

## INFORMAÇÃO Nº 003/2015 - AOP

Natal, 06 de agosto de 2015.

Processo nº 8799/2015 - TC

Interessado: **Setur/RN, Seturde/Natal e Sectur/Tibau do Sul**

Assunto: **Auditoria Operacional de Governança nas Setur/RN, Seturde/Natal e Sectur/Tibau do Sul.**

### INTRODUÇÃO

1. O presente processo trata do encaminhamento pelo Tribunal de Contas da União - TCU (Ofício 0416/2015 – TCU/SECEX – RN de 01/06/2015) de cópia do Acórdão nº 1272/2015-TCU-Plenário, no qual o TCU apreciou o Relatório de Auditoria (TC-010.750/2014-2) que trata da Avaliação da Governança das Secretarias de Turismo do Estado do Rio Grande do Norte e dos Municípios de Natal e Tibau do Sul.
2. O referido Acórdão, tendo em vista o objeto da fiscalização, enfocou a necessidade de esta Corte de Contas potiguar acompanhar os achados pontuais da auditoria quanto aos seus respectivos jurisdicionados.
3. Em apreciação aos documentos encaminhados, a Secretaria Geral de Controle Externo – SECEX-TCE/RN solicitou ao TCU, por meio do Ofício nº 006/2015 – SECEX-TCE/RN de 10/06/15, cópia integral dos autos do processo nº TC 010.750/2014-2, o qual foi atendido por meio do Ofício nº 048/2015-GAB-TCU/SECEX/RN.
4. Diante das informações, a SECEX-TCE/RN determinou a autuação dos documentos como processo do tipo Auditoria Operacional, com posterior remessa dos autos ao gabinete do Exmo. Conselheiro Paulo Roberto Chaves Alves, tendo em vista a atratividade da competência do Plenário para o feito e por ser Sua Excelência o Relator dos processos inerentes à Secretaria de Estado do Turismo do Rio Grande do Norte.
5. Aos presentes autos, por tratar do mesmo assunto, foi apensado o processo nº 8442/2015 – TC, autuado como representação do TCU.

6. Por ordem do Exmo. Conselheiro Relator, os autos vieram a esta Unidade Técnica para os fins devidos.

## **ANÁLISE TÉCNICA**

7. Em análise aos autos, verifica-se que a Auditoria Operacional realizada pelo Tribunal de Contas da União – TCU, no âmbito do processo nº TC-010.750/2014-2, foi objeto de parceria institucional do TCU com o Tribunal de Contas do Estado do RN – TCE/RN, com suporte no Acordo de Cooperação Técnica firmado entre as referidas Instituições (fls. 857/870), a qual consistiu na cessão de técnico deste Tribunal para participar das fases de execução e relatório da auditoria, tendo como motivação o também interesse desta Corte de Contas Potiguar em apreciar a gestão das Secretarias de Turismo do Estado do RN e dos Municípios de Natal e Tibau do Sul, por constituírem-se seus jurisdicionados.

8. Oportuno enfatizar que a auditoria operacional, segundo as normas da INTOSAI (ISSAI 3000)<sup>1</sup>, é um exame independente da eficiência e da eficácia das atividades, dos programas e dos organismos da administração pública, prestando a devida atenção à economia e com o propósito de promover melhorias, o que justifica o interesse do TCE/RN na auditoria em comento, já que a mesma atuou no aspecto de governança de órgãos jurisdicionados deste Tribunal.

9. Verifica-se que a auditoria teve por objetivo avaliar a governança organizacional dos responsáveis pelas principais ações de desenvolvimento de Turismo no Rio Grande do Norte, quais sejam: Secretaria Estadual de Turismo do Rio Grande do Norte (Setur/RN), Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico do Natal (Seturde/Natal) e Secretaria Municipal de Turismo de Tibau do Sul (Sectur/Tibau do Sul), essas duas últimas por serem relacionadas a destinos prioritários, compreendidos entre os 65 destinos indutores do Brasil, segundo definição da Política Nacional de Turismo (PNT).

---

<sup>1</sup> ISSAI (Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores). INTOSAI (Organização das Entidades Fiscalizadoras Superiores).

### **Informações do Relatório da Auditoria (Fls. 889 A 946)**

10. A importância do tema da auditoria é colocada, segundo consta do Relatório, nos fatos de que, em termos de relevância histórica, o turismo tem figurado entre os setores mais importantes da economia do Rio Grande do Norte, sendo forte gerador de empregos e vetor de desenvolvimento social do Estado. Segundo dados da Agência de Fomento do Governo do Rio Grande do Norte (AGN/RN), o setor é responsável por mais de 100.000 postos de trabalho.

11. No entanto, segundo o Relatório, a atividade turística tem experimentado estagnação nos últimos anos, com diminuição das taxas médias de ocupação dos leitos (61% em 2013), conforme matéria do jornal local Tribuna do Norte, de 29/1/2014, bem como declínio no número de voos para a cidade, chegando a menos 2,8 mil em 2013, quando comparado a 2012, conforme matéria de 11/4/2014 do mesmo jornal, referenciada pelo Anuário Estatístico de Tráfego Aéreo Brasileiro produzido pelo Centro de Gerenciamento da Navegação Aérea do Departamento de Controle do Espaço Aéreo - CGNA/DECEA.

12. O Relatório apresentou, ainda, os resultados obtidos na pesquisa de competitividade apurada em 2013 pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), sob contratação do Ministério do Turismo, tendo como universo os 65 destinos indutores do Brasil, que foram avaliados em treze dimensões, alcançando aspectos finalísticos do turismo, como também capacidades governamentais relacionadas a “políticas públicas”, “cooperação regional” e “monitoramento”, onde foram apresentados os resultados de Natal e de Tibau do Sul ante às médias “Brasil”, “Capitais” e “Não Capitais”, demonstrando que os dois principais destinos potiguares situam-se abaixo do desempenho médio nacional de competitividade em turismo.

13. Destacou, ainda, que a Política Nacional de Turismo estabelece que um de seus objetivos é “promover, descentralizar e regionalizar o turismo, estimulando Estados, Distrito Federal e Municípios a planejar seus territórios e atividades turísticas de forma sustentável e segura, inclusive entre si, com o envolvimento e a efetiva participação das comunidades receptoras nos benefícios advindos da atividade econômica” (Lei 11.771/2008, art. 5º, inciso VI).

14. Tendo em vista essas considerações e com base no escopo delimitado, o Relatório de Auditoria apresentou os achados de governança relacionados aos mecanismos “liderança”, “estratégia” e “controle”, abaixo resumidos:

| <b>Achados relacionados ao mecanismo LIDERANÇA</b>   |
|--|
| <b>3.1 Fragilidades na seleção, capacitação e avaliação da liderança da Secretaria.</b>  |
| <p>A situação encontrada apontou um quadro contrário ao que se tem estabelecido como boas práticas de governança, uma vez que restou identificado que as secretarias de turismo auditadas não dispõem de definição clara e precisa das competências técnicas e profissionais desejáveis para o exercício de suas funções estratégicas, já que não há normativos que identifiquem claramente os conhecimentos, habilidades e atitudes (competências técnicas e profissionais) desejáveis para a consecução dos trabalhos; bem como não possuem identificação sistemática das necessidades de capacitação do titular e de seu <i>staff</i>, revelando um panorama de indefinição quanto a diretrizes para o desenvolvimento técnico-profissional dos ocupantes de funções estratégicas da secretaria; assim como não possuem um instrumento formal de aferição e monitoramento de desempenho, com metas e indicadores definidos, o que compromete a qualidade do trabalho.</p> |
| <b>3.2 Inexistência de Código de Ética e de Conduta.</b>   |
| <p>A inexistência de código de ética que contemple padrões de conduta e linhas gerais de comportamento ético para os dirigentes e demais servidores das secretarias auditadas produz um cenário de lacuna normativa em tema essencial que concerne, entre outros, ao comportamento adequado esperado dos servidores, que pode impactar diretamente no desempenho dos programas e ações integrantes da Política de Turismo.</p>   |
| <b>3.3 Fragilidades na avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão da Secretaria.</b>  |
| <p>O que revela que os gestores não se guiam por diretrizes nem possuem instrumentos para melhor calibrar o alinhamento da gestão das secretarias com as políticas federais de turismo, a exemplo do Plano Nacional de Turismo (PNT) e do Programa de Regionalização do Turismo (PRT), trazendo prejuízo para essas secretarias de turismo que atuam em segmento de alta competitividade regional, nacional e internacional, onde se requer o uso de mecanismos administrativos que permitam a avaliação, o direcionamento e o monitoramento de suas atividades e metas por parte da liderança.</p>  |

## **Achados relacionados ao mecanismo ESTRATÉGIA**

### **4.1 Baixa efetividade na atuação do respectivo Conselho de Turismo.**

Essa situação foi evidenciada de acordo com os seguintes pontos: inexistência de identificação documental das partes interessadas no Setor de Turismo, a fim de estreitar o relacionamento destas com as secretarias (Setur/RN e Seturde/Natal); não estabelecimento formal de diretrizes para a comunicação com as partes interessadas assim como para o fomento à participação social destas na governança da Setur/RN e da Seturde/Natal; indefinição de mecanismos que viabilizem a participação social na governança da Setur/RN e da Seturde/Natal; e caráter não deliberativo das decisões dos Conselhos de Turismo de Natal e do Rio Grande do Norte, dificultando o interesse das partes interessadas em integrar sua composição.

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

Situação evidenciada pela inexistência de atuação do turismo no conjunto das ações de outros setores da administração, bem como ausência de instâncias de governança para o tratamento de políticas transversais e descentralizadas na área do turismo. Tendo sido destacado que trabalhar periodicamente o tema da relevância estratégica do turismo junto às demais secretarias, como também junto ao chefe do Executivo, e até perante o Legislativo, é prática identificada pela teoria como inerente ao titular das pastas de turismo. Explorar a importância do turismo enquanto gerador de divisas e arrecadador de tributos faz parte dessa estratégia, mais especificamente no caso do Rio Grande do Norte e dos Municípios do Natal e de Tibau do Sul, visto que o segmento desponta como segunda atividade econômica mais importante do estado enquanto geradora de renda e primeira em geração de empregos, de acordo com informações da própria Setur/RN, publicadas na mídia, conforme verificado no endereço <http://www.webcitation.org/5zB1pST0I>, acessado em 29/8/2014.

### **4.3 Ausência de mecanismos de continuidade administrativa.**

Evidenciou-se a inexistência de mecanismos que assegurem a troca de comando entre períodos de mandato e intra-mandato sem que haja o comprometimento de ações, programas, projetos e políticas de turismo em andamento. Essa perda se deve principalmente à inexistência de um quadro efetivo de especialistas, com a ressalva de que, no caso da Setur/RN e Seturde/Natal, existe, ainda, o exercício de funções e competências estratégicas por profissionais temporários (estagiários e terceirizados, por exemplo). Observou-se, ainda, a não identificação de normativos que mitiguem os riscos inerentes à descontinuidade, a falta de quadro permanente de especialistas em turismo e áreas correlatas e a não realização de concursos públicos regulares, comprometendo a preservação do conhecimento técnico desejável à continuidade da gestão da estratégia.

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

Essa situação denota fragilidade em importante quesito, que é o do desenvolvimento de competências e habilidades do pessoal interno e externo ligado ao turismo, o que desemboca no comprometimento da qualidade na prestação dos serviços, públicos e privados, impactando, ao fim, o grau de competitividade dos destinos.

#### **4.5 Fragilidades na gestão e planejamento estratégicos.**

Essa situação foi evidenciada pela inexistência de diretrizes, objetivos, metas e indicadores que possam ser perseguidos, o que compromete o monitoramento e avaliação da gestão do turismo.

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

Não há, por parte das Secretarias de Turismo do RN e de Natal, ações definidas, diretas ou transversais, com vistas à garantia do conjunto de facilidades e benefícios que devem compor a oferta turística, nos termos do contorno dado pelas dimensões que compõem o índice de competitividade turística, elaborado anualmente pela Fundação Getúlio Vargas, sob demanda do Ministério do Turismo, como, por exemplo: capacidade para atendimento médico para o turista no destino, serviço de proteção ao turista, estrutura urbana nas áreas turísticas, sistema de transporte no destino, atrativos naturais, atrativos culturais, eventos programados. Ainda, especificamente quanto à Setur/RN, restou evidenciado que as competências e responsabilidades de promoção dos destinos do Rio Grande do Norte são objeto de indefinição, dada a falta de sintonia organizacional da Setur/RN com a Empresa de Promoções Turística do RN - EMPROTUR, uma vez que a Autarquia, não obstante vinculada à Secretaria, é conduzida, na prática, de forma independente, sem supervisão da Administração Direta.

### **Achados relacionados ao mecanismo CONTROLE**

No âmbito do mecanismo “controle”, ficou evidenciado que, diante da forte inter-relação existente entre os três mecanismos de governança, é compreensível que as fragilidades detectadas em um dos mecanismos comprometam o desenvolvimento dos outros. Isso ficou claro nas análises do mecanismo controle das Secretarias de turismo, tendo em vista que várias de suas práticas se revelaram incongruentes nessa área em face da inexistência ou inadequação de práticas de outros mecanismos. A fragilidade

do planejamento institucional nas Secretarias auditadas, por exemplo, dificulta a identificação de riscos em torno dos objetivos organizacionais; fragilidades de seleção, avaliação e capacitação de pessoal coloca em risco a constituição de equipes que reúnam as características adequadas para o desenvolvimento das atividades de auditoria interna; e os problemas detectados no monitoramento e na avaliação das ações das secretarias contribuem para as fragilidades no processo de prestação de contas à sociedade. Assim, de forma inter-relacionada com outros aspectos já expostos, foram apontados os seguintes achados no mecanismo controle:

#### **5.1 Ausência de sistema de gestão de riscos e de controles internos.**

Essa situação denota que os riscos críticos das Secretarias auditadas não são identificados nem existem controles internos implantados para mitigar esses riscos. Com isso, os titulares das Secretarias não possuem os elementos e as condições necessárias para avaliar, de forma sistemática, os riscos que podem comprometer o alcance dos principais objetivos organizacionais.

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

As ações das Secretarias não são objeto de auditoria interna (própria ou da estrutura do governo do Ente), afetando a possibilidade de mitigação de riscos que podem impactar a efetividade de sua gestão. Foi colocado pelos gestores, ainda, que as controladorias dos entes governamentais focam em controles formais e, em alguns casos, apresentam diferentes interpretações das normas, dificultando o estabelecimento de padrões de trabalho.

#### **5.3 Fragilidades na prestação de contas dos resultados das Secretarias.**

No caso da Setur/RN foi detectada a inexistência de processo de trabalho voltado à prestação de contas e à divulgação dos resultados da Secretaria. Já em relação à Seturde/Natal e a Sectur/Tibau do Sul, foram verificadas ações incipientes para a promoção da prestação de contas, constando, ainda, que os relatórios produzidos por essas Secretarias não são publicados. Foi destacado ainda que, por meio de visita aos sites oficiais e redes sociais do Governo do Estado do RN e dos Municípios de Natal e Tibau do Sul bem como das respectivas secretarias de turismo, não foram encontrados relatórios e ferramentas que permitam a consulta e a avaliação por parte do cidadão acerca daqueles resultados alcançados pelas Secretarias e que são capazes de adicionar valor para a sociedade.

15. O Relatório da Auditoria apresentou como conclusão, de modo geral, que a realidade de governança das Secretarias auditadas é a de baixa institucionalização de mecanismos que concorram para o comprometimento da liderança com a efetividade de ações que devem integrar uma política de turismo, e de pouco suporte para a condução

estratégica dessas unidades e das iniciativas que delas dependam, dada a ausência de adequada estrutura organizacional, na forma de recursos, humanos e materiais, e de procedimentos administrativos que possam subsidiar a gestão com dados e informações confiáveis.

16. Diante disso, o Relatório apresentou que os efeitos possíveis são a manutenção do status quo de governança identificado, ante ao cenário de estagnação que o setor do turismo do Rio Grande do Norte tem experimentado nos últimos anos, o que pode, ao fim, resultar na diminuição das operações turísticas com impactos diretos na realidade socioeconômica potiguar.

17. Para fazer frente ao contexto, o Relatório apresentou recomendações que podem contribuir para a reversão ou mitigação do panorama apresentado, tendo estas sido direcionadas aos seguintes Órgãos e Entes: Ministério do Turismo, Secretaria de Turismo do RN, Secretaria de Turismo de Natal, Secretaria de Turismo de Tibau do Sul, Governo do Estado do RN, Prefeitura Municipal do Natal e Prefeitura Municipal de Tibau do Sul.

18. Nesse cenário, o Acórdão nº 1272/2015 – TCU Plenário, ao apreciar o Relatório da Auditoria e o Voto do Exmo. Ministro-Relator, julgou, dentre outras diretrizes, no sentido de encaminhar cópia deste Acórdão, acompanhado do Relatório e do Voto que o fundamentam, ao Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE/RN), para acompanhamento dos achados pontuais concernentes aos seus jurisdicionados.

## **CONCLUSÃO**

19. Conforme exposto anteriormente, o presente processo trata de Auditoria Operacional realizada pelo Tribunal de Contas da União com a cooperação técnica do Tribunal de Contas do Estado do RN com o objetivo de avaliar a governança das Secretarias de Turismo do Rio Grande do Norte, do Município de Natal e do Município de Tibau do Sul, sendo, dessa forma, objeto de interesse desta Corte de Contas Potiguar, conforme se abstrai da redação do inciso IV, art. 71 (cc com o art. 75) da Constituição Federal:

**Art. 71.** O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:

IV - realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de comissão técnica ou de inquérito, inspeções e **auditorias de natureza** contábil, financeira, orçamentária, **operacional** e patrimonial, nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e demais entidades referidas no inciso II.

20. No âmbito dessa competência, cabe ressaltar que o produto das auditorias operacionais realizadas pelas Cortes de Contas são as recomendações que seus órgãos decisórios fazem aos jurisdicionados no sentido de promover melhorias que irão atender à boa aplicação dos recursos públicos.

21. Nesse sentido, após cada auditoria, necessário se faz o acompanhamento da implementação das medidas recomendadas, as quais devem estar sistematizadas em um plano de ação elaborado pelo próprio órgão auditado.

22. Dessa forma, tendo em vista que o TCU, conforme exposto acima, já apreciou o Relatório da Auditoria, proferindo encaminhamentos quanto ao seu jurisdicionado, qual seja, o Ministério do Turismo, surge importante que este Tribunal de Contas do Estado aprecie o referido Relatório quanto às recomendações direcionadas aos seus jurisdicionados.

## **PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO**

23. Diante do exposto e visando contribuir para o aperfeiçoamento da Rede de Turismo do Estado do Rio Grande do Norte, submete-se a presente informação à consideração superior, com as propostas que se seguem:

**I.** Com base no artigo 299, c/c inciso III do artigo 301 do RITCE, **recomendar:**

**A. À Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte que:**

**A.1** estabeleça, via normatização, as competências básicas para o desempenho de funções estratégicas na secretaria (titular e *staff* diretivo);

**A.2** realize levantamento interno e anual das necessidades de capacitação do titular e *staff*, com registro do histórico acessível em base de dados para

futuras gestões, introduzindo no planejamento ações para sua concretização ao longo da gestão;

**A.3** estabeleça indicadores e metas conjuntas com as organizações envolvidas com políticas de turismo, sejam elas parceiras, atores governamentais ou do *trade*, preferencialmente por meio dos conselhos de turismo, incluindo, entre outras ações:

A.3.1 a instituição de mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas transversais, multidisciplinares e/ou descentralizadas;

A.3.2 a realização periódica de eventos de integração (audiência pública, seminário, fórum ou similares), de modo a sensibilizar os demais gestores e setoriais da importância do turismo, buscando também maior aproximação das organizações envolvidas;

A.3.3 a busca de parcerias junto à IES para a criação de observatório de turismo, como instância externa de apoio à governança, que contribua para o estabelecimento de um modelo endógeno de desenvolvimento de turismo.

**A.4** empreenda estudo que identifique a necessidade de quadro de especialistas nas secretarias, de modo a subsidiar atuação devida por parte do Poder Executivo correspondente;

**A.5** defina mecanismos formais para a preservação de conhecimento técnico em turismo, como por exemplo, a realização de reuniões técnicas regulares com vistas à disseminação de conhecimentos da área, e a adoção de gestão documental que preveja tabela de temporalidade e guarda de documentos da Secretaria;

**A.6** empreenda estudo que levante a necessidade de quadro de especialistas nas secretarias, de modo a subsidiar atuação devida por parte do Executivo;

**A.7** defina mecanismos formais para a preservação de conhecimento técnico em turismo, como por exemplo, a realização de reuniões técnicas regulares com vistas à disseminação de conhecimentos da área, e a adoção de gestão documental que preveja tabela de temporalidade e guarda de documentos da Secretaria;

**A.8** em sintonia com as recomendações para o tratamento dos achados 4.5 e 4.6 do Relatório da Auditoria, defina as competências de avaliação, direcionamento e monitoramento para cada cargo do alto escalão (titular e staff), assegurando, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização;

**A.9** elabore catálogo documental de identificação de sua clientela (partes interessadas) que preveja, entre outros pontos:

A.9.1 informações operacionais (contatos, nome da entidade, CNPJ, natureza jurídica, principais responsáveis, endereços, telefones, *e-mail*, *site*, etc.); e

A.9.2 dados estratégicos (histórico das principais atividades no segmento, ramo de atuação, papel desempenhado no setor, os encontros, reuniões, contatos estabelecidos e principais demandas);

**A.10** estabeleça diretrizes para a abertura de dados e divulgação de informações relacionadas à sua área de atuação de modo a promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização;

**A.11** estabeleça e divulguem canais de comunicação para as diferentes partes interessadas e assegure sua efetividade ou outros canais de acesso, pautando-se em relação objetiva e profissional com a mídia, organizações de controle e outras;

**A.12** providencie a definição, implantação e divulgação de mecanismos para tratar dados e informações recebidos pelos canais de comunicação, quando do recebimento de demandas, solicitação e encaminhamento de dados e informações para consulta e acompanhamento das partes interessadas, assegurando que decisões, estratégias, políticas, programas, projetos, planos, ações, serviços e produtos atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado;

**A.13** elabore ou, se for o caso, reformem o regimento interno do conselho de turismo respectivo, submetendo-o à aprovação do órgão executivo ou legislativo competente, de modo que seu conteúdo:

A.13.1 assegure caráter deliberativo às decisões do conselho de turismo, especificamente no tocante aos aspectos estratégicos da política de turismo, ressaltando as de interesse exclusivo da secretaria e do ente a que se vincula;

A.13.2 vincule a atuação da secretaria de turismo às decisões adotadas pelo conselho, especificamente no que se refere aos aspectos estratégicos da política de turismo, com fixação de prazo, na forma e com as ressalvas previstas no regimento, visando a lhe garantir a necessária autonomia e efetividade, com previsão de responsabilização, em caso de não cumprimento injustificado;

A.13.3 estabeleça e viabilize mecanismos de monitoramento para uso do conselho de turismo, bem como instrumentos que lhe permitam as eventuais correções que se fizerem necessárias ante a possíveis não cumprimento do que tiver sido previamente deliberado;

A.13.4 preveja composição que garanta e otimize o binômio quantidade-qualidade, no que diz respeito à efetividade dos atores mais representativos do trade e outros partícipes governamentais;

**A.14** em conjunto com a recomendação proposta no item A.8 desta Informação, adote sistema de gestão estratégico para a Secretaria, com o mínimo estabelecimento normativo de:

A.14.1 diretrizes e mecanismos de direcionamento, monitoramento e avaliação da estratégia;

A.14.2 instrumentos de articulação institucional intra e intergovernamental e com as demais partes interessadas;

A.14.3 definição de reponsabilidades organizacionais e individuais; e

A.14.4 sistemática de avaliação do desempenho da liderança;

**A.15** normatize a participação real de servidores efetivos dos quadros da secretaria em todos os processos de elaboração de planos e demais produtos voltados para o aperfeiçoamento da gestão da secretaria, mesmo quando estes forem objeto de contratação;

**A.16** em harmonia com as recomendações para os achados 3.3, 4.2 e 4.5 e considerando a necessidade, onde couber, de articulação intra e intergovernamental e também com as partes interessadas da sociedade, estabeleça ou atualize os eventuais planos estratégicos já anteriormente produzidos, com a normatização mínima de:

A.16.1 objetivos próprios da secretaria;

A.16.2 objetivos integrados às políticas regional e nacional de turismo;

A.16.3 objetivos para os serviços básicos e de infraestrutura em turismo;

A.16.4 objetivos voltados para ações de promoção;

A.16.5 metas, indicadores e prazos para cada um dos objetivos que vierem a ser definidos;

A.16.6 definição de responsabilidades organizacionais (unidades básicas) e funcionais (agente responsável) pela execução e pelo monitoramento de cada um dos objetivos e metas, inclusive quanto aos que deverão ser atendidos por outras organizações, públicas e privadas; e

A.16.7 monitoramento e avaliação do desempenho dos atores responsáveis pela gestão do plano estratégico;

**A.17** normatize a participação real de servidores efetivos dos quadros da secretaria em todos os processos de elaboração de planos e demais produtos voltados para o aperfeiçoamento da gestão da secretaria, mesmo quando estes forem objeto de contratação;

**A.18** realize reuniões com a Emprotur (Empresa Potiguar de Promoção Turística) e expeça atas ou outros normativos firmando entendimento institucional quanto à definição clara de papéis e competências, segregação de funções e estratégias de atuação conjunta;

**A.19** promova ações de capacitação sobre a temática de gestão de riscos e controle interno para titulares e seu *staff*;

**A.20** defina papéis, responsabilidades e limites de autoridade para titular e *staff* na realização do trabalho de controle interno no âmbito das secretarias;

**A.21** implante sistema de gestão de riscos, com a instituição dos mecanismos de controle interno necessários;

**A.22** em integração com as recomendações para o tratamento do achado 5.1, solicite a participação do setor de auditoria interna respectivo para definir a forma e os meios como este poderá acompanhar a atuação da secretaria e de sua gestão de riscos e de controles internos, de modo a lhes agregar valor;

**A.23** apresente seus resultados à sociedade de maneira sistematizada, mediante ampla divulgação em eventos e canais de comunicação, utilizando-se de diferentes mídias (sites, jornais etc.), em homenagem ao princípio de *accountability*.

**B. À Secretaria de Turismo do Natal que:**

**B.1** estabeleça, via normatização, as competências básicas para o desempenho de funções estratégicas na secretaria (titular e *staff* diretivo);

**B.2** realize levantamento interno e anual das necessidades de capacitação do titular e *staff*, com registro do histórico acessível em base de dados para futuras gestões, introduzindo no planejamento ações para sua concretização ao longo da gestão;

**B.3** estabeleça indicadores e metas conjuntas com as organizações envolvidas com políticas de turismo, sejam elas parceiras, atores governamentais ou do *trade*, preferencialmente por meio dos conselhos de turismo, incluindo, entre outras ações:

B.3.1 a instituição de mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas transversais, multidisciplinares e/ou descentralizadas;

B.3.2 a realização periódica de eventos de integração (audiência pública, seminário, fórum ou similares), de modo a sensibilizar os demais gestores e setoriais da importância do turismo, buscando também maior aproximação das organizações envolvidas;

B.3.3 a busca de parcerias junto à IES para a criação de observatório de turismo, como instância externa de apoio à governança, que contribua para o estabelecimento de um modelo endógeno de desenvolvimento de turismo;

**B.4** empreenda estudo que identifique a necessidade de quadro de especialistas nas secretarias, de modo a subsidiar atuação devida por parte do Poder Executivo correspondente;

**B.5** defina mecanismos formais para a preservação de conhecimento técnico em turismo, como por exemplo, a realização de reuniões técnicas regulares com vistas à disseminação de conhecimentos da área, e a adoção de gestão

documental que preveja tabela de temporalidade e guarda de documentos da Secretaria;

**B.6** empreenda estudo que levante a necessidade de quadro de especialistas nas secretarias, de modo a subsidiar atuação devida por parte do Executivo;

**B.7** defina mecanismos formais para a preservação de conhecimento técnico em turismo, como por exemplo, a realização de reuniões técnicas regulares com vistas à disseminação de conhecimentos da área, e a adoção de gestão documental que preveja tabela de temporalidade e guarda de documentos da Secretaria;

**B.8** em sintonia com as recomendações para o tratamento dos achados 4.5 e 4.6 do Relatório da Auditoria (fls. 889 a 946), defina as competências de avaliação, direcionamento e monitoramento para cada cargo do alto escalão (titular e staff), assegurando, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização;

**B.9** elabore catálogo documental de identificação de sua clientela (partes interessadas) que preveja, entre outros pontos:

B.9.1 informações operacionais (contatos, nome da entidade, CNPJ, natureza jurídica, principais responsáveis, endereços, telefones, *e-mail*, *site*, etc.); e

B.9.2 dados estratégicos (histórico das principais atividades no segmento, ramo de atuação, papel desempenhado no setor, os encontros, reuniões, contatos estabelecidos e principais demandas);

**B.10** estabeleça diretrizes para a abertura de dados e divulgação de informações relacionadas à sua área de atuação de modo a promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização;

**B.11** estabeleça e divulgue canais de comunicação para as diferentes partes interessadas e assegure sua efetividade ou outros canais de acesso, pautando-se em relação objetiva e profissional com a mídia, organizações de controle e outras;

**B.12** providencie a definição, implantação e divulgação de mecanismos para tratar dados e informações recebidos pelos canais de comunicação, quando do recebimento de demandas, solicitação e encaminhamento de dados e informações para consulta e acompanhamento das partes interessadas, assegurando que decisões, estratégias, políticas, programas, projetos, planos, ações, serviços e produtos atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado;

**B.13** elabore ou, se for o caso, reforme o regimento interno do conselho de turismo respectivo, submetendo-o à aprovação do órgão executivo ou legislativo competente, de modo que seu conteúdo:

B.13.1 assegure caráter deliberativo às decisões do conselho de turismo, especificamente no tocante aos aspectos estratégicos da política de turismo, ressaltando as de interesse exclusivo da secretaria e do ente a que se vincula;

B.13.2 vincule a atuação da secretaria de turismo às decisões adotadas pelo conselho, especificamente no que se refere aos aspectos estratégicos da política de turismo, com fixação de prazo, na forma e com as ressalvas previstas no regimento, visando a lhe garantir a necessária autonomia e efetividade, com previsão de responsabilização, em caso de não cumprimento injustificado;

B.13.3 estabeleça e viabilize mecanismos de monitoramento para uso do conselho de turismo, bem como instrumentos que lhe permitam as eventuais correções que se fizerem necessárias ante a possíveis não cumprimento do que tiver sido previamente deliberado;

B.13.4 preveja composição que garanta e otimize o binômio quantidade-qualidade, no que diz respeito à efetividade dos atores mais representativos do trade e outros partícipes governamentais;

**B.14** em conjunto com a recomendação proposta no item B.8 desta Informação, adote sistema de gestão estratégico para a Secretaria, com o mínimo estabelecimento normativo de:

B.14.1 diretrizes e mecanismos de direcionamento, monitoramento e avaliação da estratégia;

B.14.2 instrumentos de articulação institucional intra e intergovernamental e com as demais partes interessadas;

B.14.3 definição de responsabilidades organizacionais e individuais; e

B.14.4 sistemática de avaliação do desempenho da liderança;

**B.15** normatize a participação real de servidores efetivos dos quadros da secretaria em todos os processos de elaboração de planos e demais produtos voltados para o aperfeiçoamento da gestão da secretaria, mesmo quando estes forem objeto de contratação;

**B.16** em harmonia com as recomendações para os achados 3.3, 4.2 e 4.5 e considerando a necessidade, onde couber, de articulação intra e intergovernamental e também com as partes interessadas da sociedade,

estabeleça ou atualize os eventuais planos estratégicos já anteriormente produzidos, com a normatização mínima de:

B.16.1 objetivos próprios da secretaria;

B.16.2 objetivos integrados às políticas regional e nacional de turismo;

B.16.3 objetivos para os serviços básicos e de infraestrutura em turismo;

B.16.4 objetivos voltados para ações de promoção;

B.16.5 metas, indicadores e prazos para cada um dos objetivos que vierem a ser definidos;

B.16.6 definição de responsabilidades organizacionais (unidades básicas) e funcionais (agente responsável) pela execução e pelo monitoramento de cada um dos objetivos e metas, inclusive quanto aos que deverão ser atendidos por outras organizações, públicas e privadas; e

B.16.7 monitoramento e avaliação do desempenho dos atores responsáveis pela gestão do plano estratégico.

**B.17** normatize a participação real de servidores efetivos dos quadros da secretaria em todos os processos de elaboração de planos e demais produtos voltados para o aperfeiçoamento da gestão da secretaria, mesmo quando estes forem objeto de contratação;

**B.18** promova ações de capacitação sobre a temática de gestão de riscos e controle interno para titulares e seu *staff*;

**B.19** defina papéis, responsabilidades e limites de autoridade para titular e *staff* na realização do trabalho de controle interno no âmbito das secretarias;

**B.20** implante sistema de gestão de riscos, com a instituição dos mecanismos de controle interno necessários;

**B.21** em integração com as recomendações para o tratamento do achado 5.1, solicite a participação do setor de auditoria interna respectivo para definir a forma e os meios como este poderá acompanhar a atuação da secretaria e de sua gestão de riscos e de controles internos, de modo a lhes agregar valor;

**B.22** apresente seus resultados à sociedade de maneira sistematizada, mediante ampla divulgação em eventos e canais de comunicação, utilizando-se de diferentes mídias (sites, jornais etc.), em homenagem ao princípio de *accountability*.

**C. À Secretaria de Turismo de Tibau do Sul que:**

**C.1** estabeleça, via normatização, as competências básicas para o desempenho de funções estratégicas na secretaria (titular e *staff* diretivo);

**C.2** realize levantamento interno e anual das necessidades de capacitação do titular e *staff*, com registro do histórico acessível em base de dados para futuras gestões, introduzindo no planejamento ações para sua concretização ao longo da gestão;

**C.3** estabeleça indicadores e metas conjuntas com as organizações envolvidas com políticas de turismo, sejam elas parceiras, atores governamentais ou do *trade*, preferencialmente por meio dos conselhos de turismo, incluindo, entre outras ações:

C.3.1 a instituição de mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas transversais, multidisciplinares e/ou descentralizadas;

C.3.2 a realização periódica de eventos de integração (audiência pública, seminário, fórum ou similares), de modo a sensibilizar os demais gestores e setoriais da importância do turismo, buscando também maior aproximação das organizações envolvidas;

C.3.3 a busca de parcerias junto à IES para a criação de observatório de turismo, como instância externa de apoio à governança, que contribua para o estabelecimento de um modelo endógeno de desenvolvimento de turismo.

**C.4** empreenda estudo que identifique a necessidade de quadro de especialistas nas secretarias, de modo a subsidiar atuação devida por parte do Poder Executivo correspondente;

**C.5** defina mecanismos formais para a preservação de conhecimento técnico em turismo, como por exemplo, a realização de reuniões técnicas regulares com vistas à disseminação de conhecimentos da área, e a adoção de gestão documental que preveja tabela de temporalidade e guarda de documentos da Secretaria;

**C.6** empreenda estudo que levante a necessidade de quadro de especialistas nas secretarias, de modo a subsidiar atuação devida por parte do Executivo;

**C.7** defina mecanismos formais para a preservação de conhecimento técnico em turismo, como por exemplo, a realização de reuniões técnicas regulares com vistas à disseminação de conhecimentos da área, e a adoção de gestão documental que preveja tabela de temporalidade e guarda de documentos da Secretaria;

**C.8** aperfeiçoe e normatize as iniciativas do sistema de gestão estratégica em curso, com:

C.8.1 a definição de mecanismos de avaliação e monitoramento regulares do planejamento estabelecido e do desempenho dos atores responsáveis;

C.8.2 o desenvolvimento de indicadores para os objetivos e metas constantes do “Pipa Planejada/Tibau em Ação” (ou plano que o substitua);

C.9 promova ações de capacitação sobre a temática de gestão de riscos e controle interno para titulares e seu *staff*;

C.10 defina papéis, responsabilidades e limites de autoridade para titular e *staff* na realização do trabalho de controle interno no âmbito da Secretaria;

C.11 implante sistema de gestão de riscos, com a instituição dos mecanismos de controle interno necessários;

C.12 em integração com as recomendações para o tratamento do achado 5.1, solicite a participação do setor de auditoria interna respectivo para definir a forma e os meios como este poderá acompanhar a atuação da secretaria e de sua gestão de riscos e de controles internos, de modo a lhes agregar valor;

C.13 apresente seus resultados à sociedade de maneira sistematizada, mediante ampla divulgação em eventos e canais de comunicação, utilizando-se de diferentes mídias (sites, jornais etc.), em homenagem ao princípio de *accountability*.

#### **D. Ao Governo do Estado do Rio Grande do Norte que:**

D.1 abstenha-se de privar os titulares indicados para as secretarias de turismo da escolha pessoal dos membros de sua equipe, reservando-se apenas ao papel de interagirem e colaborarem com sugestões de nome, desvinculando-se das nomeações de caráter meramente político;

D.2 defina critérios de seleção, capacitação e avaliação da liderança e *staff* da secretaria, preferencialmente com apoio externo mediante parcerias especializadas no segmento turístico – como Instituições de Ensino Superior (IES) – para o estabelecimento desses critérios, formalizando-os com instrumento normativo de caráter obrigatório que preveja responsabilização em caso de descumprimento;

D.3 implante, com a devida normatização, sistema de avaliação de desempenho, preferencialmente informatizado, que contenha critérios objetivos, metas pactuadas e acompanhamento regular e periódico de desempenho do titular e *staff* da secretaria de turismo;

D.4 adote código de ética e conduta formal, com incidência nas respectivas secretarias de turismo, de modo que estabeleça:

D.4.1 princípios e valores fundamentais, comportamentos esperados (direitos, deveres) e vedações;

D.4.2 procedimentos para o tratamento de conflitos de interesses, responsabilizações e sanções cabíveis (advertência, suspensão e demissão);

D.4.3 mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros da secretaria, de colegiado superior ou conselhos;

D.4.4 mecanismos para garantir que a secretaria atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.

**D.5** estabeleça mecanismos que permitam a consideração das demandas do setor do turismo no planejamento das ações de todas as demais setoriais que integram o ente;

**D.6** promova ações de fortalecimento necessárias e suficientes, junto às demais setoriais, para que as demandas das secretarias do turismo sejam atendidas;

**D.7** constitua corpo permanente de servidores por meio de concurso público para dispor as secretarias de turismo de quadro próprio de pessoal, com previsão de cargos de especialistas em turismo;

**D.8** normatize, em articulação com a respectiva Casa Legislativa, se necessário, regras de transição de gestões que disciplinem, orientem e conduzam a troca de comando transparente das secretarias de turismo, viabilizando a continuidade administrativa e um mínimo padrão de condução da política e dos programas e ações em turismo por meio da obrigatoriedade de:

D.8.1 apresentação de relatório situacional, incluindo as dimensões finalística e administrativa, pelo gestor que está encerrando a sua atuação; e

D.8.2 motivação técnica do ato que descontinuar projetos já iniciados, mormente os de execução avançada.

**D.9** constitua corpo permanente de servidores por meio de concurso público para dispor as secretarias de turismo de quadro próprio de pessoal, com previsão de cargos de especialistas em turismo;

**D.10** normatize, em articulação com a respectiva Casa Legislativa, se necessário, regras de transição de gestões que disciplinem, orientem e conduzam a troca de comando transparente das secretarias de turismo, viabilizando a continuidade administrativa e um mínimo padrão de condução da política e dos programas e ações em turismo por meio da obrigatoriedade de:

D.10.1 apresentação de relatório situacional, incluindo as dimensões finalística e administrativa, pelo gestor que está encerrando a sua atuação; e

D.10.2 motivação técnica do ato que descontinuar projetos já iniciados, mormente os de execução avançada.

**D.11** identifique, em conjunto com suas secretarias de turismo, as prerrogativas e autonomias necessárias para a implementação das propostas descritas no item 4.5 do Relatório da Auditoria;

**D.12** promova as ações de fortalecimento necessárias e suficientes para tornar possível o atendimento das propostas descritas no item 4.5 do Relatório da Auditoria;

**D.13** avalie a conveniência e oportunidade de atuar regularmente no processo de implementação das propostas descritas no item 4.5, do Relatório da Auditoria, e de ser ator integrante do conjunto de líderes que deverão direcionar, avaliar e monitorar o sistema de gestão estratégico das secretarias;

**D.14** identifique, em conjunto com sua Secretaria de Turismo, as prerrogativas e autonomias necessárias para a implementação das propostas relacionadas aos achados 4.5 e 4.6;

**D.15** promova as ações de fortalecimento necessárias e suficientes para tornar possível o atendimento e a implementação das propostas relacionadas aos achados 4.5 e 4.6;

**D.16** avalie a conveniência e oportunidade de atuar regularmente no processo de implementação das propostas relacionadas aos achados 4.5 e 4.6;

**D.17** assegure as condições necessárias e suficientes para atendimento das recomendações descritas nos itens A.19, A.20 e A.21 desta Informação por parte de sua Secretaria de Turismo;

**D.18** estabeleça Unidade Setorial de Controle Interno no âmbito da Secretarias de Turismo, observando, no que couber, o disposto na Resolução – TCE/RN 13/2013;

**D.19** estruture a unidade de auditoria interna, com a capacitação técnico-profissional necessária que permita, além do controle de legalidade, a atuação com foco na governança, na gestão e na atividade finalística da Secretaria de Turismo;

**D.20** promova as ações necessárias e suficientes para a viabilização da proposta direcionada à sua Secretaria de Turismo no sentido de, em integração com as recomendações para o tratamento do achado 5.1, solicitar a participação do setor de auditoria interna respectivo para definir a forma e

os meios como este poderá acompanhar a atuação da secretaria e de sua gestão de riscos e de controles internos, de modo a lhes agregar valor);

**D.21** normatize sistemática de prestação de contas da secretaria de turismo versando sobre ações e resultados alcançados, incluindo definição de padrões de relatórios e ferramentas com conteúdo que possibilite à sociedade avaliar e responsabilizar os gestores e dirigentes públicos.

**E. À Prefeitura Municipal do Natal que:**

**E.1** abstenha-se de privar os titulares indicados para a Secretaria de Turismo da escolha pessoal dos membros de sua equipe, reservando-se apenas ao papel de interagirem e colaborarem com sugestões de nome, desvinculando-se das nomeações de caráter meramente político;

**E.2** defina critérios de seleção, capacitação e avaliação da liderança e *staff* da secretaria, preferencialmente com apoio externo mediante parcerias especializadas no segmento turístico – como Instituições de Ensino Superior (IES) – para o estabelecimento desses critérios, formalizando-os com instrumento normativo de caráter obrigatório que preveja responsabilização em caso de descumprimento;

**E.3** implante, com a devida normatização, sistema de avaliação de desempenho, preferencialmente informatizado, que contenha critérios objetivos, metas pactuadas e acompanhamento regular e periódico de desempenho do titular e *staff* da secretaria de turismo;

**E.4** adote código de ética e conduta formal, com incidência nas respectivas secretarias de turismo, de modo que estabeleça:

E.4.1 princípios e valores fundamentais, comportamentos esperados (direitos, deveres) e vedações;

E.4.2 procedimentos para o tratamento de conflitos de interesses, responsabilizações e sanções cabíveis (advertência, suspensão e demissão);

E.4.3 mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros da secretaria, de colegiado superior ou conselhos;

E.4.4 mecanismos para garantir que a secretaria atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.

**E.5** estabeleça mecanismos que permitam a consideração das demandas do setor do turismo no planejamento das ações de todas as demais setoriais que integram o ente;

**E.6** promova ações de fortalecimento necessárias e suficientes, junto às demais setoriais, para que as demandas da Secretaria do Turismo sejam atendidas;

**E.7** constitua corpo permanente de servidores por meio de concurso público para dispor a Secretaria de Turismo de quadro próprio de pessoal, com previsão de cargos de especialistas em turismo;

**E.8** normatize, em articulação com a respectiva Casa Legislativa, se necessário, regras de transição de gestões que disciplinem, orientem e conduzam a troca de comando transparente das secretarias de turismo, viabilizando a continuidade administrativa e um mínimo padrão de condução da política e dos programas e ações em turismo por meio da obrigatoriedade de:

E.8.1 apresentação de relatório situacional, incluindo as dimensões finalística e administrativa, pelo gestor que está encerrando a sua atuação; e

E.8.2 motivação técnica do ato que descontinuar projetos já iniciados, mormente os de execução avançada.

**E.9** constituam corpo permanente de servidores por meio de concurso público para dispor as secretarias de turismo de quadro próprio de pessoal, com previsão de cargos de especialistas em turismo;

**E.10** normatize, em articulação com a respectiva Casa Legislativa, se necessário, regras de transição de gestões que disciplinem, orientem e conduzam a troca de comando transparente das secretarias de turismo, viabilizando a continuidade administrativa e um mínimo padrão de condução da política e dos programas e ações em turismo por meio da obrigatoriedade de:

E.10.1 apresentação de relatório situacional, incluindo as dimensões finalística e administrativa, pelo gestor que está encerrando a sua atuação; e

E.10.2 motivação técnica do ato que descontinuar projetos já iniciados, mormente os de execução avançada.

**E.11** identifique, em conjunto com suas secretarias de turismo, as prerrogativas e autonomias necessárias para a implementação das propostas descritas no item 4.5 do Relatório da Auditoria;

**E.12** promova as ações de fortalecimento necessárias e suficientes para tornar possível o atendimento das propostas descritas no item 4.5 do Relatório da Auditoria;

**E.13** avalie a conveniência e oportunidade de atuar regularmente no processo de implementação das propostas descritas no item 4.5, do Relatório da Auditoria, e de ser ator integrante do conjunto de líderes que deverão direcionar, avaliar e monitorar o sistema de gestão estratégico das secretarias;

**E.14** identifique, em conjunto com suas secretarias de turismo, as prerrogativas e autonomias necessárias para a implementação das propostas relacionadas aos achados 4.5 e 4.6;

**E.15** promova as ações de fortalecimento necessárias e suficientes para tornar possível o atendimento e a implementação das propostas relacionadas aos achados 4.5 e 4.6;

**E.16** avalie a conveniência e oportunidade de atuar regularmente no processo de implementação das propostas relacionadas aos achados 4.5 e 4.6;

**E.17** assegure as condições necessárias e suficientes para atendimento das recomendações descritas nos itens B.18, B.19 e B.20 por parte de sua Secretaria de Turismo;

**E.18** estabeleça Unidade Setorial de Controle Interno no âmbito das Secretaria de Turismo, observando, no que couber, o disposto na Resolução – TCE/RN 13/2013;

**E.19** estruture a unidade de auditoria interna, com a capacitação técnico-profissional necessária que permita, além do controle de legalidade, a atuação com foco na governança, na gestão e na atividade finalística da respectiva Secretaria de Turismo;

**E.20** promova as ações necessárias e suficientes para a viabilização da proposta direcionada à sua Secretaria de Turismo no sentido de, em integração com as recomendações para o tratamento do achado 5.1, solicitar a participação do setor de auditoria interna respectivo para definir a forma e os meios como este poderá acompanhar a atuação da Secretaria e de sua gestão de riscos e de controles internos, de modo a lhes agregar valor);

**E.21** normatize sistemática de prestação de contas da Secretarias de Turismo versando sobre ações e resultados alcançados, incluindo definição de padrões de relatórios e ferramentas com conteúdo que possibilite à sociedade avaliar e responsabilizar os gestores e dirigentes públicos;

**E.22** normatize a atividade de auditoria interna no âmbito municipal, observando, no que couber, o disposto na Resolução – TCE/RN 13/2013.

**F. À Prefeitura Municipal de Tibau do Sul que:**

**F.1** abstenha-se de privar os titulares indicados para a Secretaria de Turismo da escolha pessoal dos membros de sua equipe, reservando-se apenas ao papel de interagirem e colaborarem com sugestões de nome, desvinculando-se das nomeações de caráter meramente político;

**F.2** defina critérios de seleção, capacitação e avaliação da liderança e *staff* da Secretaria, preferencialmente com apoio externo mediante parcerias especializadas no segmento turístico – como Instituições de Ensino Superior

(IES) – para o estabelecimento desses critérios, formalizando-os com instrumento normativo de caráter obrigatório que preveja responsabilização em caso de descumprimento;

**F.3** implante, com a devida normatização, sistema de avaliação de desempenho, preferencialmente informatizado, que contenha critérios objetivos, metas pactuadas e acompanhamento regular e periódico de desempenho do titular e *staff* da secretaria de turismo;

**F.4** adote código de ética e conduta formal, com incidência nas respectivas secretarias de turismo, de modo que estabeleça:

F.4.1 princípios e valores fundamentais, comportamentos esperados (direitos, deveres) e vedações;

F.4.2 procedimentos para o tratamento de conflitos de interesses, responsabilizações e sanções cabíveis (advertência, suspensão e demissão);

F.4.3 mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros da secretaria, de colegiado superior ou conselhos;

F.4.4 mecanismos para garantir que a secretaria atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.

**F.5** estabeleça mecanismos que permitam a consideração das demandas do setor do turismo no planejamento das ações de todas as demais setoriais que integram o ente;

**F.6** promova ações de fortalecimento necessárias e suficientes, junto às demais setoriais, para que as demandas da Secretaria do Turismo sejam atendidas;

**F.7** constitua corpo permanente de servidores por meio de concurso público para dispor a Secretaria de Turismo de quadro próprio de pessoal, com previsão de cargos de especialistas em turismo;

**F.8** normatize, em articulação com a respectiva Casa Legislativa, se necessário, regras de transição de gestões que disciplinem, orientem e conduzam a troca de comando transparente da Secretaria de Turismo, viabilizando a continuidade administrativa e um mínimo padrão de condução da política e dos programas e ações em turismo por meio da obrigatoriedade de:

F.8.1 apresentação de relatório situacional, incluindo as dimensões finalística e administrativa, pelo gestor que está encerrando a sua atuação; e

F.8.2 motivação técnica do ato que descontinuar projetos já iniciados, mormente os de execução avançada.

**F.9** constitua corpo permanente de servidores por meio de concurso público para dispor a Secretaria de Turismo de quadro próprio de pessoal, com previsão de cargos de especialistas em turismo;

**F.10** normatize, em articulação com a respectiva Casa Legislativa, se necessário, regras de transição de gestões que disciplinem, orientem e conduzam a troca de comando transparente das secretarias de turismo, viabilizando a continuidade administrativa e um mínimo padrão de condução da política e dos programas e ações em turismo por meio da obrigatoriedade de:

F.10.1 apresentação de relatório situacional, incluindo as dimensões finalística e administrativa, pelo gestor que está encerrando a sua atuação; e

F.10.2 motivação técnica do ato que descontinuar projetos já iniciados, mormente os de execução avançada.

**F.11** identifiquem, em conjunto com suas secretarias de turismo, as prerrogativas e autonomias necessárias para a implementação das propostas descritas no item 4.5 do Relatório da Auditoria;

**F.12** promova as ações de fortalecimento necessárias e suficientes para tornar possível o atendimento das propostas descritas no item 4.5 do Relatório da Auditoria;

**F.13** avalie a conveniência e oportunidade de atuar regularmente no processo de implementação das propostas descritas no item 4.5, do Relatório da Auditoria, e de ser ator integrante do conjunto de líderes que deverão direcionar, avaliar e monitorar o sistema de gestão estratégico das secretarias;

**F.14** à luz da importância do segmento turístico para o desenvolvimento econômico do Município, adote as ações de fortalecimento necessárias e suficientes à promoção concebida pela Secretaria de Turismo para o destino, em articulação com as partes interessadas do segmento turístico do Município;

**F.15** assegure as condições necessárias e suficientes para atendimento das recomendações descritas nos itens C.9, C.10 e C.11 por parte de sua respectiva Secretaria de Turismo;

**F.16** estabeleça Unidade Setorial de Controle Interno no âmbito da Secretaria de Turismo, observando, no que couber, o disposto na Resolução – TCE/RN 13/2013;

**F.17** estruture as unidades de auditoria interna, com a capacitação técnico-profissional necessária que permita, além do controle de legalidade, a atuação com foco na governança, na gestão e na atividade finalística das respectivas secretarias de turismo;

**F.18** promova as ações necessárias e suficientes para a viabilização da proposta direcionada à sua Secretaria de Turismo no sentido de, em integração com às recomendações para o tratamento do achado 5.1, solicitar a participação do setor de auditoria interna respectivo para definir a forma e os meios como este poderá acompanhar a atuação da secretaria e de sua gestão de riscos e de controles internos, de modo a lhes agregar valor;

**F.19** normatize sistemática de prestação de contas da Secretaria de Turismo versando sobre ações e resultados alcançados, incluindo definição de padrões de relatórios e ferramentas com conteúdo que possibilite à sociedade avaliar e responsabilizar os gestores e dirigentes públicos;

**F.20** normatize a atividade de auditoria interna no âmbito municipal, observando, no que couber, o disposto na Resolução – TCE/RN 13/2013.

**II.** Com base no artigo 8º da Resolução nº 08/2013-TCE, determinar à Secretaria Estadual de Turismo do Rio Grande do Norte (Setur/RN), à Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico do Natal (Seturde/Natal), à Secretaria Municipal de Turismo de Tibau do Sul (Sectur/Tibau do Sul), ao Governo do Estado do RN, à Prefeitura Municipal de Natal e à Prefeitura Municipal de Tibau do Sul que remetam 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.

**III.** Encaminhar cópia do Acórdão que vier a ser adotado pelo Tribunal, bem como do Relatório e do Voto que o fundamentarem, do inteiro teor do Relatório de Auditoria do TCU e da presente Informação para os seguintes destinatários: a) Secretário de Estado do Turismo do Rio Grande do Norte; b) Secretário Municipal de Turismo de Natal; c) Secretário Municipal de Turismo de Tibau do Sul; d) Governador do Estado do Rio Grande do Norte; e) Prefeito Municipal de Natal; f) Prefeito Municipal de Tibau do Sul; g) Procurador-Geral do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte – MPE/RN; h) Presidente da Assembleia Legislativa; i) Controlador-Geral do Estado do Rio Grande do Norte.

**IV.** Com base no § 2º do artigo 10 da Resolução nº 8/2013 – TCE, restituir os autos à Unidade Técnica de Auditoria Operacional – AOP, vinculada diretamente à Secretaria de Controle Externo – SECEX, para a programação do monitoramento da implementação das deliberações do Acórdão que vier a ser proferido neste processo.

**Giulliane Rangel da Silva Almeida Assis**  
Inspetora de Controle Externo - Mat. 9966-0



**TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO**  
RIO GRANDE DO NORTE  
Auditoria Operacional – AOP/SECEX

TCE-RN

Fls.: \_\_\_\_\_

Rubrica: \_\_\_\_\_

Matrícula: 9966-0