inseridos com os envolvidos.

129. Para a coleta de dados a consultoria disponibilizou um sistema informatizado, via *internet*, por meio do qual os analistas da Secretaria identificaram os processos de trabalho em que têm atuado e preencheram o volume de horas despendido em cada um deles no período de um ano funcional. O processo de preenchimento foi orientado pelos consultores, por meio de reuniões e apoio direto aos preenchimentos, quando solicitado.
130. A validação das informações inseridas no sistema se deu por meio de encontro individual com cada analista da Secretaria, momento em que foram apresentados os resultados consolidados do seu preenchimento para a certificação ou ajustes nos dados inseridos.
131. Os resultados das observações apresentados neste relatório foram obtidos por meio da divisão do volume das horas trabalhadas em cada unidade organizacional ou macroprocesso, pela quantidade de horas trabalhadas por mês por analista. Para a realização dos cálculos o registro e análise dos dados partiram das seguintes premissas (Quadro 21):

Quadro 21 – Premissas básicas da quantificação

Premissas		Descrição
Horas trabalhadas por mês por analista	123,2 horas/mês	As horas trabalhadas partem do pressuposto de que os analistas da Sefid trabalham 7 horas por dia, em 22 dias por mês ($7 \times 22 = 154$). Das horas totais encontradas desconta-se 20%, referente à perda de produtividade (índice de absenteísmo ¹⁰).
Meses de trabalho por ano	9 meses/ano	Previsão com base em 9 meses/ano de trabalho de cada servidor da Sefid, computando-se férias, recesso e os meses de licença-capacitação, além do tempo anual destinado à capacitação e desenvolvimento dos analistas.
Período de observação	1 ano	As análises se restringiram às atividades realizadas entre agosto de 2006 e agosto de 2007.

132. Durante os trabalhos buscou-se agrupar as atribuições dos atores envolvidos nos processos, garantindo o devido relacionamento das atividades aos seus respectivos executores. As observações foram feitas a partir do quadro de pessoal demonstrado no Quadro 22, abaixo.

¹⁰ Índice de absenteísmo: mede a perda de produtividade referente à ausência do posto de trabalho por motivos diversos. De acordo com pesquisa realizada pela empresa LEXMARK, em 2006, em média, só 85% da jornada de trabalho dos europeus é realmente produtiva. A Grã-Bretanha tem o índice mais baixo de produtividade verificado na Europa, com "desperdício" de 22% da jornada; na outra ponta, com o índice mais alto de produtividade, está a Alemanha, com "perda" de 11% do tempo de trabalho.

Quadro 22 – Quadro de pessoal observado na pesquisa quantitativa

Quadro de pessoal observado	
Unidade organizacional	Quadro de pessoal
Gabinete do Secretário	1 Secretário
Assessoria	2 Analistas assessores
Projetos + Cerc	1 Analista + 1 Técnico
1ª Diretoria Técnica	1 Diretor 7 Analistas
2ª Diretoria Técnica	1 Diretor 7 Analistas
3ª Diretoria Técnica	1 Diretor 6 Analistas

133. Esse estudo limitou-se a observar os processos estratégicos e finalísticos da Sefid, não fazendo referência sobre as atividades de apoio realizadas pelo órgão administrativo dessa Secretaria.

2.2.2 Observações realizadas

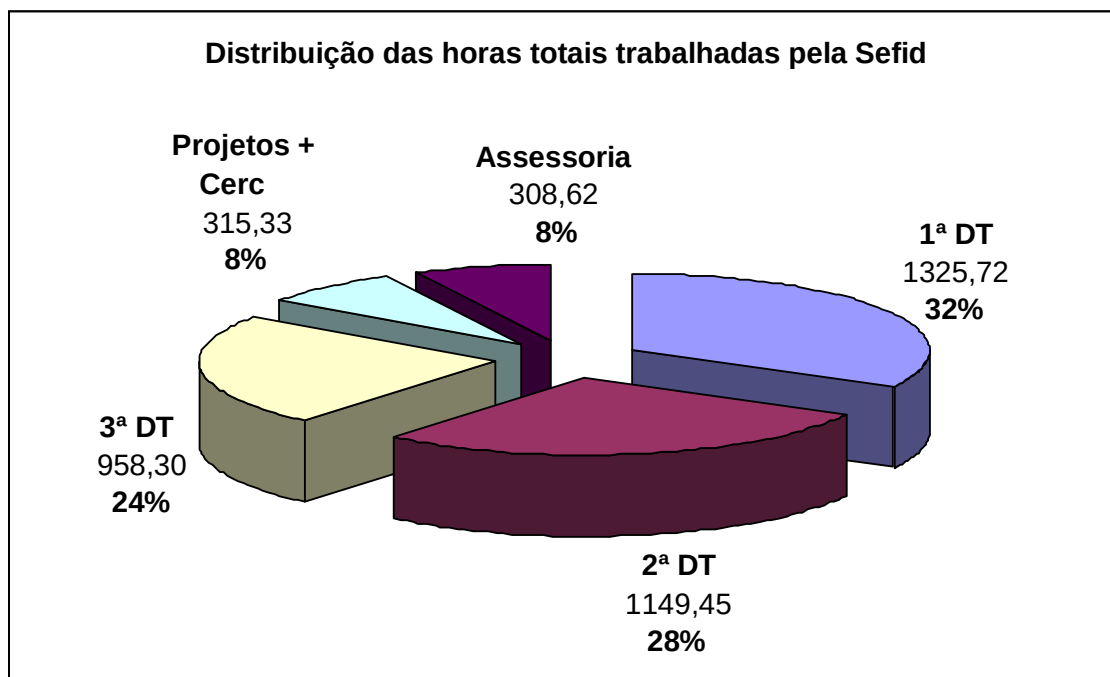
134. A apuração do volume de horas trabalhadas pelas unidades organizacionais da Sefid indicou defasagem do quadro de pessoal ante às demandas atendidas, ratificando a percepção declarada pela Secretaria, quando das entrevistas com as pessoas-chave e também apontadas na pesquisa qualitativa.

135. Não sem motivo, os analistas da Sefid vêm percebendo sobrecarga de trabalho no desempenho das suas atribuições. Esta sobrecarga é percebida em todas as diretorias técnicas e essa sensação pode ser aumentada na Primeira Diretoria, onde o número de analistas disponíveis é

proporcionalmente inferior, em relação ao volume de horas de trabalho, às demais diretorias.

136. No âmbito da Sefid a somatória das horas trabalhadas em todos os processos apontou para a utilização total de 4.057,43 horas-analista¹¹/mês nas diretorias, na assessoria e nos projetos, que são distribuídas da seguinte forma:

Gráfico 1 – Distribuição das horas trabalhadas pela Sefid

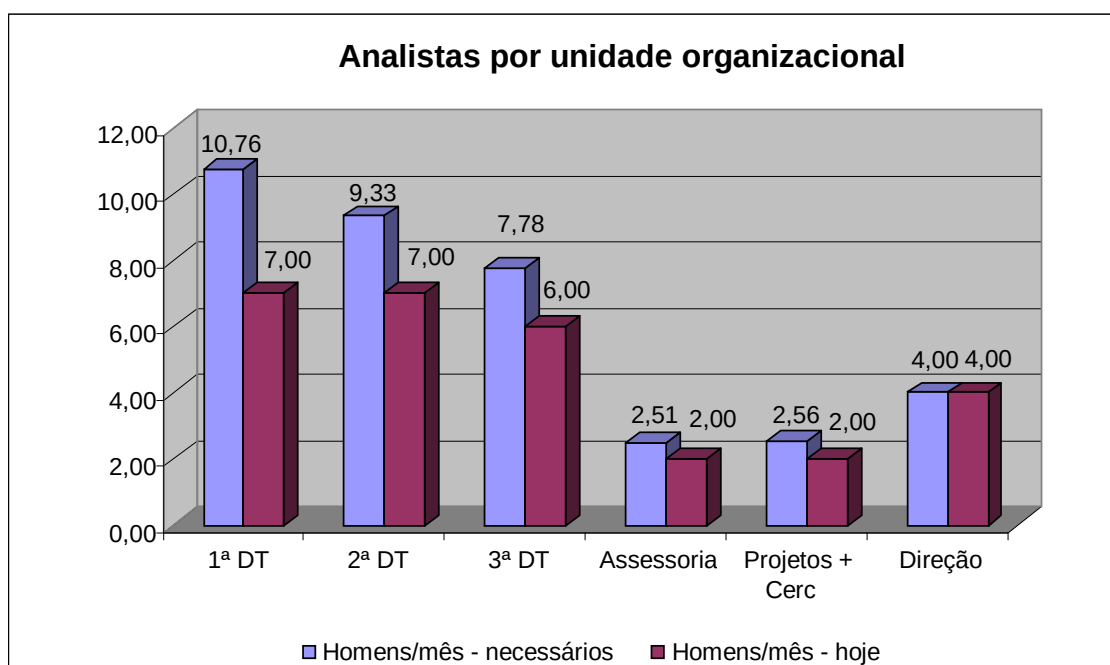


137. Os números apontaram ainda a quantidade de pessoal que deveria formar o quadro das unidades organizacionais diante das demandas atuais, sendo necessário adicionar dez analistas ao quadro da Sefid, conforme distribuição demonstrada no Quadro 23 e no Gráfico 2, abaixo.

Quadro 23 – Quadro dos analistas necessários por unidade organizacional

Unidade Organizacional	Homens/mês necessários	Homens/mês - hoje	Déficit de pessoal encontrado	Déficit real
1ª DT	10,76	7,00	3,76	4
2ª DT	9,33	7,00	2,33	2
3ª DT	7,78	6,00	1,78	2
Assessoria	2,51	2,00	0,51	1
Projetos + Cerc	2,56	2,00	0,56	1
Direção	4,00	4,00	0,00	0
TOTAL	36,93	28,00	8,93	10

Gráfico 2 – Analistas necessários por unidade organizacional



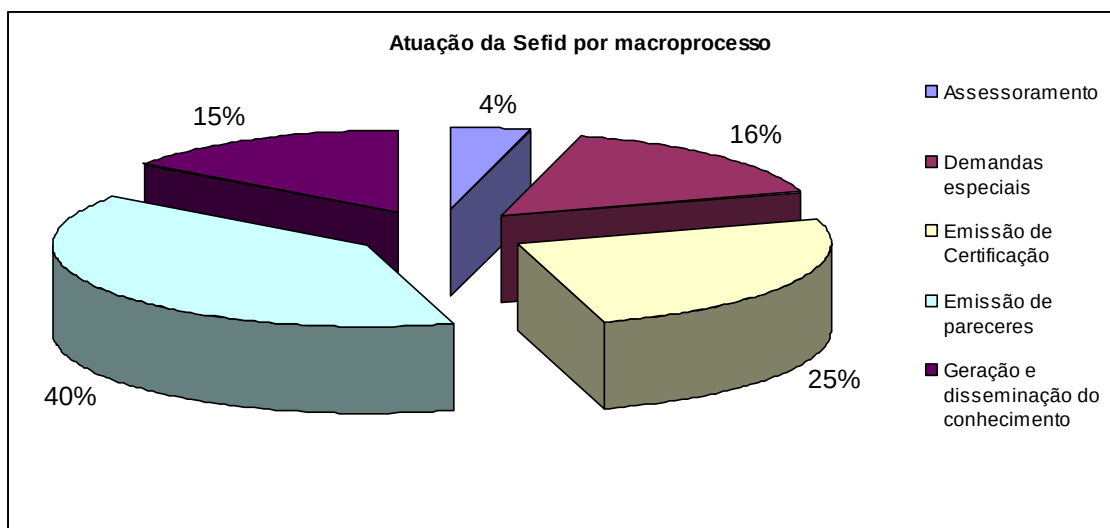
138. Observa-se aqui (Quadro 23) que devido ao fracionamento dos resultados encontrados nos números de homem/hora, o que é natural num estudo dessa natureza, foi necessário o arredondamento dos resultados. Para esse fim, adotou-se o critério de arredondar para baixo o

¹¹ As horas dos Diretores e do Secretário não são contempladas nesta análise. Algumas atividades desempenhadas pelos Diretores no papel de analista tiveram suas horas contabilizadas aos analistas.

fracionamento de até 0,35 homem/hora, onde a unidade organizacional deverá absorver essa diferença. Acima desse parâmetro, considerou-se a necessidade de se adicionar um profissional integralmente à unidade.

139. A quantificação dos trabalhos, sob o ângulo dos processos, aponta que a Sefid, de agosto de 2006 a agosto de 2007, empregou 65% do seu tempo de trabalho nas atividades relacionadas aos macroprocessos de emissão de pareceres e emissão de certificação e 4% com as atividades relacionadas ao macroprocesso de assessoramento. O detalhamento da utilização do tempo da Sefid por macroprocesso é apresentado nos Gráficos 3 e 4, a seguir.

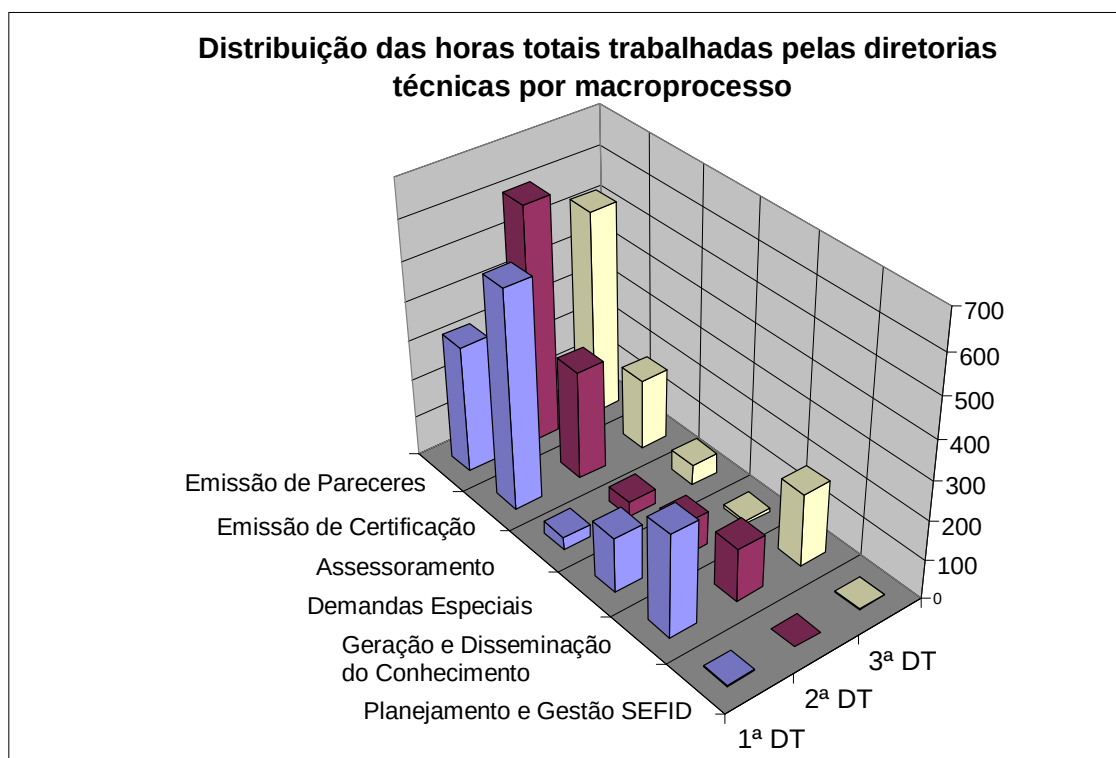
Gráfico 3 – Atuação da Sefid por macroprocesso



140. O Gráfico 4 mostra que a Segunda e Terceira Diretorias Técnicas utilizaram seus tempos prioritariamente no macroprocesso de emissão de pareceres e a Primeira Diretoria empregou maiores esforços no macroprocesso de certificação. Para um melhor entendimento desse gráfico, o Quadro 24 detalha a utilização do tempo das diretorias, por macroprocesso, em relação ao tempo total da Sefid.

141. Cabe ressaltar que com exceção do macroprocesso de nome “demandas especiais” que foi criado durante as pesquisas quantitativas para agrupar as atividades não caracterizadas diretamente em processos, todos os demais macroprocessos foram criados durante o Produto 1- Mapeamento de Processos- e podem ser vistos em detalhe no relatório entregue.

Gráfico 4 – Distribuição das horas trabalhadas pelas diretorias



Onde, os macroprocessos são compostos pelas seguintes ações:

- Emissão de Pareceres : Produção de pareceres sobre atuação de entes reguladores, matérias, processos e políticas regulatórias, objetos de denúncia ou representação e orientação normativa a objetos de consulta.
- Emissão de Certificação: Certificação dos processos de outorga de serviços públicos, privatizações e revisões tarifárias.
- Assessoramento: Apoio a atividades legislativas, Ministério Público e outros órgãos e participações em grupos de trabalho.

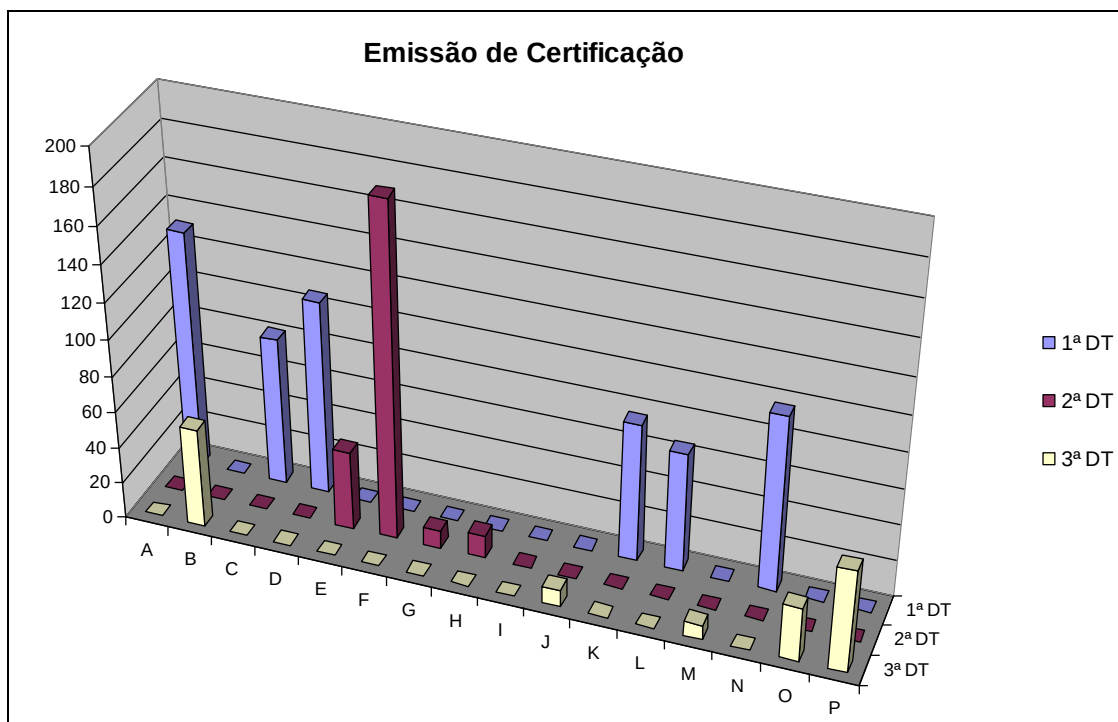
- Demandas Especiais : Participação em projetos e relacionamento com interessados.
- Geração e Disseminação do Conhecimento: Registro do conhecimento, capacitação, leitura, comunicação com público alvo, disseminação de conhecimento (palestras, treinamentos, apresentações) e informações sobre o controle
- Planejamento e Gestão Sefid: Ações relativas à gestão organizacional da Secretaria.

Quadro 24 – Distribuição percentual das horas por unidade organizacional e por macroprocesso

Macroprocessos	1ª DT	2ª DT	3ª DT
Emissão de Pareceres	9,42%	17,72%	15,38%
Emissão de Certificação	16,31%	8,10%	5,27%
Assessoramento	0,94%	1,11%	1,53%
Demandas Especiais	4,14%	2,54%	0,28%
Geração e Disseminação do Conhecimento	7,71%	3,98%	5,42%
Planejamento e Gestão Sefid	0,10%	0,00%	0,05%

142. Ao se detalhar a utilização dos tempos nos processos relativos à certificação vê-se que apesar de a Primeira Diretoria ter empregado mais tempo que as demais nos processos de certificação, o processo que mais demandou tempo à Sefid foi a análise de outorga de serviços de telecomunicações, trabalhado pela Segunda Diretoria Técnica.

Gráfico 5 – Gráfico do macroprocesso Emissão de Certificação



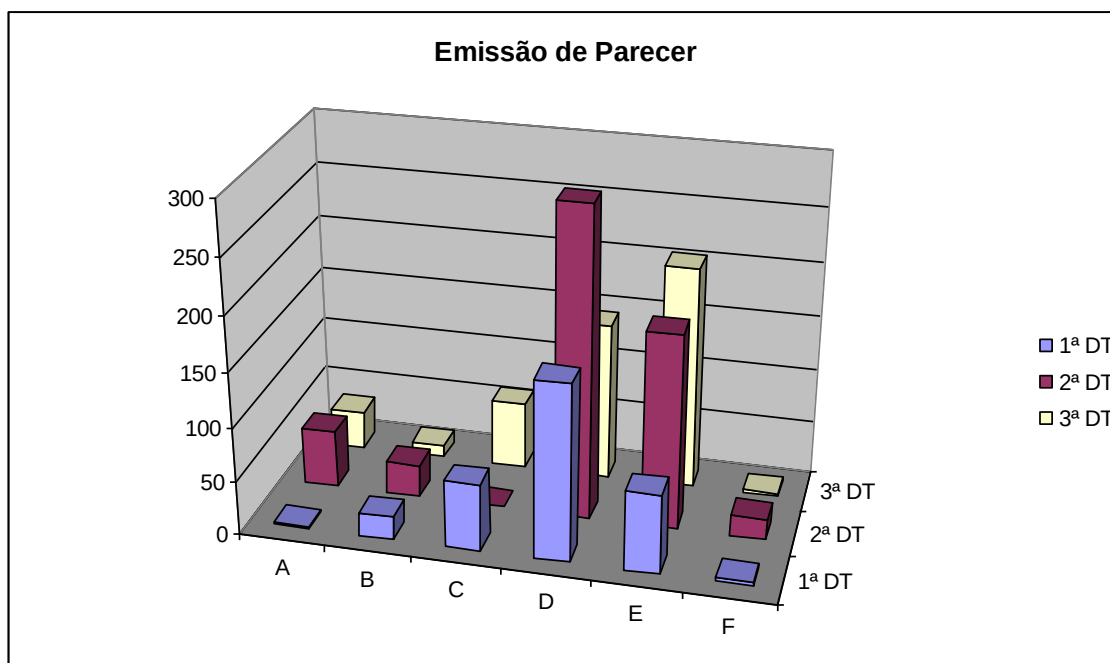
Onde,

- A – Análise, revisão tarifária de distribuição de energia elétrica;
- B – Análise, revisão e adequação contratual de rodovias e reajuste tarifário de rodovias;
- C – Análise de procedimentos padrão - Revisão tarifária energia elétrica;
- D – Análise de privatização;
- E – Análise de outorga de serviços postais;
- F – Análise de outorga de serviços de telecomunicações;
- G – Análise de outorga de serviço de telecomunicação sem licitação;
- H – Análise de outorga de radiodifusão;
- I – Análise de outorga de portos secos;
- J – Análise de outorga de permissão de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros;
- K – Análise de outorga de linhas de transmissão;

- L – Análise de outorga de blocos de exploração e produção de petróleo e gás natural;
- M – Análise de outorga de autorização de transporte terrestre de passageiros e cargas;
- N – Análise de outorga de aproveitamento hidrelétrico;
- O – Análise de concessão de rodovias; e
- P – Análise de arrendamento de áreas ou instalações portuárias.

143. Nas atividades referentes às emissões de pareceres, destacam-se os esforços empregados nos processos de emissão de parecer de conformidade e emissão de parecer de desempenho que, juntos, representam 87% do tempo total da Sefid gasto com as emissões de pareceres. O Gráfico 6 ilustra a carga de trabalho envolvida nos processos para emissão de pareceres alocada em cada diretoria.

Gráfico 6 – Gráfico do macroprocesso Emissão de Parecer

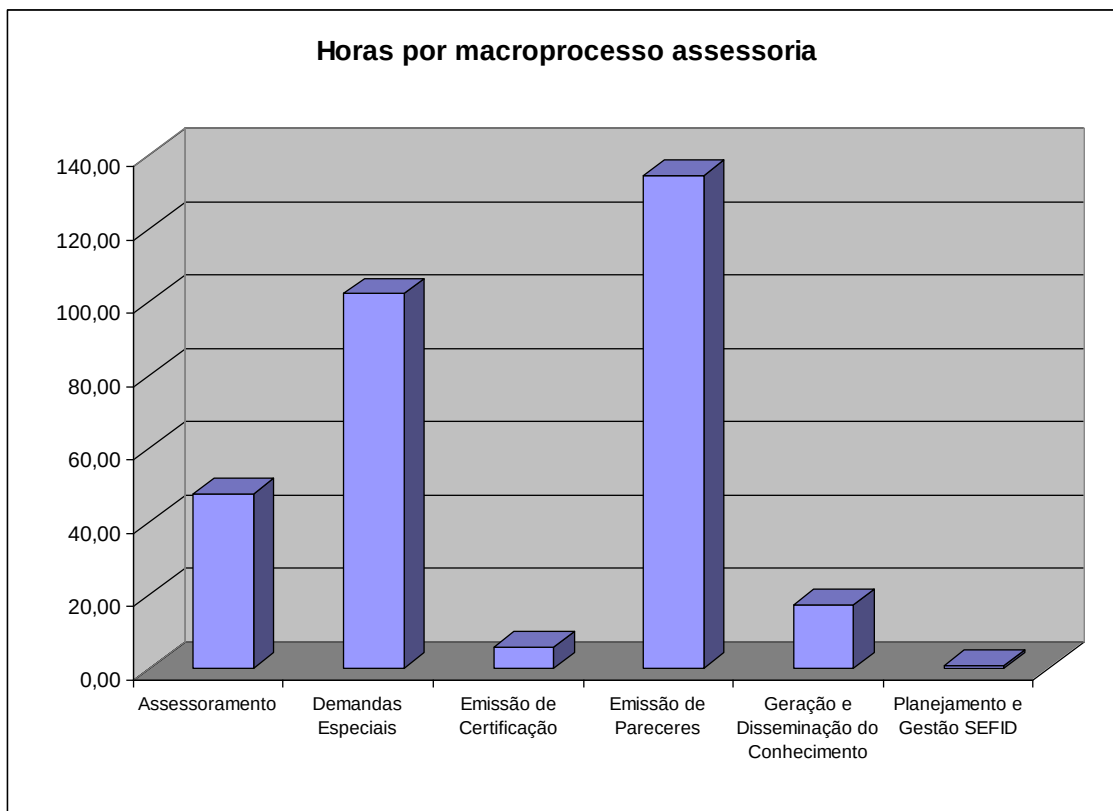


Onde,

- A – Atendimento à solicitação de informações - órgãos diversos;
- B – Atendimento à solicitação do Congresso Nacional;
- C – Emissão de parecer de conformidade;
- D – Emissão de parecer de desempenho;
- E – Emissão de parecer em resposta a denúncia ou representação; e
- F – Emissão de parecer sobre consulta.

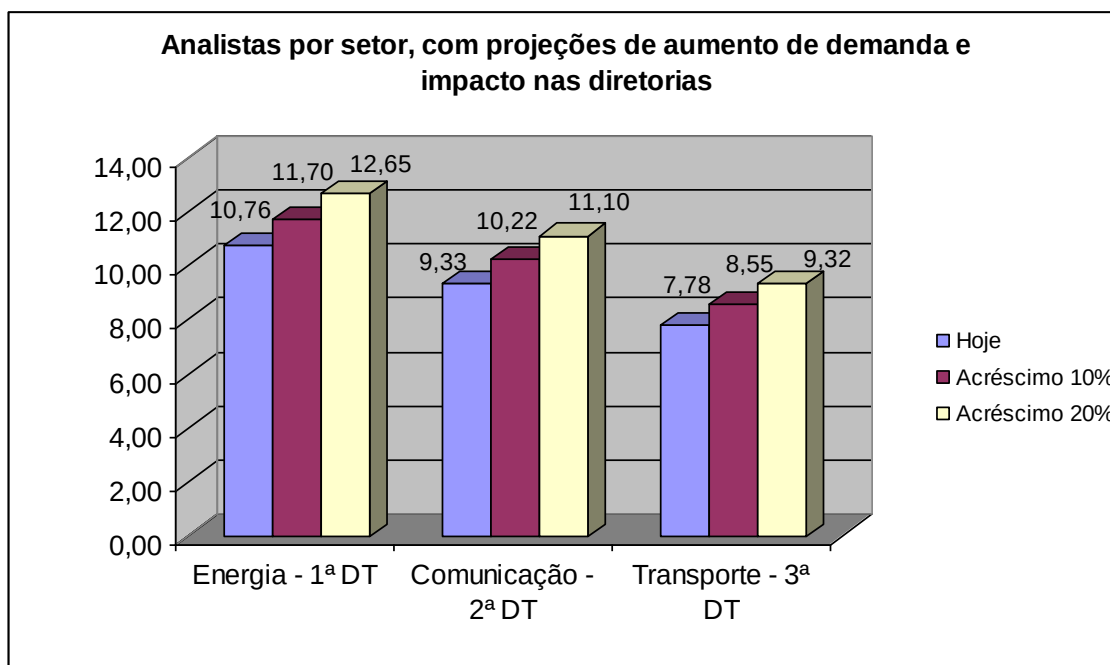
144. A pesquisa qualitativa identificou a existência de excesso de trabalho na Assessoria e para tanto, a pesquisa quantitativa revelou que as atividades relacionadas aos macroprocessos de demandas especiais e emissão de pareceres são as que mais sobrecarregam essa unidade, como mostra o Gráfico 7.

Gráfico 7 – Gráfico horas por macroprocesso da Assessoria



145. Para compreender as necessidades de pessoal ante as expectativas de elevação das demandas da Sefid, projetou-se aumentos lineares de cargas de trabalho nos setores da economia sob a sua jurisdição, a saber, basicamente energia, comunicação e transportes. Esses aumentos são da ordem de 10% e 20%, com cenários futuros tendo como base a situação atual aqui mapeada, como mostra o Gráfico 8.

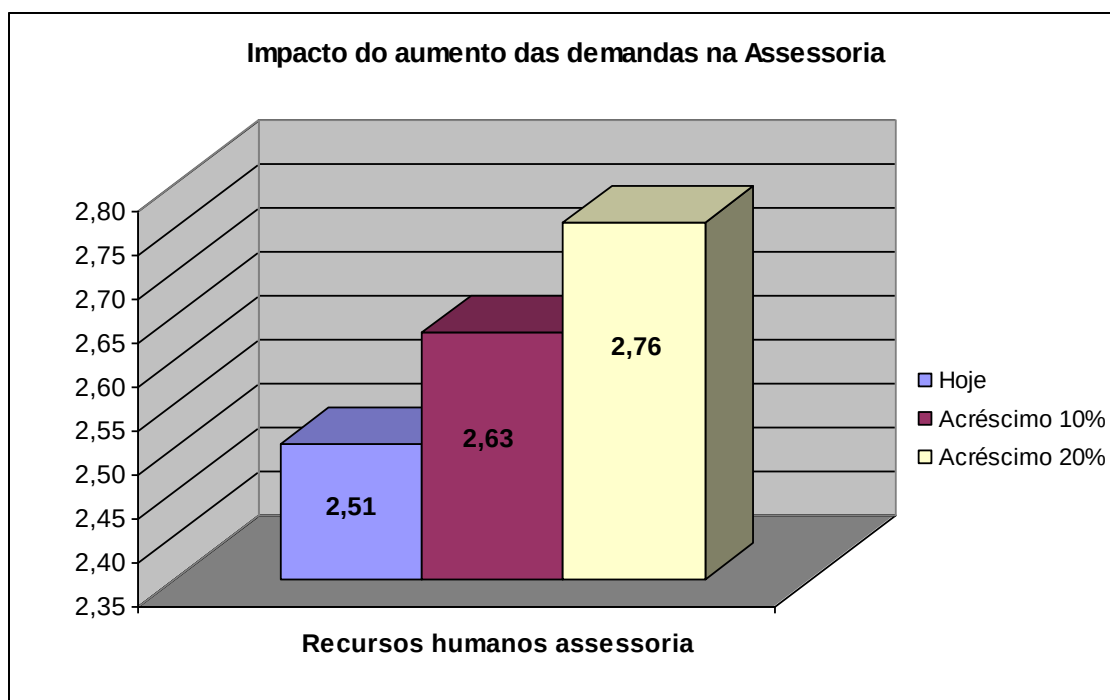
Gráfico 8 – Gráfico de projeção de aumento de demanda linear nos setores



146. Tendo a Sefid adicionado ao seu quadro de pessoal os dez analistas necessários ao pleno atendimento das demandas atuais, a projeção de um crescimento de 10% nessas demandas sugere a adição de um profissional integralmente ao quadro de cada diretoria técnica. Já para o cenário de crescimento de 20% na carga de trabalho atual, sugere-se a adição de dois analistas no quadro de pessoal da Primeira e Segunda Diretorias e a adição de um analista para a Terceira Diretoria.

147. Para a Assessoria, como ilustra o Gráfico 9, o impacto gerado pelo crescimento da demanda de trabalho é, praticamente, o mesmo independentemente do cenário. O déficit continua sendo de uma pessoa, como já foi identificado na pesquisa qualitativa para a situação atual.

Gráfico 9 – Gráfico de projeção do impacto do aumento de demandas na Assessoria



2.3 Matriz de risco e controle

148. A Matriz de risco e controle tem como objetivo apresentar as necessidades de controlar os macroprocessos críticos dos entes regulados com a quantidade e o perfil das pessoas da Sefid demandados. Esses macroprocessos dos entes regulados referem-se às demandas de natureza crítica em termos de probabilidade de ocorrência, materialidade e

relevância, que impactam ou impactarão na demanda por ações do TCU, e, consequentemente, na estrutura organizacional da Secretaria.

149. A sua elaboração pautou-se pelos levantamentos realizados no P4¹², sobretudo em decorrência de seu produto consolidado no qual, para cada ente estudado, foram identificados os macroprocessos/processos finalísticos e objetos de controle de maior criticidade, segundo os seus respectivos ICR's apurados. De posse dessa relação de macroprocessos e processos críticos, foram estabelecidas as respectivas relações de interface com as áreas correspondentes na estrutura da Sefid, como mostra o Quadro 25 – Matriz de risco e controle.

¹² Produto integrante do Projeto de Apoio à Modernização e ao Fortalecimento Institucional do TCU, realizado por meio da prestação de serviços da FGV (Produto 4 – Mapeamento de Macroprocessos nos Entes Reguladores)

Quadro 25 – Matriz de risco e controle

ENTE REGULADOR				SEFID					
Ente regulador	Objeto de controle crítico	Macroprocesso	Processo	Diretoria Técnica	Setor	Macroprocesso	Processo	ID ¹³	II
ANATEL	Modicidade tarifária	4. Regulação econômico-financeira	4.1 Regulação econômico-financeira dos serviços prestados em regime privado de telecomunicações	2ª DT	Telecomunicações	2- Emissão de parecer	Todos os processos deste macro		X
		4. Regulação econômico-financeira	4.2 Regulação econômico-financeira dos serviços prestados em regime público de telecomunicações	2ª DT	Telecomunicações	2- Emissão de parecer	Todos os processos deste macro		X
ANEEL	Modicidade tarifária	4. Regulação econômico-financeira	4.1 Regulação do Mercado	1ª DT	Energia elétrica	2 - Emissão de parecer 1- Emissão de certificação	Todos os processos do macro 2 1.14 Análise de revisão tarifária de distribuição de EE		X
		4. Regulação econômico-financeira	4.2 Regulação tarifária	1ª DT	Energia elétrica	1- Emissão de certificação	1.14 Análise de revisão tarifária de distribuição de EE	X	

¹³ ID = Impacto direto / II = Impacto indireto

ENTE REGULADOR				SEFID					
Ente regulador	Objeto de controle crítico	Macroprocesso	Processo	Diretoria Técnica	Setor	Macroprocesso	Processo	ID ¹³	II
ANP	Qualidade	5. Outorga	5.4 Autorização para o refino de petróleo	1ª DT	Petróleo e gás natural	2- Emissão de parecer	Todos os processos deste macro	X	
		5. Outorga	5.5 Autorização para o processamento de gás natural	1ª DT	Petróleo e gás natural	2 - Emissão de parecer	Todos os processos deste macro	X	
ANTAQ	Continuidade	5. Outorga	5.5. Autorização da prestação do serviço de transporte aquaviário (cargas, passageiros e serviços – dragagem, etc)	3ª DT	Transporte aquaviário	2 - Emissão de parecer	Todos os processos deste macro		X
		5. Outorga	5.6. Autorização de afretamento	3ª DT	Transporte aquaviário	2 - Emissão de parecer	Todos os processos deste macro		X
		5. Outorga	5.7 Homologação de acordos operacionais	3ª DT	Transporte aquaviário	2 - Emissão de parecer	Todos os processos deste macro		X

ENTE REGULADOR				SEFID					
Ente regulador	Objeto de controle crítico	Macroprocesso	Processo	Diretoria Técnica	Setor	Macroprocesso	Processo	ID ¹³	II
ANTT	Atendimento comercial e cortesia	3. Regulação técnica	3.1 Regulação da exploração de rodovias	3ª DT	Transportes terrestres	2- Emissão de parecer	Todos os processos deste macro		X
		3. Regulação técnica	3.4 Regulação dos serviços de transporte de passageiros	3ª DT	Transportes terrestres	2- Emissão de parecer	Todos os processos deste macro		X
ECT	Eficiência	5. Outorga	5.1 Outorga da rede de atendimento terceirizada	2ª DT	Serviços postais	1- Emissão de certificação	1.7- Análise de outorga dos serviços postais	X	
SCE/MC	Segurança	5. Outorga	5.1 Outorga e licenciamento dos serviços de radiodifusão	2ª DT	Radiodifusão	1- Emissão de certificação	1.8- Análise de outorga de radiodifusão	X	
		5. Outorga	5.2 Outorga e licenciamento de serviços ancilares e auxiliares de radiodifusão	2ª DT	Radiodifusão	1- Emissão de certificação	1.8- Análise de outorga de radiodifusão	X	

ENTE REGULADOR				SEFID					
Ente regulador	Objeto de controle crítico	Macroprocesso	Processo	Diretoria Técnica	Setor	Macroprocesso	Processo	ID ¹³	II
SSPO/MC	Qualidade	3. Regulação técnica	3.1 Regulação dos serviços postais reservados	2ª DT	Serviços postais	2- Emissão de parecer	Todos os processos deste macro		X
		3. Regulação técnica	3.2 Regulação dos serviços postais não reservados	2ª DT	Serviços postais	2- Emissão de parecer	Todos os processos deste macro		X
		3. Regulação técnica	3.3 Regulação do acesso ao atendimento	2ª DT	Serviços postais	2- Emissão de parecer	Todos os processos deste macro		X

150. Cabe destacar que o Macroprocesso 2 – Emissão de Parecer é composto pelos seguintes processos e subprocessos organizacionais da Sefid: Emissão de parecer de desempenho, Emissão de parecer de conformidade, Emissão de parecer em resposta a denúncia ou representação, Emissão de parecer sobre consulta, Solicitação de informação do Congresso Nacional.
151. No âmbito da estrutura organizacional da Secretaria, os macroprocessos/ processos de maior criticidade dos entes foram relacionados com as diretorias, setores e macroprocessos correspondentes. Onde foi possível estabelecer a identificação clara do nível de processo na Sefid, denominamos como impacto direto e no caso contrário, impacto indireto.
152. Do lado dos entes regulados, os macroprocessos de maior criticidade foram identificados como sendo Regulação econômico-financeira, Outorga e Regulação técnica. Internamente à Secretaria, a pesquisa quantitativa (vide Gráfico 4) apontou para os macroprocessos internos de Emissão de Pareceres e Emissão de Certificação como sendo os que mais absorvem carga de trabalho dos analistas. Essa verificação sinaliza para uma maior atenção acerca da compatibilização entre as demandas ou as necessidades de maior criticidade exigidas pelos entes - para o controle externo - coincidentes com as atividades de maior carga de trabalho internas na Sefid.
153. Aprofundando essa análise, tomamos os dados dos Gráficos 5 e 6, os quais, respectivamente, desmembram em processos as cargas de trabalho dos macroprocessos Emissão de certificação e Emissão de pareceres, e elaboramos o Quadro 26 – Impacto em homens-hora nos macroprocessos Emissão de pareceres e Emissão de certificação gerado pelo aumento de demanda.

Quadro 26 – Impacto em homens-hora nos macroprocessos Emissão de Pareceres e Emissão de Certificação gerado pelo aumento de demanda

Processos	EMIÇÃO DE PARECERES								
	HOJE			10%			20%		
	1ª DT	2ª DT	3ª DT	1ª DT	2ª DT	3ª DT	1ª DT	2ª DT	3ª DT
Atendimento à solicitação de informações - Órgãos diversos	0,01	0,43	0,29	0,01	0,47	0,31	0,02	0,52	0,34
Atendimento à solicitações do Congresso Nacional	0,18	0,24	0,09	0,19	0,27	0,10	0,21	0,29	0,11
Emissão de parecer de Conformidade	0,50	0,00	0,50	0,55	0,00	0,55	0,60	0,00	0,60
Emissão de Parecer de Desempenho	1,32	2,31	1,17	1,45	2,54	1,29	1,58	2,77	1,41
Emissão de parecer em resposta a denúncia ou representação	0,59	1,45	1,67	0,65	1,60	1,83	0,71	1,74	2,00
Emissão de parecer sobre consulta	0,03	0,16	0,03	0,03	0,17	0,03	0,04	0,19	0,03
Número necessário de pessoas	2,63	4,59	3,74	2,89	5,05	4,11	3,15	5,51	4,49
	3	5	4	3	5	4	3	6	5
Processos	EMIÇÃO DE CERTIFICAÇÃO								
	HOJE			10%			20%		
	1ª DT	2ª DT	3ª DT	1ª DT	2ª DT	3ª DT	1ª DT	2ª DT	3ª DT
Análise de Arrendamento de Áreas ou Instalações Portuárias	0,00	0,00	0,46	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,55
Análise de Concessão de Rodovias	0,00	0,00	0,24	0,00	0,00	0,27	0,00	0,00	0,29
Análise de Outorga de Aproveitamento Hidrelétrico	0,79	0,00	0,00	0,87	0,00	0,00	0,95	0,00	0,00
Análise de Outorga de Autorização de Transporte Terrestre de Passageiros e Cargas	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	0,08
Análise de Outorga de Blocos de Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural	0,54	0,00	0,00	0,59	0,00	0,00	0,64	0,00	0,00
Análise de Outorga de Linhas de Transmissão	0,62	0,00	0,00	0,68	0,00	0,00	0,74	0,00	0,00
Análise de Outorga de Permissão de Transporte Rodoviário Interestadual e Internacional de passageiros	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,09

Processos	EMISSÃO DE PARECERES								
	HOJE			10%			20%		
	1ª DT	2ª DT	3ª DT	1ª DT	2ª DT	3ª DT	1ª DT	2ª DT	3ª DT
Análise de Outorga de Portos Secos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Análise de Outorga de Radiodifusão	0,00	0,10	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,12	0,00
Processos	EMISSÃO DE CERTIFICAÇÃO								
	HOJE			10%			20%		
	1ª DT	2ª DT	3ª DT	1ª DT	2ª DT	3ª DT	1ª DT	2ª DT	3ª DT
Análise de Outorga de serviço de telecomunicação sem licitação	0,00	0,08	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,09	0,00
Análise de Outorga de Serviços de Telecomunicações	0,00	1,49	0,00	0,00	1,64	0,00	0,00	1,79	0,00
Análise de Outorga de Serviços Postais	0,00	0,35	0,00	0,00	0,39	0,00	0,00	0,42	0,00
Análise de Privatização	0,87	0,00	0,00	0,96	0,00	0,00	1,05	0,00	0,00
Análise de Procedimentos Padrão - Revisão Tarifária Energia Elétrica	0,67	0,00	0,00	0,73	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00
Análise, Revisão e Adequação contratual de rodovias e reajuste tarifário de rodovias	0,00	0,00	0,44	0,00	0,00	0,49	0,00	0,00	0,53
Análise, Revisão Tarifária de Distribuição de Energia Elétrica	1,06	0,00	0,00	1,17	0,00	0,00	1,28	0,00	0,00
Número necessário de pessoas	4,54	2,02	1,28	5,00	2,22	1,41	5,45	2,43	1,54
	5	2	1	5	2	2	6	3	2

154. Essa tabela mostra as necessidades de pessoal para cada processo relacionado a esses dois macroprocessos, segundo o cenário atual e com crescimentos lineares de demandas em 10% e 20%. No caso do macroprocesso Emissão de pareceres, o número necessário de pessoas não se altera para a 1ª DT, sendo três funcionários para o cenário atual e crescimento de 10% e 20%; os impactos para a 2ª e 3ª DT's refletem na exigência de mais um funcionário para cada uma, apenas no cenário de crescimento de 20%.

155. Para o macroprocesso Emissão de Certificação, os impactos apontam para a necessidade de mais uma pessoa para a 3ª DT no cenário com 10%, ocorrendo o mesmo em relação à 1ª e 2ª DT, para o cenário de 20%.
156. O Quadro 27 – Perfis de competências exigidos apresenta as relações da estrutura organizacional da Sefid, seus respectivos setores de atuação e macroprocessos com a demanda de competências em função do controle da regulação dos entes analisados, segundo os processos de maior criticidade (ICR) apurados.

Quadro 27 – Perfis de competências exigidos para o controle externo

Diretoria Técnica	Setor de Atuação	Macroprocesso	Processo	Perfil de Competência ¹⁴
1ª DT	Energia Elétrica	2. Emissão de parecer	Todos os processos deste macroprocesso	- Análise e instrução de processos em setores regulados - Planejamento e execução de auditoria operacional em setores regulados - Elaboração de relatório de auditoria operacional e setores regulados - Avaliação da regulação do setor de energia elétrica - Análise de modelos regulatórios - Análise quantitativa - Gestão do conhecimento
1ª DT	Energia Elétrica	1. Emissão de certificação	1.14 Análise de revisão tarifária de distribuição de energia elétrica	- Análise e instrução de processos em setores regulados - Análise de revisões tarifárias - Avaliação da regulação do setor de energia elétrica - Análise de modelos regulatórios - Análise quantitativa - Gestão do conhecimento

¹⁴ A descrição das competências está em conformidade com o Projeto Atena.

Diretoria Técnica	Setor de Atuação	Macroprocesso	Processo	Perfil de Competência ¹⁴
1ª DT	Petróleo e Gás natural	2. Emissão de parecer	Todos os processos deste macroprocesso	- Análise e instrução de processos em setores regulados - Planejamento e execução de auditoria operacional em setores regulados - Elaboração de relatório de auditoria operacional e setores regulados - Avaliação da regulação do setor de petróleo e gás - Análise de modelos regulatórios - Análise quantitativa - Gestão do conhecimento
2ª DT	Telecomunicação	2. Emissão de parecer	Todos os processos deste macroprocesso	- Análise e instrução de processos em setores regulados - Planejamento e execução de auditoria operacional em setores regulados - Elaboração de relatório de auditoria operacional e setores regulados - Avaliação da regulação do setor de telecomunicações - Análise de modelos regulatórios - Análise quantitativa - Gestão do conhecimento

Diretoria Técnica	Setor de Atuação	Macroprocesso	Processo	Perfil de Competência ¹⁴
2ª DT	Serviços postais	1. Emissão de certificação	1.7 Análise de outorga de serviços postais	- Análise do estudo de viabilidade de outorgas e concessões - Análise de licitação e contratos em outorgas e concessões - Análise e instrução de processos em setores regulados - Avaliação da regulação do setor de correios - Análise de modelos regulatórios - Análise quantitativa - Gestão do conhecimento
2ª DT	Serviços postais	2. Emissão de parecer	Todos os processos deste macroprocesso	- Análise e instrução de processos em setores regulados - Planejamento e execução de auditoria operacional em setores regulados - Elaboração de relatório de auditoria operacional e setores regulados - Avaliação da regulação do setor de correios - Análise de modelos regulatórios - Análise quantitativa - Gestão do conhecimento

Diretoria Técnica	Setor de Atuação	Macroprocesso	Processo	Perfil de Competência ¹⁴
2ª DT	Rádiodifusão	1. Emissão de certificação	1.8 Análise de outorga de rádiodifusão	- Análise do estudo de viabilidade de outorgas e concessões - Análise de licitação e contratos em outorgas e concessões - Análise e instrução de processos em setores regulados - Avaliação da regulação do setor de telecomunicações (rádiodifusão) - Análise de modelos regulatórios - Análise quantitativa - Gestão do conhecimento
3ª DT	Transporte aquaviário	2. Emissão de parecer	Todos os processos deste macroprocesso	- Análise e instrução de processos em setores regulados - Planejamento e execução de auditoria operacional em setores regulados - Elaboração de relatório de auditoria operacional e setores regulados - Avaliação da regulação do setor de transporte aquaviário - Análise de modelos regulatórios - Análise quantitativa - Gestão do conhecimento

Diretoria Técnica	Setor de Atuação	Macroprocesso	Processo	Perfil de Competência ¹⁴
3ª DT	Transporte terrestre	2. Emissão de parecer	Todos os processos deste macroprocesso	- Análise e instrução de processos em setores regulados - Planejamento e execução de auditoria operacional em setores regulados - Elaboração de relatório de auditoria operacional e setores regulados - Avaliação da regulação do setor de transporte terrestre e de transporte terrestre rodoviário e de passageiros - Análise de modelos regulatórios - Análise quantitativa - Gestão do conhecimento

2.4 Análise consolidada do diagnóstico da estrutura organizacional da Sefid

157. Os resultados dos levantamentos realizados e que foram baseados na aplicação de pesquisas qualitativa (aplicada à todos os servidores da Secretaria e as entrevistas com as pessoas-chave) e quantitativa revelaram vários aspectos relacionados à estrutura organizacional da Sefid. Esses aspectos referem-se aos pontos fortes e fracos da estrutura, as expectativas e melhorias sugeridas, as opiniões sobre a descentralização e de informatização, as recomendações sobre os perfis e conhecimentos necessários para as pessoas. A identificação quanto às ocorrências de pontos fracos revelados e suas respectivas sugestões para eliminá-los ou mitigá-los também foram abordadas pelas pesquisas, bem como a quantificação e o balanceamento da carga de trabalho das diretorias e dos processos de trabalho da Sefid. Igualmente, servindo-se dos resultados do Produto 4 foi elaborada a Matriz de risco e controle evidenciando os processos de trabalhos mais críticos para o controle externo da Secretaria.

158. Esses dados e informações identificados serviram de base para a construção das propostas da nova estrutura organizacional na sua concepção estratégica. A análise consolidada, portanto, tem como objetivo apresentar os pontos mais relevantes diagnosticados sobre a estrutura organizacional da Secretaria e que fundamentam as recomendações aqui expostas. Dessa forma, os resultados foram sintetizados levando-se em consideração as pesquisas qualitativa – duas ondas com todos os funcionários e as entrevistas com pessoas-chave – e a quantitativa e as considerações dos consultores da FGV. Essa análise foi baseada em **quatro pontos de abordagem**, o primeiro refere-se aos aspectos que merecem ser **mantidos e reforçados** pela sua posição alcançada na Sefid; aqueles que merecem ser **alterados**, pois foram identificados como

detentores de alguns problemas e desse modo cabem receber correções e ajustes; aqueles que podem ser **excluídos**, por não contribuírem significativamente com os objetivos da Secretaria e, finalmente, aqueles que podem ser **incorporados**, pela oportunidade ou necessidades eminentes.

159. Independentemente de impactarem diretamente ou não no desenho e na forma da nova estrutura organizacional, esses pontos merecem ser tratados, pois podem influenciar o *modus operandi* (casa nova, mas com mobiliário e problemas antigos) da Secretaria. Desse modo, observamos, primeiramente, **os pontos que merecem ser mantidos e reforçados**:

- a) os temas considerados (pontos fortes) como Relacionamento e Qualidade do trabalho devem ser mantidos e aprimorados, pois obtiveram maiores incidências de opiniões favoráveis. Aspectos como relacionamento cordial, transparente e respeitoso e o espírito de colaboração e de equipe revelados merecem ser valorizados. Igualmente, a elevada especialização da equipe e do trabalho da Sefid e a qualidade das instruções e da disseminação do conhecimento também devem ser valorizadas;
- b) o tema Plano de Carreira embora tenha sido revelado com um saldo positivo de citações e, portanto, sinaliza que trata-se de um tema merecedor de continuidade, as pesquisas também apontaram para que as regras para o progresso na carreira necessitam ser mais claras e melhor definidas, segundo a ótica dos servidores. Esses reconhecem que a ascensão profissional se dá por mérito e que há a real possibilidade de crescimento e de desenvolvimento profissional, mas a disseminação dos critérios e dos parâmetros de avaliação de desempenho profissional pode ser mais efetiva. No entanto, tendo em vista que os pontos a serem aqui melhorados são apenas ações de aperfeiçoamento diante de uma situação considerada boa, decidimos por classificar o tema Plano de carreira como sendo “pontos que merecem ser mantidos e reforçados”;

c) dois temas que merecem ser mantidos mas também continuamente melhorados – pela mesma analogia do item acima - são o de Tecnologia e o de Treinamento. Segundo os resultados das pesquisas e o entendimento da FGV, os problemas apontados para a Tecnologia são comuns à qualquer organização mesmo aquelas consideradas “de ponta”, pois, trata-se de produtos com alto grau de inovação e, os próprios pontos fortes citados destacam a boa qualidade dos equipamentos de TI. Porém, observamos apenas as questões relacionadas à integração dos sistemas que merecem ter uma ação específica da Secretaria com o TCU como um todo, o que já vem ocorrendo. No tocante ao Treinamento, considerando as oportunidades e incentivos existentes e revelados pelas pesquisas para esse fim, algumas citações apontaram para justamente o contrário, ou seja, uma parcela dos servidores não percebem essas oportunidades e incentivos para treinamento. Um reforço nas ações voltadas para o treinamento pode ser um ponto positivo e consideramos aqui, a eventual possibilidade de se elaborar uma política de desenvolvimento multidisciplinar dos analistas permitindo a flexibilização e a mobilidade (rotatividade dentro da Secretaria) segundo a sua estrutura organizacional, com perfis de competência de conhecimento setorial (transportes, energia, telecomunicação) e também de especialidades correlatas (econômico-financeiro, jurídico, regulação, ambiental, etc.).

160. Vejamos agora os pontos que merecem ser **alterados ou fortemente melhorados**.

a) o tema Comunicação faz-se necessário uma ação pontual e específica para melhorar a comunicação interna da Secretaria, sobretudo em relação à comunicação das diretorias com as unidades técnicas, entre as próprias áreas da Sefid e com as unidades técnicas que fiscalizam as agências reguladoras. Entendemos que esse tema deve melhorar brevemente com a implantação do CERC atreladas à pequenas ações corretivas e de ajustes na forma de

comunicação interna. Merecem também ser observadas as ações de aperfeiçoamento em relação à comunicação externa, principalmente com o CN, em função de eventuais demandas desnecessárias que chegam a Sefid. Analogamente, verificamos a necessidade de elaborar uma ação pontual em relação à organização (por exemplo: métodos de catalogação) dos diversos volumes de processos, pois há dificuldade em localizar e consultar tais documentos;

b) o tema Fluxo de trabalho refletiu alguns problemas que têm suas origens em outros temas como Qualidade do trabalho, Comunicação interna, Treinamento adequado e Carga de trabalho, pois os problemas existentes em alguns desses temas poderão refletir no Fluxo de Trabalho e vice-versa. Na nossa análise os pontos destacados como causadores de problemas para o Fluxo de trabalho podem ser assim melhorados, considerando também aqueles agrupados como sendo Qualidade do Trabalho:

- programas de treinamento e de capacitação adequados podem ser adotados para amenizar algumas das questões identificadas no fluxo de trabalho como: complexidade dos trabalhos – que são na sua grande maioria inerentes à Sefid – morosidade e retrabalho;
- utilizar-se mais efetivamente do bom relacionamento existente na Secretaria para procurar mitigar os problemas de burocracia, de duplicidade de atividades e de gargalos no processo de trabalho;
- igualmente, a comunicação interna mais efetiva poderá trazer benefícios para as questões que envolvem a duplicidade, a burocracia, os gargalos, morosidade e retrabalhos;
- a adequação e a atualização das IN's (27, 43, 46 e 52) às novas demandas e exigências na Sefid contribuiriam sobremaneira para solucionar os problemas que envolvem o excesso de burocracia,

a falta de fluidez, a duplicidade de atividades, os gargalos no processo de trabalho, morosidade, retrabalho e não cumprimento de prazos. Especificamente, as IN's 27/1997 e 43/2002 revistas, contribuiria para auxiliar o filtro de demandas;

- a normatização e a priorização no tratamento das demandas para a Secretaria, delineando claramente o seu papel institucional, ajudaria a eliminar muitos dos problemas identificados, como os apresentados no Quadro 18;
- a disseminação dos métodos e técnicas para todos os analistas é uma ação que visa contribuir e trazer benefícios nas melhorias do fluxo de trabalho, fato que deverá ser intensificado com o término do projeto de Modernização do Controle Externo da Regulação;
- a adoção de uma nova estrutura organizacional que contemple e absorva o crescimento atual das demandas e das necessidades da Secretaria, contribuirá no sentido de solucionar alguns dos pontos fracos revelados pelas pesquisas (vide Quadro 18).

c) o tema Carga de trabalho revelou-se como sendo o mais desfavorável dentre aqueles aqui estudados. Os problemas identificados podem ser atribuídos à, basicamente, dois pontos, a saber, (i) falta efetiva de pessoal frente às demandas de trabalho e, (ii) rotatividade e tempo de experiência dos analistas. O primeiro ponto foi confirmado pelas pesquisas qualitativa e quantitativa. A quantitativa apontou para uma defasagem nas condições atuais de 10 servidores sendo, quatro para a 1ª DT, dois para a 2ª e a 3ª DT's, um servidor para a Assessoria e um para projetos e CERC. O segundo ponto reflete as promoções dos servidores da Secretaria e a entrada de novos colaboradores que, associada à elevada especialização requerida, trazem desbalanceamentos momentâneos na sua carga de trabalho. Com a realização de novos concursos para suprir o déficit de servidores e a prática de treinamento e capacitação

adequados esses problemas poderão ser mitigados ou até mesmo eliminados no médio prazo;

- d) adequar a estrutura organizacional da Sefid, evidenciando a relação matricial dos seus analistas, i.e., conhecimentos setoriais e de especialidades técnicas, como mencionado anteriormente, porém, mantendo-se a estrutura de forma setorial, pois ela tem se mostrado importante e eficiente para o exigido conhecimento dos setores e, portanto, para o bom desempenho da Secretaria;
- e) quanto ao tema descentralização, as entrevistas revelaram que há necessidade de uma maior maturidade no entendimento da regulação externa, de suas práticas, exigências, padrões, para que os Estados pudessem absorver essas demandas, pois, diante das condições atuais, muitas interpretações distintas para um mesmo assunto poderia ser atribuídas o que dificultaria a sua adoção e prática. As pesquisas qualitativas consideraram que cabe à Sefid garantir a qualidade dos serviços realizados pelos Estados e, para tanto, ações estratégicas de especialização deverão ser desenvolvidas nas regionais e, assim, deixariam de serem generalistas. No entanto, poder-se-ia identificar, nominar e especializar equipes regionais em determinadas matérias para irem evoluindo (treinamento e capacitação específica) com o processo de descentralização sob a coordenação da Sefid, mediante a criação de projetos pilotos a partir de focos pontuais dos setores relacionados aos respectivos Estados;
- f) tratando-se das competências da Sefid, pelo que foi identificado nas pesquisas qualitativas sugerimos a revisão da Resolução TCU nº. 199/2006, que define as competências das secretarias do Tribunal e da IN –TCU nº. 27/1997 (como já mencionado) de modo a melhor focar o núcleo de demanda estabelecendo critérios para analisar o acompanhamento de outorga. No entanto, avaliamos como ainda prematura a adequação do processo de avaliação de desempenho

baseada no mapeamento de competências. Parece-nos muito importante que se dedique maior atenção à necessidade de formação das parcerias efetivas entre os avaliadores e os avaliados, mediante a adoção de treinamento específico que possibilite a compreensão desse instrumento e estimule o diálogo e o comprometimento com os resultados;

- g) de fato o CERC deverá assumir e desempenhar as funções relacionadas à gestão do conhecimento da Sefid e atuar na coordenação do processo de implementação e divulgação de sua nova estrutura.

161. Em relação **ao que deve ser excluído**, tanto as pesquisas qualitativas quanto a quantitativa, não evidenciaram para uma situação de eliminar alguma atividade ou prática de trabalho no seu *modus operandi*, apenas correções e ajustes – como os considerados nesse relatório - visando o aperfeiçoamento contínuo de seus processos de trabalho. Em tese, as atividades correlatas à privatização talvez possam ser minimizadas no âmbito da Sefid ou até mesmo eliminada, embora o Governo Federal sinalize com a realização de algumas ações envolvendo essa modalidade. Sob essa ótica, o processo de acompanhamento de outorgas poderão ser reduzidos, passando a ser amostral, mas a avaliação do desempenho (auditorias) dos órgãos reguladores deverá aumentar.

162. Quanto à **incorporação** de novas atividades ou práticas, as entrevistas com pessoas-chave e a quantitativa apontaram para a adoção de mais uma diretoria na estrutura organizacional da Secretaria, o que também recomendamos como também, o aumento de mais um assessor com o intuito de amenizar a sobrecarga de trabalho hoje existente e considerando ainda, as perspectivas de crescimento das atividades na Sefid. Entendemos, porém, que o setor energético – em particular – estará em franca fase de expansão no Brasil (visto as novas descobertas de campos de petróleo), sobretudo em relação ao segmento de petróleo e seus

derivados e aos biocombustíveis. Nesse sentido, recomendamos uma atenção especial à ampliação de escopo na atuação desse setor (gás natural e biocombustíveis) e ao petrolífero.

163. Por outro lado, o setor de aviação civil, representado aqui pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) também merece uma atenção especial devido à sua importância em relação aos aspectos, principalmente, de segurança e ao seu crescimento físico. Acrescentamos nesse contexto, como sugestão, o segmento de infra-estrutura aeroportuária (INFRAERO) e recomendamos a sua incorporação como ente jurisdicionado da Sefid, não apenas pelas circunstâncias relacionadas à segurança e modicidade tarifária (taxas aeroportuárias e concessões de alguns serviços de terra e de espaços comerciais) mas também, pela sinergia de assuntos técnicos e legais que permeiam tanto a ANAC quanto à INFRAERO.

164. Finalizando, a Matriz de risco e controle apontou para a necessidade de aperfeiçoar as atividades do controle externo da regulação voltadas para a Regulação econômico-financeira, Outorga e Regulação técnica. A primeira, mais diretamente relacionada aos setores de telecomunicações e de energia elétrica; a segunda para os setores de petróleo, correios, radiodifusão e transportes aquaviários; e a terceira para os setores de transportes terrestres e de serviços postais. No nosso entendimento, essas observações são agrupadas como sendo incorporações no âmbito da Sefid onde, essas demandas impactam nos seus processos internos de Emissão de pareceres e Emissão de certificação, os quais necessitam de maior reforço no quadro de pessoal como identificado pela pesquisa quantitativa.

III. PROPOSTAS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

165. A partir das análises realizadas por intermédio dos levantamentos das pesquisas qualitativas e quantitativa, foram elaboradas propostas de possíveis estruturas organizacionais a serem adotadas pela Sefid, com suas respectivas vantagens e desvantagens.

3.1 PROPOSTA 1 – MANTER A ESTRUTURA ATUAL DA SEFID COM AJUSTES DO QUADRO DE SERVIDORES EM TERMOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

3.1.1 Premissas para estrutura

166. As premissas assumidas para elaboração desta proposta são:

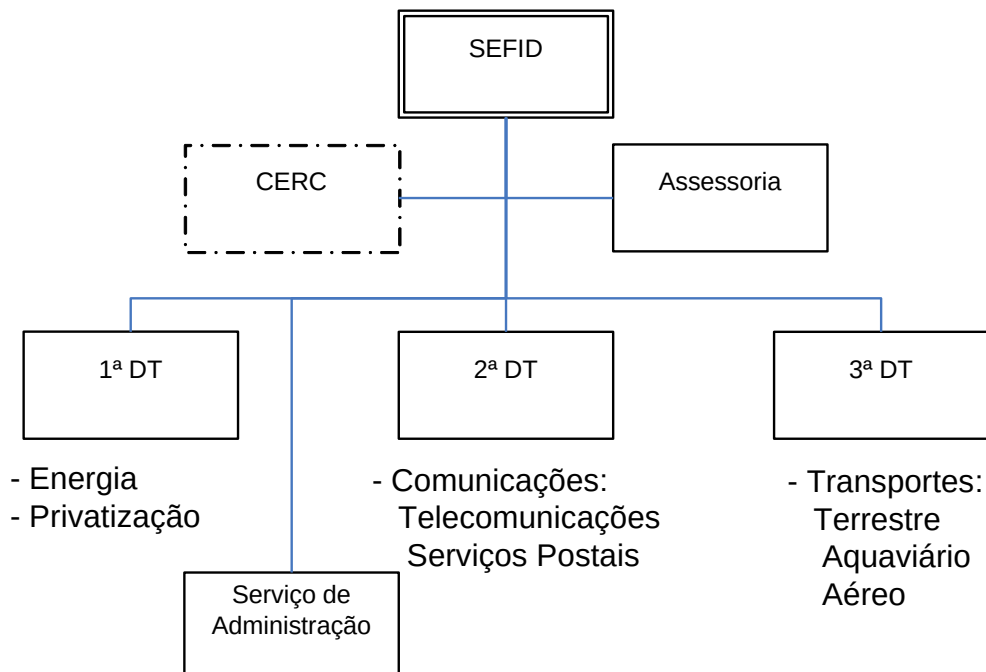
- Previsão com base em 9 meses/ano de trabalho de cada servidor da Sefid, computando-se 1 mês de férias, 1 mês de recesso e 3 meses de licença-capacitação a cada 5 anos, além do tempo anual do analista destinado à capacitação e desenvolvimento.
- Preenchimento de 7 vagas atualmente em aberto por motivo de transferências de servidores da Sefid para outros órgãos.
- Indicação pelo secretário da Sefid de um servidor para colaborar nos trabalhos da Assessoria, sem o cargo de assessor.
- Indicação de um analista, por diretoria da Sefid e quando necessário, para colaborar com o diretor nos despachos para dar maior vazão ao andamento dos processos.

- Criação de um núcleo de consultores nos temas relacionados com a análise da viabilidade econômico-financeira e com a metodologia de fiscalização, cujos participantes estariam alocados nas próprias diretorias, mas que, atuariam tanto pró-ativamente quanto para atender demandas em consultorias nos processos da Sefid: atuariam no planejamento e antecipação de ações de fiscalização e revisão de processos, orientariam e apoiariam o responsável por processos dentro destas especialidades que ocorressem em qualquer uma das diretorias da Sefid. Tais consultores seriam reconhecidos por seus serviços mediante indicação para participação de congressos e em viagens de atualização.
- Apontamentos da pesquisa qualitativa.

3.1.2 Características da estrutura proposta

167. Na Figura 1, apresenta-se a proposta de organograma para a estrutura da Sefid.

Figura 1 – Proposta de organograma: Manter a estrutura atual da Sefid com ajustes do quadro de servidores em termos quantitativos e qualitativos



168. A proposta da estrutura do Cerc encontra-se disponível no Anexo 6 – Descrição do organograma do Cerc.

169. Considerando que o total de homens/mês necessários para atender às necessidades da Sefid é 36,93 frente aos 28 homens/mês existentes na data-base utilizada para as simulações com base nos processos então existentes (agosto 2006 – agosto 2007), as necessidades de pessoal para atender às demandas da Sefid são apresentadas no Quadro 28, a seguir.

Quadro 28 – Déficit e total de homens/mês necessários para proposta 1

Unidade Organizacional	Déficit homens/mês sem arredondamentos	Déficit homens/mês com arredondamentos	Total homens/mês sem arredondamentos	Total homens/mês com arredondamentos
1ª DT	3,76	4	10,76	11
2ª DT	2,33	2	9,33	9
3ª DT	1,78	2	7,78	8
ASSESSORIA	0,51	1	2,51	3
Projetos + Cerc	0,56	1	2,56	3
Direção			4	4
Total Global	8,94	10	36,94	38

170. São necessários um total de 10 servidores a mais para completar o quadro dos 38 servidores requeridos para a Sefid, considerando-se o total de 28 homens/mês existentes na data base utilizada para as simulações (agosto 2006 – agosto 2007).

171. Se considerarmos os cenários de crescimento nas demandas, como apresentados no Gráfico 12 – projeção de aumento de demanda linear nos setores (chegar número do gráfico), observamos a necessidade de mais um funcionário para cada diretoria sob a projeção de 10% e mais dois para 20%. A assessoria continua a demandar três pessoas.

172. Nesta primeira alternativa, as atividades dos servidores da Sefid foram agrupadas funcionalmente em unidades que requerem experiências e conhecimentos setoriais especializados.

173. Neste tipo de estrutura, os conhecimentos e habilidades referentes às atividades afins são consolidados, facilitando a compreensão mais aprofundada na análise de situações que envolvam tais atividades.

174. Deste modo, esta estrutura é mais eficaz quando a experiência em profundidade é decisiva para alcançar metas organizacionais, quando a organização precisa ser controlada e coordenada por meio da hierarquia vertical e quando a eficiência é importante.

175. Esta estrutura pode ser bastante eficaz quando há pouca necessidade de coordenação horizontal. Além disso, ela promove a economia de escala no interior das funções, o que significa que todos os funcionários ficam locados no mesmo lugar e podem compartilhar as instalações e trocar experiências.
176. Esta estrutura expõe os funcionários da Sefid a uma gama de atividades dentro da própria unidade funcional, contribuindo para a promoção do desenvolvimento de suas habilidades e para o compartilhamento de experiências e conhecimentos especializados.
177. Sua desvantagem mais importante refere-se à eventual demora nas decisões e respostas de unidades da Sefid em situações que demandem análise e rapidez em decisões em que estejam envolvidas as demais unidades. Isto se torna mais crítico quando no caso de ocorrerem mudanças no ambiente da Sefid sem que, previamente, as alçadas estejam claramente estabelecidas.
178. É comum a hierarquia vertical se sobrecarregar, ocasionando o acúmulo de pendências nas diretorias ou da própria secretaria na Sefid, pois os gestores acabam não conseguindo responder com rapidez suficiente às demandas existentes.
179. Nesta estrutura, cada funcionário tem uma visão restrita das metas globais da Sefid, o que pode restringir seu desenvolvimento quanto a preencher o espaço ocupacional¹⁵ da organização. Também, quando a coordenação entre as unidades da Sefid for deficiente, torna-se mais visível a lentidão que ocorre nos processos de inovação, salvo se existir na organização um centro responsável por isto, tal como um centro de estudos de regulação e controle direcionado para tal fim.

¹⁵ Por espaço ocupacional entende-se um contexto de atuação profissional caracterizado por um objetivo específico, conjunto de competências requeridas e estilos de comportamento facilitadores, que tem por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores.

3.1.3 Vantagens e desvantagens da estrutura proposta

180. Em resumo, são as seguintes as vantagens e desvantagens desta alternativa:

Vantagens

- Permite economias de escala dentro das Diretorias.
- Possibilita o desenvolvimento em profundidade de conhecimento e habilidades.
- Permite que a organização alcance metas funcionais.

Desvantagens

- O tempo de resposta às mudanças ambientais é lento.
- Pode fazer com que as decisões se acumulem no topo, sobrecarregando a hierarquia.
- Pode resultar em coordenação horizontal deficiente entre as Diretorias.
- Resulta em menos inovação.
- Envolve uma visão restrita das metas organizacionais.

3.2 PROPOSTA 2 – ALTERAR A ESTRUTURA ATUAL DA SEFID PARA UMA ESTRUTURA HORIZONTAL, POR PROCESSOS

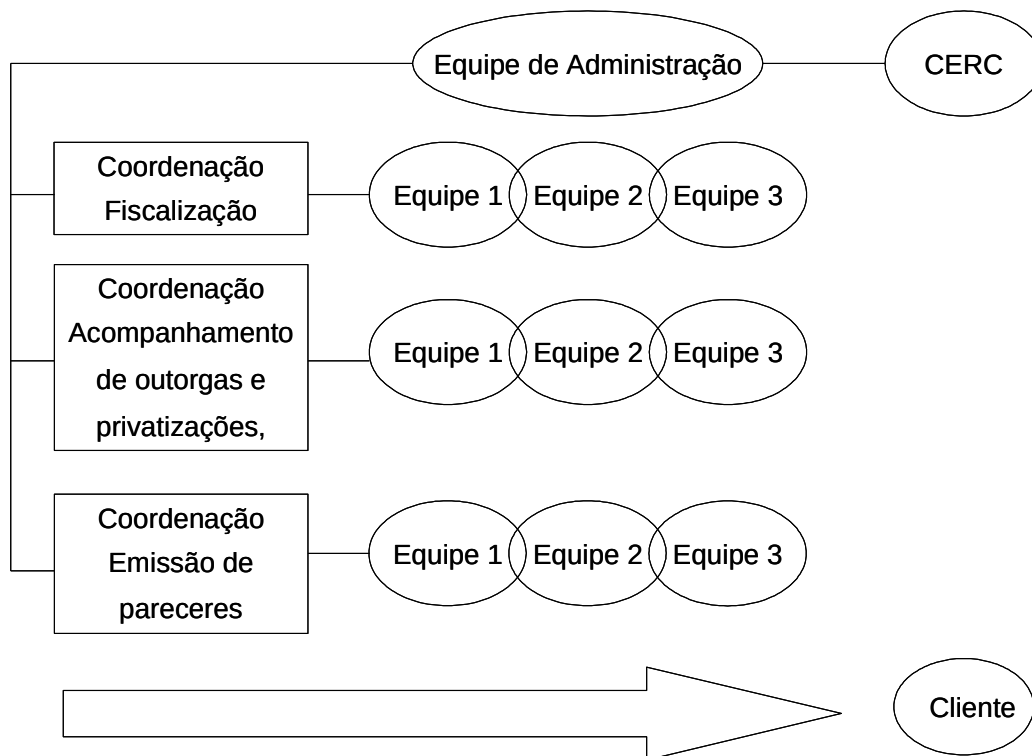
3.2.1 Premissas para Estrutura

181. Este tipo de estrutura é criada mais em torno dos processos interfuncionais essenciais que, passando por várias funções ou departamentos permeiam a organização horizontalmente, do que em torno de tarefas ou funções afins, da busca da eficiência e do conhecimento setorial em profundidade.
182. Ela pressupõe o trabalho conjunto dos servidores com ferramentas, motivação, autoridade e habilidades conjugadas e suficientes para completar as tarefas alocadas nos processos, coordenando seus esforços para fornecer valor diretamente aos clientes.
183. Esta estrutura pressupõe a existência de uma cultura e filosofia gerencial compatíveis com o contexto na qual ela esteja inserida.

3.2.2 Características da estrutura proposta

184. A Figura 2 apresenta a proposta de organograma para a estrutura da Sefid.

Figura 2 – Proposta de organograma: Alterar a estrutura atual da Sefid para uma estrutura horizontal, por processos



185. Este tipo de estrutura praticamente elimina a hierarquia vertical e as velhas fronteiras setoriais. Para seu sucesso é necessário reunir todos os servidores que trabalham em determinado processo da Sefid de forma que possam facilmente se comunicar e coordenar seus esforços e fornecer valor diretamente para os clientes. Por exemplo, a Sefid poderia ter grupos de processos básicos para *fiscalização*, *acompanhamento de outorgas e privatizações*, e *emissão de pareceres* (denúncia, solicitação de informação).

186. Nesta estrutura horizontal cada núcleo de processo seria dirigido por servidores com responsabilidade de coordenar o processo em sua totalidade e precisaria contar com profissionais dotados das habilidades, ferramentas, motivação e autoridade requeridas para tomar decisões

capitais ao desempenho da equipe. Eles se revezariam na execução de seus trabalhos a fim de que suas habilidades conjugadas pudessem ser suficientes para completar as tarefas. As equipes teriam a liberdade para pensar criativamente e responder com flexibilidade aos novos desafios que fossem surgindo. A cultura seria de confiança, franqueza e colaboração, centrada no aprimoramento mútuo e na valorização da delegação de autoridade ao servidor, na responsabilidade e no bem-estar.

187. Neste tipo de alternativa estrutural os servidores encontrariam oportunidades para usar suas mentes, aprender novas habilidades e assumir maior responsabilidade, mas, a Sefid, acostumada a uma mentalidade vertical, encontraria muita dificuldade para responder aos desafios da mudança necessária para sua adoção. Além disto, esse tipo de estrutura é mais eficaz quando a eficiência e o conhecimento setorial em profundidade não são os mais decisivos para que as metas organizacionais sejam alcançadas, o que não parece ser a realidade da Sefid.

3.2.3 Vantagens e desvantagens da estrutura proposta

188. Em resumo, são as seguintes as vantagens e desvantagens desta alternativa:

Vantagens

- Promove flexibilidade e resposta rápida às mudanças nas necessidades do cliente.
- Dirige a atenção de todos para a produção e entrega de valor para o cliente.

- Cada servidor tem uma visão mais ampla das metas organizacionais.
- Promove o foco no trabalho de equipe e na colaboração.
- Melhora a qualidade de vida dos funcionários, oferecendo-lhes a oportunidade para compartilhar responsabilidade, tomar decisões e ser responsável pelos resultados.

Desvantagens

- A definição dos processos centrais é difícil e demorada.
- Requer mudanças na cultura, desenho de cargos, filosofia gerencial e sistemas de informação e recompensas.
- Os gestores tradicionais podem resistir quando tiverem de abrir mão de poder e autoridade.
- Exige treinamento significativo dos servidores para que trabalhem eficazmente no ambiente horizontal de equipe.
- Pode limitar o desenvolvimento em profundidade das habilidades.

3.3 PROPOSTA 3 – INTRODUIR MAIS UMA DIRETORIA NA ESTRUTURA ATUAL DA SEFID COM AJUSTES DO QUADRO DE SERVIDORES EM TERMOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

3.3.1 Premissas para estrutura

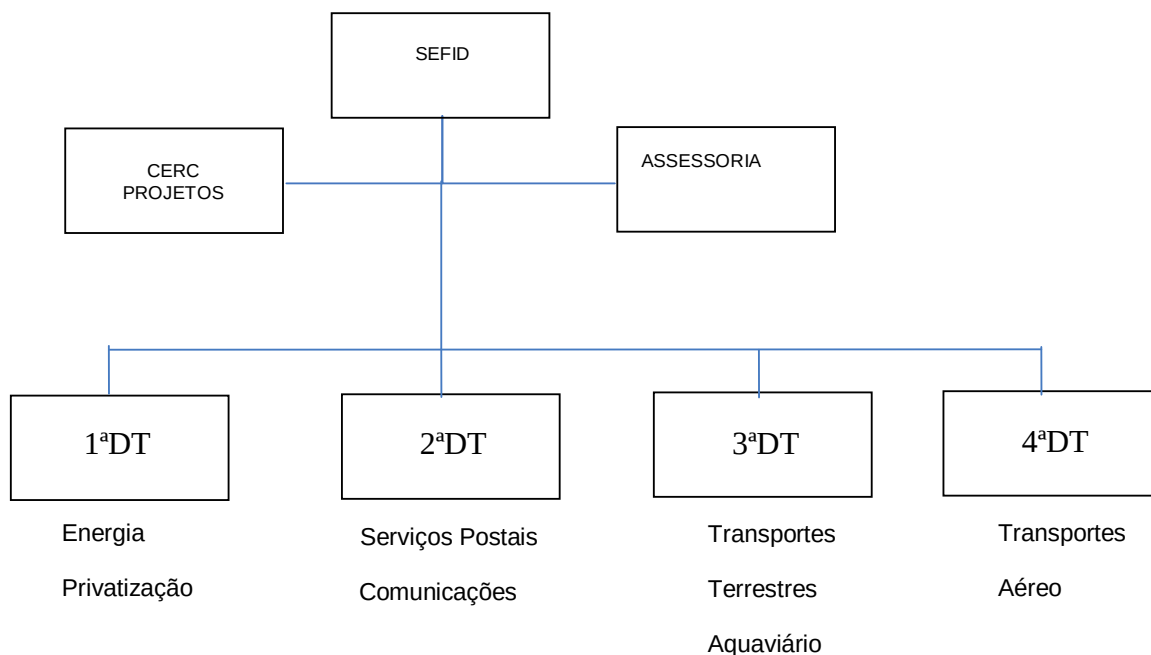
189. As premissas assumidas foram:

- Previsão com base em 9 meses/ano de trabalho de cada servidor da Sefid, computando-se 1 mês de férias, 1 mês de recesso e 3 meses de licença-capacitação a cada 5 anos, além do tempo anual do analista destinado à capacitação e desenvolvimento.
- Indicação pelo secretário da Sefid de um diretor e um analista para darem início às atividades da nova diretoria.
- Indicação pelo secretário da Sefid de um servidor para colaborar nos trabalhos da Assessoria, sem o cargo de assessor.
- Indicação de um analista, por diretoria da Sefid e quando necessário, para colaborar com o diretor nos despachos para dar maior vazão ao andamento dos processos.
- Criação de um núcleo de consultores nos temas relacionados com a análise da viabilidade econômico-financeira e com a metodologia de fiscalização, cujos participantes estariam alocados nas próprias diretorias, mas que, atuariam tanto pró-ativamente quanto para atender demandas em consultorias nos processos da Sefid: atuariam no planejamento e antecipação de ações de fiscalização e revisão de processos, orientariam e apoiariam o responsável por processos dentro destas especialidades que ocorressem em qualquer uma das diretorias da Sefid. Tais consultores seriam reconhecidos por seus serviços mediante indicação para participação de congressos e em viagens de atualização.
- Apontamentos da pesquisa qualitativa.

3.3.2 Características da estrutura proposta

190. A Figura 3 apresenta-se a proposta de organograma para a estrutura da Sefid.

Figura 3 – Proposta de organograma: Introduzir mais uma diretoria na estrutura atual da Sefid com ajustes do quadro de servidores em termos quantitativos e qualitativos



191. Em 2008 o Ministro Nelson Jobim afirmou esperar “um crescimento exponencial em torno de 15% ao ano” no tráfego aéreo brasileiro. Por outro lado programa de Desenvolvimento da Infra-estrutura Aeroportuária já conta com orçamento para lidar com tal crescimento. Enquanto isto, ainda que com as ações previstas no Plano de Aceleração do Crescimento (PAC) o crescimento esperado para o setor aquaviário (cujo percentual da carga transportada em toneladas-quilometro é inferior a dos transportes ferroviário e rodoviário) possa passar dos atuais 13% para 29% acredita-se que, levando-se em consideração aspectos políticos e econômicos, o crescimento efetivo do setor de transportes aéreos será bem maior do que o do setor aquaviário. Daí a proposição de se manter o setor aquaviário na 3ª DT, reservando-se o setor aéreo para a 4ª DT.

192. A estrutura do Cerc seria a mesma indicada na proposta 1 (vide Anexo 6 – Descrição do organograma do Cerc).
193. O total de homens/mês necessários para atender às necessidades da Sefid, sem considerarmos a criação da 4ª Diretoria Técnica, é de 38 pessoas, conforme apresentado no parágrafo 150 (pg. 110), o que implica adição de 10 pessoas além das 28 existentes na data das simulações.
194. Com a criação da 4ª Diretoria Técnica, serão necessários inicialmente mais um diretor e um analista para o desenvolvimento das atividades da nova diretoria. O dimensionamento preciso do número de analistas para esta diretoria dependerá da demanda deste setor.
195. Nesta nova estrutura, as necessidades de pessoal para atender às demandas da Sefid são apresentadas no Quadro 29, a seguir.

Quadro 29 – Homens/hora necessários para proposta 3

Unidade Organizacional	Deficit homens/mês <i>sem arredondamentos</i>	Deficit homens/mês <i>com arredondamentos</i>	Total homens/mês <i>sem arredondamentos</i>	Total homens/mês <i>com arredondamentos</i>
1ª DT	3,76	4	10,76	11
2ª DT	2,33	2	9,33	9
3ª DT	1,78	2	7,78	8
4ª DT	2	2	2	2
ASSESSORIA	0,51	1	2,51	3
Projetos + Cerc	0,56	1	2,56	3
Direção			4	4
Total Global	10,94	12	38,94	40

196. São necessários um total de 12 (doze) servidores, isto é 5 (cinco) servidores a mais para completar o quadro dos 40 (quarenta) servidores requeridos para o quadro da Sefid, considerando-se o total de 28 (vinte e oito) homens/mês existentes na data base utilizada para as simulações (agosto 2006 – agosto 2007).

197. Para os cenários com crescimento de demanda, as necessidades de pessoal são as mesmas daquelas observadas na primeira alternativa proposta.
198. Nesta alternativa, adicionam-se às vantagens já apresentadas na primeira alternativa algumas outras, visando não apenas atender às demandas crescentes da Sefid mas, também, otimizar a utilização dos talentos de seu quadro de servidores.
199. As atividades dos servidores da Sefid continuariam agrupadas por setor, mas a secretaria contaria com um núcleo de consultores que, ainda alocados nas diretorias de origem, prestariam serviços dentro de suas especialidades aos responsáveis pelos processos da Sefid.
200. Teríamos as vantagens da compreensão mais aprofundada na análise de situações que envolvam cada setor enriquecidas com a experiência e conhecimento de especialistas nas duas modalidades horizontais que cruzam todos os setores: as relativas à finanças e à metodologias de fiscalização.
201. A coordenação dos processos se daria por meio da hierarquia vertical e estariam assegurados os ganhos de eficiência com a promoção da economia de escala no interior dos setores, com os servidores compartilhando experiências e conhecimentos especializados nas mesmas instalações.
202. A possível demora nas decisões e respostas de uma das unidades da Sefid, por exemplo, uma das suas três diretorias que requeiram a coordenação junto a outras unidades da Sefid, seria minimizada com a indicação de um servidor para colaborar nos trabalhos da Assessoria, sem o cargo de assessor, quando necessário. E, quando necessário, seria minimizada com a indicação de um analista, por diretoria da Sefid, para colaborar com o diretor nos despachos dos processos, tal como estabelecido nas premissas.

203. Nesta estrutura, cada funcionário tem uma visão restrita das metas globais da Sefid, o que pode restringir seu desenvolvimento quanto ao preenchimento do espaço ocupacional da organização. A existência do centro de estudos de regulação e controle pode equilibrar a lentidão que geralmente ocorre nos processos de inovação em estruturas que privilegiam os aspectos verticais, setoriais, em detrimento dos horizontais, por processos.

3.3.3 Vantagens e desvantagens da estrutura proposta

204. Em resumo, são as seguintes as vantagens e desvantagens desta alternativa:

Vantagens

- Atende às demandas verticais contemplando as especificidades horizontais
- Permite economias de escala dentro das Diretorias
- Possibilita o desenvolvimento em profundidade de conhecimento e habilidades.
- Permite que a organização alcance metas setoriais.

Desvantagens

- O tempo de resposta às mudanças ambientais é lento.
- Pode fazer com que as decisões se acumulem no topo, sobrecarregando a hierarquia caso não ocorra a designação de

servidores para colaborar junto à Assessoria e aos diretores, quando necessário.

- Pode resultar em coordenação horizontal deficiente entre as Diretorias.
- Resulta em menos inovação.
- Envolve uma visão restrita das metas organizacionais.

3.4 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

205. Estas 3 possibilidades de estrutura organizacional para a Sefid foram apresentadas em reunião às pessoas-chaves, bem como ao Coordenador do Projeto. Na oportunidade, discutiu-se qual seria a estrutura que a Sefid vislumbraria como ideal, e a partir desta discussão a FGV sugere a Proposta 3 – Introduzir mais uma diretoria na estrutura atual da Sefid com ajustes do quadro de servidores em termos quantitativos e qualitativos.

206. A seguir serão apresentados os passos a serem feitos para implementar a nova estrutura, bem como o perfil de competências necessário à Sefid.

3.4.1 Passos para implementar a estrutura organizacional escolhida

207. Toda mudança é uma oportunidade para revitalizar pessoas e estruturas com vistas a alcançarem os objetivos a que se propõem na organização. A criação do Cerc - Centro de Estudos em Regulação e Controle, que tem entre suas atribuições a promoção da gestão do conhecimento na Sefid e a atuação como seu órgão assessor, enseja a possibilidade deste órgão vir a

desempenhar a importante função de condução das mudanças necessárias objetivando uma melhor integração entre todas as unidades.

208. Considerando isto, são apresentadas sugestões de passos para implementar proposta em estrutura organizacional, a serem adaptadas de acordo com a cultura organizacional.

1º) Recomenda-se que o Cerc – Centro de Estudos em Regulação e Controle atue, por meio de sua Coordenação Executiva, como órgão assessor da Sefid para a implantação da nova estrutura, que envolve a implementação do Cerc, da nova diretoria técnica e das mudanças recomendadas no item 3.3.2.

2º) Deve ser designado o coordenador executivo como responsável pela implantação da nova estrutura, e de uma Comissão Interna, constituída por técnicos escolhidos pelo Secretário da Sefid, para tratar das diretrizes a serem seguidas nesse processo, sob a liderança do coordenador executivo.

3º) O Grupo Coordenador, composto pelo Coordenador Executivo e Comissão Interna, deve definir suas competências quanto à implantação da nova estrutura, os recursos requeridos e os resultados a serem alcançados, submetendo-as à aprovação do Secretário da Sefid.

209. Para ser efetivo o Grupo Coordenador deve se alinhar, posicionando-se frente às seguintes questões:

- O que representa a nova estrutura para a Sefid?
- O que a nova estrutura deverá demandar do Grupo Coordenador da implementação em termos de tempo, pessoal (aliados, neutros e contrários), orçamento ou outros fatores?

210. Recomenda-se que o Grupo Coordenador considere os seguintes aspectos na implementação da nova estrutura para a Sefid, primeiramente junto aos funcionários que dele fazem parte e, posteriormente, estendendo suas ações junto aos demais funcionários da Sefid:

A. Preparação: antecipar os elementos-chave da mudança:

(i) Preparar os funcionários esclarecendo-os com a antecipação necessária sobre as mudanças propostas.

Observação: A comunicação não deve ser muito antecipada, porque pode gerar ansiedade por um longo período. Não deve ser muito próximo da mudança, para não ser considerada uma imposição, e sim um forte desejo de que as pessoas participem ativamente do processo de mudança.

(ii) Descrever todos os passos da mudança tão detalhadamente quanto possível.

Observação: Descrever como as mudanças afetarão os funcionários e suas funções na Sefid. Identificar aqueles funcionários que poderão ser os mais afetados, procurando se aproximar deles antes dos demais.

(iii) Pesquisar o que ocorreu durante a última mudança ocorrida na Sefid.

Observação: Levantar qual foi o comportamento das pessoas em relação a ela, se houve envolvimento ou se a experiência foi traumática. Procurar aprender com as experiências passadas e permitir que essas vivências influenciem as ações atuais.

(iv) Avaliar a prontidão organizacional da Sefid para com a mudança proposta.

Observação: Averiguar se os funcionários estão prontos para a mudança. Considerar que quando uma pessoa ou grupo não está preparado, sua tendência será reagir de maneira negativa e que as

peças resistem menos à mudança se estiverem emocionalmente preparadas para lidar com ela.

(v) Evitar fazer mudanças adicionais às que foram propostas.

Observação: Estar atento para que as mudanças propostas, e de grande importância para a Sefid, não sejam atrapalhadas por mudanças cosméticas que afetam a vida do funcionário e de sua família, tais como: alterar horário de entrada e saída, café, almoço, etc.

B. Planejamento: colocar sua equipe em ação para planejar o trabalho a ser feito.

(i) Elaborar planos de contingência, pensar em alternativas às mudanças propostas, caso elas não sejam concretizadas.

Pensar também em possíveis resultados que não podem ser antecipados.

(ii) Levar em consideração o impacto da mudança na performance e produtividade do pessoal.

Não esperar que as pessoas venham a aderir às mudanças imediatamente. Cada pessoa responderá diferentemente a elas. Encorajar a participação de cada funcionário.

(iii) Antecipar os conhecimentos e habilidades necessárias para administrar o processo de implantação da nova estrutura da Sefid.

Averiguar se os funcionários têm esses conhecimentos e habilidades. Avaliar a necessidade de treiná-los nesses aspectos.

(iv) Estabelecer um cronograma para a mudança, bem como os objetivos a serem atingidos.

Isso facilitará o monitoramento e estabelecerá etapas para se avaliar e reconhecer o sucesso alcançado pelo grupo no processo de implantação da nova estrutura.

C. Criação de estruturas de transição: estabelecer meios especiais de trabalho conjunto e estruturas organizacionais transitórias (temporárias).

(i) Estabelecer um ou mais grupos temporários que irão gerenciar e monitorar o processo de transição nas diretorias da Sefid.

Esses grupos são temporários porque não se espera que continuem uma vez que a mudança seja completada. Eles ajudarão a Sefid a sair do estado presente para a nova situação desejada. Poderá ser necessário realocar poderes dentro da Sefid para que linhas de mando temporárias possam coordenar e identificar possíveis obstáculos na implementação das mudanças.

(ii) Estabelecer políticas e diretrizes ou procedimentos temporários que devem permanecer enquanto durar a transição.

Lembrar que nessa etapa a organização está vivendo um momento de ansiedade, de tensão organizacional, de criatividade e de busca de novidades. Gerenciar esse equilíbrio entre a tensão e a criatividade requer grande atenção e flexibilidade por parte do gerente da mudança.

(iii) Criar novos canais de comunicação.

Reforçar a importância das mudanças através de todos os meios de comunicação possíveis. Ajudar os participantes a entenderem o que se busca, não permitindo que o inevitável surgimento de boatos solapem a confiança nos responsáveis pelas mudanças.

(iv) Realizar encontros frequentes para a resolução de problemas inesperados, dar retorno às dúvidas dos participantes, esclarecendo tudo o que for possível.

Reservar tempo na agenda dos responsáveis pela mudança para que eles possam escutar e receber críticas de qualquer membro da organização com relação às mudanças que estão ocorrendo ou que deverão ocorrer.

D. Implementação do processo de mudança: O Coordenador deve ativar a proposta, criar condições para que sua equipe estabeleça um ciclo de aprendizagem como parte integrante do processo e:

(i) Providenciar treinamento apropriado para as novas habilidades e acompanhar bem de perto a aquisição dos novos modelos de comportamento que reflitam os novos valores que a Sefid está promovendo.

(ii) Reafirmar a todos, do topo da organização ao mais simples funcionário, a respeito da importância e responsabilidade deles no processo de mudança.

(iii) Estar presente e estimular as equipes de trabalho.

Aproximar-se das pessoas mais do que o usual, para que elas sintam segurança em um momento de transição e incerteza.

(iv) Exercer uma liderança visionária.

Deve compreender e articular uma visão do objetivo a ser atingido; compartilhar essa visão e criar um ambiente onde o grupo sinta que torna essa visão uma realidade.

(v) Entender a resistência.

Ajudar as pessoas a se afastarem do “velho”. Preparar-se para ajudar aqueles que têm maior dificuldade em acompanhar as mudanças propostas. Dar para as pessoas uma chance para avançar

no sentido da mudança. Observar seus desempenhos. Questionar se a mudança está indo na direção correta.

(v) Encorajar as pessoas a pensar e atuar criticamente.

(vi) Colaborar, construir pontes entre o Grupo de Coordenação e outros grupos.

Aproveitar todas as oportunidades para influenciar os outros com dinamismo e sucesso.

(vii) Monitorar o processo de mudança.

Estabelecer mecanismos para monitorar como a organização está respondendo ao processo de mudança.

E. Valorização: O Grupo de Coordenação deve reconhecer as pessoas que conseguiram realizar seus trabalhos e:

(i) Compartilhar os sucessos conseguidos durante o processo de mudança.

(ii) Criar incentivos para os esforços especiais.

Reconhecer aqueles que lideram o processo de mudança. Dar a conhecer que a organização está satisfeita com o esforço realizado. Divulgar pelos meios de comunicação disponíveis as realizações e os responsáveis pelo sucesso alcançado.

F. Comunicação: Os participantes do Grupo de Coordenação devem observar as seguintes recomendações:

(i) Dirigirem-se à equipe preferencialmente em contatos pessoais e não por escrito.

(ii) Observar a reação das pessoas.

(iii) Falar a verdade, escolhendo com cuidado as palavras a serem utilizadas.

(iv) Estimular perguntas e buscar informações que esclareçam as dúvidas. Colocar abertamente as dúvidas, caso não saibam alguma resposta. Agendar outras reuniões para compartilhar novas informações.

(v) Expressar seus sentimentos.

(vi) Ser abertos e estabelecer uma comunicação de mão dupla. Refletir sempre que possível o que percebe a respeito do que a equipe pensa e sente.

(vii) Ouvir com atenção, interesse, fazendo perguntas abertas, prestando atenção nos sentimentos por trás da fala, confirmando e esclarecendo o que ouviu.

G. Lidar com a resistência e aumentar o envolvimento da equipe – O

Grupo de Coordenação deve:

(i) Preparar-se para ser alvo das reclamações, pois é um dos símbolos da mudança.

(ii) Não levar as críticas e reclamações para o lado pessoal.

(iii) Ouvir as idéias das pessoas acerca de mudanças.

(iv) Estimular a participação, criando um clima de confiança e transparência.

(v) Estabelecer objetivos e metas claras, dando *feedbacks* diretos, pessoais e específicos.

(vi) *Recompensar tentativas e esforços* e não apenas resultados, mostrando que os erros são uma importante fonte de aprendizado.

(vii) Estabelecer mecanismos para monitorar como a organização está respondendo ao processo de mudança.

H. Acompanhar a evolução dos ajustes necessários para monitorar o processo de mudança o perfil de competências. As competências necessárias serão apresentadas no item 3.4.3.

3.4.2 Necessidade de alteração em instrumentos legais

211. O art. 7º da Portaria-Sefid nº 1, de 6 de fevereiro de 2003, que dispõe sobre a organização interna, competências e atividades da Secretaria de Fiscalização de Desestatização – Sefid. Esta Portaria, em seu art. 7º, estabelece que compete especificamente à 3ª Diretoria Técnica acompanhar, examinar e instruir os processos de outorga de concessão, permissão e autorização de serviço público promovidos no âmbito do Ministério dos Transportes e das entidades a ele vinculadas, bem como fiscalizar a execução dos respectivos contratos, e com a criação da 4ª Diretoria Técnica, serão necessárias portarias estabelecendo:

- que compete especificamente à 3ª Diretoria Técnica acompanhar, examinar e instruir os processos de outorga de concessão, permissão e autorização de serviço público dos setores de transportes terrestres e aquaviário, promovidos no âmbito do Ministério dos Transportes e das entidades a ele vinculadas, bem como fiscalizar a execução dos respectivos contratos;
- que compete especificamente à 4ª Diretoria Técnica acompanhar, examinar e instruir os processos de outorga de concessão, permissão e autorização de serviço público do setor de transporte aéreo, promovido no âmbito do Ministério dos Transportes e das entidades a ele vinculadas, bem como fiscalizar a execução dos respectivos contratos.

212. Compete também à 4ª Diretoria Técnica atender o artigo 4º da Portaria-Sefid nº 1, de 6 de fevereiro de 2003, tal como as demais diretorias técnicas da Sefid:

- I – instruir os processos referentes às respectivas fiscalizações ou avaliações;
- II – propor, executar, acompanhar e controlar os planos da secretaria relativos às suas competências específicas;
- III – guardar, controlar e responsabilizar-se pelos materiais permanentes com carga para a respectiva diretoria;
- IV – organizar e dispor de bases de informações acerca das atividades da diretoria;
- V – desempenhar outras atividades afins que lhes forem cometidas pelo titular da unidade.

Parágrafo único. Sempre que se fizer necessário, e objetivando a integração do corpo técnico, poderão ser realizados trabalhos conjuntos, devendo os processos deles decorrentes serem instruídos pela diretoria técnica competente.

3.4.3 Perfil de competências para a nova estrutura

213. Nesta parte do trabalho foi utilizado como fonte o projeto Athena. O perfil de competências para a Sefid é o indicado no Relatório : Manual de mapeamento de Perfis Profissionais, elaborado para o Tribunal de Contas da União pela *Price Waterhouse Coopers* em 2007.

214. Para apresentar o perfil de competências para a Sefid, faz-se necessário compreender alguns conceitos básicos sobre competências, conforme a seguir:

- Espaço ocupacional é definido no TCU como um contexto de atuação profissional caracterizado por um objetivo específico, conjunto de competências requeridas e estilos de comportamento facilitadores, que tem por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores.

- Competência é definida no TCU 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 seu espaço ocupacional.
- Uma competência pode ser reconhecida como *um saber ser e um saber fazer* que envolva comportamentos, conhecimentos e habilidades e que se apóia em um conjunto de características pessoais.
 - i. Comportamento: é a forma pela qual o servidor explicita suas habilidades, conhecimentos e características pessoais no contexto em que está inserido.
 - ii. Conhecimento: é o conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos por intermédio de educação e experiências.
 - iii. Habilidade: é a capacidade demonstrada pelo servidor em desenvolver tarefas físicas e intelectuais.
 - iv. Características Pessoais: é a estrutura de referência mental de cada pessoa, a qual embasa os comportamentos que demonstra.

Quadro 30 – Tipos de competências

Tipo de competência	Foco	Aplicabilidade	Função
Pessoais	Comportamental	Iguais para todos os servidores (não gestores)	Requeridas como meio de sustentação dos níveis de desempenho
Liderança e Gestão	Comportamental	Iguais para todos os gestores. Níveis requeridos diferentes por espaço ocupacional de gestão.	Requeridas ao exercício de função gerencial
Técnicas	Na entrega	Aplicadas a todos os servidores e gestores. Diferentes por espaço ocupacional técnico.	Requeridas à atuação técnica por área funcional ou processo de trabalho

215. A delimitação de espaços ocupacionais auxilia a definição de:

- Níveis requeridos nas competências pessoais e nas competências de liderança e gestão.
- Competências técnicas aplicáveis ou não aplicáveis.
- Características pessoais necessárias.
- Faixa desejável de focalização por característica pessoal.

216. As competências de liderança e gestão podem ser mensuradas em termos de níveis ou estágios de maturidade. A escala aplicada aos servidores do TCU, de acordo com o Projeto Atena, considerou cinco níveis de maturidade:

- N4: Domina esta competência com maestria, aplicando-a em situações de trabalho complexas e inusitadas e contribuindo ativa e eficazmente para o desenvolvimento dessa competência na organização.
- N3: Aplica com sucesso esta competência em situações de trabalho de maior complexidade.
- N2: aplica adequadamente esta competência em situações de trabalho de menor complexidade.
- N1: Aplica com dificuldades esta competência em situações de trabalho de menor complexidade.
- N0: Não apresenta esta competência.

217. As características pessoais dos espaços ocupacionais de gestão na Sefid foram classificadas segundo faixas de focalização para cada característica em função da competência:

Quadro 31 – Faixas de focalização das competências

Sten	Termos para descrever as escalas	Faixas de focalização	Descrição das faixas de focalização
10 9	Muito provável, preferência muito forte Altamente provável, forte	F + +	Característica altamente focada
8 7	Leve tendência para, preferência para Extremamente provável, propenso, característico	F +	Característica focada
6 5	Se comporta como a maioria, típico dos outros	F + / -	Característica moderadamente focada
4 3	Levemente menos Altamente improvável, fraco	F -	Característica pouco focada
2 1	Muito improvável, forte preferência contra Extremamente improvável, sem propensão	F - -	Característica muito pouco focada

3.4.3.1 Perfil profissional requerido para todos os servidores e gestores da Sefid

218. Ainda que hoje exista uma relativa flexibilidade para se mobilizar analistas de cada setor de modo a participarem de processos que estão a cargo de outros setores, seria saudável estimular-se rodízio dos analistas entre os setores para disseminar o conhecimento. Com isto, todos estariam mais bem preparados para os desafios que o Sefid está enfrentando e deverá vir a enfrentar no futuro.

219. As competências técnicas, iguais para todos os servidores e gestores da Sefid, na perspectiva em que todos devem ocupar o espaço ocupacional da Sefid são:

- i. Analisa os estudos de viabilidade econômico-financeira de um empreendimento em outorga de concessão e analisa o tratamento da questão ambiental, considerando os normativos do TCU e a legislação em vigor.
- ii. Avalia a legalidade e a legitimidade dos procedimentos licitatórios relacionados a outorgas de concessões, assim como a regularidade da celebração e da execução dos respectivos contratos.

- iii. Instrui e analisa processos de representação, denúncia, consulta e solicitação, relacionando com propriedade os fatos com o encaminhamento proposto. Estabelece a responsabilidade dos gestores diante de irregularidades e impropriedades encontradas e sugere a aplicação de penalidades. Propõe medidas corretivas e de melhoria da gestão de órgãos reguladores e de mecanismos regulatórios.
- iv. Avalia o desempenho de órgãos reguladores e mecanismos regulatórios, aplicando a metodologia cabível. Propõe medidas com foco no aperfeiçoamento da administração pública.
- v. Planeja e executa auditorias de conformidade e inspeções, definindo o objeto e abordando o assunto de forma oportuna e eficaz. Avalia a legalidade e legitimidade dos atos de gestão praticados ou de mecanismos regulatórios consoantes as normas e procedimentos aplicáveis a fiscalizações do gênero. Avalia criticamente a situação encontrada. Propõe medidas necessárias e suficientes para a correção dos problemas detectados, relaciona com propriedade os fatos com o encaminhamento proposto, sustentando-o com evidências. Estabelece a responsabilidade dos gestores diante das irregularidades e impropriedades encontradas e sugere a aplicação de penalidades.
- vi. Analisa os estudos de avaliação econômico-financeira para o estabelecimento do preço mínimo de venda do ativo a ser privatizado. Emite parecer sobre a conformidade dos procedimentos relativos a um processo de privatização, levando em consideração a legislação do setor.
- vii. Analisa os estudos econômico-financeiros para o estabelecimento de mecanismos de reequilíbrio da concessão durante a execução do contrato. Emite parecer sobre a conformidade dos procedimentos relativos a um processo de revisão tarifária.

220. As competências técnicas específicas para cada Diretoria são apresentadas no Quadro 32, a seguir:

Quadro 32 – Distribuição das competências técnicas na estrutura proposta para a Sefid

Diretorias	Competência
DT1, DT2, DT3, DT4	Análise do estudo de viabilidade de outorgas e concessões
DT1, DT2, DT3, DT4	Análise de licitações e contratos em outorgas e concessões
DT1, DT2, DT3, DT4	Análise e instrução de processos em setores regulados
DT1, DT2, DT3, DT4	Planejamento de auditoria operacional em setores regulados
DT1, DT2, DT3, DT4	Elaboração do relatório de auditoria operacional em setores regulados
DT1	Análise de processos de privatização
DT1 DT3	Análise de revisões tarifárias
DT1	Avaliação da regulação do setor de energia elétrica
DT1	Avaliação da regulação do setor de petróleo e gás
DT2	Avaliação da regulação do setor de telecomunicações
DT2	Avaliação da regulação do setor de correios
DT3	Avaliação da regulação do setor de transporte terrestre
DT3	Avaliação da regulação do setor de transporte terrestre aquaviário
DT3	Avaliação da regulação do setor de transporte terrestre rodoviário e de passageiros
DT4	Avaliação da regulação do setor de transporte terrestre aéreo
DT1, DT2, DT3, DT4	Análise de modelos regulatórios
DT1, DT2, DT3, DT4	Análise quantitativa
DT1, DT2, DT3, DT4	Gestão do conhecimento

221. As competências pessoais e características pessoais requeridas para todos os servidores (não gestores) da Sefid são apresentadas respectivamente nos Quadros 33 e 34, a seguir.

Quadro 33 – Competências pessoais necessárias aos servidores da Sefid

Competências Pessoais	Níveis ou estágios de Maturidade Desejáveis							
	N0	N1	N1+	N2	N2+	N3	N3+	N4
Orientação Estratégica								
Foco no cliente					X			
Capacidade de execução						X		
Visão sistêmica						X		
Construção de Relacionamentos								
Habilidade interpessoal							X	
Respeito à Diversidade					X			
Cooperação							X	

Competências Pessoais	Níveis ou estágios de Maturidade Desejáveis							
	N0	N1	N1+	N2	N2+	N3	N3+	N4
Comunicação								
Diálogos e apresentações profissionais					X			
Comunicação escrita						X		
Habilidade de oferecer feedback					X			
Análise e Resolução de Problemas								
Capacidade de análise crítica						X		
Criatividade					X			
Capacidade de decisão					X			
Negociação								
Flexibilidade							X	
Assertividade						X		
Capacidade de argumentação						X		
Aprendizagem Contínua								
Autodesenvolvimento							X	
Compartilhamento de conhecimento						X		
Aplicação de conhecimento						X		
Tratamento da Informação								
Capacidade de organização				X				
Capacidade de pesquisa						X		
Compartilhamento seletivo de informação					X			

Quadro 34 – Características pessoais necessárias aos servidores da Sefid

Características pessoais	Faixas de focalização desejáveis				
	F--	F-	F	F+	F++
PERSUASIVO			X	X	
FRANCO			X	X	
SOCIALMENTE SEGURO DE SI				X	X
DEMOCRÁTICO			X	X	
ATENCIOSO				X	X
RACIONAL COM DADOS				X	X
AVALIADOR				X	X
CONVENCIONAL		X			
CONCEITUAL			X	X	
INOVADOR			X	X	
ATRAÍDO PELA VARIEDADE				X	
ADAPTÁVEL			X	X	
VISÃO DE LONGO PRAZO			X		

Características pessoais	Faixas de focalização desejáveis				
	F--	F-	F	F+	F++
CONSCIENTE DOS DETALHES			X	X	
PERSEVERANTE				X	X
SEGUE AS REGRAS			X		
PREOCUPADO			X		
NÃO É SUSCETÍVEL A CRÍTICAS			X	X	
EMOCIONALMENTE CONTROLADO			X		
VIGOROSO			X	X	
DECISIVO		X			

222. As competências de liderança e gestão, iguais para todos os gestores da Sefid, de acordo com o projeto Atena, estão apresentadas no Quadro 35, a seguir:

Quadro 35 – Competências de liderança e gestão para Sefid

COMPETÊNCIA	1. GESTÃO POR RESULTADOS - assegura resultados efetivos e alinhados com a orientação estratégica do Tribunal.
DIMENSÕES / COMPORTAMENTOS OBSERVADOS	a. Planejamento participativo - Identifica e constrói com a equipe os objetivos e metas da unidade de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.
	b. Alocação de competências - Identifica e aloca a pessoa com perfil mais adequado a cada tarefa, buscando conciliar as competências e interesses pessoais com as necessidades do TCU e obter o aproveitamento ótimo das competências da equipe.
	c. Gestão de processos - Estrutura e sistematiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos estratégicos.
	d. Alcance de resultados - Gerencia as atividades e o desempenho da equipe de modo a cumprir prazos e metas dentro dos padrões técnicos e de gestão exigidos.
	e. Melhoria contínua - Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços.
	f. Gestão de recursos - Gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para o trabalho.
	g. Gestão de riscos - Identifica os riscos que possam impactar a estratégia da sua área de atuação e toma ações de mitigação e prevenção.

ATRIBUTOS	CONHECIMENTOS	• Ambiente de controle externo e contexto no qual o TCU está inserido • Plano Estratégico do TCU • Processos organizacionais TCU e normas aplicáveis • Planejamento e controle • Contratação e acompanhamento de metas • Otimização de recursos • Gestão orçamentária e financeira • Gestão pela Qualidade
	HABILIDADES	• Análise e resolução de problemas • Tomada de decisão • Comunicação • Negociação • Gestão de equipes multifuncionais
	FUNDAMENTOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA	• Gestão participativa • Foco em resultados • Agilidade • Gestão baseada em processos e informações
COMPETÊNCIA	2. DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS E DA EQUIPE - Provê meios e estimula as pessoas a desenvolverem suas competências pessoais e técnicas, integrando a aprendizagem aos objetivos institucionais.	
DIMENSÕES / COMPORTAMENTOS OBSERVADOS	a. Compartilhamento do conhecimento - Compartilha com a equipe conhecimentos importantes para a realização dos objetivos da unidade e do Tribunal e os estimula a fazer o mesmo.	
	b. Aprimoramento de competências - Auxilia os servidores na identificação dos pontos fortes e fracos de sua atuação, fornece orientação quanto às melhores opções e estratégias de desenvolvimento profissional e pessoal, bem como incentiva a equipe a melhorar suas competências.	
	c. Aprendizado pela experiência - Apóia a equipe em situações de insucesso e aproveita construtivamente a ocorrência de erros para promover o aprendizado por meio de diálogo e do registro de lições aprendidas, bem como estimula a análise de melhores práticas.	

DIMENSÕES / COMPORTAMENTOS OBSERVADOS	d. Estímulo ao desenvolvimento no trabalho - Distribui tarefas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados e evitar a acomodação.	
	e. Viabilização de meios - Viabiliza meios de aprendizagem para o desenvolvimento das competências das pessoas e equipes.	
	f. Feedback - Fornece aos servidores informações que contribuam para a melhoria de seu desempenho com base em dados objetivos e de maneira tempestiva e construtiva.	
ATRIBUTOS	CONHECIMENTOS	• Ambiente de controle externo e contexto no qual o TCU está inserido • Políticas e práticas do TCU • Sistema de gestão do desempenho • Administração de carreiras
	HABILIDADES	• Gestão de pessoas • Gestão de conflitos • Comunicação • Condução de <i>feedbacks</i> • Trabalho em equipe • Monitoramento do clima organizacional • Disseminação do conhecimento • Gestão de equipes multifuncionais
	FUNDAMENTOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA	• Valorização das pessoas • Aprendizado organizacional
COMPETÊNCIA	3. ENGAJAMENTO - Obtém o engajamento de sua equipe em torno dos objetivos e metas da unidade e da instituição.	
DIMENSÕES / COMPORTAMENTOS OBSERVADOS	a. Profissionalismo - Demonstra senso de responsabilidade, profissionalismo e compromisso com os objetivos de sua unidade e com a missão institucional.	
	b. Estímulo à participação - Incentiva o envolvimento da equipe no processo decisório.	
	c. Transparência - Compartilha com a equipe informações importantes para a unidade e para a Instituição, explicitando o que pensa e as razões de suas decisões.	

DIMENSÕES / COMPORTAMENTOS OBSERVADOS	d. Reconhecimento - Reconhece, celebra e divulga os resultados obtidos e as contribuições relevantes de seus colaboradores.	
	e. Integração - Estimula a realização de eventos informais para confraternização e integração da equipe.	
	f. Entusiasmo - Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas.	
ATRIBUTOS	CONHECIMENTOS	• Ambiente de controle externo e contexto no qual o TCU está inserido • Políticas e práticas do TCU • Teorias de motivação
	HABILIDADES	• Trabalho em equipe • Negociação • Comunicação • Condução de <i>feedbacks</i> • Liderança participativa • Relacionamento interpessoal
	FUNDAMENTOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA	• Gestão participativa • Valorização das pessoas • Aprendizado organizacional
COMPETÊNCIA	4. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA - Estabelece e propõe prioridades de modo a contribuir para a realização das estratégias do Tribunal, considerando as características dos clientes e os ambientes interno e externo da instituição.	
DIMENSÕES / COMPORTAMENTOS OBSERVADOS	a. Ambiente externo - Considera, para o estabelecimento de prioridades, os possíveis impactos de oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo ao Tribunal.	
	b. Ambiente interno - Considera, para o estabelecimento de prioridades, os possíveis impactos de pontos fortes e fracos do Tribunal.	
	c. Visão sistêmica - Estabelece relações entre ações e decisões das áreas ou processos do TCU e seus impactos dentro e fora da Instituição.	

DIMENSÕES / COMPORTAMENTOS OBSERVADOS	d. Foco no cliente - Identifica e atende as necessidades e expectativas de seus clientes, bem como avalia a satisfação dos clientes com relação aos produtos e serviços oferecidos.	
	e. Estabelecimento de prioridades - Estabelece prioridades, considerando a estratégia do TCU, a relevância das ações e os custos envolvidos.	
	CONHECIMENTOS	• Ambiente de controle externo e contexto no qual o TCU está inserido • Planejamento Estratégico • BSC • Macro-orientações de governo • Análise de cenários • Desdobramento e operacionalização da estratégia • Formulação do sistema da medição do desempenho • Visão da cadeia cliente-fornecedor • Padrões de atendimento • Avaliação da satisfação e da insatisfação
	HABILIDADES	• Antecipação de tendências • Análise e resolução de problemas • Negociação
ATRIBUTOS	FUNDAMENTOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA	• Excelência dirigida ao cidadão • Visão de futuro • Agilidade • Foco em resultados

COMPETÊNCIA	5. DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL - contribui para o desenvolvimento e a disseminação dos valores da instituição.		
DIMENSÕES / COMPORTAMENTOS OS OBSERVADOS	a. Promoção da imagem do TCU - Demonstra junto ao público externo compromisso com a missão, a visão e os valores do TCU.		
	b. Disseminação dos valores - Defende os valores da Instituição e contribui para sua disseminação e aplicação.		
	c. Incentivo às boas práticas - Valoriza e dissemina as boas práticas do TCU.		
ATRIBUTOS	CONHECIMENTOS	• Cultura Organizacional • Missão e visão • Diretrizes organizacionais e da administração pública • Ética e valores • Políticas e práticas do TCU • Padrões de trabalho • Práticas de gestão • Responsabilidade corporativa • Administração transparente • Aprendizado organizacional	
	HABILIDADES	• Comunicação • Monitoramento do clima organizacional	
	FUNDAMENTOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA	• Valorização das pessoas • Aprendizado organizacional • Excelência dirigida ao cidadão	

COMPETÊNCIA	6. CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS - Interage com sua equipe e outras unidades ou instituições para trocar informações e construir acordos e parcerias que atendam aos interesses da instituição.	
DIMENSÕES / COMPORTAMENTOS OBSERVADOS		a. Estímulo ao diálogo - Estabelece canais de comunicação com as pessoas, considera suas percepções e sugestões, valoriza suas opiniões e fornece respostas aos interlocutores.
		b. Administração de conflitos - Gerencia conflitos enfrentando problemas de forma tempestiva e aberta com a intenção de resolvê-los de maneira construtiva.
		c. Construção de redes - Articula redes de relacionamentos que extrapolam as fronteiras de sua unidade e constrói acordos e parcerias para atender ao interesses da instituição.
		d. Respeito à diversidade - Interage com pessoas de diferentes culturas e pensamentos e capitaliza essa diversidade para a geração de idéias inovadoras em benefício da instituição.
ATRIBUTOS	CONHECIMENTOS	• Construção de alianças e parcerias
	HABILIDADES	• Comunicação • Negociação • Relacionamento interpessoal • Gestão de conflitos • Relacionamento com agentes internos e externos
	FUNDAMENTOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA	• Excelência dirigida ao cidadão • Gestão participativa

COMPETÊNCIA		
DIMENSÕES / COMPORTAMENTOS OBSERVADOS	7. GESTÃO DA INOVAÇÃO - Identifica necessidades de inovação e contribui para sua implantação e disseminação.	
	a. Percepção de tendências - Identifica oportunidades de inovações nas práticas e procedimentos da instituição.	
	b. INCENTIVO À INOVAÇÃO - Influencia as pessoas a lidar com o processo de inovação de forma positiva, adotando uma atitude de incentivo ao desenvolvimento de novas habilidades e comportamentos.	
	c. Adaptabilidade na mudança - Adapta-se com facilidade a novas situações de trabalho, propondo, em conjunto com a equipe, as soluções necessárias.	
ATRIBUTOS	d. Implantação da inovação - Conduz a implantação de inovações que contribuem para a melhoria do desempenho da unidade e da Instituição.	
	CONHECIMENTOS	• Ambiente de controle externo e contexto no qual o TCU está inserido • <i>Benchmarking</i> • Análise de cenários • Gestão de riscos • Gestão da mudança • Inovação na administração pública • Gestão de projetos
	HABILIDADES	• Negociação • Análise e resolução de problemas • Atuação preventiva
	FUNDAMENTOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA	• Visão de futuro • Inovação • Agilidade • Aprendizado organizacional
ATRIBUTOS (cont.)		

223. Os níveis requeridos nas competências de liderança e gestão na Sefid são:

Quadro 36 – Níveis requeridos de competências de liderança e gestão para SEFID

Competências	Secretário Geral	Secretário	Diretor	Chefe de Gabinete	Chefe de serviço	Gestor de projetos	Chefe de Assessoria
Gestão por resultados	N4	N4	N3	N3	N2+	N3	N3
Desenvolvimento de Pessoas	N3	N3	N3+	N2+	N2	N2+	N2+
Engajamento	N3+	N3	N2+	N2+	N2	N2+	N2+
Orientação estratégica	N4	N3+	N2+	N3	N1+	N2	N3
Desenvolvimento da cultura	N3	N3	N2	N3	N1+	N2	N3
Construção de relacionamentos	N4	N4	N3	N3	N2+	N3	N3+
Gestão da inovação	N3+	N3+	N2	N3	N1+	N3	N2

224. Os conhecimentos desejáveis para todos os servidores e gestores da Sefid são indicados abaixo, sendo que os conhecimentos setoriais vão depender da Diretoria Técnica a que o analista estiver vinculado:

- Regulação Econômica
- Energia Elétrica
- Telecomunicações
- Transportes
- Direito Regulatório
- Contabilidade
- Finanças
- Serviços Postais
- Petróleo
- Economia
- Comportamento organizacional.

225. As experiências profissionais desejáveis para os servidores e gestores da Sefid são:

- Agências Reguladoras (Aneel, Anatel, ANP, Antaq, ANTT e Anac)
- SEAE/Ministério da Fazenda

- SDE/Ministério da Justiça
- CADE
- IPEA
- BNDES
- Concessionárias de Energia Elétrica, Telecomunicações, Petróleo e Transportes

IV.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BURLTON, Roger T. – *“Business Process Management: profiting from process”*, Sams-USA, 2001.

DAFT, Richard L. – *Organizações: Teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira, 2003

DUTRA, Joel S. – *COMPETÊNCIAS: Conceitos e Instrumentos para a gestão de Pessoas na Empresa Moderna*, São Paulo: Atlas, 2004

HAMMER, Michael – *“The Agenda”* – 2001.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James - *“Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution”* – 1993.

HARRINGTON, H. James – *“Aperfeiçoando Processos Empresariais”*, MakronBooks do Brasil, 1993.

_____ *et.al.*– *“Business Process Improvement Workbook”* – McGraw-Hill – 1997.

JOHANSSON, H. J. *et.al.* – *“Business Process Reengineering”* – John Wiley and Sons – 1993.

KOCK, N.F., Jr. MCQUEEN, R.J. and BAKER, M.- *“Re-engineering a Public Organization: An Analysis of a Case of “Successful Failure”*”, *International Journal of Public Sector Management*, V.9, No.4, pp. 42-50 (1996). MCB Press, Bradford, England.

Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais. Relatório Price WaterHouse Coopers , Maio 2007.

MARTIN, James – *“A Grande Transição”*, Ed. Futura, 1995.

MINTZBERG, H. – *“Criando Organizações Eficazes”*, s/d.

MINTZBERG, Henry. – *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. – *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OSTROFF, F. – “*The Horizontal Organization*” – Oxford, 1998.

PEPPARD, Joe e ROWLAND, Philip – “*The Essence of Business Process Re-engineering*” – Prentice Hall – 1995.

ROBBINS, Stephen P. – *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SHONK, J.H. – “*Team-Based Organizations*”, s/d.

SMITH, H. e FINGAR, P. – “*Business Process Management – The Third Wave*” – 2003

TENNER, Arthur R.; DE TORO, Irving J. – “*Process Redesign: Implementation Guide for Managers*”; Addison-Wesley, 1997.

TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle – *a Técnicas de Auditoria: Benchmarking* – Brasília : 2000

TCU, Tribunal de Contas da União – *Relatório: Manual de Mapeamento de Perfis Profissionais*, Brasília, 2007

TCU, SEPROG/SEGECEX – *Técnicas de Auditoria: Análise SWOT e Matriz de Verificação de Risco* – Brasília : 2002.

TCU – Plano Estratégico 2006-2010

1º Simpósio Internacional Melhores Práticas de Gestão Governamental, PRICEWATER, 26 Setembro, 2007

Endereços eletrônicos

Business Process Management Initiative (<http://www.bpmi.org>)



F U N D A Ç Ã O
GETULIO VARGAS

BPR – Business Process Reengineering Learning Center
(<http://www.prosci.com>)

BPMG – Business Process Management Group (<http://www.bpmg.org/>).

PMI – Project Management Institute (<http://www.pmi.org>)



F U N D A Ç Ã O
GETULIO VARGAS

ANEXOS



F U N D A Ç Ã O
GETULIO VARGAS