

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

MEDIDAS INTERNAS DE GOVERNANÇA



TCERN

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO - APG

INTRODUÇÃO



A Assessoria de Planejamento e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE/RN), de forma a contribuir com o processo de governança do Tribunal, vem apresentar este relatório, cujo objetivo é diagnosticar as medidas de governança da Administração e Estrutura de Apoio, do Planejamento Institucional e do Controle Externo. Para tanto, foi feito o levantamento de dados e informações necessários a orientar à nova gestão a dar continuidade à atividade administrativa do Tribunal.

Como resultado desse trabalho, foram identificadas as principais fragilidades do Tribunal, e sugeridas possíveis providências a serem tomadas pela nova gestão, como forma de garantir a eficiência administrativa e a efetividade das ações de controle.

ADMINISTRAÇÃO E ESTRUTURA DE APOIO



1. REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA MEIO DO TCE/RN

1.1 Diretoria de Expediente - DE

De acordo com a Lei Complementar nº 411/2010 com alterações posteriores, a Diretoria de Expediente (DE) tem por finalidade o encaminhamento dos documentos e processos autuados, efetuando sua numeração e carimbo para os setores competentes de acordo com o órgão e assunto correspondente, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas em regulamento. Vale pontuar que essa regulamentação das atribuições dessa Diretoria, ainda não aconteceu.

A DE apresenta um trabalho rotineiro de nível de complexidade baixa, contudo, um volume de trabalho extenso, desempenhando assim, apenas o papel do protocolo, não devendo, pois, possuir status de diretoria. Além disso, apresenta intercessão com as atividades desenvolvidas pela Diretoria de Atos e Execuções (DAE), por isso, entende-se que as competências dessas diretorias são complementares, não sendo necessária a dissociação em duas diretorias, a exemplo de outros Tribunais.

PROBLEMA

Estrutura Organizacional da Diretoria de Expediente.

PROVIDÊNCIA

Fundir a Diretoria de Expediente, em nível de Coordenação, à Diretoria de Atos e Execuções.

Criar um protocolo, junto à Secretaria de Administração Geral, para os processos administrativos do TCE/RN.

Definir, em regulamento nos termos da Lei Complementar nº 411/2010 com alterações posteriores, as competências da Unidade Técnica, bem como as atribuições dos cargos de chefia e equipes de trabalho.

1.2 Diretoria de Administração Geral - DAG

A Diretoria de Administração Geral (DAG) tem por finalidade o planejamento, coordenação, supervisão e execução das unidades setoriais que lhe são subordinadas, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento. A DAG compõe-se das seguintes unidades setoriais, com atribuições definidas em regulamento: (i) Setor de Pessoal, (ii) Setor Financeiro, (iii) Setor de Contabilidade, (iv) Setor de Folha de Pagamento, (v) Setor de Compras, Material e Patrimônio, (vi) Setor de Transporte, (vii) Setor de Almoxarifado, (viii) Setor de Arquivo, e (ix) Setor Técnico de Manutenção.

Inicialmente, constata-se, na atual estrutura, definida pela Lei Complementar nº 411/2011 e alterações posteriores, uma sobreposição das competências da Diretoria de Administração Geral (DAG) com as da Secretaria de Administração Geral (SAG), deixando esta com atribuições incipientes, *in verbis*:

Art. 7º A Secretaria Geral, dirigida por um Secretário Geral, cargo de provimento em comissão, símbolo CC-1, vinculada à Presidência do Tribunal, tem por finalidade **acompanhar e supervisionar os serviços de apoio administrativo** e técnico necessários ao desempenho da sua função institucional, em consonância com o planejamento estratégico e as políticas traçadas pela gestão, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento. (grifo nosso)

Quanto à estrutura organizacional, verifica-se que a DAG possui uma abrangência generalista e excessiva, onde há conflitos de competências entre os setores existentes:

Setor de Pessoal – são desempenhadas atividades rotineiras de média complexidade às quais geram informações para base da folha de pagamento, além disso, as atribuições desempenhadas por esse setor não estão em consonância com as Políticas de Recursos Humanos, aprovada pela Resolução nº 006/2012.

Setor de Folha de Pagamento – é um setor autônomo em relação ao setor de pessoal, quando deveria estar associado diretamente ao Setor de Pessoal.

Setor de Contabilidade – encontram-se em funcionamento as atividades de contabilidade e contratos. É sabido que as atividades de contratos não guardam correlação com as competências de um setor responsável pela contabilidade de um ente. Além disso, as atividades de contabilidade não vêm sendo desempenhadas pela DAG.

Setor Financeiro – é o setor responsável pelo empenho, liquidação e pagamento das despesas do TCE/RN. Apesar disso, não há integração de suas atividades com o Setor de Contabilidade.

Setor de Compras, Material e Patrimônio – é o setor responsável pelas

compras, controle de patrimônio, organização de eventos, pesquisas de preços, que não estão disciplinadas em regulamento. Além disso, possui atribuições que não estão em consonância com as finalidades do setor.

Setor de Almoxarifado – esse setor está desmembrado da coordenadoria técnica de manutenção, quando deveria estar diretamente subordinado a ele.

Setor Técnico de Manutenção – esse setor deveria coordenar os setores responsáveis por compras, material e patrimônio; almoxarifado; e transporte.

Setor de Transporte – esse setor está desmembrado da coordenadoria técnica de manutenção, quando deveria estar diretamente subordinado a ele.

Setor de Arquivo – esse setor não detém o controle de todos os processos que são arquivados no TCE/RN, tendo vista que existem, informalmente, vários arquivos setoriais.

PROBLEMA

Estrutura Organizacional da Diretoria de Administração Geral.

PROVIDÊNCIA

Reestruturar a SAG e a DAG, de forma a evitar a sobreposição de competências de cada uma dessas Unidades Administrativas, buscando um agrupamento coerente e convergente em relação às atividades desempenhadas pelas mesmas.

Compor um setor responsável pela gestão de recursos humanos, como unidade organizacional, observando a Resolução nº 006/2012, que abranja as seguintes áreas: (i) Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas, (ii) Registro Cadastral, (iii) Folha de Pagamento, e (iv) Gestão de Desempenho Funcional.

Compor um setor responsável pela contabilidade e finanças, como unidade organizacional, que abranja as seguintes áreas: (i) registros contábeis e patrimoniais de acordo com as novas normas de contabilidade aplicada ao setor público, e controle e análise contábeis, e (ii) tesouraria e execução orçamentária e financeira.

Compor a coordenadoria técnica de manutenção, como unidade organizacional, que abranja as seguintes áreas: (i) aquisição de material e controle patrimonial, (ii) almoxarifado, (iii) transporte, e (iv) manutenção e infraestrutura.

Estruturar o setor de arquivo, de modo a atender o padrão exigido pelos métodos e técnicas da arquivologia.

Definir, em regulamento nos termos da Lei Complementar nº 411/2010 com alterações posteriores, as competências das Unidades Técnicas, bem como as atribuições dos cargos de chefia e equipes de trabalho.

1.3 Diretoria de Informática - DIN

A Diretoria de Informática tem por finalidade o planejamento, coordenação, execução e supervisão de diretrizes, normas e procedimentos que orientem e disciplinem a utilização dos recursos relacionados à tecnologia da informação, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento. Vale dizer que essa regulamentação das atribuições dessa Diretoria, ainda não aconteceu.

A Resolução nº 031/2012 aprovou o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), que consistiu em um trabalho que definiu os fatores críticos de sucesso da Tecnologia da Informação no âmbito do TCE/RN. Como principais elementos críticos identificados no PDTI, podem ser citados:

- Há carência no quadro de pessoal da área de TI, composto por funcionários efetivos, cedidos, terceirizados e estagiários. E observa-se uma gestão ineficiente desse pessoal.
- Morosidade no desenvolvimento de sistemas, devido à falta de material humano, e na aquisição de soluções.
- Área de TI sem sinergia com as demais áreas devido à ausência ou falta de clareza de procedimentos ou processos padronizados.
- Gerenciamento da TI, em parte, desorganizada e baseada numa cultura de “urgência para tudo”, ocasionando baixa qualidade nos serviços de atendimento, ferramentas de difícil assimilação em razão da falta de interação e envolvimento da área com os usuários na construção delas, e, por consequência tem promovido um clima cético em relação a TI. Além da falta de gerenciamento efetivo de tempo e de disponibilidade para o desenvolvimento de projetos de TI e sua gestão com uso de boas práticas. A não interação na construção das soluções e das ferramentas adequadas tem gerado insatisfação e resistência ao uso dos sistemas.
- A base de dados do SIAI - Sistema Integrado de Auditoria Informatizado é considerado bom quanto ao processo de coleta de dados e ao conteúdo que armazena, porém se observa falta de integridade e consistência quanto às informações armazenadas, levando ao retrabalho de validação dessas de forma manual e que, para evitar esse retrabalho, há necessidade de relatórios que consolidem as informações disponíveis no sistema.
- Conflito de informações desbalanceadas na medição de indicadores de desempenho do TCE/RN, em função de prioridades divergentes ao planejamento estratégico atual. Além da existência de indefinições conceituais refletindo distorções nos indicadores que agravam esse conflito.

PROBLEMA

Estrutura Organizacional da Diretoria de Informática.

PROVIDÊNCIA

Reestruturar a DIN, de forma a redefinir os métodos e processos de trabalho, segundo o disposto no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).

Redefinir as diretrizes do contrato de prestação de serviço no que tange à lotação e às atividades desenvolvidas pelos prestadores.

Dar maior efetividade ao Comitê da Tecnologia da Informação.

Definir, em regulamento nos termos da Lei Complementar nº 411/2010 com alterações posteriores, as competências das Unidades Técnicas, bem como as atribuições dos cargos de chefia e equipes de trabalho.

2. REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA FIM DO TCE/RN

2.1 Inspeção de Controle Externo - ICE

De acordo com a Lei Complementar nº 411/2010 com alterações posteriores, a Inspeção de Controle Externo constitui órgão técnico, com articulação operacional à Diretoria da Administração Direta, Diretoria da Administração Indireta e Diretoria da Administração Municipal, tem por finalidade controlar e acompanhar a execução, em nível físico-financeiro, de projetos relativos a obras e serviços de engenharia da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios, consignados em orçamentos e programas de trabalho, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.

Contudo, se verifica que a articulação operacional, ora existente, não apresenta eficiência necessária ao universo das atividades requeridas pelo Controle Externo, uma vez que a análise das matérias técnicas de

engenharia é realizada de forma isolada das matérias de natureza jurídica e contábil, prejudicando a otimização da análise processual, já que essas análises são realizadas por setores distintos. Vale destacar que a sistemática adotada pela Inspeção não é comum nos demais Tribunais de Contas do país.

Além disso, “acompanhar a execução” pressupõe que a atuação da Inspeção de Controle Externo se dará de forma concomitante, ou seja, durante a execução da obra. Entretanto, é sabido que, via de regra, a fiscalização das obras ocorre *a posteriori*.

PROBLEMA

Estrutura Organizacional da Inspeção de Controle Externo.

PROVIDÊNCIA

Promover a reestruturação organizacional desta Unidade Administrativa no sentido de incorporar os novos métodos de gestão, cuja ênfase encontra-se no alcance da eficiência de processos e transparência nos resultados.

Definir, em regulamento nos termos da Lei Complementar nº 411/2010 com alterações posteriores, as competências da Unidade Administrativa, bem como as atribuições dos cargos de chefia e equipes de trabalho.

2.2 Auditoria Operacional - AOP

A Auditoria Operacional possui característica própria que a distingue das auditorias tradicionais. Devido à variedade e complexidade das questões tratadas, possuem maior flexibilidade na escolha de temas, objetos de auditoria, métodos de trabalho e forma de comunicar as conclusões de auditoria.

A Auditoria Operacional do TCE/RN constitui-se em unidade organizacional em plena atividade, mas, apesar disso, a Auditoria Operacional não está explicitada na estrutura organizacional do TCE/RN.

Apesar de o art. 16 da Resolução nº 008/2013 prever que os procedimentos de fiscalização de auditoria operacional devem ficar a cargo de uma Unidade Técnica de Auditoria Operacional vinculada diretamente à Secretaria Geral de Controle Externo, a estrutura organizacional do TCE/RN não contempla essa Unidade Administrativa.

Os servidores que realizam as auditorias operacionais são designados por portarias que constituem comissões específicas.

PROBLEMA

A estrutura organizacional do TCE/RN não contempla a Auditoria Operacional.

PROVIDÊNCIA

Criação da Auditoria Operacional na estruturação organizacional no sentido de incorporar os métodos de gestão, cuja ênfase encontra-se no alcance da eficiência de processos e transparência nos resultados.

Definir as competências da Unidade Administrativa, bem como as atribuições dos cargos de chefia e equipes de trabalho.

2.3 Diretoria de Despesa com Pessoal - DDP

A Diretoria de Despesa com Pessoal (DDP) constitui órgão técnico, que tem por finalidade a fiscalização da aplicação dos recursos públicos com despesas de pessoal do quadro funcional da Administração Pública Estadual e Municipal, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo poder público, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas em regulamento. É composta por duas Coordenadorias: (i) Coordenadoria de Despesa com Pessoal do Poder Executivo, Poder Judiciário, Poder Legislativo e Ministério Público Estadual, e (ii) Coordenadoria de Despesa com Pessoal da Administração Municipal. Vale pontuar que a regulamentação das atribuições dessa Diretoria, prevista na Lei Complementar nº 411/2010, ainda não aconteceu.

Inicialmente, há que se registrar que um dos cargos de Coordenador de Despesa com Pessoal está desempenhando suas atividades na Diretoria de Atos de Pessoal, inobservando, pois, o previsto na Lei Complementar nº 411/2010.

Entende-se que as atividades da Diretoria de Despesa com Pessoal (DDP) e da Diretoria de Atos de Pessoal (DAP) guardam estrita correlação, por essa razão o desmembramento em duas diretorias não se justifica. Baseado na análise da consultoria da FUNPEC e em benchmarking feito com outros Tribunais, verifica-se que a estrutura organizacional de outras Cortes de Contas não adota a referida segregação do TCE/RN.

Apesar disso, é imprescindível que sejam definidas as competências da DDP, bem como as atribuições das coordenadorias e das equipes de trabalho, de forma a possibilitar uma maior integração de suas atividades, com aquelas desempenhadas pela DAP.

Vale destacar que sob a responsabilidade da DDP está a fiscalização dos gastos com pessoas, que correspondem a mais de 60% do orçamento do Estado e Municípios do Rio Grande do Norte, e por isso, merece uma prioridade no desempenho de suas atividades.

PROBLEMA

Estrutura Organizacional da Diretoria de Despesa com Pessoal (DDP).

PROVIDÊNCIA

Promover a reestruturação organizacional desta Unidade Administrativa no sentido de incorporar os novos métodos de gestão, cuja ênfase encontra-se no alcance da eficiência de processos e transparência nos resultados.

Definir, em regulamento nos termos da Lei Complementar nº 411/2010 com alterações posteriores, as competências da Unidade Administrativa, bem como as atribuições dos cargos de chefia e equipes de trabalho.

2.4 Diretoria da Administração Direta - DAD

A Diretoria da Administração Direta constitui órgão técnico, que tem por finalidade o exercício da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos Poderes, órgãos e unidades da administração direta do Estado, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento. Apesar disso, a regulamentação das atribuições dessa Diretoria, prevista na Lei Complementar nº 411/2010 com alterações posteriores, ainda não aconteceu.

É importante que sejam definidas as competências da DAD, bem como as atribuições dos cargos de chefia e das equipes de trabalho.

PROBLEMA

Estrutura Organizacional da Diretoria da Administração Direta (DAD).

PROVIDÊNCIA

Promover a reestruturação organizacional desta Unidade Administrativa no sentido de incorporar os novos métodos de gestão, cuja ênfase encontra-se no alcance da eficiência de processos e transparência nos resultados.

Definir, em regulamento nos termos da Lei Complementar nº 411/2010 com alterações posteriores, as competências da Unidade Administrativa, bem como as atribuições dos cargos de chefia e equipes de trabalho.

2.5. Diretoria da Administração Indireta - DAI

A Diretoria de Administração Indireta constitui órgão técnico, que tem por finalidade a análise dos processos relativos à Administração Indireta do Estado e dos Municípios, incluídas as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, os fundos especiais, consórcios públicos e entidades do Terceiro Setor, como as Organizações Não Governamentais (ONGs) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS), e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.

Cumprir destacar que não se tem conhecimento da atuação do Tribunal de Contas no que tange à fiscalização das entidades do terceiro setor. Ademais, a fiscalização dos fundos especiais vem sendo realizada de forma descentralizada, pela Diretoria da Administração Municipal (DAM), Diretoria da Administração Direta (DAD) e Diretoria da Administração Indireta (DAI), quando, de acordo com o disposto na Lei Complementar nº 411/2010 e alterações posteriores, a fiscalização dos fundos é de responsabilidade da DAI.

É importante que sejam definidas as competências da DAI, bem como as atribuições dos cargos de chefia e das equipes de trabalho.

Vale pontuar que a DAI é uma diretoria de relativa complexidade, e por isso exige a composição uma equipe multidisciplinar, tendo em vista que a fiscalização dos entes sob sua responsabilidade envolve matérias específicas relativas a entes públicos, privados e sociedades civis sem fins lucrativos.

PROBLEMA

Estrutura Organizacional da Diretoria da Administração Indireta (DAI).

PROVIDÊNCIA

Promover a reestruturação organizacional desta Unidade Administrativa no sentido de incorporar os novos métodos de gestão, cuja ênfase encontra-se no alcance da eficiência de processos e transparência nos resultados.

Definir, em regulamento nos termos da Lei Complementar nº 411/2010 com alterações posteriores, as competências da Unidade Administrativa, bem como as atribuições dos cargos de chefia e equipes de trabalho.

3. GESTÃO DE PESSOAS

3.1 Políticas de Recursos Humanos

Com a necessidade de modernizar as práticas de gestão de pessoas, na perspectiva de implementar ações inovadoras, o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte publicou a Resolução nº 006/2012, que instituiu as Políticas de Recursos Humanos desta Corte. Essas políticas têm como objetivo orientar a gestão de pessoas a longo prazo, contudo, sua implantação ainda não aconteceu.

PROBLEMA

Não implantação das políticas de recursos humanos

PROVIDÊNCIA

Implantar e implementar as políticas de recursos humanos.

3.2 Alocação de servidores

A nova gestão pública requer uma orientação gerencial dada ao funcionalismo público num formato organizacional enxuto, descentralizado, estruturado em redes, intensivo no uso de tecnologia informacional e preocupados com a excelência de seus serviços.

E nesse contexto, merece destaque o processo de alocação de servidores segundo os interesses institucionais, isso porque essa realidade exige que se observem os resultados dos processos de avaliação funcionais e o perfil de competências profissionais, com o objetivo de alcançar a Visão e Missão do TCE/RN.

Dessa forma, é imperioso fazer um levantamento da força de trabalho do TCE/RN de forma que o TCE/EM alcance a máxima eficiência, a eficácia e a produtividade.

O presente trabalho dividiu o TCE/RN em 6 (seis) áreas de atuação e 2 (duas) áreas não previstas no quadro organizacional do Tribunal. São essas áreas: Presidência, Gabinetes de Conselheiros e Auditores, Ministério Público Especial, Unidades Administrativas Auxiliares, Área Meio, Área Fim, SINDICONTAS e Coral.

Essas áreas estão compostas por unidades administrativas previstas na Lei Complementar nº 411/2010 e alterações posteriores:

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO

Presidência

Chefia de Gabinete/Assessoria da Presidência

Assessoria de Planejamento e Gestão

Consultoria Jurídica

Controle Interno

Assessoria de Comunicação

Secretaria das Sessões, Secretaria da 1ª Câmara e Secretaria da 2ª Câmara

Gabinetes dos Conselheiros/Audidores

Conselheiro Tarcísio Costa

Conselheiro Renato Costa Dias

Conselheira Maria Adélia de Arruda Sales

Conselheiro Carlos Thompson Costa Fernandes

Conselheiro Francisco Potiguar Cavalcanti Júnior

Conselheiro Antônio Gilberto Jales

Auditor Marco Montenegro

Auditor Cláudio Emerenciano

Ministério Público Especial

Unidades Administrativas Auxiliares

Corregedoria

Ouvidoria

Escola de Contas

Área Meio do TCE/RN

Secretaria de Administração Geral

Diretoria de Expediente

Diretoria de Atos e Execuções

Diretoria de Informática

Diretoria de Administração Geral

Direção

Setor de Pessoal

Setor de Folha de Pagamento

Setor de Contabilidade

Setor Financeiro

Setor de Compras, Material e Patrimônio

Setor Técnico de Manutenção

Setor de Almoxarifado

Setor de Transporte

Setor de Arquivo

Setor Médico

Segurança

Área Fim do TCE/RN

Secretaria de Controle Externo

Diretoria da Administração Indireta

Diretoria da Administração Direta

Diretoria da Administração Municipal

Coordenadoria de Administração Municipal Contas de Governo

Coordenadoria de Administração Municipal Contas de Gestão

Diretoria de Atos de Pessoal

Coordenadoria de Atos de Pessoal da Administração Estadual

Coordenadoria de Atos de Pessoal das Administrações Municipais

Inspetoria de Controle Externo

Diretoria de Despesa com Pessoal

Coordenadoria de Despesa com Pessoal do Poder Executivo, Poder Judiciário, Poder Legislativo e Ministério Público Estadual

Coordenadoria de Despesa com Pessoal da Administração Municipal

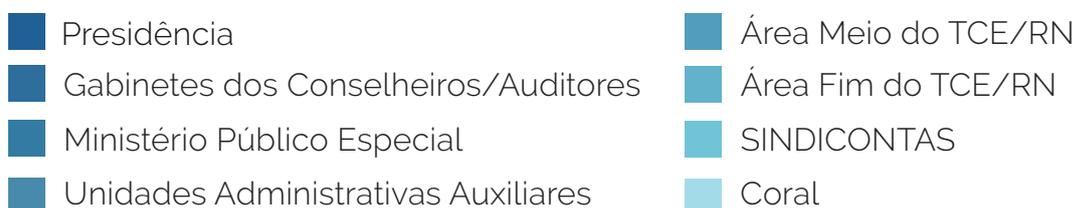
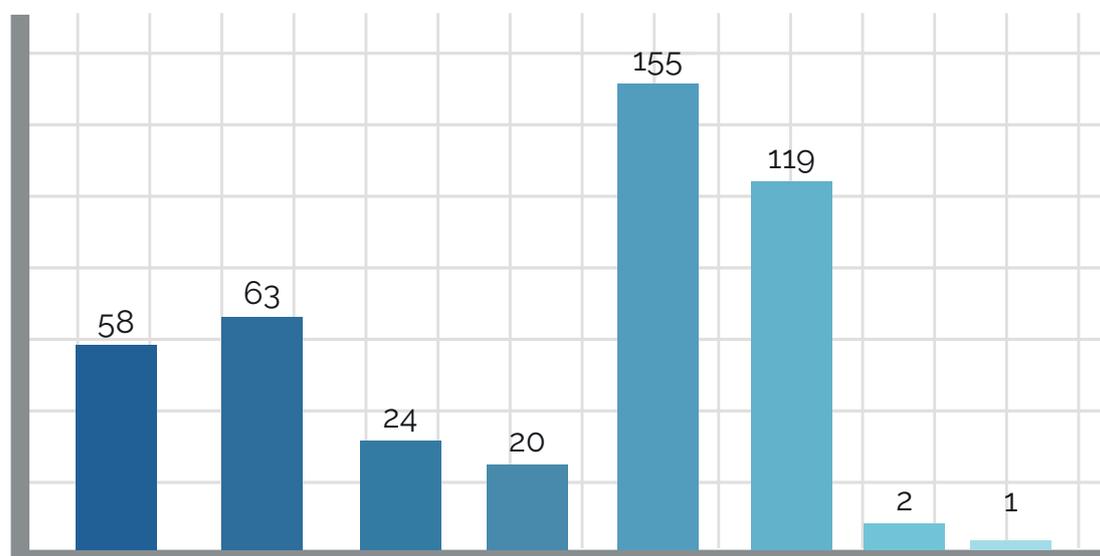
Auditoria Operacional

SINDICONTAS

Coral

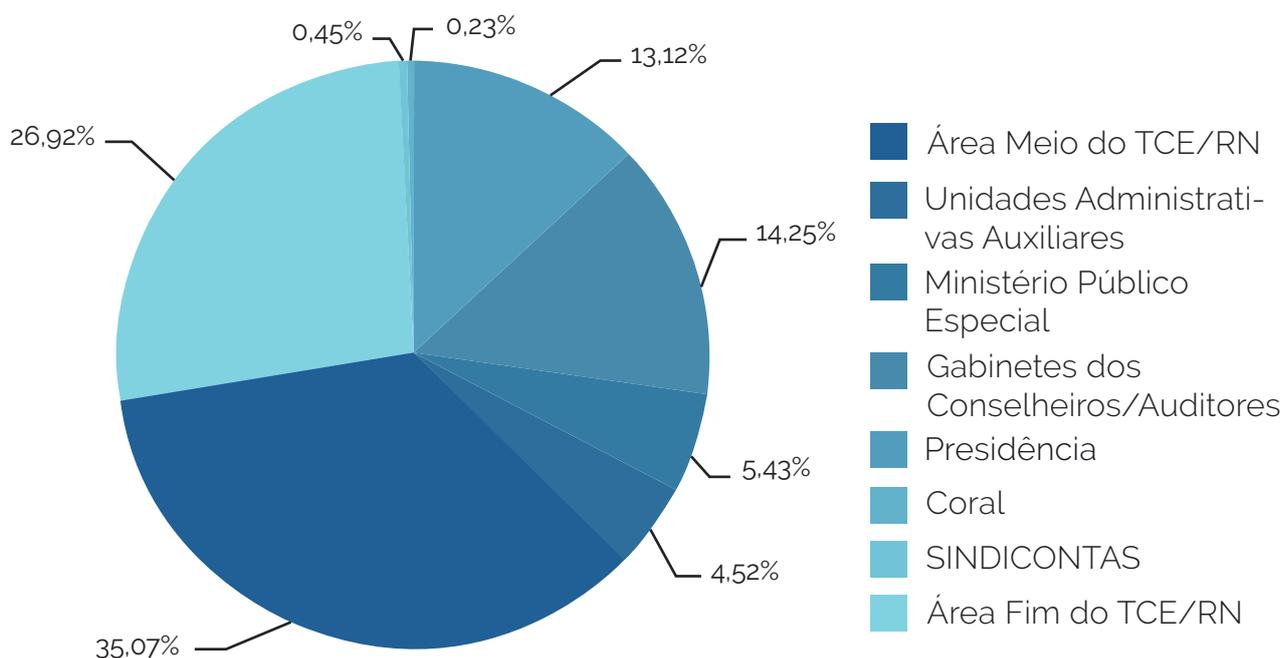
Dentre servidores efetivos, não efetivos e requisitados, o TCE/RN possui um quantitativo de força de trabalho de 442 (quatrocentos e quarenta e dois) servidores, que estão distribuídos nas áreas acima citadas da seguinte forma:

Quadro 01: Alocação dos servidores por áreas do TCE/RN.



Fonte: Portal da Transparência.

Quadro 02: Percentual de alocação de servidores por áreas do TCE/RN.



Fonte: Portal da Transparência.

Abaixo segue a distribuição dos servidores efetivos, requisitados de outros órgãos públicos e não efetivos segundo as áreas do TCE/RN.

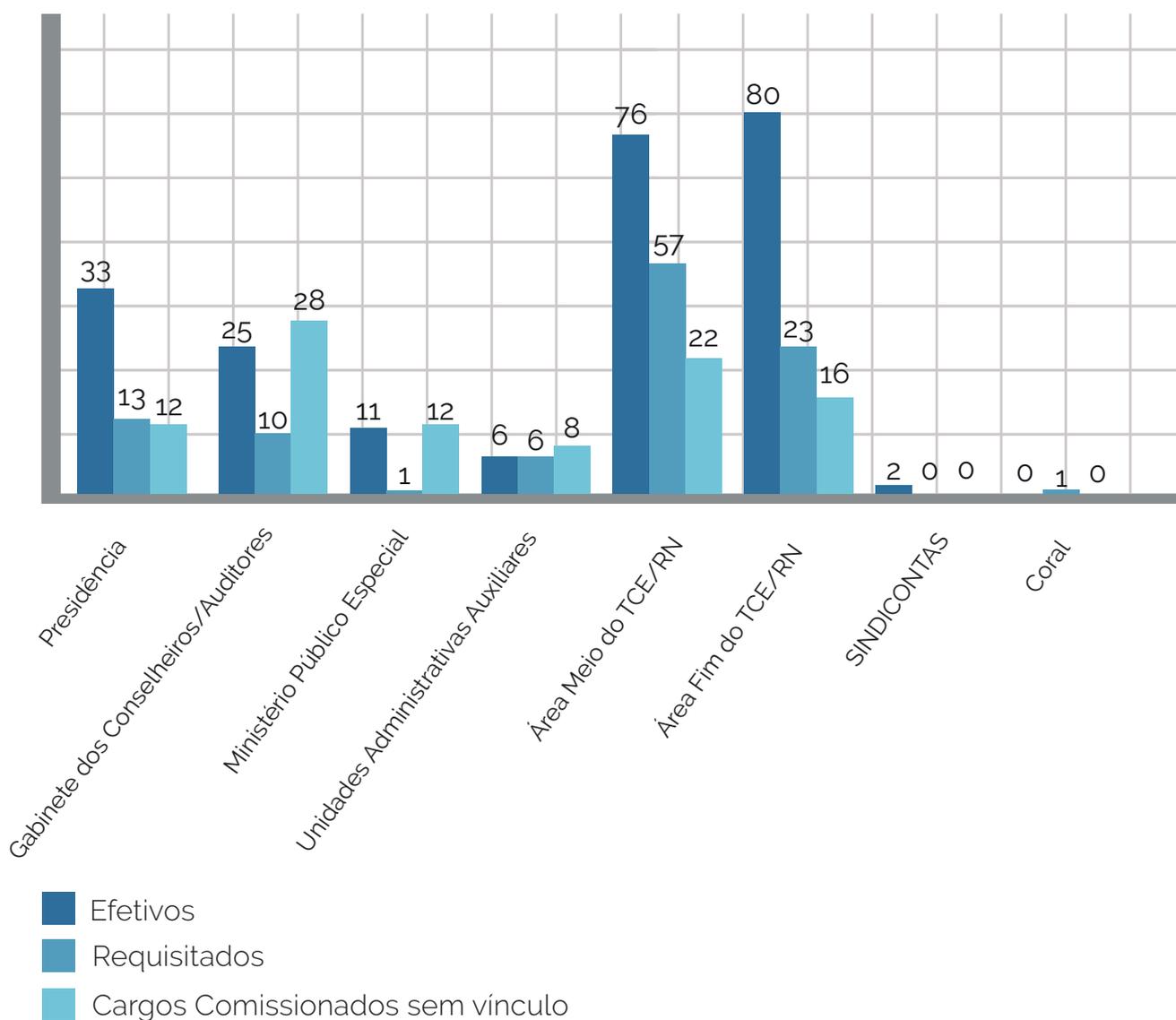
Ressalta-se que apenas 34,33% (trinta e quatro inteiros e trinta e três centésimos por cento) dos servidores efetivos do TCE/RN estão lotados nas unidades administrativas da área fim do Tribunal, enquanto 49,35% (quarenta e nove inteiros e trinta e cinco centésimos por cento) dos servidores efetivos estão distribuídos em unidades administrativas nas áreas da Presidência, unidades administrativas auxiliares e área meio. Outro ponto que merece destaque é o fato de que 45,80% (quarenta e cinco inteiros e oitenta centésimos por cento) da força de trabalho do Ministério Público Especial é composta por servidores efetivos do Tribunal de Contas.

Além disso, observa-se que a maior concentração de servidores requisitados está na área meio, 51,40% (cinquenta e um inteiros e quarenta centésimos por cento), enquanto que na área fim estão lotados 20,70% (vinte inteiros e setenta centésimos por cento) dos servidores requisitados.

Os cargos comissionados ocupados por servidores sem vínculo com a administração pública encontram-se distribuídos da seguinte forma: 12%

(doze por cento) na Presidência, 29% (vinte e nove por cento) nos Gabinetes dos Conselheiros e Auditores, 12% (doze por cento) no Ministério Público Especial, 8% (oito por cento) nas unidades administrativas auxiliares, 22% (vinte e dois por cento) na área meio, e 16% (dezesseis por cento) na área fim.

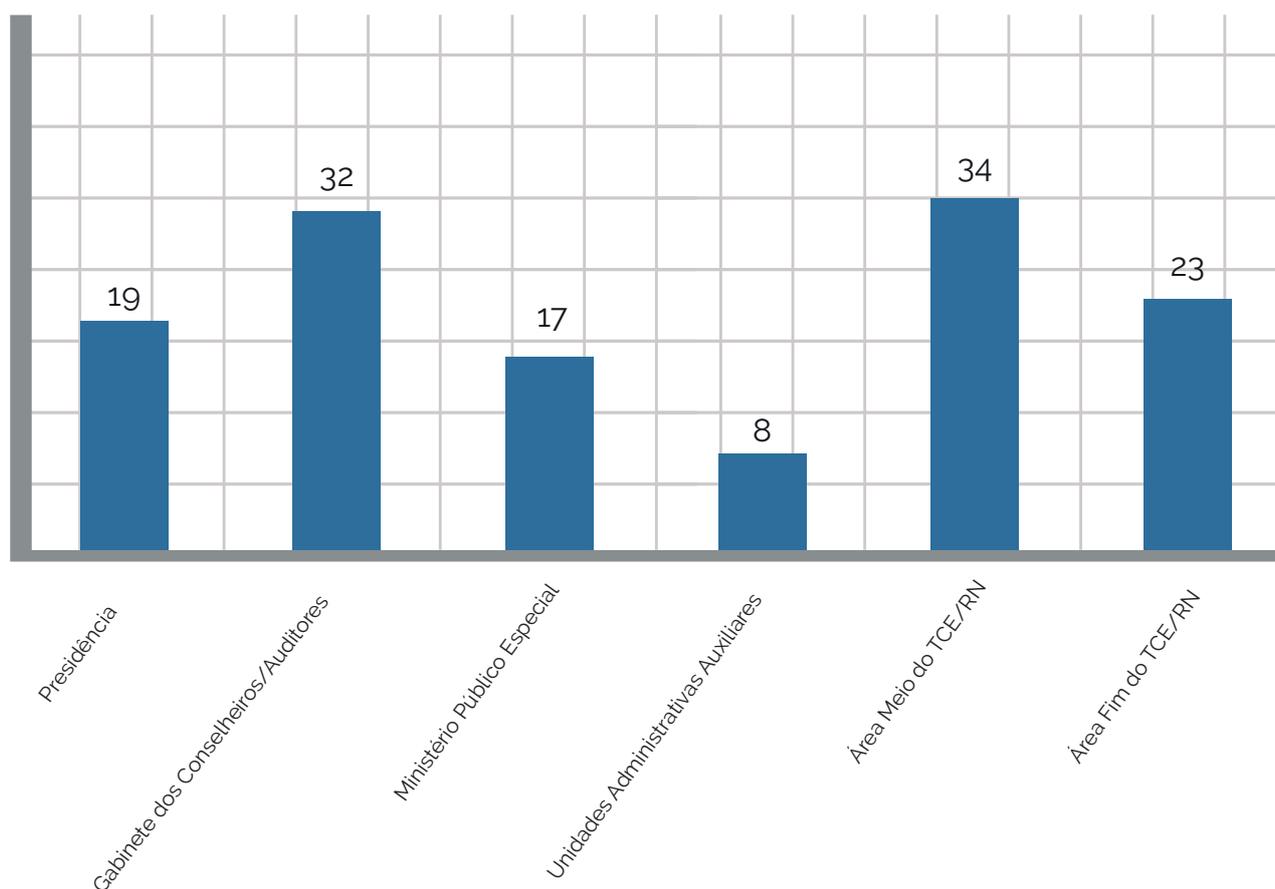
Quadro 03: Distribuição dos servidores, efetivos, requisitados e comissionados sem vínculo nas áreas do TCE/RN.



Fonte: Portal da Transparência.

Quando se observa a distribuição dos cargos comissionados no Tribunal de Contas, verificam-se situações como: a área meio (SAG, DAG, DAE, DIN, DAG, Setor Médico e Segurança) possui 25,56% (vinte e cinco inteiros e cinquenta e seis centésimos por cento) dos cargos comissionados, um quantitativo maior do que o da área fim (SECEX, DAI, DAD, DAM, DAP, DDP, ICE e AOP), que possui 17,29% (dezessete inteiros e vinte e nove centésimos por cento) dos cargos.

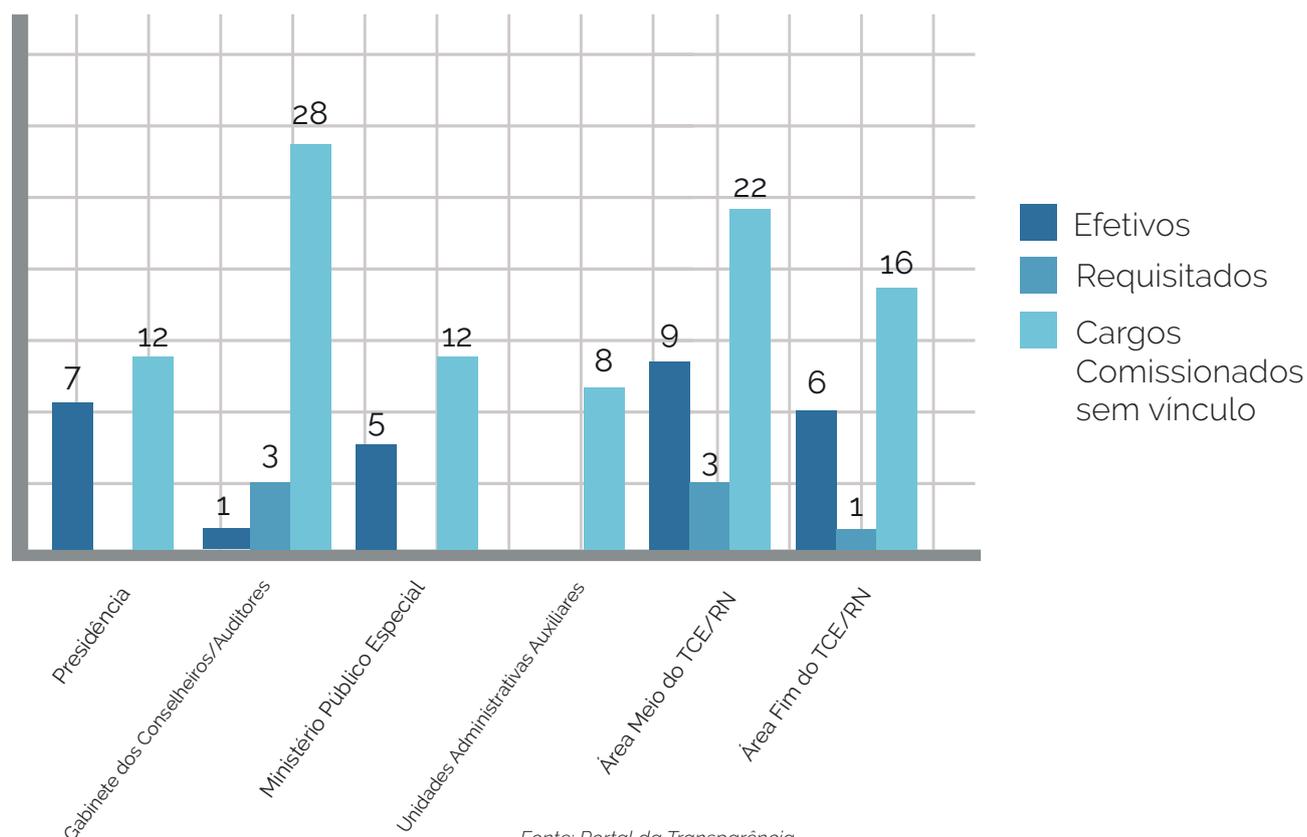
Quadro 04: Distribuição dos cargos comissionados por áreas do TCE/RN.



Fonte: Portal da Transparência.

Os cargos comissionados estão distribuídos entre os servidores efetivos, requisitados e sem vínculo com a administração pública da seguinte forma:

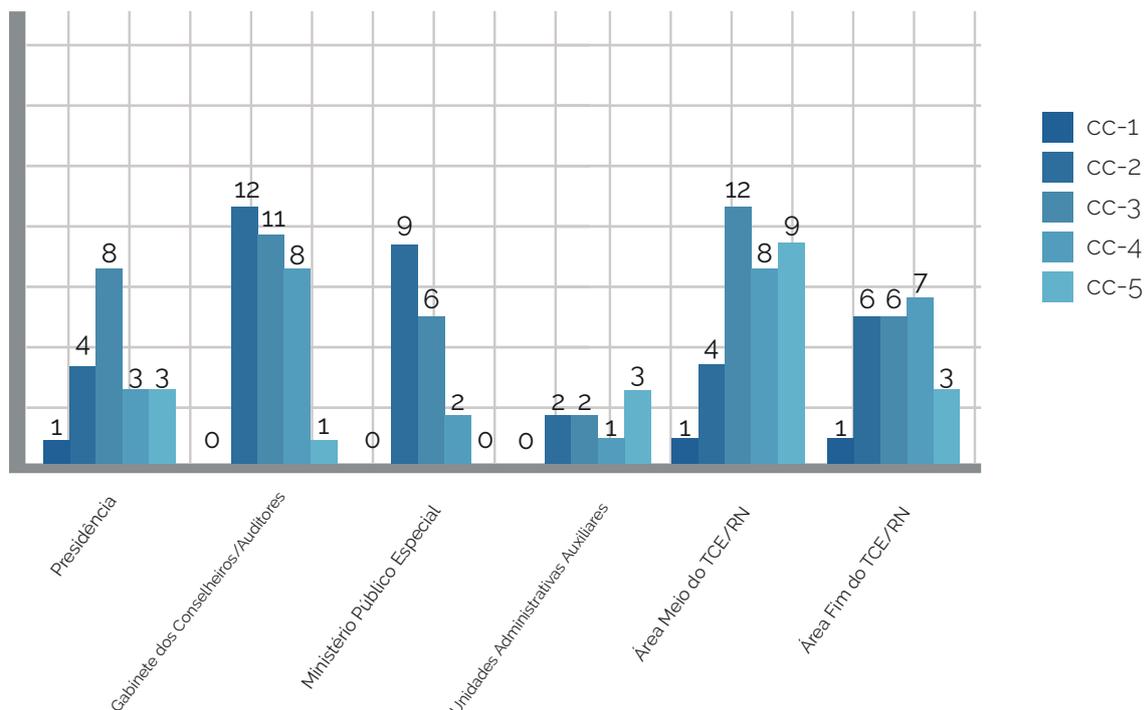
Quadro 05: Distribuição dos cargos comissionados nas áreas do TCE/RN entre os servidores efetivos, requisitados e sem vínculo com a administração pública.



Fonte: Portal da Transparência.

O gráfico abaixo demonstra a distribuição dos cargos comissionados segundo os símbolos CC-1, CC-2, CC-3, CC-4 e CC-5:

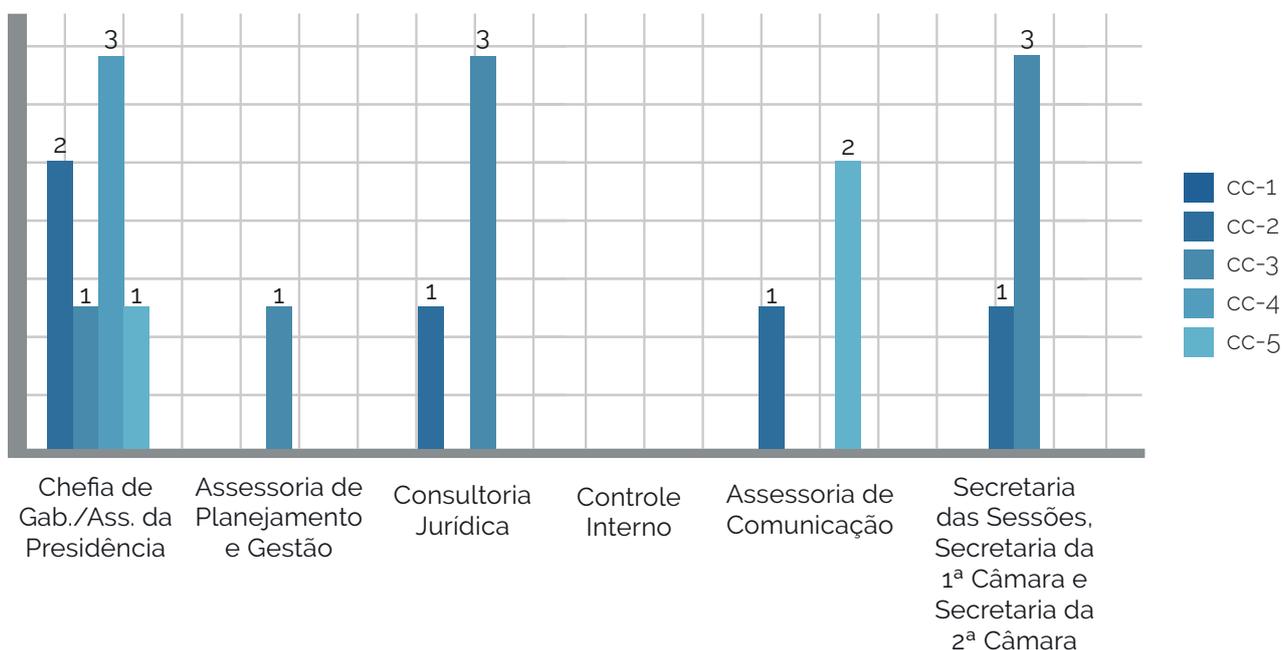
Quadro 06: Distribuição tipos dos cargos comissionados por área do TCE/RN.



Fonte: Portal da Transparência.

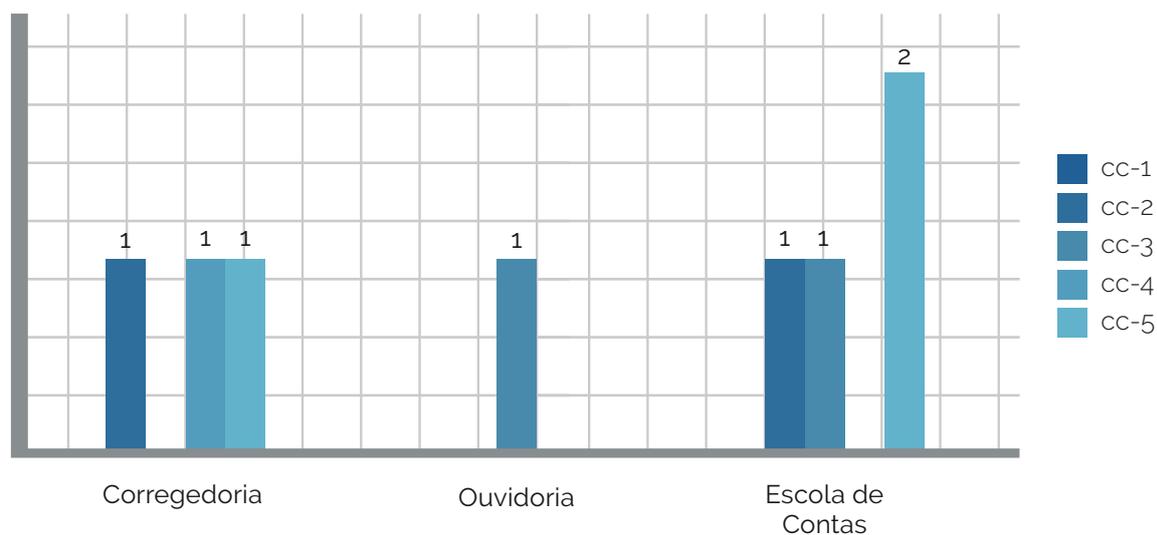
Não se pode deixar de observar a distribuição dos cargos comissionados por unidade administrativa nas áreas da presidência, unidades administrativas auxiliares, área meio e área fim, conforme os quadros 07, 08, 09 e 10.

Quadro 07: Distribuição por tipos de cargos comissionados nas unidades administrativas vinculadas diretamente à Presidência do TCE/RN.



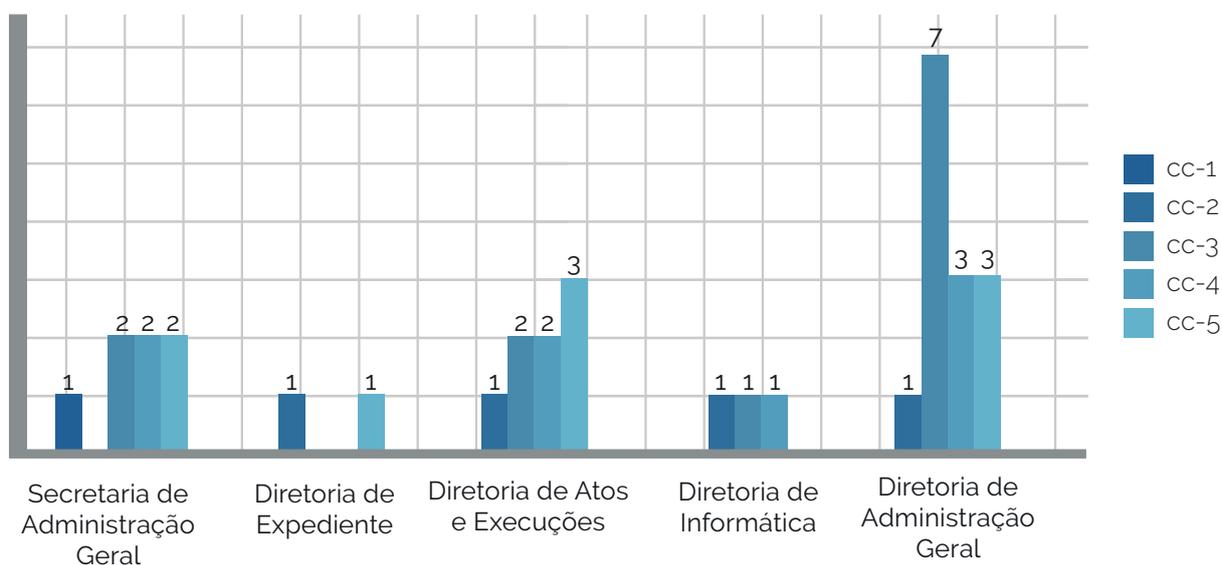
Fonte: Portal da Transparência.

Quadro 08: Distribuição por tipos de cargos comissionados nas áreas das unidades administrativas auxiliares.



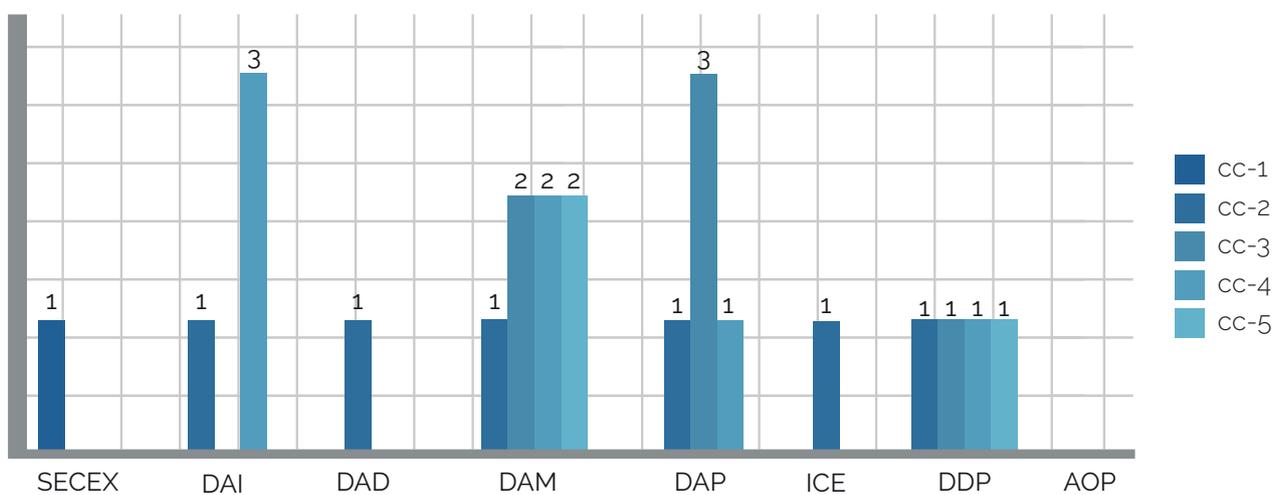
Fonte: Portal da Transparência.

Quadro 09: Distribuição por tipos de cargos comissionados na área meio.



Fonte: Portal da Transparência.

Quadro 10: Distribuição por tipos de cargos comissionados na área fim.

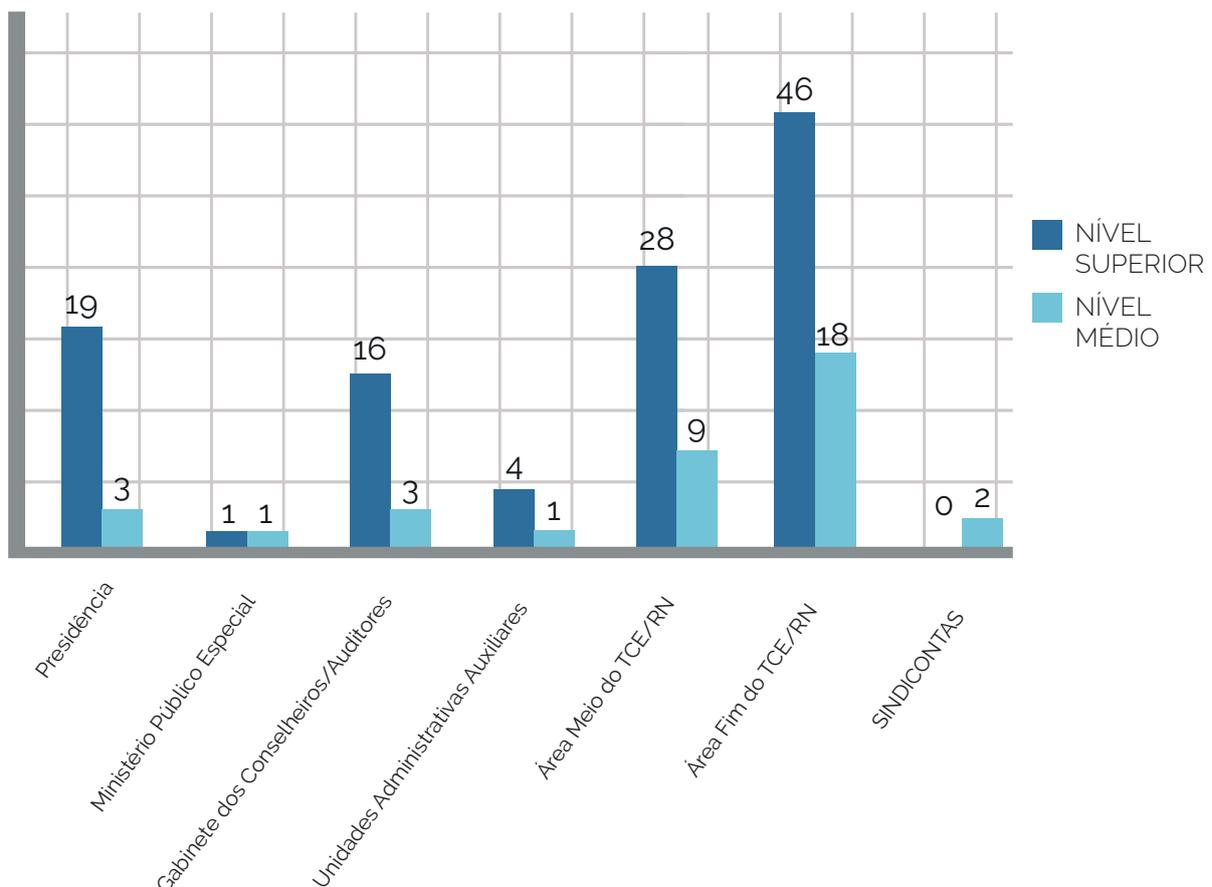


Fonte: Portal da Transparência.

Pelo demonstrado acima, verifica-se que há uma grande concentração de força de trabalho lotada nas seguintes áreas: Presidência (58), unidades administrativas auxiliares (20) e área meio (155); enquanto isso, apenas 119 (cento e dezenove) servidores estão lotados na área fim. Em contrapartida dessa realidade, nos últimos anos houve um significativo aumento na demanda da atuação do Tribunal de Contas no controle externo, o que se evidencia a sobrecarga na área fim.

Não se pode deixar de pontuar o quantitativo de servidores efetivos que ocupam cargos com atuação no controle externo exercendo exclusivamente suas atividades na área meio. Vide abaixo a distribuição dos servidores ocupantes de cargos efetivos com atuação no controle externo, e que não ocupam cargos comissionados, segundo as áreas do TCE/RN:

Quadro 11: Distribuição dos servidores ocupantes de cargos efetivos com atuação no controle externo, por área do TCE/RN.



Fonte: Portal da Transparência.

Por isso, faz-se necessário um estudo no sentido redimensionar as forças de trabalho de cada área do TCE/RN, levando em consideração o perfil de competências profissionais dos servidores em atividade no Tribunal. A otimização dessa força de trabalho é imperiosa sobretudo pelo fato de reduzido limite de despesa com pessoal do Tribunal, que impede a realização de processos de seleção de pessoas.

PROBLEMA

Má alocação de servidores.

PROVIDÊNCIA

Realizar o censo.
Realizar diagnóstico de Desenvolvimento Organizacional pela APG.
Realocar os servidores.
Definir critérios para instituição de comissões especiais.

3.3. Avaliação de Desempenho

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte não utiliza procedimentos e métricas, baseados na meritocracia, para avaliar sistematicamente o desempenho e a contribuição de seus servidores e gestores.

Além disso, não promove o desenvolvimento gerencial sistemático e a formação de competências para a liderança de pessoas e equipes de trabalho, a leitura de cenários, o planejamento e definição de metas para a gestão de processos operacionais.

PROBLEMA

Fragilidade na avaliação de desempenho.

PROVIDÊNCIA

Implantar a meritocracia de forma linear.
Capacitar os gestores para avaliar o desempenho de seus subordinados.

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL



4. DAS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO NO TCE/RN

4.1 Planejamento Estratégico

O IV Encontro Nacional e do XIII Encontro do Colégio dos Corregedores e Ouvidores, realizados em Fortaleza-CE, no período de 4 a 6 de agosto de 2014, aprovou uma série de diretrizes com o objetivo de alinhar a atuação dos Tribunais de Contas às demandas da sociedade, dentre as quais se destaca: "estimular no âmbito dos Tribunais de Contas o planejamento estratégico, atuando com base em metas e indicadores definidos que permitam o monitoramento e a avaliação de desempenho institucional".

Entretanto, as unidades administrativas do TCE/RN, quando da proposta de seus Planos Diretores, não contemplam as ações planejadas no Plano Estratégico, definindo apenas atividades corriqueiras da Diretoria, e mesmo quando definem, tendem a não executá-las.

Além disso, é comum a execução de ações por parte de Unidades Administrativas do TCE/RN que simplesmente acontecem, ou seja, ocorrem de forma alheia ao Plano de Diretrizes Anual, que é instituído pela Presidência do Tribunal.

PROBLEMA

Falta de efetividade do Sistema de Planejamento e Gestão, como ferramenta gerencial.

PROVIDÊNCIA

Elaboração dos Planos Diretores com a definição de ações voltadas para atingir a missão do TCE/RN.
Dar efetividade aos Planos Diretores, executando as ações planejadas, de forma a atingir as metas do segundo ciclo do Planejamento Estratégico.

4.1 Planejamento Estratégico

O planejamento orçamentário, hoje realizado no âmbito da DAG, deve prezar pela transparência e assegurar a participação dos Conselheiros, Ministério Público junto ao Tribunal de Contas e Assessoria de Planejamento e Gestão na confecção da parte das leis orçamentárias que diz respeito ao TCE/RN. Além disso, deve incentivar a participação de todas as Unidades Administrativas, por meio de audiências para discussão do orçamento.

PROBLEMA

Ausência de compatibilidade das peças de planejamento (PPA, LDO e LOA) com o Plano Estratégico.

PROVIDÊNCIA

Promover a participação da APG na elaboração da proposta do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentária e da Lei Orçamentária Anual, em conjunto com a Secretaria de Administração Geral e a Diretoria de Administração Geral, considerando o planejamento estratégico, as diretrizes institucionais e ouvidas as demais unidades do Tribunal.

Análise, pela APG, das proposições de planejamento elaboradas pelas Unidades Administrativas.

Liberar à APG acesso para consulta ao SOFC (Sistema Orçamentário, Financeiro e Contábil).

CONTROLE EXTERNO



5. CONVERGÊNCIA COM AS NORMAS DE AUDITORIA GOVERNAMENTAL

5.1 Padronização de Processos de Trabalho

A adesão às Normas de Auditoria Governamental (NAG's) é essencial para um adequado desempenho por parte do TCE/RN, com vistas a conferir maior credibilidade ao trabalho realizado. Essas normas têm como propósito:

- Estabelecer os princípios básicos para a boa prática da auditoria governamental;
- Assegurar padrão mínimo de qualidade aos trabalhos de auditoria governamental desenvolvidos pelos TCs;
- Oferecer um modelo adequado para a execução das atividades de auditoria governamental de competência dos TCs;
- Servir de referencial para que os profissionais de auditoria governamental tenham uma atuação pautada na observância dos valores da competência, integridade, objetividade e independência;
- Oferecer critérios para a avaliação de desempenho desses profissionais; e
- Contribuir para a melhoria dos processos e resultados da Administração Pública.

Por isso, é imperativa a adoção das NAG's, além do fato de ser uma exigência de entidades como a ATRICON, o BIRD e o BID.

PROBLEMA

Ausência de padronização de processos de trabalho (métodos e técnicas), segundo as Normas de Auditoria Governamental. Ausência de padronização de processos de trabalho (métodos e técnicas), segundo as Normas de Auditoria Governamental.

PROVIDÊNCIA

Planejar os procedimentos de trabalho, adotando as Normas de Auditoria Governamental.
Capacitar o Corpo Técnico para desempenhar suas funções de auditoria com base nas Normas de Auditoria Governamental.
Definição de fluxo processual.
Utilização do SIAI como uma das etapas do processo de fiscalização.

5.2 Adoção de Sistema de Auditoria

Os Tribunais de Contas utilizam dois tipos de sistemas informatizados para subsidiar os trabalhos de auditoria: (i) sistema de base de dados, por meio do qual são recepcionadas as prestações de contas dos jurisdicionados; e (ii) sistema de auditoria informatizada que subsidia o processo de planejamento, execução e relatório final da auditoria, conforme as normas nacionais e internacionais.

Entretanto, o TCE/RN possui apenas o sistema de base de dados, por meio do qual são recepcionadas as prestações de contas dos jurisdicionados, que é o Sistema Integrado de Auditoria Informatizada (SIAI) para auxiliar no processo de fiscalização.

PROBLEMA

Ausência de Sistema de Auditoria, que envolva o processo de planejamento, execução e relatório final, observando as normas nacionais e internacionais de auditoria.

PROVIDÊNCIA

Firmar convênio com Tribunal de Contas que possui sistema de auditoria para viabilizar a cessão do software.
Adaptar e implantar o sistema de auditoria no TCE/RN.

6.

PLANEJAMENTO DAS FISCALIZAÇÕES

6.1. Plano de Fiscalização Anual (PFA)

O Plano de Fiscalização Anual (PFA) constitui um mecanismo de planejamento e acompanhamento das ações de controle do controle externo do TCE/RN, sendo um instrumento gerencial fundamental na busca por resultados mais efetivos, na medida em que expressa a estratégia de atuação institucional.

Por isso, deve ser elaborado por grupo de trabalho com apoio da Assessoria de Planejamento e Gestão, com o intuito de compatibilizá-lo com as peças de planejamento orçamentárias (Planos Plurianuais, Leis de Diretrizes Orçamentárias e Leis Orçamentárias Anuais), e as peças que compõem o sistema de planejamento do Tribunal (Plano Estratégico e Planos Diretores Anuais).

Entretanto, o que se observa, quando da elaboração do PFA, é que não são definidos os fatores de risco, materialidade, relevância, oportunidade e impacto potencial, previstos no art. 7º da Resolução nº 016/2012, necessários para o estabelecimento dos "Temas de Maior Significância" (TMS), que devem ser o objeto de fiscalização do TCE/RN.

PROBLEMA

O Plano de Fiscalização Anual não observa os fatores de risco, materialidade, relevância, oportunidade e impacto potencial, previstos no art. 7º da Resolução nº 016/2012, necessários para o estabelecimento dos "Temas de Maior Significância" (TMS).

PROVIDÊNCIA

Promover a revisão da sistemática adotada pelo Plano de Fiscalização Anual, de forma a integrar suas ações junto das demandas de cada Diretoria.
Considerar os critérios de materialidade, risco e relevância, bem como os achados de auditoria dos pareceres prévios emitidos pelo TCE/RN para a definição do Plano de Fiscalização, em cumprimento à Resolução nº 016/2012.

CONCLUSÃO



O presente trabalho buscou identificar as principais fragilidades do Tribunal, e sugerir possíveis providências a serem tomadas pela nova gestão, como forma de garantir a eficiência administrativa e a efetividade das ações de controle, prezando pelas boas práticas de governança.

A governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Nessa esteira, o Tribunal de Contas da União recomenda, dentre outras práticas de governança:

PRÁTICA 01: “Escolha líderes competentes e avalie seus desempenhos.”

Os resultados de qualquer organização dependem fundamentalmente das pessoas que nela trabalha. Por essa razão, as organizações devem garantir que seus profissionais possuam competências necessárias ao exercício do cargo.

PROVIDÊNCIA

Capacitar os secretários, diretores, coordenadores e chefe de setor do TCE/RN.

Avaliar o desempenho dos gestores do Tribunal.

Garantir o foco do planejamento instituído para o biênio 2015/2016.

PRÁTICA 02: “Estabeleça sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções segregadas.”

O sistema de governança é o modo como os diversos atores se organizam, integram e procedem para obter boa governança. Compreende as instâncias internas e externas de governança, fluxo de informações, processos de trabalho e atividades relacionadas a avaliação, direcionamento e monitoramento.

O alcance de uma boa governança depende fundamentalmente de definições e implantação de um sistema de governança ao mesmo tempo simples e robusto, com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas.

PROVIDÊNCIA

Estabelecer as atribuições dos cargos do TCE/RN e segregação de funções críticas.
Estabelecer o sistema de governança.

PRÁTICA 03: “Estabeleça a estratégia considerando as necessidades das partes interessadas.”

Considerando necessário o foco das organizações públicas na prestação de serviços de qualidade, o alinhamento de suas ações com as expectativas da sociedade e demais partes interessadas é fundamental para a otimização dos resultados.

De forma geral, os gestores precisam satisfazer uma gama complexa de objetivos políticos, econômicos e sociais. Logo, o modelo de governança adotado deve propiciar o equilíbrio entre as legítimas expectativas das diferentes partes interessadas.

PROVIDÊNCIA

Estabelecer e divulgar entre os gestores do Tribunal a estratégia como objetivo de assegurar a sua efetividade.
Promover o controle social.
Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, demais organizações de controle e outras instituições.
Assegurar que decisões, estratégias, programas, projetos, planos, ações, serviços e produtos atendam a Missão do TCE/RN.

PRÁTICA 04: “Estabeleça metas e delegue poder e recursos para alcançá-los.”

O modelo de liderança organizacional decorre da aplicação dos princípios da coordenação, da delegação de competências e do modelo de governança adotado.

Por esses princípios fundamentais, a Alta Administração estabelece uma estrutura de unidades e subunidades funcionais, nomeia gestores para chefiá-las e a eles delega autoridade para executar os planos. A responsabilidade final pelos resultados, contudo, permanece com a autoridade delegante.

PROVIDÊNCIA

Avaliar, direcionar e monitorar a gestão.
Responsabilizar-se pelo estabelecimento de diretrizes para a gestão e pleno alcance dos resultados.
Assegurar, por política de delegação e reservas de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.
Responsabilizar-se pela gestão de riscos.
Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria.

PRÁTICA 05: “Estabeleça mecanismos de coordenação de ações com outras organizações.”

A obtenção de resultados para a população exige, cada vez mais, que os múltiplos atores políticos, administrativos, econômicos e sociais lancem mão de abordagens colaborativas para atingir metas, objetivos e propósitos coletivos.

Do contrário, abre-se espaço para a fragmentação da missão e a sobreposição de projetos, ações e atividades, com consequente desperdício de recursos públicos.

PROVIDÊNCIA

Estabelecer mecanismos de atuação efetiva com vistas a implementação, monitoramento e avaliação do Segundo Ciclo do Plano Estratégico do TCE/RN.

PRÁTICA 06: “Gerencie riscos e institua os mecanismos de controle interno necessários.”

Riscos surgem da incerteza natural dos atuais cenários econômicos, políticos e sociais e podem se apresentar como desafios ou oportunidades, na medida em que dificultem ou facilitem o alcance dos objetivos organizacionais. O instrumento de governança para lidar com a incerteza e a gestão de riscos, que engloba, entre outras coisas, o controle interno.

A gestão de riscos permite tratar com eficiência as incertezas, seja pelo melhor aproveitamento das oportunidades, seja pela redução de possibilidades e/ou impacto de eventos negativos, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor e fornecer garantias razoáveis ao cumprimento dos seus objetivos.

PROVIDÊNCIA

Estabelecer sistema de gestão de risco.
Monitorar e avaliar o sistema de gestão de risco, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.