

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INTEGRADA: UMA ANÁLISE DAS UNIDADES DE CONTROLE INTERNO DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Magda Emanuele Lima da Silva¹

RESUMO

Na administração pública os instrumentos de controle são essenciais para se alcançar a eficiência, eficácia e efetividade, nesse sentido, o controle interno é fundamental para atingir os resultados desejáveis da gestão pública, assim, vale destacar, que um sistema de controle interno com alta produtividade é essencial para a organização. Desse modo, este trabalho apresenta um diagnóstico das Unidades de Controle Interno - UCIs do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte, visando analisar as principais demandas relacionadas aos processos e rotinas. Concomitantemente à implantação do Sistema Integrado de Administração, Patrimônio e Contratos – SIPAC no Governo do Estado que aspira contribuir para a maior produtividade das atividades administrativas, esta pesquisa buscou delimitar as principais demandas em relação à gestão destas UCIs para que de certo modo fosse possível “prepará-las” para este novo modelo de gestão integrada. Para este objetivo, foi aplicado um questionário para coleta de dados sobre o perfil destes usuários, estratégias liderança e controle, os processos e rotinas atuais e sobre a implantação de um novo sistema de TI. Conclui-se que a padronização de processos é a principal necessidade das unidades e que a adoção do SIPAC será de suma importância para essa construção. Elencou-se o quanto estas unidades precisam se adequar para “receber” este sistema, não apenas através de treinamentos, como também estrutura física. A alta rotatividade de pessoal se mostra como ponto negativo, isso se dá devido à vacância de servidores efetivos. Por conseguinte, os entrevistados se mostraram otimistas para a adesão do SIPAC.

Palavras-chave Controle Interno; Gestão Integrada; Inovação nos processos; Sistemas de TI; SIPAC.

¹ Economista, Mestre em Economia pela UFRN. Bolsista pesquisadora SEPLAN/FAPERN. Projeto financiado pela Fundação de Amparo e Promoção da Ciência Tecnologia e Inovação do RN – FAPERN, através do acordo de cooperação firmado com a Secretaria de Estado e Planejamento, Orçamento e Gestão – SEPLAN. E-mail: prof.emanuelelima@gmail.com.

Agradecimentos: A todos que fazem a SEPLAN e a FAPERN, e em especial ao Prof^o Dr^o Victor Holanda/UFRN (Gerente do projeto), Carlos Lins/SEFAZ-RN (Coordenador técnico do projeto), Rivaldo Penha/SEAD (Chefe imediato), Patrícia Silva/CONTROL e a Thaisa Vieira e Cátia Micheli (Respectivamente Bolsistas pesquisadora e coordenadora do projeto).

INTRODUÇÃO

Os termos gestão e administração são considerados sinônimos e que significam “um conjunto de princípios, de normas e de funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e a sua eficiência, para obter determinado resultado”, conforme analisa Malmegrin (2010).

A gestão pode ser expressa em quatro fases: Planejamento, Execução, Avaliação e Controle, onde cada etapa tem sua finalidade. Este trabalho foca-se na etapa de controle que pode ser compreendida como uma maneira de fazer com que um determinado resultado seja atingido por intermédio da execução de tarefas, cujas rotinas são pré determinadas em normas.

Nessa perspectiva, esta pesquisa visou diagnosticar e conhecer as Unidades de Controle Interno do Estado do Rio Grande do Norte *ex ant* implantação do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC e identificar se o Sistema de Controle Interno das Unidades de Gestão do Estado do Rio Grande do Norte contribui para que haja uma eficiente execução das propostas de governo, diminuindo os riscos inerentes e, assim, apresentando um instrumento de inovação para etapa de controle interno.

O projeto² foi executado concomitantemente à implantação do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC na administração direta do Estado do Rio Grande do Norte. Assim, este projeto visou contribuir com esse processo, mediante o monitoramento e adoção de estratégias que viabilizem a utilização do SIPAC.

O atual modelo de gestão pública no Brasil leva em consideração dois conceitos oriundos da administração: eficiência e eficácia, ambas direcionam a administração pública a focar nos resultados de seus serviços prestados. Consoante Dias & Cario (2014), dois aspectos são destacados: o primeiro relacionado à redução de gastos e, o segundo, diz respeito ao deslocamento do foco da eficiência, relacionada aos processos para a eficácia (resultados), no sentido de atender aos interesses sociais e econômicos dos objetivos do Estado para a sociedade.

Com o intuito de reduzir gastos, como também atender aos objetivos sociais e econômicos, os gestores públicos têm recorrido aos instrumentos que deem suporte para as dificuldades consequentes dessas circunstâncias, e, na busca por uma gestão pública de prestação de serviços de qualidade, utilizam-se da tecnologia para tal feito.

Para Fernandes *et al.* (2015) há um convencimento de que se pode trabalhar de forma integrada unindo os órgãos públicos federais, estaduais, municipais e organizações da sociedade civil, dividindo responsabilidades e principalmente partilhando informações, espaços, equipamentos e diminuindo

² Esta pesquisa integra uma das fases do Projeto de Inovação Individual intitulado: “Gestão integrada na Administração Pública: Um Plano de Assessoria à Gestão do Controle Interno” financiada pela Fundação de Amparo e Promoção da Ciência Tecnologia e Inovação do RN – FAPERN através de acordo de cooperação firmado com a Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão - SEPLAN.

custos. É nesse contexto que surge o conceito de gestão integrada na administração pública. Um Sistema Integrado de Gestão (SIG) pode ser definido como a combinação de processos, procedimentos e práticas utilizados em uma organização para programar suas políticas de gestão e que pode ser mais eficiente no alcance de objetivos oriundos destas, do que quando há diversos sistemas individuais se sobrepondo, afirma Cicco (2004).

Sob essa perspectiva, Hypolito e Pamplona (2000) tratam da utilização dos SIG's, como uma ferramenta que se adequa à essa nova e forte tendência da tecnologia como instrumento estratégico, visto a possibilidade que o sistema oferece de interligar toda a gestão de uma organização, principalmente por meio da integração dos processos, fato que, inclusive, pode sustentar toda a tomada de decisão.

Portanto, considerando o alinhamento da tecnologia, com a utilização do Sistema Integrado de Gestão, como elemento de sustentação estratégica para a inovação no processo de controle, buscou-se, com a implantação do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC nas unidades de gestão da Administração Direta do Estado do RN, conhecer a realidade, rotinas e processos, assim como o perfil dos usuários dessas Unidades de Controle Interno.

Desse modo, o objetivo deste trabalho foi desenvolver um diagnóstico sucinto das UCIs de modo que essas informações corroborem para a tomada de decisão. Assim, identificar as potencialidades e necessidades das Unidades de Gestão (Unidades de Controle Interno); adotar estratégias de melhorias para o nível operacional das Unidades de Controle Interno com foco na integração SIPAC x SIGEF e por fim, obter mais eficiência na gestão de controle interno e nas práticas gerenciais.

O público alvo deste projeto foi Unidades de Gestão da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado do RN (que utilizarão o SIPAC), mediante monitoramento das Unidades de Controle Interno - UCI de cada órgão ou entidade, essas, são vinculadas e subordinadas à Controladoria Geral do Estado do Rio Grande do Norte - CONTROL.

O estudo se justificou pela relevância e oportunidade de se conhecer boas práticas de gestão que envolva o ajustamento dos processos da prestação dos serviços públicos. Acredita-se ainda, que os resultados podem representar um estímulo para ações de outros gestores públicos, os quais podem encontrar nos dados deste estudo a sustentação empírica para intervenções no sentido da inovação na prestação de seus serviços.

SISTEMA INTEGRADO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O GERENCIAMENTO INTEGRADO NA GESTÃO PÚBLICA COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO

Na Gestão Pública é fundamental o Gerenciamento Integrado de Processos e Projetos, pois é instrumento favorável para viabilizar a prestação de qualquer serviço público, com benefícios tanto para a organização e gestores, quanto para o resultado dos projetos a favor da sociedade.

Para Malmegrin (2010), somente os processos de institucionalização são capazes de garantir o desenvolvimento institucional das organizações, e que esses processos implicam a necessidade de gerenciamento integrado de processos e de projetos.

A avaliação e o controle operacional são importantes tanto para corrigir as disfunções, como para propiciar oportunidades pessoais aos gestores operacionais e melhorias nas organizações que prestam serviços públicos. O Controle é uma etapa decisória do ciclo de gestão PEAC, por esse motivo depende das informações da etapa de avaliação para as tomadas de decisão. Logo, alinhado ao objetivo deste projeto, considerar as organizações como sistemas de informação é uma forma de compreender melhor como se processam as trocas de informações entre essas etapas tão importantes na Gestão Operacional.

A interação dos sistemas organizacionais possibilita, segundo Bergue (2012), a resignificância não só das competências organizacionais, mas também, das responsabilidades dos atores atuantes na prestação de serviços públicos. Nesse sentido, o autor sugere a capacitação e conscientização primeiramente dos sujeitos gestores, responsáveis pela implementação e multiplicação das ações, que visam o comprometimento dos sujeitos, naquilo que se refere ao planejamento para novos rumos organizacionais.

Sobre a implantação de um Sistema Integrado de Gestão em órgãos públicos, Botter, Catellino e Itelvino (2012) apontam alguns fatores críticos de sucesso que permitem aos gerentes ancorar-se em parâmetros para melhor planejar e controlar as ações, quais sejam: função adequada do gerente do processo (alta relevância durante toda a implantação); administração da resistência à mudança; tratamento sistêmico de gerência de projetos; gerenciamento de mudanças organizacionais efetivas; adequada estrutura organizacional; participação e envolvimento dos usuários; formalização do plano e cronograma do projeto; suporte gerencial contínuo; evitar a customização; competente comunicação interna e externa; diagnóstico preventivo de problemas; configuração do programa adequado; atendimento à legislação pertinente; bom gerenciamento do escopo do projeto; adequado programa de treinamento e assessoria e consultores.

Entre as ações que o sistema integrado de gestão possibilita Botter, Catellino e Itelvino (2012) destacam a busca pela excelência na qualidade dos serviços, capacitação profissional contínua e incentiva para um comportamento responsável e de boas práticas.

No entanto, Harrington (1993) destaca que, em termos organizacionais, o aperfeiçoamento e as mudanças não ocorrem com facilidade e frequência desejáveis. É preciso, nesse sentido, fazer com que se compreenda que aperfeiçoar é requisito necessário para a evolução de um ambiente organizacional e, nessa direção, a adoção da Gestão Integrada pode promover a melhoria nos processos de gestão.

Nadae (2016) comenta que a Gestão Pública Integrada traz uma série de vantagens organizacionais, na comunicação, na utilização de recursos, no tempo,

na burocracia, na eficácia, no alinhamento de objetivos, na satisfação, na competitividade, no controle e nas relações comerciais.

Nesse cenário sobre a administração pública, é unânime a expectativa tanto de teóricos como da sociedade de uma postura ancorada na efetividade. Todavia, Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) verificam desníveis significativos nas diferentes esferas da máquina pública e, segundo os autores, poucas entidades empregam a modernização nas suas práticas gerenciais.

Sobre as fases de implementação do Sistema de Gestão Integrada, Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) defendem que associada à gestão de processos é importante haver uma fase prévia, na qual deve ser analisado o nível de integração atual das normas existentes.

Dagnino (2009) considera a fase do diagnóstico como fundamental dentro do processo de planejamento estratégico, pois possui ligação direta com os objetivos, com a prospecção dos cenários e com as metas organizacionais. A programação envolvida na implementação do SIG explica como os objetivos e metas serão atingidas, bem como identifica os meios e ações que deverão ser implantadas.

Para atingir os seus objetivos, a entidade deve assegurar que fatores técnicos, administrativos (financeiros, equipamentos e logística) e humanos (treinamento) que afetem as atividades, sejam adequadamente controlados e incorporados ao sistema de gestão como conclui Chaib (2005). Deve-se incluir ainda, a designação de responsabilidades, o local onde serão aplicadas as medidas, o cronograma e o meio pelo qual os objetivos serão alcançados.

Diante do exposto, acredita-se que no cenário da gestão pública principalmente, no que concerne à nova administração pública, a adoção de uma visão sistêmica se torna questão preeminente já que os resultados decorrentes da gestão dos processos podem repercutir no desempenho organizacional.

Assim, a partir das acepções ora discutidas, acredita-se que a Gestão Pública Integrada à tecnologia pelas características aqui apresentadas é opção, se bem utilizada, das práticas de melhorias dos serviços, fato que se supõe poder proporcionar resultados benéficos tanto para a administração pública quanto para os cidadãos.

Posto os argumentos surge o projeto executivo de implantação do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC no Governo do Estado do Rio Grande do Norte que visa sanar problemas de comunicação entre as unidades, melhorar os processos e torna-los mais produtivos a fim de que alcancem a eficiência. O SIPAC contém mais de vinte módulos que auxiliam inúmeros setores da administração pública, neste trabalho o foco está em diagnosticar os usuários do Módulo de Auditoria e Controle Interno, *ex ant.* implantação, que irá auxiliar as rotinas de trabalho das Unidades de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte.

O CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE PARA O PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Para assegurar que as ações da administração pública estejam de acordo com os resultados esperados, ou seja; fiscalizar, acompanhar e verificar se tudo está de acordo com a lei, surge o conceito de controle interno como um importante instrumento para medir a eficiência e a eficácia da gestão pública. Cavalheiro e Flores (2007) explicam que os controles internos servem para auxiliar o gestor na busca de sua missão, colocar os serviços públicos à disposição da comunidade, tendo em vista que os controles internos têm um cunho preventivo, pois oferecem a administração pública e a sociedade uma garantia de que as ações administrativas e financeiras dos órgãos estão sendo verificadas. Crepaldi (2010) complementa que os controles internos são todos os instrumentos reservados à vigilância, inspeção e verificação administrativa que possibilita prever, observar, dirigir ou governar os fatos que acontecem na administração e refletem em seu Patrimônio.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) estabelece que o controle interno deva ser realizado por cada esfera de poder, em seu Art. 70 elenca que a fiscalização, contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema controle interno de cada poder, acrescenta em seu Art. 74 que os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão de forma integrada o sistema de controle interno.

Não obstante, no âmbito do Rio Grande do Norte, a Constituição Estadual em seus Artigos 52 a 55 embasam tanto o controle interno quanto o externo para o Governo do Estado. (RIO GRANDE DO NORTE, 1989):

Art. 55. Os Poderes do Estado mantêm, de forma integrada sistema do controle interno, com a finalidade de:

- I – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de Governo e dos orçamentos do Estado;
- II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração pública estadual, bem como da aplicação de recursos públicos por entidade privada;
- III – exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres do Estado;
- IV – apoiar o controle externo, no exercício de sua missão institucional.

Na esfera do poder executivo estadual, a Controladoria do Estado do Rio Grande do Norte – CONTROL é o órgão central integrado do Controle Interno do Poder Executivo a quem compete entre outras atribuições supervisionar e orientar

as Unidades de Controle Interno nas ações de apoio ao Controle Externo. A base legal que dispõe sobre o Sistema Integrado de Controle Interno do Poder Executivo do Rio Grande do Norte sustenta-se na Lei Complementar nº 638 de 28 de Junho de 2018, regulamentada pelo Decreto nº 28.684 de 31 de dezembro de 2018.

O Sistema Integrado de Controle Interno do Estado do Rio Grande tem por finalidade entre outras: avaliar o cumprimento das metas previstas nas leis de diretrizes orçamentárias e nos Planos Plurianuais, como também a execução dos orçamentos do Estado, exercer o controle de legalidade da legitimidade e da economicidade quanto à eficácia, eficiência e efetividade da gestão pública, apoiar o controle externo na sua missão institucional e promover a ética, a transparência e o controle social. Para isso, é de suma importância que a equipe destinada às atividades em questão, tenha domínio de conceitos multidisciplinares em direito, economia e contabilidade, e também possam atuar com transparência, ética e moralidade.

Contudo, posto isso, no Estado do Rio Grande do Norte conta-se com 62 Unidades de Controle Interno no Estado, onde 33 são da administração direta e 29 da administração indireta, somando 184 membros atuantes nas UCIs: 59 presidentes e 125 membros. Geralmente cada unidade contém 03 membros sendo 01 o presidente. Todas essas unidades são supervisionadas pela CONTROL através de uma comissão designada para tal.

METODOLOGIA

Quanto aos seus fins, considerando-se a taxonomia apresentada por Vergara (2013), o estudo caracteriza-se, quanto ao tipo, como qualitativa-descritiva, uma vez que pretende identificar e descrever os dados encontrados.

A pesquisa tem como objetivo a descrição das características de um fenômeno (Gil, 2002), nesse caso, considerando que será utilizado uso de informações numéricas classificadas e analisadas com recursos e técnicas estatísticas, com foco no gerenciamento dos processos, descrevendo as influências e implicações geradas.

Para os objetivos propostos foi aplicado um questionário que estava estruturado da seguinte maneira: Perfil do usuário; Processos e Rotinas de Trabalho; Estratégias, Liderança e Controle e Implantação de um novo sistema. Com o auxílio dos membros da comissão de supervisão das unidades de controle interno do RN, foi viabilizada a aplicação no período de março/2022 a julho/2022, assim, disponibilizou-se no grupo de *WhatsApp* o *link* do questionário.³

O governo do Rio Grande do Norte contempla 62 unidades de controle Interno, onde 33 são da administração direta e 29 da administração indireta. De toda a amostra 63% dos membros das UCIs responderam o questionário, o que

³ https://docs.google.com/forms/d/1dBKjyg26GbtuShrjR3XDy-Z_csbV3pitM28o5Ucpx0/edit

corroborar para uma efetiva credibilidade dos resultados, ou seja, essas informações correspondem fidedignamente à realidade.

No entanto, 11% das unidades de controle interno não responderam ao questionário, essas correspondem às unidades de difícil comunicação, como foi externado em reuniões com a supervisão das UCIs.

Na próxima sessão são apresentados os resultados e a conclusão.

RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentadas as análises dos resultados desta pesquisa que levou em consideração também, todas as informações coletadas em visitas *in loco*. Para facilitar o entendimento e delimitar a construção de dados, optou-se por dividir o questionário em quatro partes: Perfil do usuário, Processos e Rotinas de Trabalho; Estratégias, Liderança e Controle e Implantação de um novo sistema de TI.

Perfil do Usuário

Os membros das Unidades de Controle Interno - UCIs são em sua maioria do sexo feminino, representando 54,3%. Quanto à escolaridade e posto isto, mede-se a qualificação dos membros das unidades, foi constatado que 34,4% possuem apenas graduação e que 50,4% dos membros possuem alguma especialização o que corrobora para uma equipe qualificada para os processos e rotinas, além das responsabilidades aos quais assumem. Não obstante, 12,8% desta amostra possuem apenas o ensino médio.

Já sobre o tempo de serviço público, ou seja, tempo dedicado às atividades do governo do Estado do Rio Grande do Norte, foi constatado que mais de 52% da amostra possuem mais de 30 anos de serviço de público, ou seja, em sua maioria são profissionais em que está próximo de suas aposentadorias compulsórias, isso se mostra como um problema para a organização tendo em vista que em longo prazo serão necessários remanejamentos para novos membros, é importante ressaltar que uma alta rotatividade neste setor não é um ponto positivo para o desenvolvimento das atividades.

Quanto à permanência na Unidade de atuação, 46,6% dos membros têm de um a cinco anos de atuação naquela unidade e apenas 29,3% têm doze anos ou mais de atuação naquela UCI. Isso concorre para o entendimento de que de fato há uma espécie de alta rotatividade dentro das unidades o que pode corroborar na baixa produtividade das atividades.

Sobre a atuação profissional na UCI, 13,6% dos membros pesquisados atuam em outras unidades de controle interno. É importante observar que do mesmo modo que um membro de uma UCI pode atuar em outra, na seguinte configuração: um como presidente outra como membro, também uma UCI poderia abranger outras unidades, porém, apenas 0,4% das unidades pesquisadas abrangem de alguma maneira outras UCIs.

Por fim, no quesito capacitações, 75,9% dos membros têm se capacitado para assumir as responsabilidades e cumprir corretamente com suas atribuições.

Entre as áreas elencadas licitações é um tema mais pertinente não apenas nas atribuições dos membros das UCIs, como também é o tema mais abordado nas capacitações.

Processos e Rotinas de Trabalho

Para se conhecer os processos e rotinas atuais daquelas unidades foram feitas perguntas de cunho administrativo. O objetivo nesse sentido é o de delimitar o funcionamento da execução das atividades naquelas unidades.

Entre as ferramentas mais utilizadas pelos membros das unidades destacam-se o uso do Excel, ferramenta esta que se mostra de grande utilidade para a construção de relatórios e acompanhamento de processos entre outros. Não obstante, 30,2% dos membros das unidades alegaram não utilizar nenhuma ferramenta tecnológica para auxílio das atividades. Esse resultado pode estar atrelado ao fato que esse grupo de profissionais já estão condicionados a atuarem sem o uso da tecnologia e sendo assim se mostram mais resistentes à tecnologia.

O “*checklist*” é uma metodologia muito comum nas rotinas de trabalho e essencial para a produtividade das atividades de controle, 96,6% dos membros das unidades analisadas efetuam essa metodologia.

No que tange ao monitoramento e recomendação dos órgãos de controle, 26,7% dos membros das UCIs alegaram não existir nenhuma recomendação desses órgãos (CONTROL E TCE) para o cumprimento das atividades, resultados este, que levanta um questionamento se de fato essas recomendações estão claramente definidas dentro das unidades ou é apenas falta de conhecimento por parte dos servidores.

Foram elencadas algumas necessidades dos servidores consideradas primordiais para a execução das atividades de forma produtiva, como: Capacitação; Equipamentos (Computadores, impressoras e internet); Padronização de documentos; Reuniões periódicas com a CONTROL; Padronização de processos; Contribuição e comunicação dos demais setores; Divisão das atividades; Quantitativo de Pessoal; Interação entre os sistemas de TI; Espaço Físico; Instrução normativa dos órgãos e Mapeamento de atividades.

Foi perguntado aos membros das UCIs sobre possíveis interferências em suas atribuições e na execução de suas atividades, e ainda, se assim, existiria alguma dificuldade em executar de forma célere suas atribuições. Entende-se que os resultados corroboram para a autonomia e celeridade na execução das atividades dos membros pesquisados, visto que a maioria dos entrevistados responderam que têm fácil acesso aos documentos para execução dos seus trabalhos e que não sentem dificuldade na execução de suas atividades.

Sobre as sugestões de melhorias nas atividades, o fator “tempo” foi bastante citado. Nesse sentido, para um melhor desempenho das atividades, 60,3% defenderam que três dias eram suficientes para analisarem os processos de forma hábil e 36,2% afirmaram que seriam necessários cinco dias para a análise dos processos ocorrerem de forma eficiente. A tempestividade da execução das atividades se mostra como fator preponderante de produtividade.

Em toda organização seja ela pública ou privada a padronização dos processos é de suma importância para alcançar a eficiência, eficácia e efetividade na execução das atividades.

Quando perguntado sobre a necessidade de padronização das rotinas e processos houve um desencontro de informações já que apesar de 53,4% afirmarem que os processos e rotinas já são padronizados, não obstante 45,7% afirmaram que os processos não são padronizados, mas concordam que deveriam ser. Assim, entende-se que de fato não há uma padronização de processos nas rotinas e atividades das UCIs, o que existe é uma metodologia específica em cada unidade para a execução dos seus trabalhos.

Estratégias, Liderança e Controle

Nessa etapa da pesquisa foi questionado sobre as percepções do processo, sobre as estratégias utilizadas nos manejos das atividades. Buscou-se entender se as unidades estão alinhadas com os gestores dos órgãos em que atuam. E principalmente até que ponto a execução dos seus trabalhos contribuem para a tomada de decisão desses órgãos.

Quando perguntado sobre a importância dos pareceres das unidades na tomada de decisão da gestão, a maioria respondeu que sim, os pareceres são de suma relevância para a tomada de decisão da gestão dos órgãos. O que corrobora para que estes sejam de qualidade e com informações fidedignas. Para auxiliar na construção de pareceres técnicos e relatórios os membros das UCIs buscam informações nas seguintes fontes: CONTROL, grupos de *Whatsapp*, internet, SEI, um superior ou colega de trabalho e etc.

O conhecimento das legislações é essencial para a execução das atividades. Nesse contexto, constatou-se que 62,1% quase sempre consultam as legislações para a execução de seus trabalhos. E ainda que 37,1% dos entrevistados completaram afirmando que consultam sempre as legislações para a execução das suas atribuições. Ainda, sobre a relevância de o servidor conhecer as legislações para a execução das suas atividades, foi perguntado sobre o conhecimento da base legal referente à lei estadual que embasa os trabalhos daqueles membros. E como o esperado a maioria dos entrevistados afirmou conhecer as devidas normativas.

Sobre o monitoramento dos órgãos de controle, mais de 74% afirmaram que a lotação em que atuam seguem de forma fidedigna as recomendações dos órgãos de controle interno e externo. Para complementar as análises e poder formular sugestões futuras foi perguntado se os entrevistados já haviam participado de alguma auditoria interna e apenas 10,3% dos servidores afirmaram já terem participado de qualquer tipo de auditoria, lembrando que em uma unidade de controle interno é essencial que os membros das UCIs participem de auditorias e assim auxiliem os auditores internos na construção de seus relatórios.

Os relatórios que são entregues pelas unidades de controle interno aos órgãos de controle possuem uma periodicidade mediana. Ao Tribunal de Contas do Estado, órgão de controle externo, as unidades entregam seus relatórios em

uma periodicidade anual e para a Controladoria Geral do Estado do Rio Grande do Norte, órgão de controle interno, as unidades enviam seus relatórios em sua maioria, em uma periodicidade mensal. É importante aqui destacar que esses relatórios são de suma importância para a transparência da gestão e principalmente é uma importante ferramenta de controle das atividades.

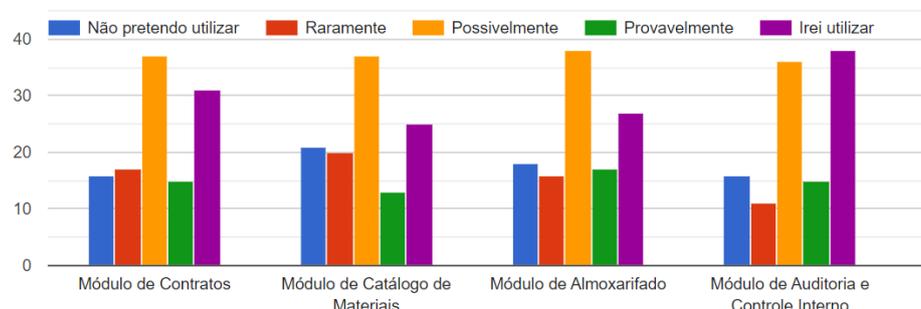
Implantação de um novo Sistema de TI

Por fim, para completar as informações necessárias para atrelar as necessidades dos membros das unidades ao uso de um sistema de informação, foi perguntado sobre a intenção de se ter uma sistema de TI auxiliando os trabalhos e rotinas. A maioria dos entrevistados não tem um sistema de TI para auxiliar as atividades, entende-se que os 25% que alegaram existir podem ter se confundido com o Sistema Eletrônico de informação - SEI, sistema utilizado por toda administração pública do Estado. Por outro lado 96,6% dos membros das UCIs desejam um Sistema Integrado de Informação para auxiliar as suas atividades e rotinas.

Nesse sentido, surge o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC que através do módulo de auditoria e controle interno visa contribuir para as melhorias dos processos e atividades dos servidores das unidades de controle interno, e conseqüentemente contribuir para a transparência e celeridade das atividades.

Poder gerir e monitorar as recomendações dos órgãos de controle por um sistema de TI é a opção de 69% dos membros entrevistados, todavia, apenas 12,1% desses conhecem o SIPAC⁴. Sendo assim, foi averiguado se há intenção da utilização dos Módulos do SIPAC em especial o Módulo de Auditoria e Controle Interno, módulo onde as unidades incluíram as informações e relatórios que poderão ser monitoradas pelos órgãos de controle de forma mais rápida e acessível.

Figura 01: Grau de intenção de uso do módulo de auditoria e controle interno - SIPAC.



Fonte: Elaborado pela autora.

⁴ Sistema de TI que já está em processo de implantação no Governo do Estado do Rio Grande do Norte 2022-2023.

A maioria dos membros das UCIs entrevistados respondeu que possivelmente irá utilizar ou irá utilizar o que atesta um Grau de intenção de uso do módulo alto. Nesse contexto, pode-se concluir que as unidades mesmo sem conhecerem de fato o SIPAC, entendem a importância desse sistema para a execução de suas atividades.

Para concluir e complementar as informações aqui apresentadas, através de uma entrevista realizada com o então Auditor Geral do Estado do Rio Grande do Norte, e através de uma reunião realizada com a Comissão de Supervisão das Unidades de Controle Interno elencou-se algumas demandas filtradas como essenciais para a tomada de decisão: Benchmarking de produtos de outros entregues para a gestão; referencial teórico para padronizar processos de Unidades de Controle, com foco na inclusão do módulo de Auditoria e Controle do SIPAC e o que se considerou essencial a devida padronização das atividades.

CONCLUSÃO

Este trabalho faz parte do Projeto Individual de Inovação intitulado “Gestão integrada na Administração Pública: um plano de assessoria à gestão do controle interno”. Pesquisa essa que ocorria simultaneamente a implantação do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC.

O objetivo geral aqui apresentado foi diagnosticar as Unidades de Controle Interno - UCIs do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte. Inicialmente buscou-se conhecer a realidade de cada UCI para que assim, pudessem ser elencadas estratégias de intervenção.

Contudo, as informações dissertadas denotam os benefícios que um sistema de TI poderá trazer não apenas para as atividades rotineiras das UCIs, como também para os Auditores Internos que terão através do SIPAC informações para suas auditorias.

Buscou-se apresentar de forma sucinta os dados coletados, no entanto é importante ressaltar que esses dados são preliminares e outras análises estatísticas serão realizadas para complementar este estudo.

Por fim, percebe-se que a padronização de processos é a principal necessidade das unidades atualmente, e que a adoção do SIPAC será de suma importância para essa construção. Elencou-se o quanto estas unidades precisam se adequar para “receber” este sistema, não apenas através de treinamentos, como também estrutura física. Através do perfil desses servidores podemos concluir que a alta rotatividade, algo ruim para a administração de modo geral, é uma realidade que deve ser questionada, devido à vacância de servidores efetivos. Por conseguinte, os entrevistados se mostraram otimistas para a adesão do SIPAC e assim utilizarem o Módulo de Auditoria e Controle Interno para fins de facilitar suas rotinas e processos.

REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, Brasília: CAPES - UAB. (2012).

BOTTER, R. C., CATELLINO, G. G., & ITELVINO, L. S. **Os fatores críticos de sucesso para a implantação de sistemas integrados de gestão no setor público**. Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, RJ, Brasil, 15. 2021.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO (1988). **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**. BRASÍLIA, DF: SENADO FEDERAL: CENTRO GRÁFICO, 1988.

CAVALHEIRO, Jader Branco. FLORES, Paulo Cesar. **A organização do sistema de controle interno municipal**. 4. ed. Porto Alegre: CRC-RS, 2007.

CHAIB, E. B. D. **Proposta para implementação de sistema de gestão integrada de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em empresas de pequeno e médio porte: um estudo de caso da indústria metal-mecânica** (Tese de doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2005.

CICCO, F. DE. **Sistemas integrados de gestão: agregando valor aos sistemas ISO 9000**, Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade, São Paulo. 2004. Disponível em: <https://www.qsp.org.br/artigo.shtml>. Acesso em 21 de junho de 2021.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

DIAS, T., & CARIO, S. A. (2014). **Sociedade, desenvolvimento e o papel estratégico do Estado: uma reflexão sobre o surgimento da governança pública**. Ensaio FEE, v. 35, n. 2, p. 337-362, 2014.

FERNANDES, J. L. S., BUSANELLO, F., POLACINSKI, E., GODOY, L. P., LOSEKANN, A. G., & LORENZETT, D. B. **Etapas necessárias para a implantação de um Sistema de Gestão Integrado**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 8(1), 60-72. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas. 2002.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books. 1993.

HYPOLITO, C. M., & Pamplona, E. O. **Principais problemas na implantação de um Sistema Integrado de Gestão**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Paulo, SP, Brasil. 2000.

MALMEGRIN, M. L. **Gestão operacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010a.

MALMEGRIN, M. L. **Redes Públicas de Cooperação em Ambientes Federativos**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração / UFSC: [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

NADAE, J. **Sistemas de gestão integrados como indutor para a sustentabilidade: uma análise do impacto no desempenho das organizações baseado no Triple Bottom Line**. (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo. 2016.

OLIVEIRA, F., SANT'ANNA, A., & VAZ, S. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. Revista de Administração Pública, 44(6), p. 1453-75. 2010.

RIO GRANDE DO NORTE. CONSTITUIÇÃO. **CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**. NATAL, RN: ASSEMBLEIA LEGISLATIVA, 1989.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
