



PARECER do DIRIGENTE DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO

Parecer n.º 003/2017-CCIA

Relatório de Auditoria de Gestão 2017– SAUD/SOAG

Processo Administrativo Eletrônico e Protocolo n.º 16324/2016

Unidade auditada: Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte

Autoridade Supervisora: Desembargador Dilermando da Mota Pereira – Presidente do TRE/RN

Assunto: Relatório de Gestão – Exercício 2016 – Tomada de Contas Anual

Trata-se da Tomada de Contas Anual relativa ao exercício de 2016, concebida por força da **Decisão Normativa TCU nº 156/2016** e legislação correlata.

O Relatório de Auditoria de Gestão é subscrito pelos Chefes das Seções de Auditoria e de Orientação e Acompanhamento de Gestão desta Coordenadoria, que avaliaram a conformidade dos documentos, papéis e informações constantes do Relatório de Gestão que compõe o Processo de Tomada de Contas.

Ambos concluíram pela regularidade da gestão dos responsáveis relacionados no Rol de Responsáveis, formulado a partir das orientações dispostas nos arts. 10 e 11, da Instrução Normativa TCU nº 63/2010.

Da avaliação promovida destacaram-se algumas aspectos que, se não merecem ressalva, são trazidos à baila para reforçar as orientações no sentido de que sejam aperfeiçoados, vez que, em síntese, é em busca da melhoria que são prestadas contas e avaliada a gestão. Aspectos esses que devem também ser considerados à Luz dos Pilares da Governança Corporativa: **ESTRATÉGIA, LIDERANÇA e CONTROLE.**

1) Instalado um novo Ciclo de Planejamento Estratégico - 2016-2020 e até mesmo considerando as Recomendações do Acórdão 6188/2016 – 2ª Câmara do TCU que julgou a Tomada de Contas de 2014, foi construída, de forma coletiva, uma nova estrutura de Indicadores de Desempenho e de Apoio, que se mostraram mais realistas e de mensuração efetiva, o que facilitou o seu entendimento pela maioria dos setores e unidades do órgão.



Certa estabilidade da estrutura de pessoal em cargos e funções, nos níveis tático e estratégico, também colaborou para a continuidade do processo nos primeiros dois anos desse Ciclo, em que os conceitos que compõem a Governança Corporativa – Estratégia, Liderança e Controle – passaram a se tornar parte do vocabulário cotidiano, pelo menos ao nível desses dois degraus da estrutura organizacional: tático e estratégico.

2) Não obstante, os progressos poderiam ser mais significativos quanto ao incremento da maturidade em Governança global da organização, deficiência que atribuímos em parte à descontinuidade administrativa que se reflete na inexistência de ações promovam, de forma eficaz, um maior envolvimento do corpo funcional mediante sua sensibilização e, principalmente, por uma comunicação organizacional ainda incipiente por parte da Alta Administração, no sentido de propagar e disseminar ações, projetos, conceitos e propostas que são imprescindíveis ao envolvimento de todos os servidores para o sucesso e alcance das metas e objetivos estratégicos da organização.

Como exemplo disso cita-se o Código de Ética, instituído do ponto de vista formal, mas cuja existência permanece desconhecida de grande parte dos servidores, dificultando a internalização dos princípios e valores que devem nortear atividades, processos e mesmo as ações pessoais de todos que integram o órgão, em todos os níveis hierárquicos.

Esta possivelmente seja a causa da constatação, na avaliação feita pela Equipe de Auditoria, de que mesmo setores em níveis estratégicos apresentaram Indicadores de Desempenho obtidos a partir de fórmulas que não expressam o resultado esperado, no sentido de *não existirem desafios ou diferenças significativas entre os objetivos postos e os que foram alcançados*; gerando um resultado “falso positivo” para valores que não seriam sequer considerados válidos para uma avaliação de desempenho, vez que não exigiam “empenho” para serem obtidos.

3) A avaliação obrigatória e específica no tocante à avaliação das despesas contratadas mediante dispensabilidade ou inexigibilidade de licitação revelou, sob o aspecto de conformidade e instrução dos autos, como destacado pela Equipe de Auditoria que, no geral, os procedimentos revelam a preocupação com a sua instrução, fundamentação legal e até com o atendimento de



orientações preconizadas no mais recente Plano de Logística Sustentável aprovado no Exercício de 2016², com pouquíssimas ocorrências a merecerem menção, se considerado o montante total liquidado sob essas duas modalidades - R\$ 2.836.403,32 (dois milhões, oitocentos e trinta e seis mil, quatrocentos e três reais e trinta e dois centavos).

Contudo, considerada a amostra em termos quantitativos – 25 processos - a publicação fora de prazo de extratos de contratação ou prorrogação em SEIS aponta para um percentual muito expressivo (25% ou ¼ da amostra avaliada) e que exige um cuidado maior dos setores envolvidos.

Ainda no tocante a esses procedimentos, mais especificamente naqueles em que a contratação se verifica com fulcro nos Incisos I e II do art. 24 da Lei nº 8.666/1993, ou seja, cujo valor da despesa se encontra abaixo do limite anual de gastos por subelemento de despesa - cujo patamar é de R\$ 15.000,00 para obras e serviços de engenharia e de R\$ 8.000,00 para todas as demais - observa-se que a falta de uma sistematização simples tem gerado riscos desnecessários de extrapolação dos limites legais. Fato que, ainda que eventual e de ínfima significância financeira, não deixa de ser preocupante, pois “cisnes negros”, no jargão de gerenciamento de riscos, também são raros, e nem por isso o impacto que causam pode ser subestimado.

Afora esse aspecto de segurança em relação à aplicação dos recursos, o controle inadequado de gastos dentro dos limites dos Incisos I e II do Art. 24 supracitado, pode gerar outras anomalias, estas sim já verificadas com maior frequência: a de que o suposto comprometimento de gastos em determinado subelemento de uma despesa necessária, faça surgir, como “opção”, a alegação de “urgência de atendimento” ou “situação emergencial”, fundamentos que, ainda que aplicados para valores menos significativos, devem ser considerados dentro de sua peculiaridade e excepcionalidade próprias, e como tal, com maior rigor em sua utilização.

² Outro normativo cujo conhecimento e aplicação rotineira se restringem a alguns poucos setores da Cadeia de Governança de Aquisições, não sendo de domínio corrente sequer pela totalidade dos setores que a integram, o que reforça a percepção de que a comunicação institucional não tem sido “estrategicamente” aplicada.



4) Ainda dentro da avaliação da Governança de Aquisições/Contratações, mais especificamente no tocante à análise obrigatória dos resultados dos processos de aquisição e contratação na área de TI, verifica-se, de modo geral um maior alinhamento aos parâmetros de planejamento e contratação a ela designados, repetindo-se a avaliação de Parecer anterior no sentido de ser dos poucos setores em que se identifica o comprometimento e qualificação em todos os níveis: estratégico, tático e operacional.

Seu exemplo vem se disseminando, e a área de Administração e Orçamento, está consolidando a implantação de seu Manual de Planejamento de Contratação e Aquisições, tendo por norteadores muitos dos princípios, procedimentos e artefatos adotados para a área de Tecnologia da Informação. Melhor seria se, ambas as áreas se fundissem em um único procedimento padrão, no que tange à Governança de Aquisições/Contratações, mas certamente isso deva ser o resultado de um processo evolutivo natural, desde que se garanta a continuidade de outros elementos fundamentais da Governança Corporativa como um todo.

A única ressalva a ser feita, por imprescindível, é que para quaisquer das áreas referidas – TI ou Administração – as diretrizes afetas à Governança de Aquisições/Contratações, até por serem derivadas e deverem ser orientadas por uma Política de Gestão de Riscos, devam ter seus processos, conceitos e instrumentos disseminados de maneira mais eficaz e palatável para todos os servidores das quatro áreas básicas do Tribunal: Administrativa, TI, Pessoal e Judiciária; como resultado de uma bem sucedida Política de Comunicação Institucional.

5) As deficiências verificadas e ora discriminadas, são resquícios decorrentes da *ausência de uma política de gestão de riscos e implantação de controles internos concreta, internalizada e compreendida por toda a organização.*

Não obstante o intenso esforço dessa Unidade em orientar a Administração no sentido de aprimoramento dos processos de gerenciamento de riscos, se não para sua eliminação, pelo menos para a minimização de sua ocorrência, inclusive com a promoção de capacitação ao final do exercício que abrangeu toda a cadeia de gestores nos três níveis: operacional, tático e estratégico, num total de 72 (setenta e dois) servidores, mediante a contratação de Auditor de Controle Externo do TCU, Marcelo Eira; ainda não se obteve sucesso no sentido de se fazer compreender que, mais eficiente do que “formalizar uma política de gestão de riscos pela edição



de uma norma”, é preciso sensibilizar e disseminar o “pensar risco”, difundir o “*espírito de controle*” e que, para tanto, deve-se investir em *workshops*, painéis, palestras, canais de comunicação e divulgação do que é “Gestão de Riscos” e o quanto isso pode agregar valor e facilitar o dia a dia dos servidores no desenvolvimento de suas atividades por meio, por exemplo, da padronização e manualização de procedimentos.

A importância de se ter um bom gerenciamento de riscos, eficaz e concreto, é principalmente a de tê-lo inserido na cultura organizacional como algo natural, corriqueiro, quase instintivo, aumentando assim sua eficiência por meio da adoção e implantação de controles internos administrativos, ou de gestão, como rotinas agregadas à própria execução das atividades diárias.

E novamente, a compreensão do quanto isso agrega valor, facilita processos, reduz retrabalho e dá maior eficácia aos feitos, só será obtida mediante uma comunicação institucional eficiente, e no caso específico, a partir da Alta Administração, enquanto instância responsável pelas diretrizes definidas pela Política de Gestão de Riscos e também pela Implantação, Acompanhamento e Monitoramento de Controles Internos.

6) Em relação à carência de pessoal registrada neste Tribunal, abordada em Relatórios de Gestão anteriores e alvo de repetidas recomendações por parte dos próprios órgãos de Controle Externo, até com fixação de metas e diretrizes, constata-se ser situação que só se agrava: seja pela evasão de novos servidores em razão de aprovação em concursos para carreiras mais atrativas, seja pela própria aposentadoria dos mais antigos.

A maior e pior consequência dessa situação de fato é *a ausência de qualquer plano no sentido da gestão do conhecimento detido por aqueles que partem*, e com isso, além do capital humano, ainda se perde o investimento realizado ao longo de décadas de investimento em capacitação e aquisição de competências, aspecto que reflete negativamente no Pilar LIDERANÇA.

Mais uma vez, o exercício sob análise em Tomada de Contas abrangeu a realização de Eleições Municipais, em paralelo à realização pela Justiça Eleitoral de progressivo processo de



identificação biométrica de todo o eleitorado. Em situações tais, a falta de capital humano compromete ainda mais os resultados pretendidos e a própria governança de pessoas, gerando não raro, casos de anomalias no quadro de pessoal que já foram alvo de auditorias externas gerais na Justiça Eleitoral como um todo, originando recomendações específicas às quais o Tribunal tem tentado se adequar, nem sempre com o sucesso esperado.

Ainda sob o tema Governança de Pessoas, há que ser dado o devido destaque e mérito ao empenho da Administração em alcançar metas como a implantação da **Gestão por Competência**, com adoção de processos seletivos para ocupação de cargos e funções comissionadas em diferentes áreas de atuação.

Todavia, mesmo diante da constatação de se possuir servidores detentores de elevada competência e qualificação, corre-se o risco de não se ter material humano suficiente para gerir e atender às necessidades da Administração.

Finalmente, registramos que houve um breve atraso na inserção do presente Relatório e Parecer no Sistema e-Contas da data inicialmente programada (14 de julho de 2017) em razão de ter sido verificada aparente lacuna no Rol de Responsáveis, já alimentado no Sistema, do qual se encontrava ausente o nome da *servidora Yvette Bezerra Guerreiro Maia, que ocupou o Cargo Comissionado de Secretária de Administração e Orçamento de janeiro a agosto de 2016*, constando exclusivamente o nome de seu sucessor, a partir de setembro, Marcos Lael de Oliveira Alexandre.

Tal ausência foi solucionada pelo Certificado de Auditoria, que confirmou a inserção do atual Secretário em razão deste ter exercido, em substituição, a função de Diretor Geral e, portanto, Ordenador de Despesas. Diante desse novo panorama, não se fez necessário devolver o processo ao TCU para liberação de acesso para nova alimentação e inserção do nome da servidora, podendo ser finalizado e promovido o *upload* do Relatório de Auditoria de Gestão e do Presente Parecer no sistema e-contas.

Feitas essas considerações, registradas com a finalidade de, para além de apontar falhas, demonstrar que o trajeto está posto e a caminhada, embora lenta, vem sendo realizada em direção a um amadurecimento consistente da organização para a incorporação definitiva dos



Princípios da Governança Corporativa no Setor Público, o que, que em nosso sentir não configuram ressalvas a condicionarem a regularidade e aprovação da gestão relativa ao exercício de 2016, presidida de janeiro a 30/agosto pela Desembargadora Maria Zeneide Bezerra e, a partir de 01º de setembro de 2016, pelo Desembargador Dilermando da Mota Pereira.

É o Parecer.

À Presidência deste TRE/RN, para registro de conhecimento e ciência do conteúdo do presente Parecer e Relatório de Auditoria de Gestão.

Natal, 31 de julho de 2017.

Hânya Pereira Rêgo
Coordenadora de Controle Interno e Auditoria
TRE/RN