

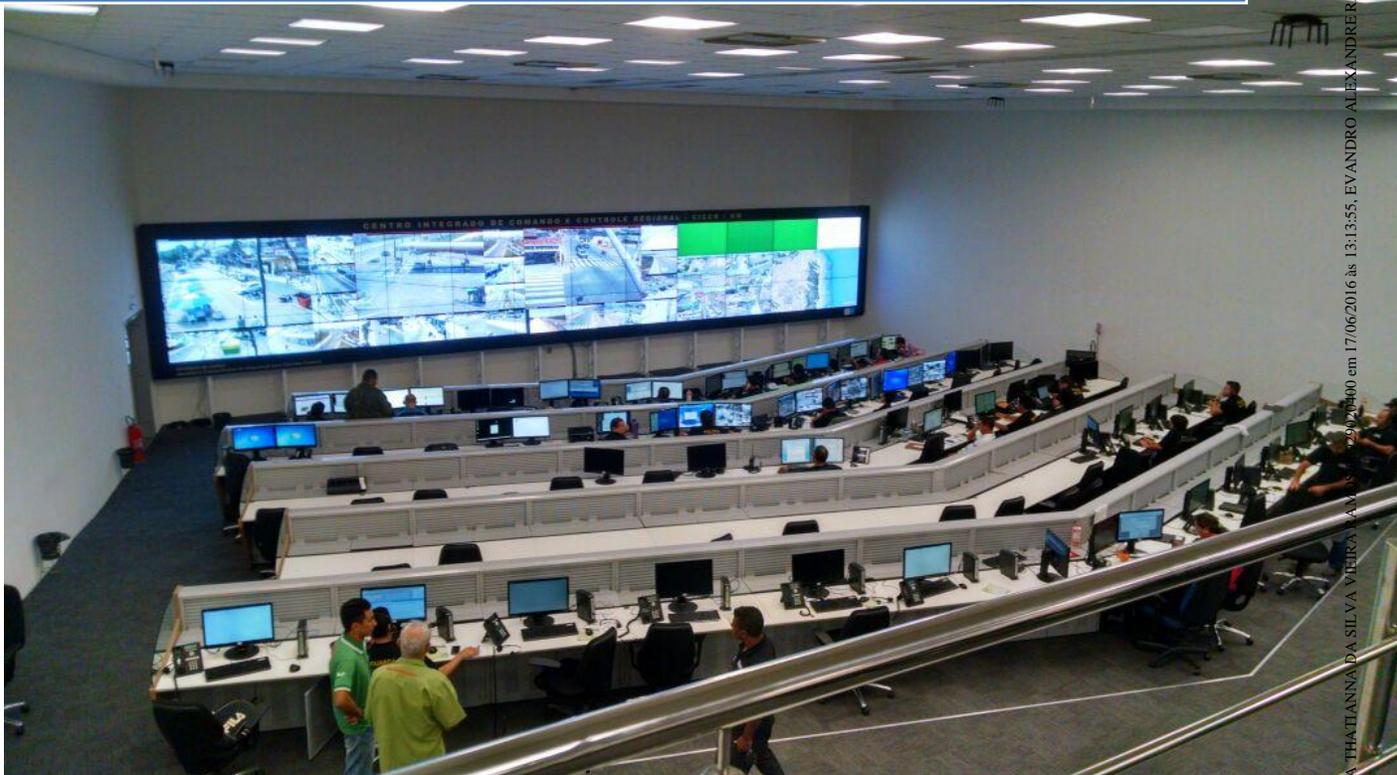


**TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO**  
**RIO GRANDE DO NORTE**

Diretoria de Administração Direta - DAD

# Segurança Pública

## Relatório de auditoria operacional conjunta de governança na SESED/RN



Natal, junho de 2016.



## Relatório de auditoria operacional conjunta de governança na Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social do Rio Grande do Norte

Processo nº: 015645/2014 – TC

**Conselheiro Relator:** Exmo. Senhor Conselheiro Antônio Gilberto de Oliveira Jales

### DA FISCALIZAÇÃO

**Modalidade:** Auditoria Operacional.

**Ato originário:** Acórdão nº 1042/2014-TCU-Plenário e Avisos nºs 1010 e 1062-GP/TCU.

**Ato de designação:** Portarias nºs 267/2014-GP/TCE e 017/2016-SECEX/TCE/RN.

**Composição da equipe:** Evandro Alexandre Raquel, Inspetor de Controle Externo - mat. 9.932-5 (coordenador da equipe de auditoria), Fladjane Raquel Soares de Souza, Inspetora de Controle Externo - mat. nº 9.707-4 e Susana Ismael Acle, Inspetora de Controle Externo - mat. 9.917-1.

### Objetivo:

Atualizar e validar as informações sobre o estágio de governança no âmbito da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social do Rio Grande do Norte - SESED/RN, decorrente da atuação coordenada do Tribunal de Contas da União, com os Tribunais de Contas dos Estados. Além disso, objetiva avaliar as condições de governança e de gestão, e a eficiência e eficácia da aplicação dos recursos recebidos do Governo Federal, por esta Secretaria, por meio de convênios. Para tanto, foram analisadas as seguintes dimensões:

**Quadro 1 - Dimensões e itens de análise**

Dimensão	Item de análise selecionado
Estratégia	Planejamento Estratégico
Arranjos Institucionais	Interação Governo-Sociedade
Tecnologia e Conhecimento	Conhecimento
Resultados	<i>Accountability</i>
Gestão	Orçamento
Pessoas	Capital Humano
Controles	Controles Internos



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO  
RIO GRANDE DO NORTE

Diretoria de Administração Direta - DAD

TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 3

## DO ÓRGÃO FISCALIZADO

**Órgão fiscalizado:** Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED/RN.

**Período abrangido pela Auditoria:** Planejamento de 01/10/2014 a 10/10/2014. Execução de 13/10/2014 a 24/10/2014.

**Vinculação TCE:** Diretoria de Administração Direta.

**Responsável pelo Órgão:** General Ronaldo Pierre Cavalcanti Lundgren.



## RESUMO

A Constituição Federal de 1988 assegura aos brasileiros direitos fundamentais, dentre eles o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à saúde, à educação e à segurança. Em particular, a segurança é considerada um problema primário e um dos principais desafios da gestão pública no Brasil. É função estruturante do Estado, o qual deve garantir a proteção e a integridade física dos cidadãos, combater a criminalidade e preservar o patrimônio público e privado.

O aumento das taxas de criminalidade, ineficiência e morosidade do sistema de segurança, bem como as dificuldades relacionadas às instituições, levaram o Tribunal de Contas da União (TCU) a realizar um Levantamento com o objetivo de conhecer e avaliar as condições de governança e de gestão da Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp) e das organizações de segurança pública estaduais e do Distrito Federal, no que se refere à implementação da Política Nacional de Segurança Pública. Em seguida, por meio do Aviso nº 1010/GP/TCU, o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte foi convidado, pelo TCU, a participar de auditoria conjunta com o objetivo de avaliar as condições de governança e de gestão da Secretaria de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Norte, por meio da validação dos dados, além de avaliar a eficiência e eficácia da aplicação dos recursos governamentais federais recebidos por meio de convênios.

Assim, procedeu-se à requisição de informações e à realização de visitas *in loco* à SESED/RN, levando-se a efeito o objetivo da auditoria. Como resultado, observou-se que, no ano de 2013, e de um ponto de vista global, a SESED/RN encontrava-se no nível intermediário de governança em segurança pública. Entretanto, após a auditoria realizada em 2014, constatou-se que a Secretaria encontra-se no nível inicial de governança e de gestão.



## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AOP	Auditoria Operacional
CF	Constituição Federal
DEGEPOL	Delegacia Geral de Polícia Civil do Rio Grande do Norte
ERGON	Sistema de Gestão de Capital Humano no Setor Público
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
iGovSeg	Índice de Governança de Segurança Pública
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ITEP	Instituto Técnico Científico de Polícia do Rio Grande do Norte
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MJ	Ministério da Justiça
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania
SESED/RN	Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SIAF	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIGESP	Sistema Integrado de Gestão em Segurança Pública
TCE/RN	Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte
TCU	Tribunal de Contas da União
UF	Unidade da Federação



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões e itens de análise .....	2
Quadro 2 - Resultados da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social do RN no levantamento realizado pelo TCU em 2013 .....	13

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstrativo da Execução Orçamentária da Secretaria de Segurança Pública 2013/2015 .....	16
Tabela 2 - Brasil: Quantitativo ocorrências/vítimas .....	17
Tabela 3 - Ocorrência de Latrocínios .....	18
Tabela 4 - Taxas de homicídios nas Unidades da Federação .....	18
Tabela 5 - Homicídios de mulheres, por UF e região .....	19
Tabela 6 - Item 1.1 - resultado antes e após a auditoria .....	21
Tabela 7 - Item 1.2 - resultado antes e após a auditoria .....	22
Tabela 8 - Item 1.3 - resultado antes e após a auditoria .....	23
Tabela 9 - Item 1.5 - resultado antes e após a auditoria .....	23
Tabela 10 - Nível antes e após a auditoria .....	24
Tabela 11 - Item 3.1 - resultado antes e após a auditoria .....	26
Tabela 12 - Item 4.1 - resultado antes e após a auditoria .....	27
Tabela 13 - Item 4.3 - resultado antes e após a auditoria .....	28
Tabela 14 - Item 5.1 - resultado antes e após a auditoria .....	29
Tabela 15 - Item 5.2 - resultado antes e após a auditoria .....	32
Tabela 16 - Item 7.2 - resultado antes e após a auditoria .....	34
Tabela 17 - Nível antes e após a auditoria .....	37
Tabela 18 - Item 8.1 - resultado antes e após a auditoria .....	39
Tabela 19 - Item 8.2 - resultado antes e após a auditoria .....	42
Tabela 20 - Item 8.3 - resultado antes e após a auditoria .....	43
Tabela 21 - Item 8.4 - resultado antes e após a auditoria .....	45
Tabela 22 - Item 9.1 - resultado antes e após a auditoria .....	45
Tabela 23 - Item 9.2 - resultado antes e após a auditoria .....	46
Tabela 24 - Nível antes e após a auditoria .....	47
Tabela 25 - Item 11.1 - resultado antes e após a auditoria .....	49
Tabela 26 - Item 11.2 - resultado antes e após a auditoria .....	50
Tabela 27 - Item 11.3 - resultado antes e após a auditoria .....	50
Tabela 28 - Nível antes e após a auditoria .....	52
Tabela 29 - Item 13.1 - resultado antes e após a auditoria .....	53
Tabela 30 - Item 14.1 - resultado antes e após a auditoria .....	54
Tabela 31 - Item 14.2 - resultado antes e após a auditoria .....	54
Tabela 32 - Item 14.3 - resultado antes e após a auditoria .....	55
Tabela 33 - Nível antes e após a auditoria .....	56
Tabela 34 - Item 16.4 - resultado antes e após a auditoria .....	57
Tabela 35 - Nível antes e após a auditoria .....	58
Tabela 36 - Item 19.1 - resultado antes e após a auditoria .....	60
Tabela 37 - Nível antes e após a auditoria .....	61



Tabela 38 - Nível antes e após a auditoria.....	64
Tabela 39 - Notas por dimensão e índice iGovSeg, antes e após a auditoria .....	65

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo da Execução Orçamentária e Financeira Triênio 2013/2015 .....	16
Gráfico 2 - Crescimento % das taxas de homicídio de mulheres (por 100 mil). Brasil. 2006/2013 .....	20
Gráfico 3 - Comparação do nível de governança por dimensão, antes e após a auditoria .....	64

### LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Sítio da Secretaria de Segurança Pública e da Defesa Social .....	29
Imagem 2 - Imagem do Sistema do Disque-Denúncia - filtro por denúncia.....	30
Imagem 3 - Recorte do sítio página de internet antiga da SESED/RN .....	30
Imagem 4 - Prédio onde funciona a Ouvidoria e o Projeto Mão Amiga .....	31
Imagem 5 - Boletim Eletrônico - sítio da DEGEPOL .....	33
Imagem 6 - Detalhe do Sistema ERGON .....	40
Imagem 7 - Detalhe do controle de pessoal em planilha de Excel .....	41
Imagem 8 - Detalhe do SIGESP - Sistema Integrado de Gestão em Segurança Pública .....	41
Imagem 9 - SIGESP - detalhe do módulo de informações criminais .....	42
Imagem 10 - Detalhe dos sistemas de informação geográfica, videomonitoramento e comunicação interoperável .....	43



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 8

## SUMÁRIO

RESUMO .....	4
1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Antecedentes.....	9
1.2 Objeto .....	11
1.3 Objetivo e escopo da auditoria .....	11
1.4 Estratégia metodológica .....	11
1.5 Forma de organização do relatório .....	13
2 VISÃO GERAL DA SEGURANÇA PÚBLICA .....	14
2.1 A Segurança Pública nas três esferas de Governo .....	14
2.2 A Segurança Pública no Estado do Rio Grande do Norte .....	15
2.2.1 Recursos orçamentários e financeiros da SESED/RN.....	15
3 RESULTADOS E ANÁLISE DA AUDITORIA DE GOVERNANÇA NA SESED/RN NO ANO DE 2014 .....	20
3.1 Estratégia .....	21
3.1.1 Considerações gerais sobre a dimensão estratégica .....	24
3.2 Arranjos Institucionais.....	25
3.2.1 Considerações gerais sobre a dimensão arranjos institucionais .....	37
3.3 Tecnologia e conhecimento .....	39
3.3.1 Considerações gerais sobre a dimensão tecnologia e conhecimento.....	47
3.4 Resultados.....	48
3.4.1 Considerações gerais sobre a dimensão resultados .....	51
3.5 Gestão .....	53
3.5.1 Considerações gerais sobre a dimensão gestão .....	55
3.6 Pessoas.....	57
3.6.1 Considerações gerais sobre a dimensão pessoas .....	58
3.7 Controles.....	59
3.7.1 Considerações gerais sobre a dimensão controles.....	61
4 ANÁLISE DOS COMENTÁRIOS DO GESTOR.....	62
5 CONCLUSÃO.....	64
6 PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO.....	66
7 REFERÊNCIAS .....	70



## 1 INTRODUÇÃO

1. As auditorias operacionais (AOPs) constituem uma das vertentes do trabalho desenvolvido pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE/RN) com o intuito de contribuir para o melhor desempenho da gestão pública.

2. No âmbito do TCE/RN, a atividade de AOP está regulamentada pela Resolução nº 08/2013, de 23 de abril de 2013, que define sua finalidade conforme segue:

Art. 1º. A auditoria operacional tem por finalidade avaliar, quanto aos aspectos da economicidade, eficiência, eficácia, efetividade e equidade, os programas, projetos, atividades e ações governamentais, dos órgãos ou entidades que integram a Administração Pública estadual e municipal, ou aqueles realizados pela iniciativa privada sob delegação, contrato de gestão ou congêneres e, por meio dessa avaliação, obter conclusões aplicáveis ao aperfeiçoamento do objeto auditado, bem como à otimização da aplicação dos recursos.

3. Nesse sentido, o presente relatório tem como objetivo apresentar os resultados da auditoria operacional conjunta realizada no âmbito da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social (SESED/RN), no que se refere às suas condições de governança.

### 1.1 Antecedentes

4. O Tribunal de Contas da União (TCU), no período de julho a novembro de 2013, realizou levantamento com a finalidade de conhecer e avaliar as condições de governança e de gestão da Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp) e das organizações de segurança pública estaduais e do Distrito Federal, no que diz respeito à implementação da Política Nacional de Segurança Pública.

5. Para a consecução do trabalho, foi confeccionado um questionário e aplicado às organizações de segurança pública dos estados e do Distrito Federal, assim como foram realizadas entrevistas com especialistas no tema e com gestores da Senasp e de seis secretarias estaduais de segurança pública.

6. A partir dos dados obtidos, foi gerado o Índice de Governança de Segurança Pública (iGovSeg), que mede o nível de governança da organização de segurança pública de cada um dos estados da federação, entre os níveis insuficiente, inicial, intermediário e aprimorado.



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 10

Posteriormente, na Sessão Plenária de 23/04/2014, o TCU deliberou acerca do levantamento realizado e emitiu o Acórdão nº 1042/2014-TCU-Plenário, sob a relatoria do Ministro José Jorge.

7. Restou consignado no referido acórdão, dentre outras recomendações, que a Secretaria-Geral de Controle Externo do TCU, juntamente com a Secex Defesa, procedessem à realização de auditoria piloto com a participação de um Tribunal de Contas Estadual, com o objetivo de verificar e atualizar as informações prestadas pela respectiva organização de segurança pública, visando à atualização do iGovSeg e à proposição de outras ações de controle externo voltadas para a melhoria da governança de segurança pública.

8. Após a efetivação da auditoria piloto, realizada em conjunto pelo TCU e o Tribunal de Contas do Distrito Federal, os demais Tribunais de Contas Estaduais foram convidados para, também, de forma coordenada com o TCU, realizarem, em seus respectivos estados, auditoria com a finalidade de avaliar as condições de governança e de gestão das Secretarias de Segurança Pública, por meio da validação dos dados informados no levantamento de 2013, bem como avaliar a eficiência e eficácia da aplicação, pelas Secretarias, dos recursos recebidos do Governo Federal por meio de convênios.

9. Ressalte-se que, embora a auditoria seja conjunta, coube aos TCE's a verificação das condições de governança e gestão das Secretarias de Segurança, ao passo em que ficou a cargo do TCU a verificação quanto à eficiência e eficácia na aplicação dos recursos decorrentes de convênios com o Governo Federal.

10. Nesse diapasão, o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte foi comunicado da realização da Auditoria Operacional Conjunta por meio dos Avisos nºs 1010 e 1062-GP/TCU. Ato contínuo, o Conselheiro Relator dos processos da SESED/RN, do biênio 2013 e 2014 no TCE/RN, autorizou o início dos trabalhos (evento 2 do processo eletrônico). Por fim, a equipe de auditoria foi designada por meio das Portarias nºs 267/2014-GP/TCE e 017/2016-SECEX/TCE/RN.



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 11

## 1.2 Objeto

11. O objeto da presente auditoria é a avaliação da governança e gestão da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social (SESED/RN), abrangendo também a eficiência e a eficácia da Secretaria no uso de recursos federais originários de convênio.

## 1.3 Objetivo e escopo da auditoria

12. A presente auditoria teve por objetivo atualizar e validar as informações sobre o estágio de governança no âmbito da SESED/RN, entendida a governança como a capacidade e a habilidade que as organizações de segurança pública estaduais possuem para implementar as políticas de segurança pública. Trata-se de auditoria operacional coordenada do Tribunal de Contas da União, com os Tribunais de Contas dos Estados, a qual consiste na análise de dados originários de questionários aplicados em todas as Unidades da Federação. Após os questionários terem sido aplicados em todas as Unidades da Federação, o Índice de Governança de Segurança Pública foi gerado com base nas informações prestadas pelos respondentes. No entanto, tornou-se necessária a aferição *in loco* destas informações, com o objetivo de atualizar e validar os Índices de Governança em Segurança Pública da SESED/RN, objetivo e escopo da presente auditoria.

## 1.4 Estratégia metodológica

13. O questionário aplicado pelo TCU às Secretarias de Segurança no ano de 2013 foi composto por 68 questões que totalizaram 354 itens, os quais foram respondidos voluntariamente pelos gestores. Do total dos itens, o TCU selecionou 80 quesitos que apresentaram maior relevância e auditabilidade, os quais foram efetivamente objeto da auditoria.

14. A pontuação dos 80 quesitos foi atribuída em 2014 de acordo com a aferição do cumprimento dos requisitos necessários à obtenção da nota (requisitos estabelecidos pelo TCU), em cotejamento com o que foi informado voluntariamente pela SESED/RN no ano de 2013. Os demais itens que não foram auditados em 2014, no total de 274, permaneceram com a nota inicial que foi atribuída por ocasião do levantamento realizado em 2013.



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 12

15. Nesse sentido, para a efetivação da fase de execução, foram requisitados à SESED/RN diversos documentos, contemplando normas legais, regulamentos internos, relatórios de atividades, bem como foram realizadas visitas a setores e unidades administrativas e operacionais da Secretaria.

16. No que diz respeito ao Índice de Governança em Segurança Pública (iGovSeg), desenvolvido pelo TCU, é importante ressaltar que se trata de um índice que tem por finalidade demonstrar a capacidade e a habilidade que as organizações de segurança pública estaduais possuem para implementar as políticas de segurança pública.

17. O iGovSeg foi estratificado em quatro níveis de avaliação da governança de segurança pública, do seguinte modo: (i) **aprimorado** (iGovSeg igual ou superior a 75); (ii) **intermediário** (iGovSeg inferior a 75 e igual ou superior 50); (iii) **inicial** (iGovSeg inferior a 50 e igual ou superior 25); e (iv) **insuficiente** (iGovSeg inferior a 25).

- ✓ **aprimorado** - organizações que implantaram práticas de governança suficientes, tanto em importância quanto em quantidade, permitindo concluir que há forte comprometimento da alta administração com a manutenção do elevado nível de governança já atingido.
- ✓ **intermediário** - organizações que implantaram práticas de governança, tanto em importância quanto em quantidade, que permitem concluir que a alta administração conhece e busca implementar, de forma contínua, práticas de governança.
- ✓ **inicial** - organizações que implantaram práticas de governança, tanto em importância quanto em quantidade, que permitem concluir que a alta administração busca conhecer e implementar práticas que melhorem a governança.
- ✓ **insuficiente** - compreende as organizações que não adotaram práticas suficientes, tanto em importância quanto em quantidade, para que se pudesse concluir se há comprometimento da alta administração em melhorar a governança.

18. O levantamento realizado em 2013 demonstrou que a Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social do Rio Grande do Norte alcançou os seguintes resultados, geral e por dimensões avaliadas:



**Quadro 2 - Resultados da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social do RN no levantamento realizado pelo TCU em 2013**

Item	Pontuação %	Nível
<b>Colocação Geral (iGovSeg)</b>	<b>61</b>	<b>intermediário</b>
Estratégia	58	intermediário
<b>Arranjos Institucionais</b>	<b>64</b>	<b>intermediário</b>
Tecnologia e Conhecimento	92	aprimorado
<b>Resultados</b>	<b>68</b>	<b>intermediário</b>
Gestão	36	inicial
<b>Pessoas</b>	<b>66</b>	<b>intermediário</b>
Controles	54	intermediário

Fonte: Tribunal de Contas da União - TCU

19. Deve ser ressaltado que a aplicação do questionário levada a efeito pelo TCU no ano de 2013 transcorreu durante a gestão do Secretário de Segurança Aldair da Rocha, ao passo em que a auditoria realizada no ano de 2014 ocorreu sob a gestão do General Eliéser Girão. Já os comentários do gestor foram feitos pela Secretária Kalina Leite Gonçalves e as conclusões da auditoria serão apresentadas ao Secretário General Ronaldo Pierre Cavalcanti Lundgren.

20. Importa que se faça essa ressalva haja vista que as condições que foram informadas pelo gestor em 2013 podem ter um ponto de vista diferente para o atual gestor da SESED/RN, embora a avaliação seja da Gestão de Governança da Secretaria de Segurança, e não do Secretário da pasta governamental.

### 1.5 Forma de organização do relatório

21. O presente relatório é composto de 06 tópicos, sendo o primeiro relativo à introdução. No segundo tópico consta a visão geral da segurança pública. Em seguida, no terceiro tópico, são apresentados os resultados e a análise da auditoria de governança na SESED/RN, no ano de 2014.



O quarto tópico apresenta a análise dos comentários do gestor da SESED/RN, seguidos da conclusão e da proposta de encaminhamento. Por último, são apresentadas as referências bibliográficas.

## **2 VISÃO GERAL DA SEGURANÇA PÚBLICA**

22. Conceitualmente, segurança pública é um serviço público, baseado na prevenção e na repressão qualificada, com respeito à equidade, à dignidade humana e guiado pelo primado dos Direitos Humanos e do Estado Democrático de Direito.

23. A Constituição Federal, em seu art. 144, preconiza que a segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Contempla desta forma, os provedores e os destinatários da segurança pública, bem como os bens a serem protegidos. Todos os entes federativos estão comprometidos. A União tem por competência organizar e manter as Polícias Federal, Rodoviária Federal e Ferroviária Federal. Cabe aos Estados organizar e manter suas Polícias Cíveis e Militares e os Corpos de Bombeiros Militares. Os municípios podem instituir Guardas Municipais para a proteção de seus bens, serviços e instalações.

24. Nas últimas décadas, porém, a questão da segurança pública passou a ser considerada como um problema fundamental e principal desafio ao estado de direito no Brasil. O quadro geral apresenta elevadas taxas de criminalidade, elevado grau de sensação de insegurança da população, ineficiência do sistema prisional, incluindo superpopulação nos presídios, rebeliões, fugas, degradação das condições de internação de jovens em conflito com a lei e problemas relacionados à eficiência da investigação criminal.

### **2.1 A Segurança Pública nas três esferas de Governo**

25. Considerando que a criminalidade e a violência são fenômenos extremamente complexos e dinâmicos, foi necessário um esforço integrado e compartilhado entre as três esferas de governo para enfrentá-las. Nesse sentido, a partir do ano 2.000, começou a ser definida uma atuação



integrada entre a União e os entes federativos, com a elaboração de Planos Nacionais de Segurança, que trouxeram diretrizes para as três esferas de governo, bem como pela implantação do Fundo Nacional de Segurança Pública, como forma de custear ações integradas.

26. Foi através da Medida Provisória nº 384, de 20/08/2007, convertida na Lei nº 11.530, de 24/10/2007, que se instituiu o Plano Nacional atualmente em vigor, o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI), cuja execução é de responsabilidade da União, mediante articulação dos órgãos federais, em regime de cooperação com as Unidades da federação e os municípios.

27. O PRONASCI destina-se à prevenção, controle e repressão da criminalidade, além de articular ações de segurança pública com políticas sociais por meio da integração entre União, estados e municípios. As ações levam em conta as diretrizes do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP).

## **2.2 A Segurança Pública no Estado do Rio Grande do Norte**

28. Sob a égide constitucional, a competência para formular e implementar a segurança pública no Rio Grande do Norte, está a cargo da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social, que é integrada pela Polícia Civil, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros e o Instituto Técnico Científico de Polícia do Rio Grande do Norte (ITEP).

29. Nesse sentido, à SESED/RN compete também promover a segurança da população no Rio Grande do Norte, desenvolver ações de prevenção à criminalidade, bem como integrar órgãos de Defesa Social, custódia e reinserção social dos indivíduos privados de liberdade.

### **2.2.1 Recursos orçamentários e financeiros da SESED/RN**

30. As fontes de recursos da SESED/RN, que financiam as ações da segurança pública no estado, são originárias dos recursos do Tesouro, a fonte 100. O quadro 1 apresenta a execução orçamentária da SESED/RN no período de 2013 a 2015. Observa-se que, em 2013, a execução foi de 93,69% dos recursos disponíveis. Em 2014, a SESED/RN executou 88,29% do orçamento.



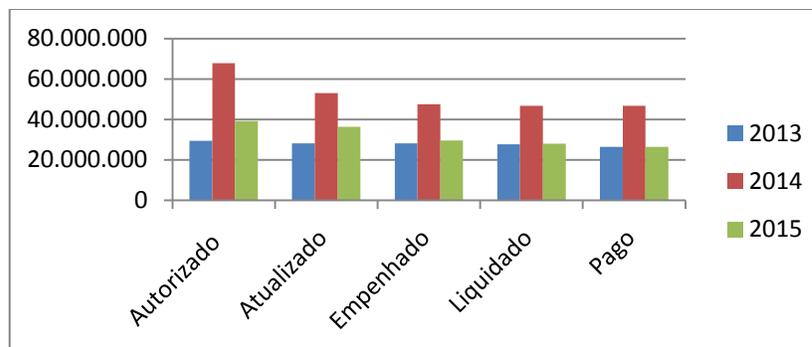
Porém, em 2015, o percentual de execução orçamentária reduziu-se ao patamar de 72,85% do montante recebido, o que demonstrou um decréscimo de 20,83%, no período de dois anos, da capacidade de gasto dos recursos disponibilizados para a SESED/RN.

**Tabela 1 - Demonstrativo da Execução Orçamentária da Secretaria de Segurança Pública 2013/2015**

SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL			
DEMONSTRATIVO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA			
ORÇAMENTO	2013	2014	2015
Autorizado (a)	29.447.000	67.805.000	39.132.000
Atualizado (b)	28.209.107	53.029.803	36.337.531
Empenhado (c)	28.177.468	47.473.133	29.617.260
Liquidado (d)	27.661.517	46.713.911	28.077.199
Pago (e)	26.428.328	46.822.097	26.473.367
Percentual de execução (e/b)	93,69%	88,29%	72,85%

Fonte: SIAF/RN

31. O Gráfico 1 apresenta o comparativo das dotações orçamentárias disponíveis nos três anos, onde pode ser observado que, no ano de 2014 o orçamento da SESED/RN foi 2,3 vezes maior que em 2013, fundamentalmente por ser o ano da Copa do Mundo FIFA. Em que pese este aporte superior de recursos, conforme acima citado, em 2015 a SESED/RN diminuiu sua capacidade de execução, em contraposição com o aumento das taxas de criminalidade e violência que estão expressas neste relatório.

**Gráfico 1 - Comparativo da Execução Orçamentária e Financeira Triênio 2013/2015**


Fonte: SIAF/RN

32. De forma geral, semelhante ao retrato da segurança pública ao nível nacional, a segurança pública no estado do Rio Grande do Norte limitou-se ao gerenciamento de crises, com políticas



públicas insuficientes, resultando em situações de violência, crimes, roubos e furtos com dados alarmantes. Conforme o Anuário Brasileiro de Segurança Pública, o Rio Grande do Norte aumentou o número de vítimas e o número de ocorrências em 23%, entre 2013 e 2014, colocando o estado em terceiro lugar no país, tendo apenas à frente os estados do Piauí e do Mato Grosso, com dados superiores, conforme tabela 2:

**Tabela 2 - Brasil: Quantitativo ocorrências/vítimas**

Brasil e Unidades da Federação	Nº de Vítimas					Nº de Ocorrências				
	Ns. Absolutos		Taxas (2)			Ns. Absolutos		Taxas (2)		
	2013 (3)	2014	2013 (3)	2014	Variação (%)	2013 (3)	2014	2013 (3)	2014	Variação (%)
<b>Brasil</b>	<b>51.063</b>	<b>53.240</b>	<b>25,4</b>	<b>26,3</b>	<b>3,4</b>	<b>48.735</b>	<b>51.035</b>	<b>24,2</b>	<b>25,2</b>	<b>3,8</b>
Alagoas	2.152	2.056	65,2	61,9	-5,0	2.152	2.056	65,2	61,9	-5,0
Piauí (4)(5)	506	685	15,9	21,4	34,9	501	659	15,7	20,6	31,1
Mato Grosso (4)(5)	1.022	1.297	32,1	40,2	25,2	1.000	1.276	31,4	39,6	25,9
<b>Rio Grande do Norte (4)(5)</b>	<b>1.287</b>	<b>1.599</b>	<b>38,1</b>	<b>46,9</b>	<b>23,0</b>	<b>1.287</b>	<b>1.599</b>	<b>38,1</b>	<b>46,9</b>	<b>23,0</b>
Rio Grande do Sul (4)(5)	1.914	2.342	17,1	20,9	21,9	1.914	2.342	17,1	20,9	21,9
Maranhão	1.595	1.902	23,5	27,8	18,3	1.595	1.902	23,5	27,8	18,3
Sergipe	880	999	40,1	45,0	12,3	880	999	40,1	45,0	12,3
Pernambuco (4)(5)	2.941	3.316	31,9	35,7	11,9	2.854	3.224	31,0	34,7	12,1
Tocantins	290	327	19,6	21,8	11,3	287	313	19,4	20,9	7,7
Mato Grosso do Sul (4)(5)	535	593	20,7	22,6	9,5	535	593	20,7	22,6	9,5
Santa Catarina (6)	704	762	10,6	11,3	6,7	704	762	10,6	11,3	6,7
Rondônia	470	504	27,2	28,8	6,0	456	484	26,4	27,7	4,9
Rio de Janeiro (5)	4.745	4.942	29,0	30,0	3,6	4.421	4.610	27,0	28,0	3,7
Bahia	5.440	5.663	36,2	37,4	3,5	5.440	5.663	36,2	37,4	3,5
Amapá	225	233	30,6	31,0	1,4	193	127	26,3	16,9	-35,6
Ceará	4.209	4.297	47,9	48,6	1,3	4.077	4.135	46,4	46,8	0,7
Amazonas	909	934	23,9	24,1	1,0	909	934	23,9	24,1	1,0
Pará	3.187	3.257	40,0	40,3	0,9	3.187	3.257	40,0	40,3	0,9
Goiás (5)	2.583	2.575	40,1	39,5	-1,7	2.583	2.575	40,1	39,5	-1,7
Paraíba (4)(5)	1.495	1.478	38,2	37,5	-1,9	1.467	1.440	37,5	36,5	-2,6
Paraná (5)	2.572	2.515	23,4	22,7	-3,0	1.229	1.354	11,2	12,2	9,3
Espírito Santo	1.564	1.529	40,7	39,4	-3,4	1.564	1.529	40,7	39,4	-3,4
Minas Gerais (4)(5)	4.095	3.958	19,9	19,1	-4,0	4.095	3.958	19,9	19,1	-4,0
Distrito Federal (4)(5)	707	688	25,3	24,1	-4,8	707	688	25,3	24,1	-4,8
Acre (4)(5)	198	191	25,5	24,2	-5,2	155	191	20,0	24,2	21,1
São Paulo (5)	4.739	4.526	10,9	10,3	-5,3	4.444	4.293	10,2	9,7	-4,2
Roraima	99	72	20,3	14,5	-28,6	99	72	20,3	14,5	-28,6

Fonte: Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2015

33. O estado apresentou um aumento de 277% no número de latrocínios, roubos seguidos de morte, no período de 2013 e 2014, tendo apresentado a maior variação do país, seguida do Distrito Federal (55,1%) e do Espírito Santo (44%). Além disso, a diferença percentual entre o Rio Grande do Norte e o segundo colocado, o Distrito Federal, é cinco vezes maior, conforme Tabela 3, a seguir:


**Tabela 3 - Ocorrência de Latrocínios**

Brasil e Unidades da Federação	Latrocínio				
	Ns. Absolutos		Taxas (3)		Variação
	2013 (4)	2014	2013 (4)	2014	
<b>Brasil</b>	<b>1.928</b>	<b>2.061</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>6,0</b>
Alagoas	79	61	2,4	1,8	-23,3
Bahia	151	199	1,0	1,3	31,1
Ceará	107	74	1,2	0,8	-31,3
Distrito Federal	29	46	1,0	1,6	55,1
Espírito Santo	35	51	0,9	1,3	44,0
Goias	124	135	1,9	2,1	7,4
Maranhão	63	72	0,9	1,1	13,3
Mato Grosso	45	46	1,4	1,4	0,9
Mato Grosso do Sul	26	39	1,0	1,5	48,1
Minas Gerais (5)	84	67	0,4	0,3	-20,8
Pará	156	180	2,0	2,2	13,9
Paraná	46	43	0,4	0,4	-7,2
Pernambuco	73	81	0,8	0,9	10,1
Piauí	29	33	0,9	1,0	13,4
Rio de Janeiro	148	152	0,9	0,9	2,1
<b>Rio Grande do Norte</b>	<b>16</b>	<b>61</b>	<b>0,5</b>	<b>1,8</b>	<b>277,4</b>
Rio Grande do Sul	129	141	1,2	1,3	8,9
Roraima	2	-	0,4	-	-100,0
Santa Catarina (6)	55	54	0,8	0,8	-3,2
São Paulo	380	374	0,9	0,8	-2,4
Sergipe	35	33	1,6	1,5	-6,7
Acre	13	19	1,7	2,4	43,6
Amapá	9	8	1,2	1,1	-13,0
Paraíba	28	16	0,7	0,4	-43,3
Rondônia	10	17	0,6	1,0	68,0
Tocantins	20	14	1,4	0,9	-30,9
Amazonas	36	45	0,9	1,2	22,9

Fonte: Anuário Brasileiro de Segurança Pública, Ano 9, 2015

34. No período de 2004 a 2014, o aumento das taxas de homicídios foi de 308,1%, colocando o estado em primeiro lugar, na estatística do estudo do Instituto de Pesquisas Aplicada – IPEA. De 2010 a 2014, a taxa foi 85,3% e entre 2013 e 2014, aumentou 7,4%.

**Tabela 4 - Taxas de homicídios nas Unidades da Federação**

	Taxa de Homicídios por 100 mil Habitantes											Variação %		
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2004 a 2014	2013 a 2014	2010 a 2014
<b>Brasil</b>	<b>26,5</b>	<b>25,7</b>	<b>26,2</b>	<b>25,2</b>	<b>26,2</b>	<b>26,6</b>	<b>26,7</b>	<b>26,4</b>	<b>28,3</b>	<b>28,3</b>	<b>29,1</b>	<b>10,0%</b>	<b>3,0%</b>	<b>8,9%</b>
Alagoas	33,9	39,3	51,9	58,4	59,4	58,4	64,6	69,7	62,4	65,5	63,0	85,8%	-3,8%	-2,4%
Ceará	19,6	20,8	21,8	23,3	24,1	25,5	31,4	32,3	44,1	50,9	52,2	166,5%	2,7%	66,3%
Sergipe	23,8	24,8	29,7	25,8	27,8	31,7	32,6	34,4	40,7	43,6	49,4	107,7%	13,2%	51,7%
Rio Grande do Norte	11,3	13,3	14,5	18,9	22,6	24,5	25,0	31,6	33,6	43,0	46,2	308,1%	7,4%	85,3%
Goias	25,8	24,8	24,5	24,4	29,4	29,6	30,8	35,4	43,0	45,2	42,7	65,4%	-5,7%	38,5%
Pará	22,0	27,4	29,0	30,3	38,7	39,8	46,4	39,7	41,5	43,2	42,6	93,5%	-1,2%	-8,0%
Mato Grosso	31,4	32,3	31,4	30,7	31,9	33,3	32,1	32,2	34,1	36,8	41,9	33,4%	13,8%	30,6%
Espírito Santo	48,0	46,4	50,7	53,1	54,1	54,7	48,5	44,9	44,6	42,4	41,4	-13,8%	-2,3%	-14,8%
Paraíba	18,2	20,3	22,2	23,2	27,2	33,5	38,2	42,0	39,3	39,6	39,1	114,4%	-1,3%	2,5%
Bahia	16,0	19,9	22,9	25,0	32,7	36,7	39,0	36,7	39,7	36,8	37,3	132,6%	1,1%	-4,5%
Pernambuco	49,2	50,2	51,7	52,2	50,2	44,4	38,3	38,2	36,3	33,9	35,7	-27,3%	5,4%	-6,8%
Maranhão	11,3	14,5	14,7	17,1	19,3	21,2	22,6	23,6	26,0	31,4	35,1	209,4%	11,6%	55,2%
Distrito Federal	35,8	32,0	32,4	33,6	35,2	39,5	33,9	36,7	37,8	32,9	33,1	-7,4%	0,5%	-2,4%
Amapá	29,9	32,8	33,0	27,0	32,4	28,5	37,6	29,6	34,9	29,8	32,9	9,9%	10,4%	-12,5%
Rio de Janeiro	48,1	45,8	45,6	40,1	34,0	31,8	32,8	28,2	28,2	29,9	32,1	-33,3%	7,2%	-2,2%
Roraima	21,2	23,2	26,3	27,0	23,8	25,9	26,7	20,2	34,7	43,9	32,0	51,3%	-27,0%	19,9%
Rondônia	37,1	35,8	37,6	27,3	29,7	32,7	32,7	26,5	30,6	27,6	31,9	-14,1%	15,4%	-2,6%
Amazonas	16,5	18,4	21,0	21,0	23,9	25,9	29,9	35,1	35,2	31,1	31,7	91,9%	1,9%	6,0%
Acre	17,8	18,9	22,9	19,3	18,9	21,1	22,5	22,4	27,4	31,0	29,4	65,0%	-5,4%	30,7%
Paraná	27,8	29,1	29,9	29,8	32,8	34,7	33,6	30,8	31,8	26,6	26,6	-4,3%	-0,2%	-20,9%
Mato Grosso do Sul	28,6	27,2	28,9	29,3	28,5	29,7	25,7	26,5	26,6	24,0	26,4	-7,7%	9,9%	2,8%
Tocantins	16,0	15,4	17,7	16,5	16,9	20,3	22,1	24,8	25,4	23,1	24,2	51,6%	4,5%	9,6%
Rio Grande do Sul	18,5	18,8	18,2	20,1	21,7	20,3	18,7	18,6	21,3	20,7	24,1	30,5%	16,5%	28,7%
Minas Gerais	22,3	21,9	21,4	20,9	19,6	18,6	18,0	20,9	22,2	22,8	22,5	1,0%	-1,2%	24,9%
Piauí	11,5	12,7	14,3	13,2	12,5	12,7	13,7	14,6	17,2	19,1	22,4	93,7%	16,8%	63,4%
São Paulo	28,2	21,7	20,0	15,1	14,7	15,0	13,7	13,1	14,6	13,4	13,4	-52,4%	0,1%	-1,9%
Santa Catarina	10,9	10,5	11,0	10,4	12,8	12,8	12,8	12,4	12,5	11,6	12,7	16,7%	9,4%	-0,5%

Fonte: Atlas da Violência, IPEA, 2016



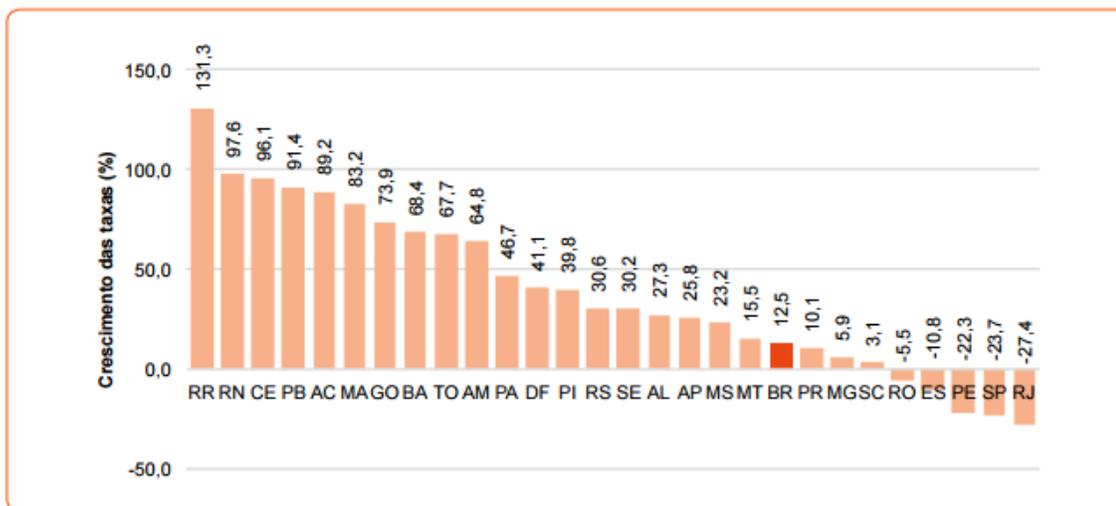
35. Os índices de variação de homicídios de mulheres, no período de 2006 a 2013, colocou o estado do Rio Grande do Norte em terceiro lugar do país, com uma das variações percentuais mais altas do Brasil, 111,9 %, tendo à frente apenas os estados do Acre (113,3%) e de Roraima (176,9%), conforme tabela abaixo:

**Tabela 5 - Homicídios de mulheres, por UF e região**

UF/REGIÃO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Δ% 2003/13	Δ% 2006/13
Acre	15	10	13	15	17	13	16	19	18	16	32	113,3	113,3
Amapá	15	15	15	13	11	13	12	16	19	17	19	26,7	46,2
Amazonas	35	49	48	53	52	63	67	65	81	118	96	174,3	81,1
Pará	93	93	127	140	144	167	180	230	186	232	230	147,3	64,3
Rondônia	51	33	49	51	28	39	51	37	48	50	50	-2,0	-2,0
Roraima	6	7	11	13	19	15	24	11	10	17	36	500,0	176,9
Tocantins	22	18	21	22	27	21	31	34	49	49	40	81,8	81,8
<b>Norte</b>	<b>237</b>	<b>225</b>	<b>284</b>	<b>307</b>	<b>298</b>	<b>331</b>	<b>381</b>	<b>412</b>	<b>411</b>	<b>499</b>	<b>503</b>	<b>112,2</b>	<b>63,8</b>
Alagoas	67	75	74	106	108	83	111	137	138	133	142	111,9	34,0
Bahia	152	195	211	243	249	314	343	435	444	433	421	177,0	73,3
Ceará	103	123	143	134	126	117	138	173	187	219	278	169,9	107,5
Maranhão	69	53	58	65	62	81	87	117	131	114	131	89,9	101,5
Paraíba	35	60	62	62	68	87	98	119	140	137	126	260,0	103,2
Pernambuco	274	276	282	310	290	298	304	246	261	215	256	-6,6	-17,4
Piauí	32	26	40	32	35	38	31	40	32	46	47	46,9	46,9
Rio Grande do Norte	32	21	41	42	42	59	57	71	76	64	89	178,1	111,9
Sergipe	34	29	28	40	34	30	36	43	60	62	56	64,7	40,0
<b>Nordeste</b>	<b>798</b>	<b>858</b>	<b>939</b>	<b>1.034</b>	<b>1.014</b>	<b>1.107</b>	<b>1.205</b>	<b>1.381</b>	<b>1.469</b>	<b>1.423</b>	<b>1.546</b>	<b>93,7</b>	<b>49,5</b>
Espírito Santo	141	137	149	183	186	190	216	174	167	163	171	21,3	-6,6
Minas Gerais	376	373	377	391	403	375	402	407	457	460	427	13,6	9,2
Rio de Janeiro	524	505	505	503	416	373	349	336	366	364	386	-26,3	-23,3
São Paulo	1.029	861	775	785	595	666	658	676	578	638	620	-39,7	-21,0
<b>Sudeste</b>	<b>2.070</b>	<b>1.876</b>	<b>1.806</b>	<b>1.862</b>	<b>1.600</b>	<b>1.604</b>	<b>1.625</b>	<b>1.593</b>	<b>1.568</b>	<b>1.625</b>	<b>1.604</b>	<b>-22,5</b>	<b>-13,9</b>
Paraná	227	249	239	249	241	306	331	338	283	321	283	24,7	13,7
Rio Grande do Sul	177	195	209	162	193	219	225	227	202	247	210	18,6	29,6
Santa Catarina	69	79	68	91	70	86	93	110	74	104	102	47,8	12,1
<b>Sul</b>	<b>473</b>	<b>523</b>	<b>516</b>	<b>502</b>	<b>504</b>	<b>611</b>	<b>649</b>	<b>675</b>	<b>559</b>	<b>672</b>	<b>595</b>	<b>25,8</b>	<b>18,5</b>
Distrito Federal	62	52	47	49	55	64	76	66	79	77	78	25,8	59,2
Goiás	143	142	133	143	139	160	165	182	262	247	271	89,5	89,5
Mato Grosso	90	99	89	70	95	86	94	80	86	99	90	0,0	28,6
Mato Grosso do Sul	64	55	70	55	67	60	65	76	78	77	75	17,2	36,4
Centro-Oeste	359	348	339	317	356	370	400	404	505	500	514	43,2	62,1
<b>BRASIL</b>	<b>3.937</b>	<b>3.830</b>	<b>3.884</b>	<b>4.022</b>	<b>3.772</b>	<b>4.023</b>	<b>4.260</b>	<b>4.465</b>	<b>4.512</b>	<b>4.719</b>	<b>4.762</b>	<b>21,0</b>	<b>18,4</b>

Fonte: Mapa da Violência 2015, Homicídio de Mulheres no Brasil

36. Por outro lado, o gráfico a seguir apresenta o crescimento do percentual das taxas de homicídio de mulheres, comparando os estados e apresentando a média nacional. O estado do RN apresenta uma das taxas mais elevadas (96,1%), no período de 2006 a 2013, superado apenas por Roraima (131,3%), enquanto que a média nacional foi sete vezes menor (12,5%).


**Gráfico 2 - Crescimento % das taxas de homicídio de mulheres (por 100 mil). Brasil. 2006/2013**


Fonte: Mapa da Violência 2015, Homicídios de Mulheres no Brasil

37. Como pode ser observado, os elevados índices de ocorrências/vítimas, homicídios, e latrocínios demonstram a gravidade da situação atual da segurança pública no estado do Rio Grande do Norte, o que requer um grande esforço institucional para sanar as deficiências de governança e de gestão apontadas neste relatório.

### 3 RESULTADOS E ANÁLISE DA AUDITORIA DE GOVERNANÇA NA SESED/RN NO ANO DE 2014

38. Com o objetivo de atualizar as informações prestadas pela Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social, durante o “Levantamento de Governança de Segurança Pública”, realizado pelo Tribunal de Contas da União em 2013, foram selecionados 80 quesitos de maior relevância e auditabilidade. Após esta seleção, procedeu-se a auditoria no período de 13/10/2014 a 24/10/2014, na qual foram analisados documentos relativos a normas legais, regulamentos internos, relatórios de atividades, além da realização de visitas a setores e unidades administrativas e operacionais da Secretaria. Os resultados desta auditoria serão apresentados a seguir:



### 3.1 Estratégia

39. A **estratégia** está relacionada à sobrevivência, à continuidade e à sustentabilidade das organizações. Por consequência, no nível estratégico são estabelecidas as metas de alto nível, que dão suporte à missão da organização. Essa dimensão é importante para as organizações de segurança pública, visto que a estratégia claramente definida e comunicada concorre para aprimorar o desempenho de tais órgãos por meio do cumprimento de metas e do alcance de objetivos, de forma mensurável<sup>1</sup>.

40. A auditoria de governança de segurança pública realizada em 2014, quanto à dimensão **estratégia**, levou em consideração o item 1 - Planejamento Estratégico, com os seguintes subitens do questionário Perfil iGovSeg 2013: 1.1) referencial estratégico, 1.2) planejamento estratégico, 1.3) produtos do planejamento estratégico e 1.5) plano estratégico e a organização.

41. A seguir serão detalhados os itens, contemplando as notas, as condições necessárias para a pontuação, a nota alcançada no levantamento de 2013 e o diagnóstico após a auditoria de 2014.

- **Em relação ao referencial estratégico da Secretaria, marque a opção que melhor o descreve (item 1.1 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 6 - Item 1.1 - resultado antes e após a auditoria**

Nota máxima para o item	Condição para obtenção da nota máxima
0,42	O referencial estratégico foi formalizado e divulgado interna e externamente.
Nota obtida em 2013	Condição informada para obtenção da nota no levantamento de 2013
0,14	O referencial estratégico é formalizado, contemplando a identificação do negócio, missão, visão e valores.
Nota após auditoria de 2014	Condição encontrada na auditoria de 2014
0,00	Não existe referencial estratégico.

<sup>1</sup> Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança em Segurança Pública**. Relatório de *feedback*-iGovSeg - RN, p. 6.



42. Conforme demonstra a tabela acima, a SESED/RN alcançou a nota 0,14 no levantamento de 2013, tendo em vista a informação de que o seu referencial estratégico seria formalizado e contemplava a identificação do negócio, missão, visão e valores. Entretanto, na auditoria de 2014 não foi apresentado o referencial estratégico da Secretaria, sendo atribuída a nota zero para o item em questão.

- **Em relação ao processo de planejamento estratégico da Secretaria, marque a opção que melhor o descreve (item 1.2 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 7 - Item 1.2 - resultado antes e após a auditoria**

<b>Nota máxima para o item</b>	<b>Condição para obtenção da nota máxima</b>
0,42	O processo de planejamento estratégico é formalizado e executado de forma periódica.
<b>Nota obtida em 2013</b>	<b>Condição informada para obtenção da nota no levantamento de 2013</b>
0,42	O processo de planejamento estratégico é formalizado e executado de forma periódica.
<b>Nota após auditoria de 2014</b>	<b>Condição encontrada na auditoria de 2014</b>
0,00	Não se comprovou a formalização e a execução do planejamento estratégico.

43. À semelhança do que foi constatado no item anterior, em 2013 a SESED/RN informou que o seu processo de planejamento estratégico é formalizado e executado de forma periódica. Desse modo, no levantamento de 2013 a SESED/RN recebeu a nota máxima para o quesito, sendo 0,42. Todavia, a auditoria de 2014 constatou que a Secretaria não formalizou e nem executou planejamento estratégico, sendo atribuída a nota zero para o quesito.

- **Indique os produtos gerados pelo processo de planejamento estratégico (item 1.3 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**


**Tabela 8 - Item 1.3 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
Diagnóstico de Ambiente	0,06	0,00	0,00
Objetivos estratégicos	0,06	0,00	0,00
Indicadores de desempenho	0,06	0,06	0,06
Mapa estratégico	0,06	0,00	0,00
Metas	0,06	0,06	0,06

44. O item em questão demonstrou que a Secretaria já não havia alcançado nota para todos os elementos do quesito 1.3, no ano de 2013, haja vista que somente pontuou nos elementos "Indicadores de desempenho" e "Metas". A auditoria de 2014 constatou a permanência desta pontuação, tendo em vista que foram apresentados apenas os indicadores de desempenho e metas, os quais se encontram detalhados no Plano Plurianual do Estado, para o período de 2012-2015. Quanto aos demais elementos do quesito, não houve qualquer evolução, não tendo sido apresentado qualquer documento que comprovasse o atendimento dos produtos do planejamento estratégico, permanecendo a nota zero no ano de 2014.

- **Em relação ao plano estratégico da Secretaria, marque as opções que descrevem a sua organização (item 1.5 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 9 - Item 1.5 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
O plano estratégico é formalizado (aprovado e publicado).	0,42	0,00	0,00
O plano estratégico é divulgado à sociedade no sítio eletrônico da Secretaria. Em caso positivo, informe o link na internet:	0,42	0,00	0,00
O plano estratégico é desdobrado em planos táticos (planos setoriais).	0,42	0,00	0,00
O plano estratégico é desdobrado em planos operacionais (planos de ação).	0,42	0,42	0,00

45. Neste item a SESED/RN também não havia alcançado a pontuação máxima em 2013, haja vista que somente obteve pontuação no que tange ao subitem "O plano estratégico é desdobrado



em planos operacionais (planos de ação)". No entanto, a auditoria de 2014 constatou que a Secretaria também não possui planos operacionais do seu planejamento estratégico, sendo reduzida a nota para zero.

### 3.1.1 Considerações gerais sobre a dimensão estratégica

46. O levantamento realizado em 2013 apontou que a SESED/RN encontrava-se no nível intermediário em relação à **estratégia**. Entretanto, a auditoria realizada no ano de 2014 demonstrou que a Secretaria encontra-se no nível **inicial** desta dimensão, conforme tabela abaixo.

**Tabela 10 - Nível antes e após a auditoria**

Dimensão	Pontuação antes da auditoria	Nível antes da auditoria	Pontuação após auditoria	Nível após auditoria
Estratégia	58%	intermediário	46%	inicial

47. Para a redução do nível, pesou negativamente para a SESED/RN o fato de não terem sido apresentados o referencial estratégico (item 1.1), o planejamento estratégico formalizado (item 1.2) e o desdobramento em planos operacionais de ação (item 1.5). É de se ressaltar que apenas os itens "objetivos estratégicos" e "metas" do planejamento estratégico foram apresentados (item 1.3), mesmo assim como indicadores constantes no Relatório Setorial de Avaliação de Programas do Plano Plurianual do Estado, período 2012-2015.

48. Desse modo, a redução da nota em relação à dimensão estratégia ocorreu haja vista a constatação de que a SESED/RN possui um planejamento estratégico incipiente e sem formalização. A auditoria *in loco* constatou também que a alta administração da Secretaria possui ideia da relevância acerca do planejamento estratégico, embora o aspecto político tenha revelado dificuldades para implantação do planejamento e a consequente continuidade em gestões futuras.

49. Assim sendo, o planejamento estratégico da Secretaria encontra-se em estágio inicial, sem formalização e preocupante do ponto de vista da continuidade, o que pode ocasionar o comprometimento do alcance dos objetivos da Secretaria e o consequente mau aproveitamento dos recursos públicos disponíveis.



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 25

50. Sobre esse tópico, ao comentar o Relatório Preliminar, a Secretária de Segurança Pública, à época, Sra. Kalina Leite Gonçalves, informou que a SESED/RN nomeou um Coordenador de Planejamento Institucional com a missão de propor o Planejamento Estratégico do órgão e reorganizar a instituição.

51. Dessa forma, recomenda-se à SESED/RN que busque o nível **aprimorado** de governança na dimensão "Estratégia", implementando os itens do questionário Perfil iGovSeg 2013 em que a Secretaria não pontuou em sua nota máxima.

### 3.2 Arranjos Institucionais

52. Os **arranjos institucionais** refletem a atuação da Senasp (Secretaria Nacional de Segurança Pública) e das OSPE's (Organizações de Segurança Pública Estaduais) no nível interorganizacional, ou seja, possibilita uma visão desses órgãos na perspectiva institucional, de como eles se relacionam entre si. As OSPE's e a Senasp atuam na segurança pública em conjunto com os demais órgãos, como, por exemplo, as Polícias Civil e Militar. Dessa forma, a capacidade de articulação é fundamental para o alcance dos objetivos e das metas no domínio da segurança pública<sup>2</sup>.

53. A auditoria de governança de segurança pública realizada em 2014, quanto à dimensão **arranjos institucionais**, levou em consideração os itens 3 - Integração Interna, 4 - Integração entre os Atores Governamentais, 5 - Integração Governo/Sociedade e 7 - Normas, com os seguintes subitens do questionário Perfil iGovSeg 2013: 3.1) Relacionamento entre a alta administração da Secretaria (Secretário e diretores) e suas unidades subordinadas e vinculadas, 4.1) Integração da Secretaria com outras entidades responsáveis pela segurança pública, 4.3) Integração da Secretaria com o Gabinete do Governador do Estado, 5.1) Integração da Secretaria com a Sociedade, 5.2) Políticas de governo eletrônico instituídas pela Secretaria e 7.2) Arcabouço normativo de segurança pública do seu Estado.

<sup>2</sup> Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança em Segurança Pública**. Relatório de *feedback*-iGovSeg - RN, p. 5-6.



54. A seguir serão detalhados os itens, contemplando as notas, as condições necessárias para a pontuação, a nota alcançada no levantamento de 2013 e o diagnóstico após a auditoria de 2014.

- **Sobre o relacionamento entre a alta administração da Secretaria (Secretário e diretores) e suas unidades subordinadas e vinculadas, marque as opções que o descreve (item 3.1 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 11 - Item 3.1 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
A alta administração tem acesso a informações gerenciais periodicamente para a tomada de decisões	0,79	0,79	0,79
Relatórios impressos	0,20	0,20	0,00
Sistemas com dados on-line	0,20	0,20	0,20
Datawarehouse com consultas estruturadas	0,20	0,00	0,00
Ferramentas de business intelligence	0,20	0,00	0,00

55. Constatou-se que no ano de 2013 a SESED/RN não obteve pontuação para todos os elementos do quesito 3.1, haja vista que somente pontuou em relação aos produtos "acesso a informações gerenciais", "relatórios impressos" e "sistemas de dados on-line", deixando de obter nota em relação aos elementos "datawarehouse com consultas estruturadas" e "ferramentas de business intelligence".

56. A auditoria de 2014 constatou que a alta administração tem acesso a "informações gerenciais", bem como possui "sistema com dados on-line", permanecendo a nota para os produtos em questão, 0,79 e 0,20, respectivamente. A respeito do "sistema com dados on-line", verificou-se que o seu funcionamento ocorre através do módulo de Gestão de Ocorrências Policiais e Estatísticas da Delegacia Eletrônica.

57. Entretanto, no que tange ao produto "relatórios impressos" não foram apresentados documentos correspondentes, sendo reduzida a nota para zero neste produto. Em relação aos



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 27

elementos "*datawarehouse* com consultas estruturadas" e "ferramentas de *business intelligence*" a Secretaria permaneceu sem pontuação, em razão da inexistência destas ferramentas.

- **Sobre a integração da Secretaria com outras entidades responsáveis pela segurança pública, marque as opções que a descreve (item 4.1 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 12 - Item 4.1 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
A Secretaria participa de Gabinete de Gestão Integrada Estadual	0,16	0,16	0,16
A Secretaria participa de Gabinete de Gestão Integrada Regional	0,16	0,16	0,16
A Secretaria compartilha informações com outros atores governamentais de seu estado por meio de sistemas informatizados	0,16	0,16	0,00
A Secretaria compartilha informações com atores governamentais dos estados limítrofes por meio de sistemas informatizados	0,16	0,16	0,00

58. No ano de 2013, a SESED/RN obteve nota para todos os produtos do quesito integração com outras entidades de segurança pública. Entretanto, no ano de 2014, nem todas as notas foram mantidas, conforme análise a seguir.

59. No que tange à participação da Secretaria em Gabinete de Gestão Integrada Estadual, a SESED/RN demonstrou a participação por meio da apresentação das últimas três atas de suas reuniões, que contaram com os seguintes temas: Segurança das Eleições, reuniões ocorridas em 25/09/2014 e 02/10/2014; Conceito de CVLI, reunião ocorrida em 08/10/2014. Dessa forma, permaneceu a pontuação da Secretaria para este produto.

60. Em relação à participação em Gabinete de Gestão Integrada Regional, verificou-se a inexistência deste meio de integração em âmbito regional. Entretanto, permaneceu a pontuação haja vista que a existência de Gabinete de Gestão Integrada em âmbito Regional não dependeria somente da SESED/RN.

61. No que diz respeito ao compartilhamento de informações, por meio de sistemas informatizados, com outros atores governamentais do próprio estado, constatou-se que a



Secretaria compartilha informações entre seus órgãos, carecendo, entretanto, de formalização normativa quanto à disponibilidade e utilização destas informações, gerando insegurança jurídica e dúvida quanto à continuidade do compartilhamento. Por exemplo, foi informado que dados do sistema informatizado são compartilhados com o DETRAN/RN, porém de maneira informal. Por tais razões, a SESED/RN não pontuou neste quesito na auditoria de 2014.

62. Quanto ao compartilhamento de informações, por meio de sistemas informatizados, com outros atores governamentais de estados limítrofes, foi informado que a Secretaria não compartilha tais informações, não havendo também procedimento formal para compartilhamento. Desse modo, não foi atribuída nota para este produto em 2014.

- **Sobre a integração da Secretaria com o Gabinete do Governador do Estado, marque as opções que a descreve (item 4.3 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 13 - Item 4.3 - resultado antes e após a auditoria**

<b>Nota máxima para o item</b>	<b>Condição para obtenção da nota máxima</b>
0,22	A Secretaria presta contas de seus resultados formalmente ao Gabinete do Governador do Estado.
<b>Nota obtida em 2013</b>	<b>Condição informada para obtenção da nota no levantamento de 2013</b>
0,00	Não existe prestação de contas dos resultados, de maneira formal, ao Governador do Estado.
<b>Nota após auditoria de 2014</b>	<b>Condição encontrada na auditoria de 2014</b>
0,00	Não existe prestação de contas dos resultados, de maneira formal, ao Governador do Estado.

63. Para este quesito, a Secretaria declarou que a prestação de contas é realizada informalmente, confirmando a condição declarada no questionário em 2013. Desse modo, a Secretaria permaneceu sem pontuar, uma vez que ficou constatado que o secretário não presta contas ao Governador do Estado formalmente.

- **Sobre a interação da Secretaria com a sociedade, marque as opções que a descreve: (item 5.1 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**


**Tabela 14 - Item 5.1 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
Internet.	0,34	0,34	0,34
Disque-denúncia.	0,34	0,34	0,00
Ouvidoria.	0,34	0,34	0,34
Atendimento presencial.	0,34	0,34	0,34

64. Este quesito teve por objetivo observar os meios de interação da Secretaria com a sociedade, observando o seu efetivo funcionamento e a existência de normatização. No ano de 2013, a SESED/RN havia obtido nota para todos os produtos deste item. Na auditoria de 2014 foram constatados os seguintes aspectos:

- **Internet:** a SESED/RN possui link de acesso ao sítio da internet < <http://www.defesasocial.rn.gov.br/>>. Desse modo, a nota de 2013 permaneceu em 2014.

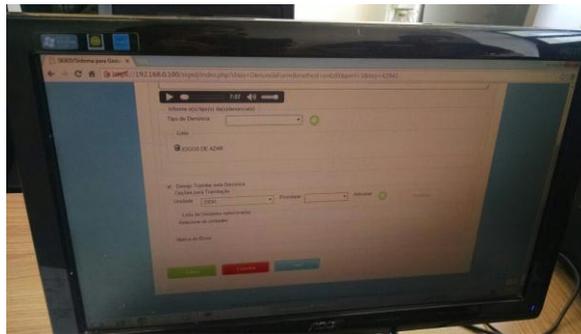
**Imagem 1 - Sítio da Secretaria de Segurança Pública e da Defesa Social**


- **Disque-denúncia:** foi observado *in loco* o funcionamento do setor Disque-Denúncia, atendendo por meio do número (181). Entretanto, constatou-se que o número para denúncia não estava disponível no sítio eletrônico da Secretaria. Além disso, não havia normatização acerca do funcionamento do Disque-Denúncia. Dessa forma, considerando que a amplitude da interação com a sociedade é fator relevante para este produto e tendo



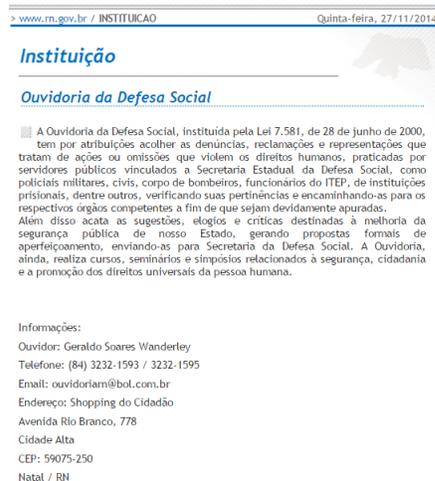
em vista que a normatização é aspecto importante sob o ponto de vista da continuidade do serviço prestado, a Secretaria perdeu a pontuação relativa a este produto.

### Imagem 2 - Imagem do Sistema do Disque-Denúncia - filtro por denúncia



- **Ouidoria:** a nota obtida em 2013 permaneceu após a auditoria de 2014, haja vista a constatação da existência e do funcionamento da ouvidoria para atendimento presencial. Entretanto, apesar da existência da ouvidoria, cabem diversas ressalvas a seguir relatadas:
- O número de telefone específico (0800), para comunicações da sociedade, não está disponível no sítio atual da SESED/RN, embora o número do telefone administrativo da ouvidoria possa ser encontrado em pesquisas na internet. Tivemos conhecimento da existência do nº 0800 281 1595 apenas mediante visita à ouvidoria.
  - O número do telefone administrativo da ouvidoria encontra-se disponível no sítio antigo da SESED/RN. O endereço da ouvidoria encontra-se disponível também no sítio antigo da Secretaria, e mesmo assim desatualizado, haja vista que o endereço informado é o da Av. Rio Branco, 778 - Shopping do Cidadão, quando, na realidade, a ouvidoria está em funcionamento da Av. Hermes da Fonseca, nº 1.009.

### Imagem 3 - Recorte do sítio página de internet antiga da SESED/RN





c) Houve dificuldade em localizar a ouvidoria e só tivemos conhecimento da sua localização após ligação telefônica para o número administrativo. A ouvidoria, conforme já foi mencionado, funciona atualmente na Av. Hermes da Fonseca, nº 1.009, no mesmo local onde funciona o programa Mão Amiga. A título de informação, o Mão Amiga é um programa do Governo do Estado de apoio ao empreendedor potiguar por meio de ações de mobilização, capacitação e suporte financeiro, vinculado à Secretaria do Desenvolvimento Econômico (SEDEC), em parceria com a Agência de Fomento do estado (AGN). Registre-se que não foi constatada relação do programa Mão Amiga com a SESED/RN.

Conforme imagem abaixo, não há identificação de que no local funciona a ouvidoria, havendo apenas placa do Projeto Mão Amiga.

**Imagem 4 - Prédio onde funciona a Ouvidoria e o Projeto Mão Amiga**



- **Atendimento presencial:** a equipe de auditoria compareceu ao local onde funciona a ouvidoria e constatou que o atendimento presencial está em funcionamento, com as ressalvas acima relatadas. Desse modo, apesar de as condições de funcionamento não se



mostrarem satisfatórias e da dificuldade de localização, a pontuação atribuída no ano de 2013 foi mantida em 2014, visto que, para obtenção de nota para este produto, foi considerada a existência do atendimento presencial.

Acrescente-se, por último, que o atendimento presencial não está disponível no interior do estado, embora tenha sido informado que está em andamento um convênio com a SENASP para implantar a ouvidoria itinerante.

- **Sobre as políticas de governo eletrônico instituídas pela Secretaria, marque as opções que as descrevem (item 5.2 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 15 - Item 5.2 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
As competências legais e o Regimento Interno da Secretaria estão disponíveis em seu sítio eletrônico.	1,34	1,34	0,00
A Secretaria oferece serviços à sociedade por meio do seu sítio eletrônico. Em caso positivo, indique os três principais serviços ofertados:	1,34	1,34	0,00

65. Em 2013 a SESED/RN obteve nota para todos os elementos do item em questão, tendo em vista haver informado que as suas competências legais e o seu Regimento Interno estavam disponibilizados no sítio eletrônico da Secretaria, assim como informou que oferecia serviços à sociedade por meio da sua página de internet.

66. Entretanto, a auditoria de 2014 constatou que as competências legais e o Regimento Interno da Secretaria não estão disponíveis na sua página de internet, mas no antigo sítio eletrônico da Corregedoria Geral da SESED/RN, no endereço <<http://www.corregedoriageral.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/corregedoriageral/principal/enviados/index.asp>>. Ressalte-se que em 2013 a Secretaria informou que os normativos estavam disponíveis na página <<http://defesasocial.gov.br>>. Portanto, dado que o requisito para pontuação era de que os normativos estivessem na própria página da Secretaria, não se confirmou a nota no ano de 2014.

67. Deve ser enfatizado que as competências da SESED/RN estão dispostas na Lei Complementar Estadual nº 163/1999 e o seu Regimento Interno foi normatizado pelo Decreto nº



8.230/1981, embora o regimento tenha sido, em grande parte, revogado tacitamente pela LC nº 163/1999.

68. Com relação aos serviços prestados à sociedade, por meio do sítio eletrônico da SESED/RN, foi informado no ano de 2013 que a Secretaria disponibilizava os serviços de boletim eletrônico, achados e perdidos, bem como dados estatísticos para a sociedade. No entanto, a auditoria de 2014 constatou que, dos serviços citados, o único serviço em funcionamento é o boletim eletrônico que, por meio de link na página da SESED/RN, o usuário é remetido ao sítio da Delegacia Geral de Polícia Civil - DEGEPOL para efetuar o boletim, conforme imagem abaixo:

**Imagem 5 - Boletim Eletrônico - sítio da DEGEPOL**

The image shows a web form for reporting a loss or theft. The header includes the logo of the Polícia Civil do Rio Grande do Norte and the text 'Delegacia Geral de Polícia Civil - DEGEPOL'. The form is titled 'PERDA / FURTO' and has a 'Tradução Data' link. It is divided into three steps: 1. Ocorrência, 2. Declarante, and 3. Detalhes. The 'Dados da Ocorrência' section includes fields for 'Data do Fato', 'Hora do Fato', 'Endereço do Fato', 'Número', 'CEP', 'Complemento', 'Bairro', and 'Ponto Referência'. There are also dropdown menus for 'Estado' and 'RN'. A note states 'Itens com asterisco são obrigatórios'. At the bottom right, there are 'Próximo >' and 'Cancelar' buttons. The footer contains contact information for the Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte.

69. Ademais, não foi encontrado no sítio da SESED/RN o serviço de achados e perdidos, e com relação ao serviço de dados estatísticos disponibilizados para a sociedade, constatou-se, à época da auditoria, que os dados disponíveis na página eletrônica da Secretaria estavam desatualizados. Desse modo, tendo em vista que, dos três serviços informados pela Secretaria em 2013, apenas o serviço de Boletim Eletrônico estava efetivamente funcionando, de forma que a pontuação não foi atribuída para este produto em 2014.

- **Sobre o arcabouço normativo de segurança pública do seu Estado, marque as opções que o descreve (item 7.2 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 34

**Tabela 16 - Item 7.2 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
A Secretaria normatizou as atribuições de seus órgãos subordinados (Polícias Civil e Militar, Corpo de Bombeiros Militar, Detran e outros, quando for o caso).	1,24	1,24	1,24
A Secretaria normatizou as atribuições de suas unidades e departamentos internos.	1,24	1,24	0,00
A Secretaria possui código de ética formalizado.	1,24	0,00	0,00

70. Conforme demonstrado acima, a SESED/RN em 2013 não pontuou para todos os elementos do item 7.2 do questionário, pois informou não possuir código de ética formalizado. Em relação aos outros dois produtos, "normatização das atribuições de seus órgãos" e "normatização das atribuições de suas unidades", a Secretaria obteve a nota máxima em 2013.

71. Na auditoria de 2014, constatou-se a existência da normatização das atribuições dos seguintes órgãos: Polícia Militar (LC nº 90/2001), Polícia Civil (LC nº 270/2004), Corpo de Bombeiros Militar (LC nº 230/2002), Corregedoria Geral (LC nº 231/2002), Centro Integrado de Operações de Segurança Pública - CIOSP/RN (LC nº 442/2010) e Instituto Técnico-Científico de Polícia-ITEP (Lei nº 4.526/1975 e Decreto nº 14.322/1999). No caso do ITEP, foi informado à equipe de auditoria que existe proposta de Lei Complementar que disporá sobre sua organização. Desse modo, a nota 1,24 foi mantida no ano de 2014 para este produto.

72. Entretanto, cabem algumas ressalvas acerca da normatização das atribuições dos órgãos relacionados com a SESED/RN, produto 1 da tabela 16. Nesse sentido, constatou-se que houve diversas alterações em normas esparsas em termos de relação hierárquica entre a Secretaria e seus órgãos, não estando perfeitamente clara se a relação é de subordinação ou de vinculação entre os órgãos. Por exemplo, o art. 29, §§ 1º e 3º da Lei Complementar nº 163/1999, de 5 de fevereiro de 1999, dispõe que a Polícia Militar é subordinada à Secretaria de Segurança. Entretanto, o anexo I da mesma lei dispõe que a Polícia Militar é entidade da administração indireta vinculada à Secretaria de Segurança, vejamos:



Art. 29. À Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP) compete:

(...)

§ 1º. A Polícia Militar, força auxiliar e reserva do Exército, subordina-se administrativa e operacionalmente, juntamente com a Polícia Civil, ao Governador do Estado, através da Secretaria de Estado incumbida da administração da segurança pública.

(...)

§ 3º. A Polícia Militar é administrativa e operacionalmente subordinada ao Secretário de Segurança Pública, sendo comandada por Oficial da ativa do último posto da corporação, com nível e remuneração de Subsecretário, mantida a sua competência para os atos de gestão orçamentária e financeira.

#### ANEXO I

#### VINCULAÇÃO DAS ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO INDIRETA ÀS SECRETARIAS DE ESTADO

(...)

VI – à Secretaria de Estado da Segurança Pública, a Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte e o Instituto Técnico-Científico de Polícia (ITEP);  
(grifos acrescidos)

73. Por outro lado, a Lei Complementar nº 209/2001, de 19 de novembro de 2001, que alterou a LC nº 163/1999, estabeleceu que a Polícia Militar subordina-se ao Governador do Estado, através da Secretaria de Segurança Pública, in verbis:

Art. 2º O art. 16, § 2º, alínea "c" e o art. 29 da Lei Complementar nº 163, de 05 de fevereiro de 1999, passam a vigorar com a seguinte redação:

(...)

Art. 29. À Secretaria de Estado da Defesa Social (SDS), compete:

(...)

§ 1º A Polícia Militar, força auxiliar e reserva do Exército, subordina-se administrativamente e operacionalmente, juntamente com a Polícia Civil, ao Governador do Estado, através da Secretaria de Estado incumbida da administração da segurança pública. (grifos acrescidos).

(...)

§ 3º A Polícia Militar é comandada por Oficial da ativa de último posto da corporação, com a denominação de Comandante Geral, mantida a sua competência para os atos de gestão orçamentária e financeira.

74. Observa-se que foi modificado o parágrafo 3º do art. 29 da LC nº 163/1999, que, na sua redação original, estabelecia a subordinação direta da Polícia Militar ao Secretário de Segurança Pública. Com a nova redação do § 3º, suprimindo a subordinação direta, restou, aparentemente, uma situação dúbia acerca da subordinação atual da Polícia Militar, se ao Governo do Estado, se ao Secretário de Segurança Pública, nos termos que estão dispostos no § 1º do art. 29 da LC nº 163/1999.



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 36

75. Já o Decreto Estadual nº 15.763, de 28 de novembro de 2001, em seu art. 2º, inciso III, estabelece que as Polícias Militar e Civil são Órgãos de Execução Programática da Secretaria de Segurança Pública, caracterizando relação de subordinação.

Art. 2º A Estrutura Básica da Secretaria de Estado da Defesa Social (SDS) compõe-se de: (...)

III - Órgãos de Execução Programática:

1. Polícia Civil (PC)
2. Polícia Militar (PM)

76. A respeito do ITEP, verificou-se que o art. 43 da Lei Complementar nº 163/1999 estabelece este Órgão como de Regime Especial, com fins de coordenação, execução, supervisão e controle das atividades de polícia técnico-científica, nas áreas de medicina legal. Por sua vez, o Decreto nº 14.322/1999 dispõe sobre a estrutura básica e o quadro de lotação do ITEP e o define como órgão vinculado à Secretaria da Segurança Pública. No entanto, conforme já informado anteriormente, não há ainda lei complementar estabelecendo a sua estrutura e organização, embora tenha sido informado que já exista projeto nesse sentido.

77. Acerca do tema hierarquia na Administração Pública e da relação de subordinação e vinculação, oportuno registrar a lição de Carvalho Filho<sup>3</sup>, vejamos:

Hierarquia é o escalonamento em plano vertical dos órgãos e agentes da Administração que tem como objetivo a organização da função administrativa. (...) Em razão desse escalonamento firma-se uma relação jurídica entre os agentes, que se denomina relação hierárquica.

(...)

A subordinação e a vinculação constituem relações jurídicas peculiares ao sistema administrativo. Não se confundem, porém. A primeira tem caráter interno e se estabelecem entre órgão de uma mesma pessoa administrativa como fator decorrente da hierarquia. A vinculação, ao contrário, possui caráter externo e resulta do controle que pessoas federativas exercem sobre as pessoas pertencentes à Administração Indireta.

78. Ainda de acordo com Carvalho Filho (2012, p. 67-68), do poder hierárquico resultam diversos efeitos, a exemplo do poder de comando dos agentes superiores sobre os hierarquicamente inferiores, da fiscalização das atividades desempenhadas, do poder de revisão dos atos praticados, do poder de escalonamento hierárquico (delegação e avocação), dentre

<sup>3</sup> CARVALHO FILHO. José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 25. ed. rev., ampl. e atual. - São Paulo: Atlas, 2012. p. 67-68.



outros. Daí decorre a importância e a necessidade de que os normativos estejam alinhados em uma única vertente.

79. No que se refere ao produto 2 da tabela 16 "normatização das atribuições das unidades e departamentos internos", a SESED/RN informou em 2013 que possuía a normatização necessária, recebendo a pontuação para este produto. Entretanto, a auditoria de 2014 constatou que o Decreto nº 8.230/1981, que aprova o regulamento da Secretaria de Segurança Pública, foi em grande parte revogado pelas legislações posteriores, em especial a LC nº 163/1999. Além disso, observou-se que o Decreto nº 8.230/1981 estabeleceu a estrutura básica da Secretaria, mas não normatizou as atribuições das suas unidades e departamentos internos. Por este motivo, a SESED/RN não recebeu pontuação para este produto em 2014.

80. Em relação ao produto "código de ética formalizado" (produto 3 da tabela 16), a SESED/RN já não havia pontuado em 2013, pois informou que não possuía o código. Em 2014, confirmou-se a inexistência do código de ética da Secretaria, permanecendo, portanto, sem a pontuação.

### 3.2.1 Considerações gerais sobre a dimensão arranjos institucionais

81. O levantamento realizado em 2013 apontou que a SESED/RN encontrava-se no nível intermediário em relação à dimensão **arranjos institucionais**. Entretanto, a auditoria realizada no ano de 2014 demonstrou que a Secretaria encontra-se no nível **inicial** desta dimensão, conforme tabela abaixo.

**Tabela 17 - Nível antes e após a auditoria**

Dimensão	Pontuação antes da auditoria	Nível antes da auditoria	Pontuação após auditoria	Nível após auditoria
<b>Arranjos Institucionais</b>	<b>64%</b>	<b>intermediário</b>	<b>49%</b>	<b>inicial</b>

82. Para a redução do nível, pesou negativamente para a SESED/RN o fato de não terem sido apresentados os seguintes produtos: "relatórios impressos" do relacionamento entre alta administração e suas unidades subordinadas e vinculadas (produto 2 do item 3.1),



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 38

compartilhamento de informações com outros atores governamentais do próprio estado e com estados limítrofes (produtos 3 e 4 do item 4.1), normatização do disque-denúncia e da divulgação do número de atendimento (181) no sítio da Secretaria (produto 2 do item 5.1), disponibilidade no sítio eletrônico das competências legais e do regimento interno da Secretaria, bem como o não oferecimento à sociedade dos três serviços informados em 2013 por meio do sítio eletrônico (produtos 1 e 2 do item 5.2), e normatização das atribuições das unidades e departamentos internos (produto 2 do item 7.2).

83. É de se ressaltar, ainda, que as deficiências relacionadas aos arranjos institucionais não se limitam aos itens que tiveram as notas reduzidas na auditoria de 2014. As deficiências alcançam também fatores importantes que a Secretaria já não havia obtido pontuação em 2013, quais sejam, inexistência das ferramentas "*datawarehouse* com consultas estruturadas" e "ferramentas de *business intelligence*" (produtos 4 e 5 do item 3.1), inexistência da prestação de contas ao Governador do Estado (item 4.3) e ausência de código de ética formalizado (produto 3 do item 7.2).

84. Isto posto, de um modo geral, a Secretaria apresenta consideráveis deficiências no que diz respeito aos arranjos institucionais, encontrando-se no estágio inicial desta dimensão, o que pode comprometer o desempenho das funções da Secretaria.

85. Cabe ressaltar que, em seu comentário acerca do tópico em questão, a Secretária da SESED/RN, à época, informou que o órgão nomeou um gestor com atribuições para elaborar o Planejamento Estratégico, com vistas a reorganizar a instituição, cujo produto será uma minuta de Regimento Interno. Além disso, reconheceu que "*a melhora nesses aspectos passa necessariamente pela formalização do arcabouço normativo (regimento interno) (...)*".

86. Dessa forma, recomenda-se à SESED/RN que busque o nível **aprimorado** de governança na dimensão "Arranjos Institucionais", implementando os itens do questionário Perfil iGovSeg 2013 em que a Secretaria não pontuou em sua nota máxima.



### 3.3 Tecnologia e conhecimento

87. A dimensão **tecnologia e conhecimento** exerce papel de relevo nas organizações, em razão do caráter transversal em relação às demais áreas das organizações, contribuindo para os processos finalísticos e de apoio da organização. Tecnologia e conhecimento não estão isolados nem estanques no ambiente corporativo, mas sim conectados ao ambiente geral da organização<sup>4</sup>.

88. A auditoria de governança de segurança pública, realizada em 2014, quanto à dimensão **tecnologia e conhecimento**, levou em consideração os itens 8 – Tecnologia e 9 – Conhecimentos, com os seguintes subitens do questionário Perfil iGovSeg 2013: 8.1) Infraestrutura Tecnológica disponível para a Secretaria, 8.2) Sistemas da Secretaria, 8.3) Compartilhamento de bases de dados criminais, 8.4) Questões relacionadas à adesão ao SINESP, 9.1) Gestão do conhecimento e 9.2) Atividade de Inteligência realizada pela Secretaria.

89. A seguir serão detalhados os itens, contemplando as notas, as condições necessárias para a pontuação, a nota alcançada no levantamento de 2013 e o diagnóstico após a auditoria de 2014.

- **Sobre a infraestrutura tecnológica disponível para a Secretaria, marque as opções que a descreve (item 8.1 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 18 - Item 8.1 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
A Secretaria possui intranet.	0,25	0,25	0,25
recursos humanos	0,05	0,05	0,05
recursos materiais	0,05	0,00	0,00
ocorrências policiais	0,05	0,05	0,05
informações criminais	0,05	0,05	0,05
metas e resultados	0,05	0,00	0,00

<sup>4</sup> Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança em Segurança Pública**. Relatório de *feedback*-iGovSeg - RN, p. 6.

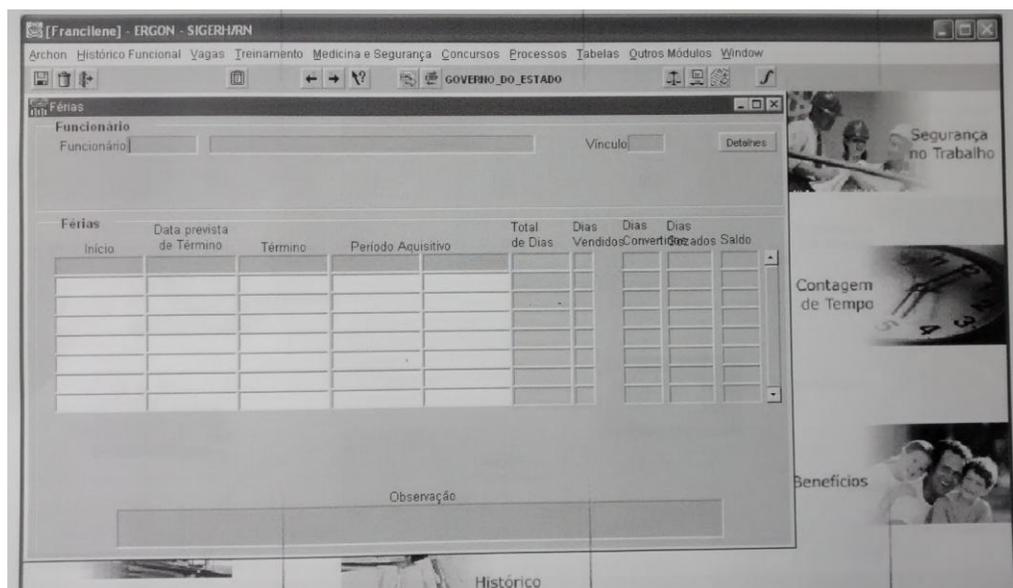


90. No ano de 2013, a SESED/RN não alcançou a pontuação para todos os produtos do item 8.1 do questionário, pois informou não possuir sistema informatizado para gerenciar recursos materiais, nem para verificação de metas e resultados. Em relação aos demais produtos deste item, permaneceu a pontuação obtida em 2013, com as razões e ressalvas a seguir.

91. Em relação ao produto **intranet**, a Secretaria possui uma infraestrutura de rede compartilhada, embora ainda esteja pendente a criação de um domínio próprio da Secretaria. Atualmente, é utilizado o domínio do estado.

92. Quanto ao produto **recursos humanos**, verificou-se que o sistema utilizado é o ERGON, padrão na administração estadual. Ressalta-se, entretanto, que as funcionalidades apresentadas são muito limitadas, sem a possibilidade de emissão de relatórios gerenciais. Em face dessas limitações, é utilizada uma planilha no Excel para realizar o acompanhamento da gestão de pessoal na unidade, o que demonstra a fragilidade do controle da informação.

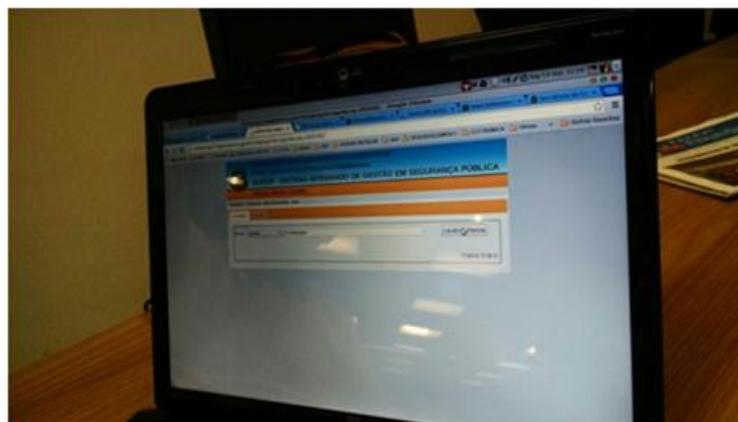
**Imagem 6 - Detalhe do Sistema ERGON**




**Imagem 7 - Detalhe do controle de pessoal em planilha de Excel**

Nº	NOME	MATRICULA	CARGO	LOTACAO
1	ADAUO RODRIGUES DA CUNHA NETO	002.059-1	A. S. A.	cedido A POLICIA CIVIL
2	ADEMIR MORAIS DE ARAUJO	002.058-3	A. S. A.	cedido A POLICIA CIVIL
3	ADOLFO GUSTAVO FELIPE	114.674-2	PM - CAPITAO	TRASPORTES
4	AELTON DE AQUINO VIANA	054.885-5	PM - 2º SARGENTO	GAB. SECRETARIO
5	AGNALDO HUGO DOS SANTOS XAVIER	201.926-4	PM - SOLDADO	FUNSEP
6	AILTON MARIANO DA COSTA	167.160-0	PM - SOLDADO	CPCID
7	ALANE JAEI QUEIROZ DO NASCIMENTO	176.121-8	PM - SOLDADO	C. INTELIGENCIA
8	ALBERTO MAGNO DA SILVA	082.443-7	ASG	cedido A POLICIA CIVIL
9	ALEANDRO DOS SANTOS ALMEIDA	167.168-5	PM - SOLDADO	TRASPORTES
10	ALEXANDRE BARROS BEZERRA COUTINHO	201.505-6	PM - SOLDADO	C. INTELIGENCIA
11	ALISON RANIERE DE SOUZA	194.744-3	PM - SOLDADO	CODIMM
12	ALONSO DOMINGOS MARTINS	066.248-8	A. S. A.	cedido A POLICIA CIVIL
13	ALYSSON ROMUALDO GOMES DE OLIVEIRA	194.882-2	PM - SOLDADO	cedido à SESAP
14	ALYSSON ROMUALDO GOMES DE OLIVEIRA	194.882-2	PM - SOLDADO	C. INTELIGENCIA
15	ANA CARLA DE ALEXANDRIA ALVES	096.547-2	CH. GRUPO	ASTEC
16	ANA CATARINA GOMES DE BRITO MODESTO	175.780-6	PM - SOLDADO	CIASP
17	ANA CLAUDIA DE CARVALHO BRITO	190.959-2	APC	C. GERAL
18	ANA CRISTINA ALVES	111.536-7	PM - 2º SARGENTO	CODIMM
19	ANA FLAVIA ARAUJO DE AZEVEDO	170.189-4	APC	OUIDORIA GERAL
20	ANA LIGIA DA SILVA	082.544-1	A AD.	PROTOCOLO
21	ANA LUCIA DA COSTA	091.637-4	C 4	REC HUMANOS
22	ANA SUELY CARDOSO DE OLIVEIRA SIMOES	150.922-5	CH. GRUPO	FUNSEP
23	ANDERSON DE CARVALHO PRUDENCIO	175.783-0	PM - SOLDADO	C. GERAL
24	ANDERSON JUZAI DAMASCENO TAVARES	167.217-7	PM - SOLDADO	GAB. SECRETARIO
25	ANDERSON SOARES VERÇOSA	195.485-7	PM - SOLDADO	CODIMM
26	ANDERSON SOUZA DE MOURA	167.222-3	PM - SOLDADO	C. INTELIGENCIA
27	ANDRE CASSIANO FERREIRA DE QUEIROZ	171.678-6	APC	C. GERAL
28	ANDRE LUIZ DA SILVA FREIRE	168.077-3	EPG	C. GERAL
29	ANDRE LUIZ DE SOUZA FARIAS	175.874-8	APC	C. INTELIGENCIA
30	ANDREA MARIA DE ARAUJO PAULA	097.966-0	A. S. A.	GAB. SECRETARIO
31	ANGELO RAIMUNDO DA SILVA JUNIOR	053.914-7	CORREG AUX - PM - TEN CEL	C. GERAL
32	ANNE KAROLINE MARTINS FERNANDES DE MELO	214.002-0	C 4	S P C
33	ANTONIA DENIZE DE MEDEIROS MACHADO	155.341-0	A. S. A.	cedido A POLICIA CIVIL
34	ANTONIEL JORGE DOS SANTOS MOREIRA	114.680-7	PM - CAPITAO	C. GERAL
35	ANTONIEL NUNES DE AQUINO	111.913-3	PM - 2º SARGENTO	C. GERAL
36	ANTONIO CARNEIRO NETO	084.482-9	CH. GRUPO	S A F

93. Para o produto **ocorrências policiais** observou-se que a Secretaria atua com o Sistema Integrado de Gestão em Segurança Pública - Módulo de Gestão de Ocorrências Policiais - SIGESP.

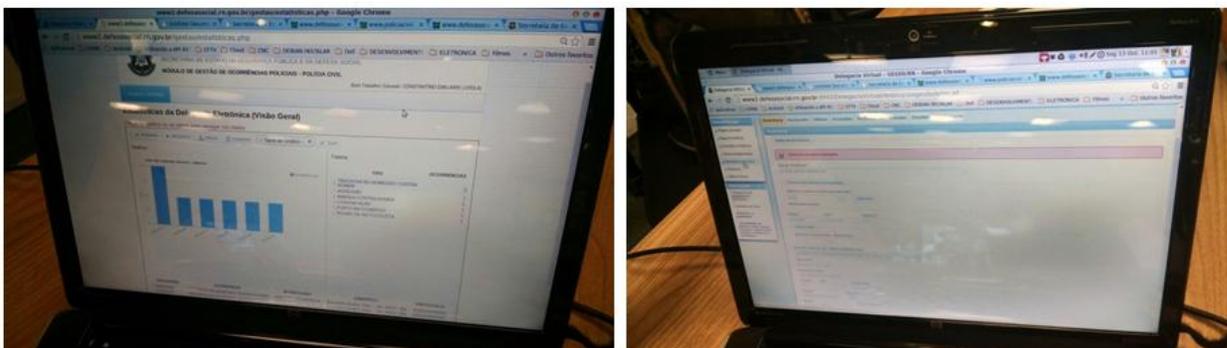
**Imagem 8 - Detalhe do SIGESP - Sistema Integrado de Gestão em Segurança Pública**


94. O mesmo programa SIGESP fornece dados relacionados ao produto **informações criminais**, por meio do módulo "Estatísticas da Delegacia Eletrônica". Neste módulo são apresentadas estatísticas das ocorrências por delegacia, com detalhes sobre cada ocorrência. O



sistema emite gráficos com os dados existentes, o qual é alimentado automaticamente com o registro das ocorrências. No entanto, o sistema ainda não permite o filtro por tipo de ocorrência.

**Imagem 9 - SIGESP - detalhe do módulo de informações criminais**



95. Com relação aos sistemas informatizados para o gerenciamento de **recursos materiais** e para a verificação de **metas e resultados**, a auditoria de 2014 confirmou a inexistência de programa de informática para estes produtos, razão pela qual a Secretaria permaneceu sem pontuação.

- **Sobre os sistemas da Secretaria, marque as opções que os descrevem (item 8.2 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 19 - Item 8.2 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
A Secretaria utiliza sistemas de informação geográfica.	0,25	0,25	0,25
A Secretaria possui sistema de videomonitoramento.	0,25	0,25	0,25
A Secretaria possui sistema de comunicação interoperável com os demais órgãos responsáveis pela Segurança Pública.	0,25	0,25	0,25

96. No ano de 2013 a Secretaria obteve a pontuação para todos os produtos do item 8.2, haja vista ter informado possuir todos os sistemas requisitados. Na auditoria de 2014 foi confirmada a existência dos sistemas, os quais estão interligados em um único sistema informatizado, contemplando, assim, os **sistemas de informação geográfica, videomonitoramento e comunicação interoperável**, conforme registros fotográficos abaixo:


**Imagem 10 - Detalhe dos sistemas de informação geográfica, videomonitoramento e comunicação interoperável**


97. Estes sistemas fazem parte do parque tecnológico da SESED/RN, agregando-se ao Centro Integrado de Operações de Segurança Pública - CIOSP/RN. O aparelhamento do CIOSP/RN, com as ferramentas acima descritas, ganhou maior relevância de investimentos em decorrência do evento Copa do Mundo, haja vista a capital do estado ter sediado jogos do mundial de futebol.

- **Sobre o compartilhamento de bases de dados criminais, marque as opções que o descreve (item 8.3 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 20 - Item 8.3 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
A Secretaria disponibiliza suas bases de dados para acesso de outros órgãos de segurança de seu estado (Ex.: Polícia Civil e Polícia Militar).	0,25	0,25	0,00
A Secretaria acessa bases de dados de outros órgãos de segurança do seu Estado (Ex.: Polícia Civil e Polícia Militar).	0,25	0,25	0,00
A Secretaria disponibiliza suas bases de dados para acesso de outros órgãos de seu estado (Ex.: Secretaria de Fazenda, Secretaria de Saúde etc).	0,25	0,00	0,00
A Secretaria acessa bases de dados de outros órgãos do seu Estado (Ex.: Secretaria de Fazenda, Secretaria de Saúde etc).	0,25	0,00	0,00
A Secretaria disponibiliza suas bases de dados para acesso de órgãos de segurança de outros estados ou federal (Ex.: Secretaria de Segurança Pública, Polícia Civil, Polícia Militar, Polícia Federal).	0,25	0,25	0,00
A Secretaria acessa bases de dados de órgãos de segurança de outros estados ou federal (Ex.: Secretaria de Segurança Pública, Polícia Civil, Polícia Militar, Polícia Federal).	0,25	0,25	0,00



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 44

98. Consoante se observa na tabela acima, no ano de 2013 a SESED/RN não obteve pontuação para todos os produtos do item 8.3 (compartilhamento da base de dados criminais), pois informou que não disponibilizava suas bases de dados (produto 3 do item 8.3) e nem acessava a bases de dados de outros órgãos do estado (produto 4 do item 8.3), logo, não recebeu nota para estes elementos. Em relação aos demais produtos deste item, a Secretaria obteve pontuação em 2013, por haver informado que atendia aos requisitos necessários à obtenção da nota.

99. No entanto, a auditoria de 2014 não confirmou as informações prestadas pela Secretaria em 2013, razão pela qual a SESED/RN ficou com nota zero em todos os produtos.

100. Quanto à disponibilização e acesso de base de dados para outros órgãos de segurança do próprio estado (produtos 1 e 2 do item 8.3), constatou-se que existe acesso recíproco de informações criminais entre a SESED/RN e os órgãos de segurança, a exemplo das Polícias Civil e Militar. Todavia, não foi constatada normatização para esta disponibilização e acesso, havendo insegurança sobre o aspecto da continuidade das relações estabelecidas. Desse modo, considerando que para obtenção da nota seria necessário também atender ao critério da formalização, a pontuação não foi atribuída para estes produtos na auditoria de 2014.

101. Em relação aos produtos 5 e 6 do item 8.3, que tratam da disponibilidade e acesso à base de dados criminais de outros estados ou federal, foi informado na SESED/RN que a troca de informações ocorria por meio da Rede de Integração Nacional de Informações de Segurança Pública, Justiça e Fiscalização – REDE INFOSEG, sob a Direção da Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP.

102. Entretanto, a auditoria de 2014 considerou que esta forma de interação não validou os produtos 5 e 6 do item 8.3, tendo em vista que, neste caso, a Secretaria não está disponibilizando sua base de dados de sistemas próprios a outros estados e nem tendo acesso à base de dados de sistemas de outros estados. O que ocorre, no caso em tela, é somente alimentação e consulta de



dados específicos da Rede INFOSEG. Por esta razão, não foi considerada a pontuação para estes produtos.

- **Caso a Secretaria tenha aderido ao Sinesp do Ministério da Justiça (MJ), avalie as opções a seguir (item 8.4 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 21 - Item 8.4 - resultado antes e após a auditoria**

Nota máxima para o item	Condição para obtenção da nota máxima
0,25	Os servidores responsáveis pela operação do Sinesp são designados formalmente.
Nota obtida em 2013	Condição informada para obtenção da nota no levantamento de 2013
0,25	Os servidores responsáveis pela operação do Sinesp são designados formalmente.
Nota após auditoria de 2014	Condição encontrada na auditoria de 2014
0,00	Não se demonstrou que os responsáveis pela operação do Sinesp são designados formalmente.

103. A auditoria de 2014 constatou que a Secretaria conta com servidor responsável pela operação do SINESP. No entanto, não há formalização do servidor para esta atuação. Desse modo, considerando que a formalização é requisito para obtenção da nota, a Secretaria não pontuou neste produto.

- **Sobre a gestão do conhecimento, marque as opções a seguir (item 9.1 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 22 - Item 9.1 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
A Secretaria possui setor específico para produção de estatística criminal.	0,62	0,62	0,62
A Secretaria possui setor específico para análise criminal.	0,62	0,62	0,00

104. No ano de 2013 a SESED/RN obteve pontuação para os produtos do item 9.1. Com relação ao produto 1, a auditoria de 2014 constatou que a Secretaria possui setor específico para produção de estatística criminal, permanecendo a pontuação para este elemento em 2014. A respeito deste setor, o Decreto nº 15.763/2001 o definiu como Subcoordenadoria de Estatística



(SEST), pertencente à Coordenadoria de Informática e Estatística (COINE). Com a criação do CIOSP (Lei Complementar nº 442/2010), o setor passou a ser chamado de Subgerência de Estatística e Banco de Dados. Recentemente, ele foi transferido para o Centro de Inteligência, já com a denominação informal de Subsecretaria de Estatística e Análise Criminal (SEAC), pendente a formalização da transferência.

105. Com relação ao produto 2 (setor específico de análise criminal), a auditoria de 2014 considerou que, embora haja uma Subsecretaria de Estatística e Análise Criminal (SEAC), a análise criminal ainda é feita diretamente pelo Centro de Inteligência. Desse modo, não se confirmou a pontuação para este item.

- **Em relação à atividade de inteligência realizada pela Secretaria, marque as opções a seguir (item 9.2 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 23 - Item 9.2 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
Há unidade de inteligência na Secretaria	0,62	0,62	0,62
A Secretaria faz parte do Sistema Brasileiro de Inteligência em seu estado.	0,62	0,62	0,00

106. Verificou-se que no ano de 2013 a SESED/RN obteve pontuação para os produtos do item 9.2. Com relação ao produto 1, a auditoria de 2014 constatou que a Secretaria possui Unidade de Inteligência, que foi denominada de Centro de Inteligência pelo Decreto nº 15.763/2011 (art. 2º, inc. I, 4), permanecendo a pontuação para este produto em 2014.

107. Em relação ao produto 2, a SESED/RN não comprovou a existência de termo de adesão ao Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), não pontuando para este elemento, haja vista que a formalização era requisito para obtenção da nota.



### 3.3.1 Considerações gerais sobre a dimensão tecnologia e conhecimento

108. O levantamento realizado em 2013 apontou que a SESED/RN encontrava-se no nível aprimorado em relação à dimensão **tecnologia e conhecimento**. Entretanto, a auditoria realizada no ano de 2014 demonstrou que a Secretaria encontra-se no nível **intermediário** desta dimensão, conforme tabela abaixo.

Tabela 24 - Nível antes e após a auditoria

Dimensão	Pontuação antes da auditoria	Nível antes da auditoria	Pontuação após auditoria	Nível após auditoria
Tecnologia e Conhecimento	92%	aprimorado	70%	intermediário

109. Para a redução do nível, pesou negativamente para a SESED/RN o fato de não terem sido confirmados os seguintes produtos: formalização da disponibilização e acesso de base de dados para outros órgãos de segurança do próprio estado (produtos 1 e 2 do item 8.3), disponibilidade e acesso à base de dados criminais de outros estados ou federal (produtos 5 e 6 item 8.3), designação formal do operador do SINESP (item 8.4), setor para análise criminal (produto 2 do item 9.1) e participação no Sistema Brasileiro de Inteligência - SISBIN (produto 2 do item 9.2).

110. Ressalte-se, ainda, que as deficiências relacionadas à dimensão tecnologia e conhecimento não se limitam aos itens que tiveram as notas reduzidas na auditoria de 2014. As deficiências alcançam também fatores importantes que a Secretaria já não havia obtido pontuação em 2013, quais sejam, ausência de sistema informatizado para gestão de recursos materiais e para a avaliação de metas e resultados (produtos 3 e 6 do item 8.1) e ausência de disponibilidade e acesso à base de dados de outros órgãos do estado (produtos 3 e 4 do item 8.3).

111. Por outro lado, a SESED/RN demonstrou possuir um importante aparato tecnológico no que diz respeito aos sistemas gerenciais de **ocorrências policiais e informações criminais**, bem como em relação aos **sistemas de informação geográfica**, de **videomonitoramento** e de **comunicação interoperável**, estando os sistemas em funcionamento e com possibilidade de atingir resultados satisfatórios para sociedade.



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 48

112. Isto posto, de um modo geral, apesar de a SESED/RN apresentar importante evolução na área tecnológica, a Secretaria encontra-se no estágio intermediário desta dimensão, sendo necessário sanar as deficiências apontadas para alcance do estágio aprimorado.

113. Nos comentários do gestor acerca deste ponto, a Secretária da SESED/RN, à época, Sra. Kalina Leite Gonçalves, informou que a melhora quanto às dimensões tecnologia e conhecimento passa pelo aprimoramento de ferramentas já existentes (sistema Hermes, Boletim de Ocorrência eletrônico, difusão da informação pelo SINESP e gestão de Recursos Humanos pelo sistema ERGON). Ressaltou que o estudo acerca da criação do Sistema Estadual de Inteligência encontra-se em fase de conclusão. Por outro lado, informou que se encontra em fase de implantação o sistema de Recursos Humanos da Secretaria, que visa suprir as funcionalidades não ofertadas pelo ERGON, no tocante à emissão de relatórios gerenciais.

114. Dessa forma, recomenda-se à SESED/RN que busque o nível **aprimorado** de governança na dimensão "Tecnologia e Conhecimento", implementando os itens do questionário Perfil iGovSeg 2013 em que a Secretaria não pontuou em sua nota máxima.

### 3.4 Resultados

115. A dimensão **resultados** relaciona-se com a prestação de contas da organização para o público interno e para a sociedade, preocupando-se com o estabelecimento e o monitoramento do cumprimento de metas mensuradas por indicadores, que devem ser mantidos atualizados<sup>5</sup>.

116. Na auditoria realizada em 2014, foi considerada para avaliação da dimensão **resultados** o item 11 - *Accountability*, com os seguintes subitens do questionário Perfil iGovSeg 2013: 11.1) Prestação de contas da atuação da Secretaria, 11.2) Avaliação do trabalho da Secretaria, 11.3) Responsabilização disciplinar dos servidores e das autoridades da Secretaria.

117. A seguir serão detalhados os itens, contemplando as notas, as condições necessárias para a pontuação, a nota alcançada no levantamento de 2013 e o diagnóstico após a auditoria de 2014.

<sup>5</sup> Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança em Segurança Pública**. Relatório de *feedback*-iGovSeg - RN, p. 6.



- **Em relação à prestação de contas da atuação da Secretaria, marque as opções a seguir (item 11.1 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 25 - Item 11.1 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
A Secretaria possibilita à sociedade formas de participação no controle de suas políticas públicas.	0,41	0,41	0,00
A Secretaria divulga código de ética profissional.	0,41	0,00	0,00
A Secretaria divulga estatísticas criminais à sociedade.	0,41	0,41	0,00

118. Em 2013 a SESED/RN não alcançou a pontuação para todos os produtos do item 11.1, haja vista não divulgar o seu código de ética profissional (produto 2). Em relação aos produtos 1 e 3, a Secretaria recebeu pontuação em 2013 por informar que cumpria os requisitos necessários. Todavia, em 2014 a auditoria constatou que nenhum dos produtos estava disponível, razão pela qual a Secretaria não obteve nota neste item, conforme detalhado a seguir.

119. Em relação ao produto 1, que trata da participação da sociedade no controle das políticas da Secretaria, foram fornecidas à equipe de auditoria normas que regulamentam a criação e o funcionamento de quatro conselhos comunitários de defesa social, mas não foram entregues as atas comprovando que os conselhos estão efetivamente em atividade. Por esta razão, a Secretaria não pontuou para este item.

120. No que tange ao produto 2 (divulgação do código de ética), já foi visto que a Secretaria não possui código de ética formalizado (item 7.2). Deste modo, não houve pontuação para este item em 2014.

121. Quanto ao produto 3 (divulgação de estatísticas criminais à sociedade), foi constatado que a última atualização disponibilizada no sítio eletrônico da Secretaria abrangia o período de janeiro a abril de 2014. Até o momento da auditoria não se constatou uma divulgação periódica das estatísticas, embora tenha sido informado que a intenção seria de que elas fossem divulgadas semanalmente. Desse modo, também não houve pontuação para este produto em 2014.



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 50

- **Em relação à avaliação do trabalho da Secretaria, a mesma foi avaliada pelo(s) seguinte(s) órgão(s) (item 11.2 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 26 - Item 11.2 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
Tribunal de Contas Estadual do RN.	0,41	0,41	0,41
Controladoria-Geral do Estado do RN.	0,41	0,41	0,00
Secretaria Nacional de Segurança Pública - Senasp.	0,41	0,41	0,00

122. Em 2013 a SESED/RN havia obtido a pontuação para todos os produtos do item 11.2. Todavia, a auditoria de 2014 considerou que somente a pontuação de um dos produtos foi confirmada.

123. Em relação ao produto 1 (avaliação pelo TCE/RN) constatou-se a existência do Processo nº 6031/2013, decorrente do Plano de Fiscalização 2013/2014. Portanto, confirmou-se a pontuação para este produto. No que diz respeito aos demais produtos (avaliação pela Controladoria-Geral do Estado e pela Secretaria Nacional de Segurança Pública), não houve comprovação de que tenha ocorrido avaliação. Desse modo, não se confirmou a pontuação para estes produtos.

- **Em relação à responsabilização disciplinar dos servidores e das autoridades da Secretaria, marque as opções a seguir (item 11.3 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 27 - Item 11.3 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
A Secretaria possui procedimentos para a responsabilização de seus servidores.	0,41	0,41	0,41
A Secretaria possui competência para responsabilizar os servidores da Polícia Civil.	0,41	0,41	0,41
A Secretaria possui competência para responsabilizar os servidores da Polícia Militar.	0,41	0,41	0,41
A Secretaria oferece meios para que a sociedade comunique irregularidades praticadas por seus servidores, incluindo aqui os servidores das polícias civil e militar.	0,41	0,41	0,41
A unidade de corregedoria das polícias se encontra na estrutura da Secretaria.	0,41	0,41	0,41



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 51

124. No ano de 2013, a SESED/RN obteve pontuação para todos os produtos do item 11.3. Nesse caso, toda a pontuação de 2013 foi confirmada na auditoria de 2014, pelas razões a seguir:

- Produto 1 (procedimentos para responsabilização dos seus servidores): Lei Complementar nº 122/94, Título V - do Processo Administrativo Disciplinar c/c art. 152, inc. II.
- Produto 2 (competência para responsabilização dos servidores da Polícia Civil): Lei Complementar nº 270/2004, art. 195, inc. II.
- Produto 3 (competência para responsabilização dos servidores da Polícia Militar): Lei nº 4.630/1976 - Art. 42, § 1º, b). Cabe ressaltar que o decreto 8.336/1982, que aprova o regulamento disciplinar da Polícia Militar do Estado, não elenca o secretário da SESED/RN entre os cargos com competência para aplicar suas prescrições, conforme art.10, § 1º.
- Produto 4 (meios para que a sociedade comunique irregularidades praticadas por seus servidores, incluindo aqui os servidores das polícias civil e militar): o atendimento à sociedade pode ser realizado pela Corregedoria Geral - Lei Complementar Estadual nº 231/2002 - art. 1º, caput e art. 2º, ou pelo Ouvidor-Geral da Defesa Social: Lei nº 7.581/2000 - art. 5º, I, “a”.
- Produto 5 (a unidade de corregedoria das polícias se encontra na estrutura da Secretaria): foi constatado o atendimento deste requisito. Corregedoria Geral - Lei Complementar Estadual nº 231/2002.

125. Portanto, conforme exposto, a pontuação obtida em 2013 foi confirmada em 2014 para todos os produtos do item 11.3 (responsabilização disciplinar dos servidores e das autoridades da Secretaria).

### 3.4.1 Considerações gerais sobre a dimensão resultados

126. O levantamento realizado em 2013 apontou que a SESED/RN encontrava-se no nível intermediário em relação à dimensão **resultados**. Entretanto, a auditoria realizada no ano de 2014 demonstrou que a Secretaria encontra-se no nível **inicial** desta dimensão, conforme quadro abaixo.


**Tabela 28 - Nível antes e após a auditoria**

Dimensão	Pontuação antes da auditoria	Nível antes da auditoria	Pontuação após auditoria	Nível após auditoria
Resultados	68%	intermediário	49%	inicial

127. Para a redução do nível, pesou negativamente para a SESED/RN o fato de não terem sido confirmados os seguintes produtos: disponibilização à sociedade de formas de participação no controle de suas políticas públicas (produto 1 do item 11.1), divulgação de estatísticas criminais à sociedade (produto 3 do item 11.1), avaliação pela Controladoria-Geral do Estado e pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (produtos 2 e 3 do item 11.2).

128. Ressalte-se, ainda, que as deficiências relacionadas à dimensão resultados não se limitam aos itens que tiveram as notas reduzidas na auditoria de 2014. A deficiência também alcançou outro produto que a Secretaria já não havia obtido pontuação em 2013, no caso, a ausência de divulgação do código de ética (produto 2 do item 11.1).

129. Por outro lado, a SESED/RN apresentou pontos positivos no que diz respeito ao aspecto da responsabilização disciplinar dos servidores e das autoridades da Secretaria (item 11.3) e da avaliação a que foi submetida pelo Tribunal de Contas do RN (produto 1 do item 11.2).

130. Isto posto, de um modo geral, apesar de a SESED/RN apresentar pontos positivos relacionados à dimensão resultados, a Secretaria encontra-se no estágio inicial desta dimensão, sendo necessário sanar as deficiências apontadas para alcance do estágio aprimorado.

131. Dessa forma, recomenda-se à SESED/RN que busque o nível **aprimorado** de governança na dimensão "Resultados", implementando os itens do questionário Perfil iGovSeg 2013 em que a Secretaria não pontuou em sua nota máxima.



### 3.5 Gestão

132. A dimensão **gestão** está relacionada com a estrutura adotada pela organização para o exercício de suas atividades, ao distribuir níveis de poder decisório e competências para atuar. Também se vincula à forma como os processos finalísticos e de apoio são organizados e monitorados<sup>6</sup>.

133. Na auditoria realizada em 2014, foi considerada para avaliação da dimensão **gestão** os itens 12 - Estrutura, 13 - Processo Finalísticos e 14 - Processos de Apoio, com os seguintes subitens do questionário Perfil iGovSeg 2013: 13.1) Processos finalísticos conduzidos pela Secretaria, 14.1) Processos de apoio da Secretaria, 14.2) Processos de apoio relativos a licitações e contratos e 14.3) Processos de apoio relativos a convênios e instrumentos congêneres, celebrados com o Governo Federal.

134. A seguir serão detalhados os itens, contemplando as notas, as condições necessárias para a pontuação, a nota alcançada no levantamento de 2013 e o diagnóstico após a auditoria de 2014.

- **Em relação aos processos finalísticos conduzidos pela Secretaria, marque as opções a seguir (item 13.1 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 29 - Item 13.1 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
<b>Os processos finalísticos da Secretaria foram estabelecidos formalmente.</b>	<b>0,66</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
A Secretaria identifica seus processos críticos de negócio.	0,66	0,00	0,00
<b>Há sistema(s) informatizado(s) que dão suporte aos processos finalísticos.</b>	<b>0,66</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
A Secretaria possui indicadores de resultados de seus processos finalísticos.	0,66	0,00	0,00
<b>A Secretaria atualiza os indicadores de seus processos finalísticos em seus sistemas de TI.</b>	<b>0,66</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

<sup>6</sup> Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança em Segurança Pública**. Relatório de *feedback*-iGovSeg - RN, p. 6.



135. Os processos finalísticos são aqueles que impactam diretamente nos objetivos visados pela entidade. No ano de 2013 a Secretaria não pontuou no item 13.1, haja vista não dispor de qualquer produto relacionado ao aspecto finalístico. A auditoria de 2014 confirmou que não há formalização de processos finalísticos na SESED/RN, permanecendo sem nenhuma pontuação para este item.

- **Em relação aos processos de apoio da Secretaria, marque as opções a seguir (item 14.1 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 30 - Item 14.1 - resultado antes e após a auditoria**

Nota máxima para o item	Condição para obtenção da nota máxima
0,38	A secretaria formalizou seus processos de apoio.
Nota obtida em 2013	Condição informada para obtenção da nota no levantamento de 2013
0,00	Não existe formalização dos processos de apoio.
Nota após auditoria de 2014	Condição encontrada na auditoria de 2014
0,00	Não existe formalização dos processos de apoio.

136. Os processos de apoio são os que contribuem para a execução de alguma atividade fim da organização, a exemplo de gestão de pessoas, gestão de material e gestão de tecnologia da informação. No ano de 2013 a Secretaria não pontuou no item 14.1, haja vista não dispor de processo de apoio. A auditoria de 2014 confirmou que não há formalização de processos de apoio na SESED/RN, permanecendo sem nenhuma pontuação para este item.

- **Sobre os processos de apoio relativos a licitações e contratos, marque as opções a seguir (item 14.2 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 31 - Item 14.2 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
A Secretaria divulga seus editais de licitações em seu sítio eletrônico, ressalvadas as informações sigilosas.	0,38	0,38	0,00
A Secretaria divulga seus contratos em seu sítio eletrônico, ressalvadas as informações sigilosas.	0,38	0,00	0,00



137. No ano de 2013 a SESED/RN afirmou que divulgava os editais de licitação em sítio eletrônico, obtendo pontuação para o produto 1. Por outro lado, a Secretaria informou que não divulgava os contratos no seu sítio, não pontuando no produto 2. No ano de 2014, contudo, a pontuação obtida para o produto 1 não foi confirmada, uma vez que a Secretaria não disponibiliza seus editais de licitação no seu sítio eletrônico. O mesmo ocorre em relação aos contratos da Secretaria, que também não são divulgados na sua página da internet. Portanto, a pontuação para os dois produtos em 2014 foi zero.

- **Sobre os processos de apoio relativos a convênios e instrumentos congêneres, celebrados com o Governo Federal, marque as opções a seguir (item 14.3 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 32 - Item 14.3 - resultado antes e após a auditoria**

Nota máxima para o item	Condição para obtenção da nota máxima
0,38	A Secretaria divulga os convênios firmados em seu sítio eletrônico, ressalvadas as informações sigilosas.
Nota obtida em 2013	Condição informada para obtenção da nota no levantamento de 2013
0,00	Não existe divulgação para os convênios firmados no sítio eletrônico.
Nota após auditoria de 2014	Condição encontrada na auditoria de 2014
0,00	Não existe divulgação para os convênios firmados no sítio eletrônico.

138. A Secretaria não obteve pontuação para este item em 2013, por não divulgar no seu sítio eletrônico os seus convênios firmados. A auditoria de 2014 confirmou que não existe a divulgação. Portanto, a Secretaria não pontuou para este item.

### 3.5.1 Considerações gerais sobre a dimensão gestão

139. O levantamento realizado em 2013 apontou que a SESED/RN encontrava-se no nível inicial em relação à dimensão **gestão**. Na auditoria de 2014 confirmou-se que Secretaria encontra-se no nível **inicial** desta dimensão, conforme tabela abaixo.


**Tabela 33 - Nível antes e após a auditoria**

Dimensão	Pontuação antes da auditoria	Nível antes da auditoria	Pontuação após auditoria	Nível após auditoria
Gestão	36%	inicial	34%	inicial

140. A análise do aspecto gestão demonstrou que não houve alteração de nível entre os anos de 2013 e 2014, uma vez que, das questões auditadas em 2014 somente um produto teve redução de nota, que foi a ausência de divulgação dos editais de licitação no sítio eletrônico da Secretaria (produto 1 do item 14.2). Considere-se ainda que em relação às demais questões auditadas (itens 13.1, 14.1 e 14.3) a Secretaria já não havia obtido pontuação em 2013.

141. Isto posto, de um modo geral, a SESED/RN continua no nível inicial da dimensão gestão, destacando-se que a ausência de formalização dos processos finalísticos e de apoio podem comprometer o alcance de resultados da instituição. Além disso, a ausência de divulgação dos editais de licitação, dos contratos e convênios prejudica o acesso à informação e ao controle por parte da sociedade.

142. Cabe ressaltar que nos comentários do gestor, a Secretária da SESED/RN, à época, informou, no tocante à dimensão **gestão**, que as publicações de editais e de convênios passaram a ser atualizadas periodicamente, visando proporcionar um apoio mais efetivo no apoio ao gestor da Pasta.

143. Em que pese a informação da Secretária, a equipe de auditoria verificou que as publicações ainda não estão sendo atualizadas na página eletrônica da Secretaria.

144. Desse modo, recomenda-se à SESED/RN que busque o nível **aprimorado** de governança na dimensão "Gestão", implementando os itens do questionário Perfil iGovSeg 2013 em que a Secretaria não pontuou em sua nota máxima.



### 3.6 Pessoas

145. A dimensão **pessoas** (recursos humanos) de uma organização desempenha papel fundamental na consecução dos seus objetivos, além de influenciar e ser influenciada pela cultura organizacional. Nesse contexto, o recrutamento, a seleção e a capacitação de pessoas são importantes para que se obtenham resultados satisfatórios e sustentáveis ao longo do tempo<sup>7</sup>.

146. A auditoria de governança de segurança pública, realizada em 2014, para avaliação da dimensão **pessoas**, levou em consideração o item 16 – Capital Humano, com o seguinte subitem do questionário Perfil iGovSeg 2013: 16.4) perfil profissional dos recursos humanos da secretaria.

147. A seguir serão detalhados os itens, contemplando as notas, as condições necessárias para a pontuação, a nota alcançada no levantamento de 2013 e o diagnóstico após a auditoria de 2014.

- **Sobre o perfil profissional dos recursos humanos da Secretaria, informe (item 16.4 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 34 - Item 16.4 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
A Secretaria aprovou e publicou norma que estabelece as competências desejáveis do seu quadro de pessoal para o exercício de suas atribuições.	0,60	0,60	0,00
A Secretaria realizou levantamento de necessidades de capacitação.	0,60	0,60	0,00
No planejamento da Secretaria há previsão de ações de capacitação.	0,60	0,60	0,00
O planejamento da Secretaria estabeleceu meta(s) de capacitação.	0,60	0,60	0,00
Secretaria dispõe de quadro de pessoal próprio para a execução dos processos finalísticos.	0,60	0,00	0,00

148. Em 2013 a SESED/RN não obteve a pontuação para todos os produtos do item 16.4, tendo em conta que não dispõe de quadro de pessoal próprio para a execução dos processos finalísticos. A Secretaria pontuou em relação aos demais produtos, por informar que dispunha dos

<sup>7</sup> Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança em Segurança Pública**. Relatório de *feedback*-iGovSeg - RN, p. 6.



elementos requisitados. Todavia, na auditoria de 2014 não foi apresentada nenhuma comprovação de que a Secretaria tenha aprovado e publicado as normas de competência do seu quadro de pessoal (produto 1), ou que tenha promovido ações relativas à capacitação de seu pessoal (produtos 2, 3 e 4). Por esse motivo, não foi considerada a pontuação para estes produtos em 2014.

149. No que tange à existência de quadro próprio para execução dos processos finalísticos, a SESED/RN já havia informado em 2013 que não possuía pessoal para execução desta atividade, tendo sido confirmado em 2014 que a composição do quadro de pessoal da Secretaria é formada, em sua maioria, por pessoal cedido de outros órgãos, sendo em grande parte da Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros. Por esta razão, também não obteve pontuação para o produto 5 no ano de 2014.

150. Ressalte-se, ainda, quanto à capacitação, que a SESED/RN fez referência ao planejamento da Escola de Governo, que engloba a capacitação de todas as secretarias estaduais. No entanto, não demonstrou nenhuma demanda ou solicitação de cursos que tenham sido originadas da Secretaria.

### 3.6.1 Considerações gerais sobre a dimensão pessoas

151. O levantamento realizado em 2013 apontou que a SESED/RN encontrava-se no nível intermediário em relação à dimensão **pessoas**. Na auditoria de 2014 constatou-se que Secretaria encontra-se no nível **inicial** desta dimensão, conforme tabela abaixo.

**Tabela 35 - Nível antes e após a auditoria**

Dimensão	Pontuação antes da auditoria	Nível antes da auditoria	Pontuação após auditoria	Nível após auditoria
Pessoas	66%	intermediário	49%	inicial

152. Para a redução do nível, pesou negativamente para a SESED/RN o fato de não terem sido confirmados os seguintes produtos: aprovação e publicação das normas de competência do seu quadro de pessoal (produto 1 do item 16.4), levantamento da necessidade de capacitação (produto



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 59

2 do item 16.4), previsão de ações de capacitação (produto 3 do item 16.4) e estabelecimento de metas de ações de capacitação (produto 4 do item 16.4).

153. Ressalte-se, ainda, que as deficiências relacionadas à dimensão pessoas não se limitam aos itens que tiveram as notas reduzidas na auditoria de 2014. A deficiência também alcançou outro produto que a Secretaria já não havia obtido pontuação em 2013, no caso, a ausência de pessoal próprio para a execução dos processos finalísticos (produto 5 do item 16.4).

154. Isto posto, de um modo geral, a SESED/RN apresenta fragilidade no que diz respeito à capacitação de seu pessoal, podendo comprometer os resultados esperados para uma gestão mais eficiente. Desse modo, a Secretaria encontra-se no estágio inicial desta dimensão, sendo necessário sanar as deficiências apontadas para alcance do estágio aprimorado.

155. Nos comentários do gestor acerca da dimensão pessoas, a Secretária, à época, informou que os produtos não confirmados passam, necessariamente, pelo Planejamento Estratégico e pelo Regimento Interno atualmente em elaboração.

156. Desse modo, recomenda-se à SESED/RN que busque o nível **aprimorado** de governança na dimensão "Pessoas", implementando os itens do questionário Perfil iGovSeg 2013 em que a Secretaria não pontuou em sua nota máxima.

### 3.7 Controles

157. A dimensão **controle** representa o conjunto de medidas estabelecidas e executadas para a mitigação do risco de que eventos imprevistos possam prejudicar a consecução dos objetivos da organização. Nesse contexto, a gestão de riscos desempenha função relevante como processo contínuo de identificação e de tratamento de riscos, buscando minimizar os efeitos negativos de eventos imprevistos que, de alguma forma, possam impactar o desempenho da organização<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança em Segurança Pública**. Relatório de *feedback*-iGovSeg - RN, p. 6.



158. A auditoria de governança de segurança pública, realizada em 2014, para avaliação da dimensão **controles**, levou em consideração o item 19 – Controle Internos, com o seguinte subitem do questionário Perfil iGovSeg 2013:19.1) controles internos da secretaria.

159. A seguir serão detalhados os itens, contemplando as notas, as condições necessárias para a pontuação, a nota alcançada no levantamento de 2013 e o diagnóstico após a auditoria de 2014.

- **Em relação aos controles internos da Secretaria, marque os itens (item 19.1 do questionário Perfil iGovSeg 2013):**

**Tabela 36 - Item 19.1 - resultado antes e após a auditoria**

Produtos	Nota máxima	Nota em 2013	Nota em 2014
A unidade de controle interno está subordinada diretamente à alta administração da Secretaria.	0,44	0,44	0,00
Os procedimentos de controle interno são formalizados.	0,44	0,44	0,00
As competências da unidade de controle interno são formalizadas.	0,44	0,44	0,44
Os processos de trabalho da unidade de controle interno são formalizados.	0,44	0,44	0,00

160. Em 2013 a SESED/RN havia obtido a pontuação para todos os produtos do item 19.1. Todavia, a auditoria de 2014 constatou que somente a pontuação de um dos produtos foi confirmada.

161. No que diz respeito ao produto 1 (subordinação do controle interno à alta administração), verificou-se que as normas existentes não esclarecem a relação hierárquica entre a unidade de controle interno (comissão de controle interno) e o Secretário da SESED/RN. Desse modo, a SESED/RN não pontuou para este produto em 2014.

162. Quanto ao produto 2 (procedimentos de controle interno formalizados) e ao produto 4 (processos de trabalho da unidade de controle interno formalizados), não foram apresentadas normas que estabelecessem os procedimentos e processos de trabalho da unidade de controle interno. Portanto, a SESED/RN não obteve nota para estes produtos em 2014.



163. Em relação ao produto 3 (competências da unidade de controle interno formalizadas) constatou-se a existência do Ato Normativo CGE-RN nº 016/2009, que estabelece no seu art. 2º as competências das Comissões de Controle Interno. Ressalta-se, contudo, que as competências estão relacionadas apenas à conformidade, não havendo atribuição de assessoramento. Apesar dessa ressalva, confirmou-se pontuação para este produto.

### 3.7.1 Considerações gerais sobre a dimensão controles

164. O levantamento realizado em 2013 apontou que a SESED/RN encontrava-se no nível intermediário em relação à dimensão **controles**. Entretanto, a auditoria realizada no ano de 2014 demonstrou que a Secretaria encontra-se no nível **inicial** desta dimensão, conforme tabela abaixo.

**Tabela 37 - Nível antes e após a auditoria**

Dimensão	Pontuação antes da auditoria	Nível antes da auditoria	Pontuação após auditoria	Nível após auditoria
Controles	54%	intermediário	35%	inicial

165. Para a redução do nível, pesou negativamente para a SESED/RN o fato de não terem sido confirmados os seguintes produtos: subordinação da unidade de controle interno diretamente à alta administração da Secretaria (produto 1 do item 19.1), procedimentos da unidade de controle interno formalizados (produto 2 do item 19.1), processos de trabalho da unidade de controle interno formalizados (produto 4 do item 19.1).

166. Isto posto, de um modo geral, a SESED/RN apresenta fragilidade no que diz respeito à dimensão **controles**. Destaque-se que o controle interno é unidade essencial para fins de acompanhamento da regularidade e legalidade dos atos do gestor, bem como em relação ao assessoramento e acompanhamento das ações, das metas e resultados da Secretaria. A fragilidade quanto ao controle interno pode comprometer o alcance de uma gestão mais eficiente. Desse modo, a Secretaria encontra-se no estágio inicial desta dimensão, sendo necessário sanar as deficiências apontadas para o alcance do estágio aprimorado.



TCE/DAD
Proc. 015645/2014-TC
Folha 62

167. Cabe ressaltar que nos comentários do gestor, a Secretária da SESED/RN, à época, consignou que, no tocante à dimensão **controles**, uma das primeiras medidas adotadas foi trazer o controle interno para a sede da Secretaria, reforçando a subordinação deste setor à alta administração. Também informou que foi determinada a revisão do sistema de controle interno, ampliando sua atuação e tornando-o mais efetivo.

168. Dessa forma, recomenda-se à SESED/RN que busque o nível **aprimorado** de governança na dimensão "Controles", implementando os itens do questionário Perfil iGovSeg 2013 em que a Secretaria não pontuou em sua nota máxima.

#### 4 ANÁLISE DOS COMENTÁRIOS DO GESTOR

169. Nos termos do artigo 4º, inciso V, da Resolução nº 08/2013-TC e, por intermédio da Notificação nº 000035/2015 - DAE, foi encaminhado à Secretária de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social (SESED/RN), à época, Sra. Kalina Leite Gonçalves, o “Relatório Preliminar de Auditoria Operacional conjunta de Governança em Segurança Pública”, com o intuito de obter os comentários pertinentes sobre as questões analisadas no referido relatório.

170. Em resposta a essa diligência, a SESED/RN enviou o Ofício nº 0174/2015-GS/SESED (evento 6 do processo eletrônico), ressaltando o início da nova gestão em 1º de janeiro de 2015 e reconhecendo os principais gargalos na área de governança e gestão do órgão para implementar as políticas de sua seara.

171. A SESED/RN acolhe o resultado da auditoria e se compromete em concentrar esforços para o aprimoramento nos itens em que não pontuou nota máxima.

172. Para a dimensão 1, **estratégia**, ressaltou a adoção de medidas já implantadas, como a nomeação de servidor na área de Gestão, com vistas a elaborar o Planejamento Estratégico do órgão e posteriormente minutar o Regimento Interno como produto.



173. Com referência às dimensões **arranjos institucionais e tecnologia e conhecimento**, ressaltou que a melhora institucional será obtida com a formalização do regimento interno, bem como pelo aprimoramento de ferramentas existentes (sistema Hermes, Boletim de Ocorrência eletrônico, difusão da informação pelo SINESP e gestão de Recursos Humanos pelo sistema ERGON). Ressaltou que o estudo acerca da criação do Sistema Estadual de Inteligência encontra-se em fase de conclusão. Por outro lado, informou que se encontra em fase de implantação o sistema de Recursos Humanos da Secretaria, que visa suprir as funcionalidades não ofertadas pelo ERGON, no tocante à emissão de relatórios gerenciais.

174. Na dimensão **pessoas**, ressaltou que os produtos não confirmados passam, necessariamente, pelo Planejamento Estratégico e pelo Regimento Interno atualmente em elaboração.

175. No tocante às dimensões **resultados, gestão e controle**, informou que uma das primeiras medidas adotadas foi trazer o controle interno para a sede da Secretaria, reforçando a subordinação deste setor à alta administração. Também informou que foi determinada a revisão do sistema de controle interno, ampliando sua atuação e tornando-o mais efetivo. Citou ainda que as publicações de editais e de convênios passaram a ser atualizadas periodicamente, embora a equipe de auditoria não tenha constatado a atualização das informações no sítio eletrônico da Secretaria.

176. Finalmente, a Secretária, à época, ratificou ainda a intenção de acolher as sugestões desta Corte e apresentar o Plano de Ação no momento oportuno.

177. Dessa forma, entende-se que os comentários da Secretária, à época, demonstram ações que estão em andamento ou planejadas pela SESED/RN com vistas ao atendimento das recomendações do relatório, mas que não foram suficientes para modificar as constatações iniciais da equipe de auditoria.



## 5 CONCLUSÃO

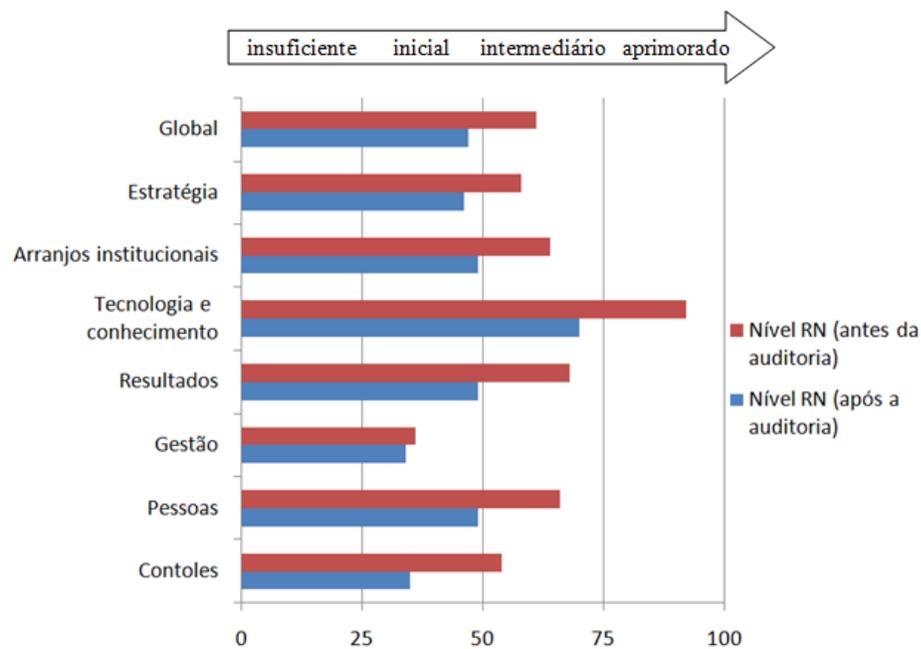
178. O levantamento realizado pelo TCU em 2013, que foi respondido voluntariamente pela SESED/RN, apontou que a Secretaria encontrava-se, de um ponto de vista global, no nível intermediário de governança em segurança pública. Entretanto, a auditoria realizada em 2014 constatou que a SESED/RN encontra-se no nível inicial, conforme demonstrado abaixo:

**Tabela 38 - Nível antes e após a auditoria**

Resultado	Pontuação antes da auditoria	Nível antes da auditoria	Pontuação após auditoria	Nível após auditoria
global (todas as dimensões)	61%	intermediário	47%	inicial

179. Quanto ao enquadramento relacionado às dimensões, a auditoria de 2014 obteve os seguintes resultados:

**Gráfico 3 - Comparação do nível de governança por dimensão, antes e após a auditoria**



180. O gráfico 3 detalha o enquadramento da SESED/RN no levantamento realizado no ano de 2013 e o posicionamento após a auditoria realizada em 2014, evidenciando que a Secretaria encontra-se no nível inicial de governança em segurança pública.



181. A tabela abaixo sintetiza as notas obtidas pela SESED/RN de acordo com as dimensões avaliadas e com o período da auditoria:

**Tabela 39 - Notas por dimensão e índice iGovSeg, antes e após a auditoria**

Dimensão	Nota antes da auditoria	Nível antes da auditoria	Nota após auditoria	Nível após auditoria	Nível aprimorado	Nota máxima
Estratégia	4,56	intermediário	3,58	inicial	5,90	7,87
Arranjos Institucionais	20,33	intermediário	15,55	inicial	23,67	31,56
Tecnologia e Conhecimento	10,29	aprimorado	7,82	intermediário	8,34	11,12
Resultados	5,8	intermediário	4,14	inicial	6,40	8,53
Gestão	7,14	inicial	6,76	inicial	14,83	19,77
Pessoas	9,23	intermediário	6,83	inicial	10,52	14,02
Controles	3,83	intermediário	2,51	inicial	5,35	7,13
<b>Total iGovSeg</b>	<b>61,18</b>	<b>intermediário</b>	<b>47,19</b>	<b>inicial</b>	<b>75,00</b>	<b>100</b>

182. Os resultados demonstraram alguns aspectos positivos da gestão da SESED/RN, com destaque para a dimensão Tecnologia e Conhecimento, especialmente no que diz respeito à eficiência dos sistemas de informação geográfica, de vídeo monitoramento e de comunicação interoperável.

183. Por outro lado, foram constatadas diversas deficiências na gestão da Secretaria que podem ter como consequência o mau aproveitamento dos recursos públicos disponíveis e o comprometimento de um resultado eficiente esperado pela sociedade.

184. Nesse sentido, merecem destaque as seguintes deficiências: ausência de planejamento estratégico formalizado; inexistência de prestação de contas ao Governador do Estado; ausência de código de ética; ausência de formas de participação da sociedade no controle das políticas públicas; ausência de divulgação dos editais de licitação, dos convênios e contratos; ausência de capacitação de pessoal; fragilidade do controle interno.



## 6 PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

185. Conforme exposto inicialmente, o presente processo trata de Auditoria Operacional coordenada entre o Tribunal de Contas da União e o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, com o objetivo de avaliar as condições de governança e de gestão, e a eficiência e eficácia da aplicação dos recursos recebidos do Governo Federal, pela SESED/RN, por meio de convênios.

186. Desse modo, visando contribuir para o aperfeiçoamento da governança da SESED/RN, e após ouvir as considerações do gestor sobre os achados do relatório preliminar, sugere a equipe de auditoria que seja submetida à deliberação do Pleno do TCE, ao menos, as seguintes proposições:

187. Com base no artigo 299, c/c inciso III do artigo 301 do RITCE, **recomendar** à Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social - SESED/RN que promova ao menos as seguintes providências:

Item auditado do Questionário	Providência
<b>Dimensão Estratégia</b>	
1.1	Elaborar referencial estratégico, formalizá-lo e publicá-lo interna e externamente.
1.2	Formalizar o processo de planejamento estratégico e executá-lo periodicamente.
1.3	Definir diagnóstico de ambiente, objetivos estratégicos e mapa estratégico, para aperfeiçoar o processo de planejamento estratégico.
1.5	Formalizar, aprovar e publicar o plano estratégico.
	Divulgar à sociedade o plano estratégico, por meio de sítio eletrônico.
	Realizar o desdobramento do plano estratégico em plano táticos (planos setoriais).
	Realizar o desdobramento do plano estratégico em planos operacionais (planos de ações).



<b>Dimensão Arranjos Institucionais</b>	
3.1	Emitir relatórios impressos sobre o relacionamento entre a alta administração da Secretaria (Secretário e diretores) e suas unidades subordinadas e vinculadas.
	Implantar ferramenta de <i>Datawarehouse</i> com consultas estruturadas.
	Implantar ferramenta de <i>business intelligence</i> .
4.1	Aprimorar o compartilhamento de informações com outros atores governamentais de seu estado e dos estados limítrofes, por meio de sistemas informatizados, formalizando este compartilhamento.
4.3	Prestar contas de seus resultados formalmente ao Gabinete do Governador do Estado.
5.1	Normatizar o funcionamento do disque-denúncia e incluir no sítio eletrônico o número de serviço para que a população tenha acesso ao serviço.
	Divulgar o local de acesso à ouvidoria e o número de serviço para que a população tenha acesso ao serviço.
5.2	Disponibilizar em seu sítio eletrônico as competências legais e o Regimento Interno da Secretaria.
	Oferecer serviços à sociedade por meio do seu sítio eletrônico, a exemplo do boletim eletrônico, achados e perdidos, bem como dados estatísticos.
7.2	Normatizar as atribuições de suas unidades e departamentos internos.
	Definir normativamente a relação hierárquica entre a Secretaria e seus órgãos, dispondo de forma clara se esta relação é de subordinação ou de vinculação.
	Formalizar e publicar o código de ética da Secretaria.
<b>Dimensão Tecnologia e Conhecimento</b>	
8.1	Aprimorar o sistema informatizado de recursos humanos.
	Desenvolver ou adquirir sistema informatizado para gerenciamento de recursos materiais.
	Desenvolver ou adquirir sistema informatizado para gerenciamento e aferição de metas e resultados.
8.3	Aprimorar o compartilhamento de bases de dados criminais, mediante disponibilidade de seus dados e acesso à base de dados de outros órgãos, com a devida formalização.
8.4	Designar formalmente o servidor responsável pelas operações do Sinesp.



9.1	Formalizar e implantar o setor específico para análise criminal.
9.2	Formalizar a participação da Secretaria junto ao Sistema Brasileiro de Inteligência - SISBIN.
<b>Dimensão Resultados</b>	
11.1	Possibilitar à sociedade formas de participação no controle de suas políticas públicas, em relação à prestação de contas da atuação da Secretaria.
	Após formalizar o código de ética profissional, promover a sua divulgação.
	Divulgar regularmente estatísticas criminais à sociedade.
<b>Dimensão Gestão</b>	
13.1	Estabelecer formalmente os processos finalísticos da Secretaria.
	Identificar formalmente os processos críticos de negócio.
	Desenvolver ou adquirir sistema informatizado para oferecer suporte aos processos finalísticos.
	Estabelecer os indicadores de resultado de seus processos finalísticos.
	Estabelecer os indicadores de seus processos finalísticos em seus sistemas de TI.
14.1	Formalizar os seus processos de apoio.
14.2	Divulgar em seu sítio eletrônico os editais e contratos firmados.
14.3	Divulgar em seu sítio eletrônico os convênios firmados.
<b>Dimensão Pessoas</b>	
16.4	Aprovar e publicar as normas que estabeleçam as competências desejáveis do quadro de pessoal para o exercício de suas atribuições.
	Realizar o levantamento da necessidade de capacitação do quadro de pessoal.
	Incluir no planejamento a previsão das ações e metas de capacitação de pessoal.
	Disponer de pessoal próprio para a execução dos processos finalísticos.
<b>Dimensão Controles</b>	
19.1	Disponer normativamente o controle interno como unidade subordinada diretamente à alta administração da Secretaria.
	Formalizar os procedimentos de controle interno.
	Formalizar os processos de trabalho da unidade de controle interno.



188. Com base no artigo 8º da Resolução nº 08/2013-TCE, **determinar** à Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social que remeta a este Tribunal, no prazo de 60 dias a contar da publicação do Acórdão, Plano de Ação observando o disposto no § 1º, art. 10 daquela resolução.

189. Com base § 2º do artigo 10 da Resolução nº 8/2013 – TCE, restituir os autos à Diretoria de Administração Direta para a programação do monitoramento da implementação das deliberações do Acórdão que vier a ser proferido neste processo.

Natal/RN, em 17 de junho de 2016.

**Evandro Alexandre Raquel**

Inspetor de Controle Externo

Matrícula 9.932-5

**Fladjane Raquel Soares de Souza**

Inspetora de Controle Externo

Matrícula 9.907-4

**Susana Ismael Acle**

Inspetora de Controle Externo

Matrícula 9.917-1

**Camilla Thatianna da Silva Vieira Ramos**

Coordenadora na DAD - responsável pela revisão

Matrícula 10.060-9



## 7 REFERÊNCIAS

CARVALHO FILHO. José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 25. ed. rev., ampl. e atual. - São Paulo: Atlas, 2012. p. 67-68.

FORUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, **Anuário Brasileiro de Segurança Pública**, Ano 9, São Paulo, 2015. Disponível em:  
<<http://www.forumseguranca.org.br/produtos/anuario-brasileiro-de-seguranca-publica/9o-anuario-brasileiro-de-seguranca-publica>> Acesso em abril de 2016.

IPEA, FÓRUM DE SEGURANÇA PÚBLICA, **Nota Técnica, Atlas da Violência 2016**, nº17 Brasília, 2016, Disponível em:  
<[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27406&catid=189&Itemid=6](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=27406&catid=189&Itemid=6)>. Acesso em abril de 2016

Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança em Segurança Pública**. Relatório de *feedback*– iGovSeg 2013 - RN.

Waiselfisz, Julio Jacobo, **MAPA DA VIOLÊNCIA 2015, Homicídio de Mulheres no Brasil**, Brasília: 2015, 1. ed 83p. Disponível em: <<http://www.mapadaviolencia.org.br/>>. Acesso em abril de 2016.