

Auditoria de Governança das Secretarias de Turismo no RN

Descrição e Resultados

Seminário de Governança e Gestão em Turismo

Natal/RN, 17/6/2016

Agenda

1. Contextualização e antecedentes da auditoria.
2. Abordagem da auditoria.
3. Achados e próximos passos.

Por que avaliar a atuação dos governos **na área do turismo** no Rio Grande do Norte?

- ▶ Relevância do setor para a economia;
- ▶ Segmento intensivo em mão de obra;
 - ▶ Empregos;
 - ▶ Micro e pequenas empresas;
 - ▶ Transversalidade.

Por que avaliar a atuação dos governos **na área do turismo** no Rio Grande do Norte?

► **Transversalidade econômica;**

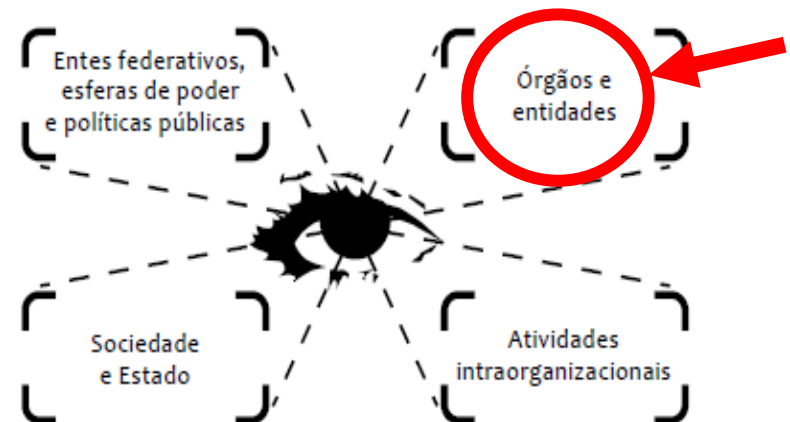


Por que auditar a **governança organizacional** do turismo no RN?

▶ O que é governança?!

- ▶ Maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país (ou de uma região) visando o desenvolvimento.

▶ Perspectivas de observação



- ▶ Vertente organizacional da governança no setor público;

Por que auditar os **governos** e as **Secretarias de Turismo**?

- ▶ Responsabilidade constitucional e legal:
 - ▶ CF, art. 180;
 - ▶ Política Nacional do Turismo (Lei 11.778/2008);
 - ▶ Programa de Regionalização do Turismo (Portaria MTur 105/2013).
- ▶ Presença forte do Poder Público no segmento;
- ▶ Parceiros incontornáveis da União para a Política Nacional;
- ▶ Secretarias de Turismo são os órgãos dos governos locais que devem tratar de forma específica da política do setor.

Por que auditar as Secretarias de Turismo do **Governo do RN** e das **Prefeituras de Natal e de Tibau do Sul**?

▶ **Setur/RN:**

- ▶ Elo com o Ministério do Turismo para o desenvolvimento, no Rio Grande do Norte, do Programa de Regionalização do Turismo (PRT) do Governo Federal;

▶ **Seturde/Natal e Sectur/Tibau do Sul:**

- ▶ Natal e Pipa integram o rol dos 65 destinos indutores de turismo do PRT.

Abordagem da auditoria

Referência inicial



Fonte: Referencial Básico de Governança do TCU, 2ª Edição (TCU, 2014)

▶ Estrutura da Auditoria

- ▶ Mecanismos (3)
 - ▶ Componentes (32)
 - ▶ Práticas (123)

▶ Coleta dos dados

- ▶ Secretária(os) de Turismo

▶ Validação dos resultados

- ▶ Secretária(os) de Turismo
- ▶ Professores UFRN e UnP

Achados relacionados ao mecanismo **Liderança**

▶ **Fragilidades na seleção, capacitação e avaliação da liderança da Secretaria.**

- ▶ Ausência de definição clara e precisa das **competências técnicas** e profissionais **desejáveis** para o exercício de suas funções estratégicas;
- ▶ Ausência de identificação sistemática das **necessidades de capacitação** do titular e de seu *staff*;
- ▶ Ausência de instrumento formal de **aferição e monitoramento de desempenho**.

1. **Fragilidades na seleção, capacitação e avaliação da liderança da Secretaria.**
2. Inexistência de Código de Ética e de Conduta.
3. **Fragilidades na avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão da Secretaria.**

Achados relacionados ao mecanismo **Liderança**

▶ **Inexistência de Código de Ética e de Conduta.**

- ▶ Ausência de **padrões de conduta** e linhas gerais de comportamento ético para os dirigentes e demais servidores das secretarias.



1. Fragilidades na seleção, capacitação e avaliação da liderança da Secretaria.
2. **Inexistência de Código de Ética e de Conduta.**
3. Fragilidades na avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão da Secretaria.

Achados relacionados ao mecanismo **Liderança**

▶ **Fragilidades na avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão da Secretaria.**

- ▶ Os gestores não se guiam por diretrizes nem possuem instrumentos para melhor calibrar o **alinhamento da gestão** das secretarias com as políticas federais de turismo.

1. Fragilidades na seleção, capacitação e avaliação da liderança da Secretaria.
2. Inexistência de Código de Ética e de Conduta.
3. **Fragilidades na avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão da Secretaria.**

Achados relacionados ao mecanismo **Estratégia**

▶ **Baixa efetividade na atuação do respectivo Conselho de Turismo.**

- ▶ Não estabelecimento formal de diretrizes para a **comunicação com as partes interessadas** assim como para o fomento à participação social;
- ▶ **Caráter não deliberativo** das decisões dos Conselhos.



1. **Baixa efetividade na atuação do respectivo Conselho de Turismo.**
2. Fragilidade nos mecanismos de atuação conjunta em políticas transversais e descentralizadas.
3. Ausência de mecanismos de continuidade administrativa.
4. Deficiências na capacitação de pessoal interno e profissionais do trade turístico.
5. Fragilidades na gestão e planejamento estratégicos.
6. Inexistência de plano estratégico para os serviços turísticos básicos, bem como para infraestrutura, informação e promoção.



Achados relacionados ao mecanismo **Estratégia**

▶ **Fragilidade nos mecanismos de atuação conjunta em políticas transversais e descentralizadas.**

- ▶ Inexistência de atuação do turismo no conjunto das **ações de outros setores** da administração, bem como ausência de instâncias de governança para o tratamento de políticas transversais e descentralizadas na área do turismo.



1. Baixa efetividade na atuação do respectivo Conselho de Turismo.
2. **Fragilidade nos mecanismos de atuação conjunta em políticas transversais e descentralizadas.**
3. Ausência de mecanismos de continuidade administrativa.
4. Deficiências na capacitação de pessoal interno e profissionais do trade turístico.
5. Fragilidades na gestão e planejamento estratégicos.
6. Inexistência de plano estratégico para os serviços turísticos básicos, bem como para infraestrutura, informação e



Achados relacionados ao mecanismo **Estratégia**

▶ **Ausência de mecanismos de continuidade administrativa.**

- ▶ Não identificação de normativos que mitiguem os **riscos** inerentes à **descontinuidade**;
- ▶ Falta de **quadro permanente de especialistas** em turismo e áreas correlatas e a não realização de **concursos** públicos regulares, comprometendo a preservação do conhecimento técnico desejável à continuidade da gestão da estratégia.



1. Baixa efetividade na atuação do respectivo Conselho de Turismo.
2. Fragilidade nos mecanismos de atuação conjunta em políticas transversais e descentralizadas.
3. **Ausência de mecanismos de continuidade administrativa.**
4. Deficiências na capacitação de pessoal interno e profissionais do trade turístico.
5. Fragilidades na gestão e planejamento estratégicos.
6. Inexistência de plano estratégico para os serviços turísticos básicos, bem como para infraestrutura, informação e promoção.



Achados relacionados ao mecanismo **Estratégia**

▶ **Deficiências na capacitação de pessoal interno e profissionais do trade turístico.**

- ▶ Inexistência de **estudos de demanda e ações** de capacitação do corpo técnico das secretarias.
- ▶ Inexistência de **incentivos ao autodesenvolvimento** e capacitação do quadro de pessoal das secretarias, o que gera desestímulo dos servidores em aprimorarem seus conhecimentos e desmotivação para empreender o desafio de realizar cursos técnicos e de pós-graduação, entre outros.



1. Baixa efetividade na atuação do respectivo Conselho de Turismo.
2. Fragilidade nos mecanismos de atuação conjunta em políticas transversais e descentralizadas.
3. Ausência de mecanismos de continuidade administrativa.
4. **Deficiências na capacitação de pessoal interno e profissionais do trade turístico.**
5. Fragilidades na gestão e planejamento estratégicos.
6. Inexistência de plano estratégico para os serviços turísticos básicos, bem como para infraestrutura, informação e promoção.

Achados relacionados ao mecanismo **Estratégia**

▶ **Fragilidades na gestão e planejamento estratégicos.**

- ▶ Inexistência de **diretrizes, objetivos, metas e indicadores** que possam ser seguidos, o que compromete o monitoramento e avaliação da gestão do turismo.



1. Baixa efetividade na atuação do respectivo Conselho de Turismo.
2. Fragilidade nos mecanismos de atuação conjunta em políticas transversais e descentralizadas.
3. Ausência de mecanismos de continuidade administrativa.
4. Deficiências na capacitação de pessoal interno e profissionais do trade turístico.
5. **Fragilidades na gestão e planejamento estratégicos.**
6. Inexistência de plano estratégico para os serviços turísticos básicos, bem como para infraestrutura, informação e promoção.

Achados relacionados ao mecanismo **Estratégia**

▶ **Inexistência de plano estratégico para os serviços turísticos básicos, bem como para infraestrutura, informação e promoção.**

- ▶ Não há, por parte das Secretarias, ações definidas, diretas ou transversais, com vistas à garantia do **conjunto de facilidades e benefícios** que devem compor a oferta turística



1. Baixa efetividade na atuação do respectivo Conselho de Turismo.
2. Fragilidade nos mecanismos de atuação conjunta em políticas transversais e descentralizadas.
3. Ausência de mecanismos de continuidade administrativa.
4. Deficiências na capacitação de pessoal interno e profissionais do trade turístico.
5. Fragilidades na gestão e planejamento estratégicos.
6. **Inexistência de plano estratégico para os serviços turísticos básicos, bem como para infraestrutura, informação e promoção.**



Achados relacionados ao mecanismo **Controle**

▶ **Ausência de sistema de gestão de riscos e de controles internos.**

- ▶ Os **riscos críticos** das Secretarias auditadas não são identificados nem existem controles internos implantados para mitigar esses riscos.



1. Ausência de sistema de gestão de riscos e de controles internos.
2. Inexistência de atividades de auditoria interna no âmbito das Secretarias auditadas.
3. Fragilidades na prestação de contas dos resultados das Secretarias.

Achados relacionados ao mecanismo **Controle**

▶ **Inexistência de atividades de auditoria interna no âmbito das Secretarias auditadas.**

- ▶ Controladorias dos entes governamentais focam em **controles formais** e, em alguns casos, apresentam diferentes interpretações das normas, dificultando o estabelecimento de padrões de trabalho.



1. Ausência de sistema de gestão de riscos e de controles internos.
2. **Inexistência de atividades de auditoria interna no âmbito das Secretarias auditadas.**
3. Fragilidades na prestação de contas dos resultados das Secretarias.

Achados relacionados ao mecanismo **Controle**

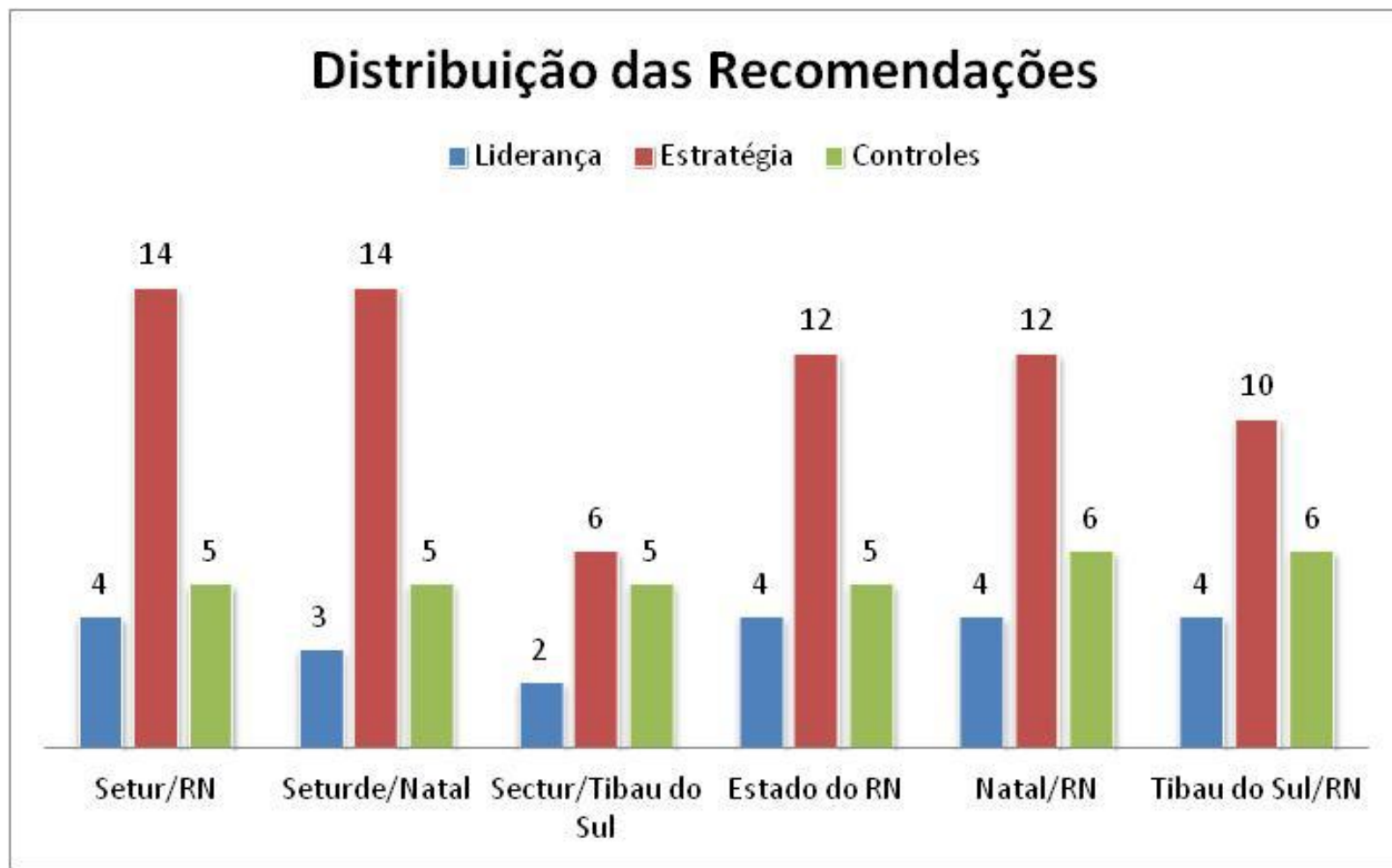
▶ **Fragilidades na prestação de contas dos resultados das Secretarias.**

- ▶ Não foram encontrados relatórios e ferramentas que permitam a **consulta** e a **avaliação** por parte do cidadão acerca daqueles **resultados alcançados** pelas Secretarias e que são capazes de adicionar valor para a sociedade.

1. Ausência de sistema de gestão de riscos e de controles internos.
2. Inexistência de atividades de auditoria interna no âmbito das Secretarias auditadas.
3. **Fragilidades na prestação de contas dos resultados das Secretarias.**



Distribuição das Recomendações



Ciclo da Auditoria Operacional



Plano de Ação

ANEXO I MODELO DE PLANO DE AÇÃO

NOME DO ÓRGÃO:

Nº PROCESSO TCE:

I – PREÂMBULO

(Considerações sobre a realização do PLANO DE AÇÃO de modo a atender ao contido nas deliberações do TCE/RN decorrentes do processo de fiscalização de auditoria Operacional).

II – QUADRO DE MEDIDAS/AÇÕES

DELIBERAÇÃO (Recomendação ou determinação constante do Acórdão/TCE)	MEDIDA A SER ADOTADA (Ação planejada para atender a deliberação)	PRAZO DE REALIZAÇÃO (Data limite para conclusão da ação planejada)	RESPONSÁVEL (Órgão, Unidade e Servidor responsável pela coordenação da ação planejada)	PROGRAMAS E AÇÕES ABRANGIDAS (Informar os programas e ações abrangidas pelas medidas a serem adotadas)	PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA (Informar as fontes de recursos orçamentários para a realização das medidas a serem adotadas)	OUTROS RECURSOS NECESSÁRIOS (Informar os programas e ações abrangidas pelas medidas a serem adotadas)	BENEFÍCIOS (Estimar os prováveis benefícios com a implantação das medidas, podendo tomar como referência aqueles considerados no relatório de auditoria)	INDICADORES (Informar os indicadores a serem utilizados no acompanhamento das medidas a serem adotadas, utilizando, de preferência, os analisados no relatório de auditoria)

III - INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

(Informações que o gestor julgue necessárias para melhor entendimento do PLANO DE AÇÃO)

ASSINATURA DO RESPONSÁVEL

RESOLUÇÃO Nº08/2013-TC



Monitoramento

ANEXO II MODELO DE RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO

NOME DO ÓRGÃO:

Nº PROCESSO TCE:

I – INTRODUÇÃO

(Considerações iniciais sobre o andamento do PLANO DE AÇÃO. Deve conter o período a que se refere o RELATÓRIO e a indicação de emissão do próximo RELATÓRIO).

II – SITUAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES PLANEJADAS

(Deve ser informada a situação de implementação de cada medida prevista no PLANO DE AÇÃO)

As categorias da situação das ações planejadas são as seguintes:

- **Implementada**
- **Parcialmente implementada**
(Aplica-se nas seguintes circunstâncias: quando a implementação pode ser medida em unidades de produtos, sem que todos os produtos estejam concluídos; quando o gestor, sem implementar totalmente a recomendação, considera as providências concluídas)
- **Em implementação**
(Aplica-se nas situações em que as providências para implementar a recomendação ainda estejam em curso ou quando a recomendação for de implementação contínua)
- **Não implementada**
- **Não aplicável**
(Ocorre recomendação não aplicável em razão de mudanças nas condições observadas, durante a auditoria, na estrutura do órgão, na regulamentação do programa, no entendimento quanto à adequação da recomendação)

III – EVOLUÇÃO DOS INDICADORES PREVISTOS

(Os indicadores previstos no PLANO DE AÇÃO devem ser acompanhados periodicamente. Nesse sentido, a evolução dos indicadores observados deve ser informada no RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO)

IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

(Avaliação do gestor sobre o andamento do PLANO DE AÇÃO, contendo principais dificuldades de implementação e possíveis ajustes)

ASSINATURA DO RESPONSÁVEL

RESOLUÇÃO Nº08/2013-TC



Muito obrigado pela atenção.

Marcos Araújo (Secex/RN – TCU)

Anne Carvalho (DAD – TCE-RN)

www.tcu.gov.br

www.tce.rn.gov.br

