



TRIBUNAL DE CONTAS
UNIDADE TÉCNICA DE CONTROLE EXTERNO 1 – UTCEX 1
SUPERVISÃO DE CONTROLE EXTERNO – SUCEX 1

RELATÓRIO DA AUDITORIA OPERACIONAL COORDENADA

Governança de Segurança Pública

São Luís
2014



TRIBUNAL DE CONTAS
UNIDADE TÉCNICA DE CONTROLE EXTERNO 1 – UTCEX 1
SUPERVISÃO DE CONTROLE EXTERNO – SUCEX 1

Relatório de Auditoria Operacional

Governança de Segurança Pública

Relator: Conselheiro **José Ribamar Caldas Furtado**

São Luís

2014

Relatório de Auditoria Operacional
Levantamento de Governança de Segurança Pública

Processo nº: 11.458/2014

Relator: Conselheiro JOSÉ RIBAMAR CALDAS FURTADO

Ato originário: Aviso nº 1012/GP/TCU, com base no acordo de cooperação técnica firmado entre os Tribunais de Contas brasileiros, a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON) e o Instituto Rui Barbosa (IRB), para formação da Rede Nacional de Informações Estratégicas para o Controle Externo, em 02/07/2013, e a Portaria TCE/MA nº 945, de 02 de outubro de 2014.

Objetivo: validar e atualizar as informações prestadas pela Secretaria de Segurança Pública do Estado do Maranhão – SSP/MA, no questionário de “Levantamento de Governança de Segurança Pública”, aplicado pelo Tribunal de Contas da União em 2013, cuja finalidade é conhecer e avaliar as condições de governança e de gestão da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e das Organizações de Segurança Pública dos Estados e do Distrito Federal, quanto à capacidade e habilidade para implementar a Política Nacional de Segurança Pública.

Ato de designação da Equipe: Portaria TCE/MA n.º 945, de 02 de outubro de 2014.

Composição da equipe:	Matrícula
Auricea Costa Pinheiro	6858
José Elias Cadete dos Santos Sobrinhos	10629
Matilene Rodrigues Lima	8516
Samuel Rodrigues Cardoso Neto	12062
Zilfa Cruz e Cunha	5934

Unidade: Unidade Técnica de Controle Externo 1 – UTCEX 1
Supervisão de Controle Externo – SUCEX 1

Responsável: Marcos José de Moraes Affonso Júnior - Secretário de Segurança Pública do Estado do Maranhão, no exercício 2014.



Agradecimentos

Uma característica indispensável para o êxito da auditoria operacional é a relação de cooperação que deve existir entre a equipe de auditoria e a entidade auditada. Nesse sentido, cabe especial agradecimento à Secretaria de Segurança Pública do Estado do Maranhão-SSP/MA, pela atenção e disponibilidade na prestação de informações e fornecimento dos documentos necessários ao desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

A presente auditoria operacional foi realizada no âmbito da Secretaria de Estado de Segurança Pública do Maranhão – SSP/MA, com o objetivo de atualizar e validar as informações prestadas no questionário para “Levantamento de Governança de Segurança Pública”, aplicado pelo Tribunal de Contas da União em 2013, cuja finalidade é conhecer e avaliar as condições de governança e de gestão da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e das Organizações de Segurança Pública dos Estados e do Distrito Federal, quanto à capacidade e habilidade para implementar a Política Nacional de Segurança Pública.

A metodologia utilizada contemplou a solicitação e análise de documentação que dá suporte às respostas dadas no citado questionário, além de observação direta, pesquisa *strictu sensu* e entrevistas com gestores do Órgão.

Conforme as respostas dadas no questionário aplicado, a SSP/MA alcançou o 19º Índice de Governança de Segurança Pública (iGovSeg2013) entre as 25 organizações de segurança pública analisadas, classificando-se no nível intermediário de governança, com 51 pontos percentuais.

O TCU, juntamente com Tribunal de Contas do Distrito Federal, realizou auditoria piloto na Secretaria Segurança Pública do Distrito Federal, com o objetivo de ajustar o questionário aplicado inicialmente. Com esse procedimento, a pontuação obtida pela SSP/MA foi de 55,68%, conforme demonstrado na planilha de notas.

Objetivando validar as informações constantes desse questionário ajustado, a equipe do TCE/MA realizou auditoria de campo na SSP/MA apurando a pontuação de 52,40%, verificou-se, dessa forma, que o Órgão permaneceu no nível intermediário de governança.

Os resultados obtidos, por dimensão, foram os seguintes: Estratégia – 49,17%, nível inicial; Arranjos Institucionais – 68,57%, nível intermediário; Tecnologia e Conhecimento – 58,79%, nível intermediário; Resultados – 77,84%, nível aprimorado; Gestão – 35,91%, nível inicial; Pessoas – 36,67% nível inicial e; Controle – 20,62%, nível insuficiente.

O Levantamento concluiu que as principais deficiências encontradas estão relacionadas às dimensões estratégia, gestão, pessoas e controles, destacando-se: a

inexistência de planejamento estratégico próprio, atualizado e formalizado (ESTRATÉGIA); a inexistência de acompanhamento sistemático dos indicadores de processos finalísticos (GESTÃO); a inexistência de diretrizes e de processo formal e regular de avaliação de desempenho (PESSOAS); e baixa maturidade da estruturação e do monitoramento dos controles interno, bem como a inexistência de qualquer iniciativa para a gestão de riscos (CONTROLE).

Diante disso, a equipe de auditoria propôs recomendações à SSP/MA, das quais se destacam: elaborar, de forma periódica, o planejamento estratégico, desdobrado em planos táticos e operacionais e fundamentado em diagnóstico situacional, levando em consideração as Políticas Estadual e Nacional de Segurança Pública; estabelecer formalmente seus processos finalísticos e de apoio, determinando os indicadores de resultados desses processos; criar mecanismos de avaliação de desempenho; e implementar as Unidades de Gestão de Risco e de Controle Interno, com as respectivas competências e atribuições estabelecidas no Regimento Interno da Secretaria.

Espera-se, com isso, que a SSP/MA aprimore sua governança e melhore sua gestão, com vista a alcançar seus objetivos organizacionais.



LISTA DE SIGLAS

ATRICON	Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil
CBM	Corpo de Bombeiros Militar
CIOPS	Centro Integrado de Operações de Segurança
CISP	Centro de Inteligência de Segurança Pública
iGovSeg	Índice de Governança de Segurança Pública
IRB	Instituto Rui Barbosa
OSPE	Organizações de Segurança Pública dos Estados e do Distrito Federal
PC	Polícia Civil
PMMA	Polícia Militar do Maranhão
RI	Regimento Interno
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SIGO	Sistema Integrado de Gestão Operacional
SISBIN	Sistema Brasileiro de Inteligência
SINESP	Sistema Nacional de Informação de Segurança Pública
SISPCA	Sistema Informatizado de Planejamento, Coordenação e Avaliação
TCE/MA	Tribunal de Contas do Estado do Maranhão
TCU	Tribunal de Contas da União



LISTA DE QUADROS

	pag
Quadro 1.3 - Quantidade de quesitos pontuáveis e quantidades de quesitos da amostra	12
Quadro 2.3.1 - Modelo de avaliação de Governança de Segurança Pública	15
Quadro 2.3.2 - Níveis de Governança	16
Quadro 3.1 - Resultados da SSP/MA, conforme as respostas dadas pelo órgão	17
Quadro 5.1 – Desempenho da SSP/MA antes e após a auditoria	29



LISTA DE GRÁFICOS

	pag.
Gráfico 5.1 Comparativo de notas por dimensão antes e após auditoria.....	30



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Apresentação	11
1.2 Definição do Escopo e Objetivo da Auditoria	11
1.3 Metodologia Adotada	12
1.4 Normas Relacionadas à Secretaria de Estado de Segurança Pública do Maranhão..	13
2. VISÃO GERAL DO OBJETO DA AUDITORIA	14
2.1 Contextualização e Relevância	14
2.2 Conceito de Governança	14
2.3 Modelo de Avaliação de Governança de Segurança Pública utilizado pelo TCU ...	14
3. RESULTADO OBTIDO PELA SSP/MA NO QUESTIONARIO igovSeg2013 ..	17
4. RESULTADOS E ANÁLISE DA AUDITORIA	18
4.1 Dimensão Estratégia	18
4.2 Dimensão Arranjos Institucionais	19
4.3 Dimensão Tecnologia e Conhecimento	22
4.4 Dimensão Resultados	24
4.5 Dimensão Gestão	25
4.6 Dimensão Pessoas	26
4.7 Dimensão Controles	28
5. NÍVEL DE GOVERNANÇA APÓS A AUDITORIA	29
6. ANÁLISE DOS COMENTÁRIOS DO GESTOR	31
7. CONCLUSÃO.....	32
8. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO	34
REFERÊNCIAS	37

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O presente Relatório refere-se à auditoria operacional coordenada, realizada na SSP/MA, em conjunto pelo Tribunal de Contas do Estado do Maranhão e Tribunal de Contas da União, no período de 06/10/2014 a 14/11/2014, atendendo ao Aviso nº 1012/GP/TCU, às fls. 04, do processo nº 11.458/2014-TCE/MA, tendo por base o acordo de cooperação técnica firmado entre os Tribunais de Contas brasileiros, a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON) e o Instituto Rui Barbosa (IRB), para formação da Rede Nacional de Informações Estratégicas para o Controle Externo, em 02/07/2013 e, ainda, a Portaria TCE/MA nº 945, de 02 de outubro de 2014.

1.2 Definição do Escopo e Objetivo da Auditoria

Segundo o art. 112, da Constituição Estadual, a Segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida com vistas a preservação da ordem pública, incolumidade das pessoas e do patrimônio pela Polícia Militar (PMMA) e Polícia Civil (PC).

A SSP/MA é o órgão central do Sistema Estadual de Segurança, a quem compete a organização e coordenação dos órgãos responsáveis pela segurança pública no Maranhão integrantes da sua estrutura, quais sejam: PMMA, Corpo de Bombeiro Militar - CBM, PC, DETRAN (entidade vinculada) e Ouvidoria (órgão desconcentrado).

Conforme estabelecido pelo TCU, esta auditoria abrange tão somente a SSP/MA, sem incluir os aspectos operacionais dos órgãos de segurança integrantes da sua estrutura ou a ela vinculados.

Esta auditoria coordenada tem o objetivo de validar e atualizar as informações prestadas pela SSP/MA, no questionário de “Levantamento de Governança de Segurança Pública” - IGovSeg¹, aplicado pelo Tribunal de Contas da União, em 2013, cuja finalidade é

¹ IGovSeg- Índice que visa a demonstrar a capacidade e a habilidade que as organizações de segurança pública estaduais possuem para implementar as políticas de segurança pública.

conhecer e avaliar as condições de governança e de gestão da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e das Organizações de Segurança Pública dos Estados e do Distrito Federal (OSPE), quanto à capacidade e habilidade para implementar a Política Nacional de Segurança Pública.

1.3 Metodologia adotada

Nesta fase de execução, a metodologia utilizada seguiu as recomendações do TCU, que consiste em atestar a fidedignidade das respostas prestadas pela SSP/MA no questionário de levantamento de governança anteriormente aplicado e atualizar as informações, com vistas à obtenção do iGovSeg, após a realização da auditoria operacional, bem assim identificar os pontos fortes e os pontos passíveis de melhoria.

O TCU, por questões de ordens técnicas e de logística que inviabilizariam a convalidação de todos os itens do questionário anteriormente aplicado e baseado em critérios e procedimentos específicos próprios, optou por uma seleção de amostras dos itens de análise do questionário citado a serem certificados. A amostra final compreende 86 (oitenta e seis) quesitos, correspondentes a 36% da pontuação do questionário, distribuídos nas 07 dimensões, conforme Quadro 1.3.

Quadro 1.3 – Quantidade de quesitos pontuáveis e quantidades de quesitos da amostra

Dimensões	Quant. de quesitos (pontuáveis)	Quant. Quesitos (AMOSTRA)	% de itens auditados
Estratégia	31	11	35,48
Arranjos Institucionais	57	20	35,09
Tecnologia e Conhecimento	17	4	23,53
Resultados	32	5	15,63
Gestão	24	11	45,83
Pessoas	34	21	61,76
Controles	63	14	22,22
Total	258	86	33,33

Fonte: Relatório de feedback do questionário para Levantamento do iGovSeg2013. TCU

A operacionalização se deu mediante a solicitação e análise de documentação que dá suporte às respostas dadas pela SSP/MA no referido questionário e em entrevistas com

gestores e visitas a algumas unidades administrativas da Secretaria. A estratégia contemplou, ainda, a observação direta, com inspeção nas instalações, equipamentos e sistemas informatizados e, também, a realização de pesquisa na internet e no sítio eletrônico da Secretaria.

1.4 Normas relacionadas à Secretaria de Estado de Segurança Pública

Além das Constituições Federal e Estadual, a Secretaria de Segurança Pública do Estado do Maranhão é regida pelos seguintes normativos:

- Lei nº 6.272, de 06 de fevereiro de 1995, criou a Secretaria de Estado de Segurança Pública e cidadania;
- Lei nº 8.153/2004 a denominou Secretaria de Segurança Pública;
- Lei nº 8.973, de 02 de junho de 2009, a Secretaria passou a ser denominada de Secretaria de Estado de Segurança Pública;
- Lei nº 9.340, de 28 de fevereiro de 2011 – dispõe sobre a reforma administrativa do Poder Executivo e dá outras providências;
- Decreto nº 27.244, de 26 de janeiro de 2011 – dispõe sobre a reorganização da Secretaria de Estado da Segurança Pública – SSP/MA e dá outras providências;
- Lei nº 9.453, de 06 de setembro de 2011 – dispõe sobre a criação de órgãos e de cargos em comissão na SSP/MA e dá outras providências;
- Decreto nº 28.829, de 21 de janeiro de 2013 - aprova o Regimento Interno da SSP/MA.

2. VISÃO GERAL DO OBJETO DA AUDITORIA

2.1 Contextualização e relevância

O TCU, por meio da Secretaria de Controle Externo da Defesa Nacional e da Segurança Pública – SecexDefesa, realizou, em 2013, o Levantamento de Governança de Segurança Pública, com o objetivo de conhecer e avaliar as condições de governança e de gestão da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e das organizações de segurança pública dos estados e do Distrito Federal (OSPE), quanto à capacidade e habilidade para implementar a Política Nacional de Segurança Pública.

As Secretarias de Segurança Pública dos Estados e do Distrito Federal, ressalvadas as peculiaridades de cada Estado, atuam na formulação e na execução da política governamental para preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, promovendo a segurança da população, a prevenção da criminalidade e a integração de polícias militares, corpos de bombeiros militares e polícias civis.

No Estado do Maranhão, segundo o artigo 1º do Regimento (Decreto nº 28.829/2013), a SSP tem por finalidade institucional a preservação da ordem pública, incolumidade das pessoas e do patrimônio e a integração dos planos e programas de prevenção da violência e controle da criminalidade.

2.2 Conceito de Governança

Governança no setor público compreende o conjunto mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade².

2.3 Modelo de Avaliação de Governança de Segurança Pública utilizado pelo TCU

O TCU entende que o conceito de Governança pode adquirir diferentes significados, de acordo com a área analisada e para este trabalho, a equipe da SecexDefesa/TCU desenvolveu um modelo próprio de levantamento de dados, que conjugou elementos de governança pública e de governança corporativa (macrodimensões), desdobrando-se em sete

² Referencial Básico de Governança aplicável a órgão e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. p.5

dimensões: Estratégia, Arranjos Institucionais, Tecnologia e Conhecimento, Resultados, Gestão, Pessoas e Controle. Com base nesse modelo foi elaborado um questionário para a obtenção do Índice de Governança de Segurança Pública (iGovSeg), o qual foi organizado em 68 questões, com itens de análise relacionados às 07 (sete) dimensões citadas.

Além dos questionários aplicados, o TCU realizou grupos focais nas organizações de segurança pública dos estados do Goiás, Santa Catarina, São Paulo, Pará, Pernambuco e Alagoas e, em conjunto com a equipe do Tribunal de Contas do Distrito Federal – TCDF, realizou uma auditoria-piloto na SSP/DF, a partir da qual foi possível recalculiar o índice de governança para todos os entes federativos.

O Modelo de avaliação de Governança de Segurança Pública elaborado pela equipe da SecexDefesa, apresentou a estrutura demonstrada no Quadro 2.3.1.

Quadro 2.3.1- Modelo de avaliação de Governança de Segurança Pública

MACRODIMENSÃO	DIMENSÕES	ITENS DE ANÁLISE
I GOVERNANÇA PÚBLICA	A - Estratégia	Planejamento Estratégico Relação entre política nacional e políticas estaduais
	B - Arranjos Institucionais	Integração interna Interação entre atores governamentais Interação governo -sociedade Interação com organizações estrangeiras Normas
	C - Tecnologia e conhecimento	Tecnologia Conhecimento
	D - Resultados	Avaliação estadual Accountability
II GOVERNANÇA CORPORATIVA	A - Gestão	Estrutura Processos finalísticos Processo de Apoio Orçamento
	B - Pessoas	Capital Humano Reconhecimento Aprendizagem
	C - Controles	Controles Internos Gestão de Riscos

Fonte: Levantamento de Governança de Segurança Pública iGovSeg2013 TCU-SecexDefesa

O questionário elaborado para a obtenção do iGovSeg foi enviado a todas as organizações de segurança públicas das 27 (vinte e sete) unidades da federação, das quais 25

(vinte e cinco) responderam, incluindo a Secretaria de Segurança Pública do Estado do Maranhão. Os resultados obtidos foram agrupados em quatro níveis de governança de segurança pública, conforme Quadro 2.3.2:

Quadro 2.3.2- Níveis de Governança

Nível	Índice de Governança
I – aprimorado	iGovSeg igual ou superior a 75
II – intermediário	iGovSeg inferior a 75 e igual ou superior a 50
III – inicial	iGovSeg inferior a 50 e igual ou superior a 25
IV – insuficiente	iGovSeg inferior a 25

Fonte: Levantamento de Governança de Segurança Pública iGovSeg2013 TCU-SecexDefesa

O Levantamento de Governança de Segurança Pública – iGovSeg2013³, do TCU, assim descreve cada nível de governança :

- I. No nível **aprimorado** são classificadas as organizações que implantaram práticas de governança suficientes, tanto em importância quanto em quantidade, permitindo concluir que há forte comprometimento da alta administração com a manutenção do elevado nível de governança já atingido.
- II. O nível **intermediário** compreende as organizações que implantaram práticas de governança, tanto em importância quanto em quantidade, que permitem concluir que a alta administração conhece e busca implementar, de forma contínua, práticas de governança.
- III. O nível **inicial** compreende as organizações que implantaram práticas de governança, tanto em importância quanto em quantidade, que permitem concluir que a alta administração busca conhecer e implementar práticas que melhorem a governança.
- IV. O nível **insuficiente** compreende as organizações que não adotaram práticas suficientes, tanto em importância quanto em quantidade, para que se pudesse concluir se há comprometimento da alta administração em melhorar a governança.

³ Levantamento de Governança de Segurança Pública – iGovSeg2013. TCU. p. 03.

3. RESULTADO OBTIDO PELA SSP/MA NO QUESTIONÁRIO iGovSeg2013

Segundo o Relatório de Levantamento de Governança de Segurança Pública do TCU, a SSP/MA obteve, na colocação geral, 51 pontos percentuais, apresentando o 19º Índice de Governança de Segurança Pública (iGovSeg) entre as 25 (vinte e cinco) organizações de segurança pública analisadas, alcançando, no geral, o nível intermediário de governança. No entanto, durante a auditoria-piloto realizada pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal – TCDF, foi gerado um novo iGovSeg para todos os entes, resultando em nova pontuação e classificação. Assim, a nova pontuação alcançada pela SSP/MA foi de **56 %** (cinquenta e seis por cento), mas a organização permaneceu na mesma posição e nível intermediário de governança (50-75%), conforme demonstrado no Quadro 3.1:

Quadro 3.1: Resultados da SSP/MA, conforme respostas dadas pelo Órgão.

ITEM	PONTUAÇÃO INICIAL			PONTUAÇÃO APÓS AUDITORIA -PILOTO NA SSP/DF	
	PONTUAÇÃO (%)	POSIÇÃO ENTRE 25	NÍVEL DE GOVERNANÇA	PONTUAÇÃO (%)	NÍVEL DE GOVERNANÇA
Estratégia	62	12º	intermediário	62	intermediário
Arranjos Institucionais	71	17º	intermediário	71	intermediário
Tecnologia e Conhecimento	55	25º	intermediário	55	intermediário
Resultados	61	6º	intermediário	78	aprimorado
Gestão	35	24º	inicial	35	inicial
Pessoas	28	18º	inicial	50	intermediário
Controles	13	16º	Insuficiente	21	Insuficiente
Colocação Geral (iGovSeg)	51	19º	intermediário	56	intermediário

fonte: Relatório de Levantamento de Governança de Segurança Pública do TCU e Planilha de Notas.

O levantamento concluiu, quanto às dimensões, que as principais deficiências encontradas estão relacionadas à gestão e controles, destacando-se: a inexistência de acompanhamento sistemático dos indicadores de processos finalísticos (GESTÃO); e baixa maturidade da estruturação e do monitoramento dos controles interno, bem como a inexistência de qualquer iniciativa para a gestão de riscos (CONTROLE).

4. RESULTADOS E ANÁLISE DA AUDITORIA

Considerando o trabalho de validação das respostas apresentadas pela SSP/MA no questionário iGovSeg2013, aplicado pelo TCU, apresentamos a seguir os resultados e análises das dimensões, relativamente aos itens de análise verificados. A classificação final entre as organizações de segurança pública analisadas será definida após a consolidação da auditoria geral pelo TCU.

4.1 Dimensão Estratégia

A estratégia está relacionada à sobrevivência, à continuidade e à sustentabilidade das organizações, conseqüentemente, nesta dimensão são estabelecidas as metas de alto nível, alinhadas e dando suporte à missão institucional. A estratégia claramente definida e comunicada concorre para aprimorar o desempenho das organizações por meio do cumprimento de metas e do alcance de objetivos, de forma mensurável.

Nesta dimensão, após a auditoria, a SSP/MA atingiu 3,87 pontos, representando 49,17% da pontuação máxima, encontrando-se no nível inicial de governança.

As informações prestadas pela Secretaria de Segurança Pública no questionário iGovSeg2013, relativas ao planejamento estratégico, não foram confirmadas na integralidade, pois verificou-se que a SSP/MA não possui planejamento estratégico específico atualizado, embora exista previsão de elaboração no Regimento Interno, como atribuição da Assessoria de Planejamento e Ações Estratégicas do Gabinete do Secretário em conjunto com a Secretaria Adjunta de Desenvolvimento e Articulação Institucional e demais unidades administrativas (arts. 11 e 45, do RI).

É importante registrar a informação prestada pelas unidades responsáveis de que está sendo realizado um levantamento organizacional, visando à elaboração do Planejamento Estratégico da Secretaria, porém não foi apresentado até o final desse trabalho qualquer documento que comprovasse tal afirmação.

A SSP/MA, como órgão centralizador do sistema de segurança pública, tem bem definida sua finalidade institucional, porém perde seu foco na gestão administrativa, vez que na prática, confunde-se com o próprio sistema de segurança pública. Como evidência dessa situação é que a Secretaria adota o referencial estratégico elaborado pelo Estado para Área de

Segurança, enquanto deveria ter gestão administrativa própria, com a definição de sua missão, valores, objetivos, metas e estratégias e, conseqüentemente, a elaboração de Planejamento Estratégico.

Em função do exposto, recomenda-se à SSP/MA buscar alcançar o nível aprimorado de governança, que tem como pontuação mínima o valor 5,9 (75%), implementando os itens de análise em que não atingiu a pontuação máxima, a saber:

- a) Elaborar, de forma periódica, o planejamento estratégico, desdobrado em planos táticos e operacionais e fundamentado em diagnóstico situacional, levando em consideração as Políticas Estadual e Nacional de Segurança Pública;
- b) Formalizar o planejamento estratégico elaborado e divulgá-lo no sítio eletrônico da Secretaria;
- c) Estabelecer mecanismos de acompanhamento, monitoramento e avaliação da execução do plano estratégico, com indicadores de desempenho, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.

Espera-se, assim, que a Secretaria disponha de um referencial estratégico⁴ próprio, que identifique suas competências e necessidades, defina suas prioridades, crie mecanismos para alcance de seus objetivos e metas, facilitando o controle sistemático das atividades organizacionais, para correção de eventuais desvios e melhoria contínua da gestão.

4.2 Dimensão Arranjos Institucionais

Em princípio, a dimensão Arranjos Institucionais reflete a atuação das instituições de segurança pública nos níveis intra e interorganizacional, ou seja, essa dimensão possibilita analisar a relação do órgão com suas unidades vinculadas e subordinadas e sua relação com outras instituições que atuam na segurança dentro e fora do Estado. No caso específico da Secretaria de Segurança Pública, busca-se entender a articulação com a SENASP, com os demais atores com interesse na área de segurança (policiais federal, civil e militar etc) e, principalmente, sua relação com a sociedade. A articulação desses atores, na Área de Segurança, é fundamental para alcance dos objetivos e metas no domínio da segurança

⁴ Referencial estratégico: representa o estágio inicial do planejamento organizacional. Compreende um conjunto de passos onde são identificados o negócio, a missão, a visão de futuro e os valores institucionais da organização, e é elaborado diagnóstico de ambiente, que compreende a análise de fatores internos e externos à organização capazes de influenciar sua atuação.

pública.

Nesta dimensão, a SSP/MA foi classificada no nível intermediário de governança, com pontuação 22,64 (68,56%). Houve uma queda na pontuação em relação à nota inicial, principalmente em função de falhas na prestação de serviços à sociedade por meio de seu sítio eletrônico e pela restrição do compartilhamento de informações, por meio de sistema informatizado, com outros órgãos do Estado e de outras unidades da federação.

Com relação à integração interna da alta administração da Secretaria e suas unidades subordinadas e vinculadas, verificou-se que a SSP/MA dispõe de um excelente sistema informatizado de armazenamento e produção de dados (inclusive com utilização de sistema com dados *on-line* e das ferramentas de *datawarehouse*⁵ com consultas estruturadas), entretanto, o compartilhamento de informações é restrito aos órgãos do Sistema de Segurança Pública do Estado (PM, PC, CBM e DETRAN) e o acesso às informações gerenciais é realizado somente por meio de relatórios impressos, não se utilizando do sistema *on-line* existente na SSP/MA (SIGO), para produção de informações gerenciais importantes para tomada de decisões.

Constatou-se que a SSP /MA não acessa base de dados de outros órgãos do Estado não integrantes da Área de Segurança (Secretaria da Fazenda, Secretaria de Saúde etc.) e que não disponibiliza seus dados a essas entidades, por meio de sistema informatizado. Tampouco há compartilhamento de informação com órgãos de segurança de outros estados (Secretarias de Seguranças, Polícia Federal, Polícia Militar, Polícia Civil), o que demonstra a falta de integração da SSP/MA com outras entidades responsáveis pela segurança pública.

Com relação às normas, item 7.2 do questionário iGovSeg2013, a SSP/MA não possui Código de Ética formalizado. A atuação da Secretaria, as competências e atribuições das unidades administrativas, executoras e órgãos vinculados da SSP/MA estão disciplinadas no Regimento Interno, aprovado pelo Decreto Estadual nº 28.829, de 21/01/2011.

A despeito das políticas de governo eletrônico instituídas e da interação com a sociedade, abordadas nos itens 5.1 e 5.2 do questionário iGovSeg2013, constatou-se que a SSP/MA oferece à sociedade civil canais diretos de comunicação, por meio da Corregedoria, do Disque Denúncia e Ouvidoria (via telefone), internet, além do atendimento presencial.

⁵ Datawarehouse: depósito de dados digitais que serve para armazenar informações detalhadas relativamente a uma empresa, criando e organizando relatórios através de históricos que são depois usados pela empresa para ajudar a tomar decisões importantes com base nos fatos apresentados.

Dos serviços oferecidos, via internet, informados no questionário - Delegacia virtual e Fale Conosco, verificou-se que no endereço eletrônico da Secretaria (<https://www.ssp.ma.gov.br>) só funcionam os serviços da Delegacia *On-line*, o “fale conosco” não foi encontrado.

Em relação à Ouvidoria, consta no referido sítio um *banner* informativo (sem encaminhamento para a página da unidade), com os números dos telefones para contato, a página eletrônica e o *e-mail* respectivos. Verificou-se, porém, que a página institucional (<https://www.ssp.ma.gov.br/ouvidoria>) e o *e-mail* (ouvidoria@ssp.ma.gov.br) da Ouvidoria informados não funcionam.

Neste ponto merece destaque a criação dos Conselhos de Segurança Comunitários, que possibilitam a participação efetiva dos cidadãos na formulação das políticas públicas de segurança do Estado e na execução das atividades operacionais dos órgãos vinculados à Secretaria.

Dessa maneira, recomenda-se à SSP/MA buscar atingir o nível aprimorado de gestão, que tem como pontuação o valor mínimo de 23,67 (75%), com a implementação dos itens de análise do questionário aplicado em que não atingiu a nota máxima, quais sejam:

- a) Permitir às suas unidades e aos órgãos vinculados de todo o Estado o acesso às informações da Segurança Pública, por meio de Sistema on-line e de ferramentas de *business intelligence*⁶ (item 5.1 do questionário);
- b) Colocar à disposição da sociedade em geral, em seu sítio eletrônico, canais eficientes e de fácil acesso aos seus serviços prestados;
- c) Estabelecer parcerias/cooperação com atores governamentais interessados do Estado, estados limítrofes e federais, a fim de compartilhar informações de interesse da Segurança Pública (item 4.1 do questionário).

Com essas medidas, espera-se que a SSP/MA utilize de forma eficiente as informações à sua disposição para tomada de decisão, melhore suas relações institucionais e fortaleça a participação dos cidadãos na formulação da Política de Segurança Pública no Estado.

⁶ *Business intelligence* - Tecnologia que permite às empresas transformar dados guardados nos seus sistemas em informação qualitativa e importante para tomada de decisão

4.3 Dimensão Tecnologia e Conhecimento

Conforme definição dada pelo TCU, a dimensão Tecnologia e Conhecimento está conectada ao ambiente geral da organização, exercendo papel de destaque em razão do caráter transversal em relação às demais áreas das organizações, contribuindo para os processos finalísticos e de apoio da organização.

Nesta dimensão a SSP/MA foi classificada, após a auditoria, no nível intermediário de governança, com pontuação 6,54 (58,79%).

Constatou-se que embora não tenha assinalado no questionário iGovSeg2013, a Secretaria possui sistema de informação geográfica (item 8.2 do questionário) e setor específico para análise criminal (item 9.1 do questionário). E, ao contrário da informação prestada, não compartilha bases de dados criminais com órgãos de segurança de outros estados e federal.

A equipe de auditoria observou que a SSP/MA possui uma boa infraestrutura de Tecnologia da Informação - TI, que possibilita o processo rápido e eficiente da informação, tanto para sua atividade fim, quanto para a atividade-meio. Essa estrutura, além de servir como ferramenta de gerenciamento de informações direcionadas às atividades fins da Secretaria, viabiliza o gerenciamento dos processos de trabalho (atividades-meio), como intranet, recursos humanos e recursos materiais, entre outros.

Constatou-se ainda, a existência do Centro Integrado de Operações de Segurança (CIOPS), que realiza de forma contínua e sistêmica o monitoramento das principais vias públicas da região metropolitana da Capital; do Centro de Inteligência de Segurança Pública (CISP); e, da Supervisão de Informática, que utiliza o Sistema Integrado de Gestão Operacional (SIGO). Este sistema possibilita o gerenciamento e monitoramento pela Secretaria das ocorrências policiais e das informações criminais, além de permitir o mapeamento geográfico da criminalidade e a comunicação interoperável com os demais órgãos da segurança pública do Estado.

Com respeito à gestão de conhecimento, constatou-se que o setor de estatística criminal, previsto no Regimento Interno, está em plena operação e em fase de modernização. Já a análise criminal, de acordo com o Regimento Interno, é competência do CISP. Essa área está em fase de modernização, com implantação de um laboratório de análises criminais, tendo, inclusive, a Secretaria assinado convênio com a SENASP, no valor de R\$ 542.983,85

(convênio nº 776378/2012), objetivando a viabilidade da prestação desses serviços à sociedade.

Destaca-se que, embora a SSP/MA possua uma infraestrutura moderna de tecnologia, seus serviços estão restritos somente à região metropolitana de São Luís, no que diz respeito ao monitoramento, mapeamento geográfico da criminalidade e ao serviço de estatística criminal.

Destaca-se, ainda, que a Secretaria não comprovou que participa oficialmente do Sistema Nacional de Informação de Segurança Pública, do Ministério da Justiça– SINESP e do Sistema Brasileiro de Inteligência – SISBIN.

Dessa forma, visando buscar o nível aprimorado de governança na dimensão Tecnologia e Conhecimento, recomenda-se que a SSP/MA que implemente os itens de análise do questionário aplicado em que não atingiu a nota máxima, quais sejam:

- a) Utilizar a infraestrutura tecnológica disponível para o acompanhamento do cumprimento de metas e resultados, além da produção e gerenciamento de informações de segurança geográficas que contemple todo o Estado;
- b) Estudar a conveniência e oportunidade de adesão ao SINESP e ao SISBIN e apresentar a conclusão desse estudo.
- c) Estudar e apresentar os resultados sobre a viabilidade de compartilhar bases de dados com outros órgãos do Estado e com órgãos de segurança de outros estados ou federal;

Espera-se, com essas medidas, que a Secretaria possa utilizar de forma eficaz as informações armazenadas para tomada de decisão; permita o acesso e a disponibilidade de informações relevantes da Área de Segurança com atores do Estado, de estados limítrofes e federais, visando à melhoria dos resultados das Políticas de Segurança Pública.

4.4 Dimensão Resultados

Os resultados estão relacionados com a prestação de contas da organização para o público interno e para a sociedade, preocupando-se com o estabelecimento e o monitoramento do cumprimento de metas mensuradas por indicadores, que devem ser mantidos atualizados.

Nessa dimensão, a SSP/MA encontra-se no estado aprimorado, com pontuação de 64,64, que corresponde ao percentual de 77,84% da pontuação máxima prevista.

Verificou-se que a SSP/MA realiza a devida prestação de contas aos órgãos de fiscalização e controle, como TCE/MA, Controladoria Geral do Estado e SENASP, mas não mantém sistema próprio de controle, acompanhamento e divulgação das próprias informações gerenciais. As ações e programas por ela desenvolvidos são avaliados pelo Governo do Estado, por meio do Sistema Informatizado de Planejamento, Coordenação e Avaliação - SISPCA, de responsabilidade da Secretaria de Planejamento, que faz o acompanhamento e elabora o relatório geral que abrange todas as secretarias e unidades administrativas do Governo.

Ainda, em relação à *accountability*, verificou-se que a Secretaria possibilita à sociedade participação no controle de suas políticas públicas, por meio dos Conselhos de Segurança Comunitários e realiza a divulgação de estatísticas criminais à sociedade na sua página eletrônica⁷, no entanto, as informações aqui divulgadas estão limitadas aos crimes de homicídio ocorridos na região metropolitana de São Luís.

Observou-se, também, que Secretaria não possui código de ética próprio para disciplinar as condutas de seus servidores. A responsabilização disciplinar dos servidores e autoridades da Secretaria é atribuição da Corregedoria Geral do Sistema Estadual de Segurança Pública e do Conselho Superior de Segurança Pública, ambos previstos no Regimento Interno. Os demais servidores administrativos (efetivos e comissionados) estão subordinados ao Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado do Maranhão.

Dessa forma, a fim de se manter no nível aprimorado de governança na dimensão Resultados, recomenda-se à SSP que implemente os itens de análise do questionário em que não atingiu a pontuação máxima, a saber:

- a) Elaborar seu código de ética profissional e divulgá-lo no sítio da Secretaria;
- b) Publicar, no sítio da secretaria as estatísticas criminais de todo o Estado,

⁷(https://www.ssp.ma.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=420&Itemid=258)

contemplando os diversos tipos de crimes praticados (assaltos, roubos, homicídios entre outros).

Assim, espera-se que a SSP/MA disponha de normas próprias de conduta para seus servidores, fortalecendo a competência das atividades de correição e proporcionando, também, maior transparência à gestão das atividades operacionais.

4.5 Dimensão Gestão

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

Após realização da auditoria, a SSP/MA permaneceu no nível inicial de governança, com a pontuação de 7,10, correspondente a 35,91% da pontuação ajustada.

Observou-se que os processos finalísticos não foram estabelecidos formalmente e que a Secretaria não possui indicadores de resultados desses processos, demonstrando, assim, a inexistência de acompanhamento sistemático e monitoramento das atividades-fins por ela desenvolvidas.

Quanto aos processos de apoio, embora não tenha assinalado no questionário aplicado iGovSeg2013, estes estão disciplinados no Regimento Interno (Decreto nº 28.829/2013).

Em relação aos procedimentos de licitação, contratos e convênios, os quais fazem parte do processo de apoio, observou-se que no Site da SSP/MA (<https://www.ssp.ma.gov.br>) só foram publicados os editais de licitação mais recentes, relativos aos anos de 2013 e 2014, porém os contratos e convênios firmados pelo Órgão não estão disponíveis nesse endereço eletrônico.

Registre-se, por oportuno, que no Regimento Interno está definida toda a estrutura organizacional da SSP/MA, bem assim estabelecidas as competências e atribuições dos diversos setores administrativos, incluindo o órgãos que compõem a sua estrutura (PM, PC e CBM). No entanto, o Regimento Interno e as demais normas que norteiam as atividades da Secretaria, bem assim, o organograma representativo das unidades administrativas previstas no Regimento Interno não estão disponíveis para acesso ao público em geral no seu site

eletrônico.

Isto posto, visando alcançar o nível aprimorado de governança, recomenda-se à SSP/MA a implementação dos itens de análise do questionário em que não obteve a pontuação máxima, a saber:

- a) Estabelecer formalmente seus processos finalísticos e de apoio, determinando os indicadores de resultados desses processos;
- b) Disponibilizar, para acesso ao público em geral, em seu sítio eletrônico, as informações relativos aos processos licitatórios, convênios e contratos realizados, ressalvadas as informações sigilosas;
- c) Disponibilizar, para acesso ao público em geral, em seu sítio eletrônico, o organograma completo da Secretaria de Segurança Pública e seus normativos.

Com essas medidas, espera-se que a SSP/MA realize o mapeamento de suas atividades essenciais, com o acompanhamento e monitoramento dos processos por meio de indicadores de resultados, identificando os processos críticos que necessitam ser aperfeiçoados, além de permitir maior transparência a seus procedimentos administrativos.

4.6 Dimensão Pessoas

A gestão de pessoas envolve um “conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria de desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição...” (Referencial Básico de Governança. TCU. 2ª versão, p. 41).

Pode-se afirmar que é por meio dos recursos humanos que as organizações conseguem atingir seus objetivos, além de influenciarem e serem influenciados pela cultura organizacional. Nesse contexto, o recrutamento, a seleção e capacitação de pessoal são importantes para que se obtenham resultados satisfatórios e sustentáveis ao longo do tempo.

Nesta dimensão, a SSP/MA permaneceu no nível inicial de governança, com pontuação 5,14, abaixo da obtida inicialmente.

Destaca-se a falta de quadro próprio de pessoal, bem assim a ausência de normas que estabeleçam as suas competências e atribuições e, ainda, a ausência de levantamento de necessidades de capacitação e de plano de capacitação para seus colaboradores.

No questionário do iGovSeg2013, o gestor informou possuir no quadro da

SSP/MA um total de 2.491 funcionários, dos quais 413 são terceirizados e 225, estagiários, ou seja, mais de 25% dos funcionários não são efetivos. Os demais funcionários pertencem ao quadro geral dos servidores do Estado e aos quadros dos outros órgãos da estrutura do Sistema de Segurança Pública (PM, PC, Bombeiros e DETRAN).

Dessa forma, embora tenha assinalado no questionário iGovSeg2013, a SSP/MA não possui quadro de pessoal próprio para a execução dos processos finalísticos e de apoio. O quadro de pessoal efetivo e comissionado à sua disposição é regido pelo Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado do Maranhão – Lei nº 6.107/94 e pelo Decreto nº 27.244, de 26.01.2011, que trata da organização da Secretaria de Segurança Pública e relaciona os cargos comissionados à disposição da SSP/MA. Esses servidores são, também, beneficiados pelo Plano Geral de Carreiras e Cargos dos Servidores do Estado da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual /PGCE – Lei nº 9.664/2012.

Em relação ao desenvolvimento de pessoas, não foram apresentados quaisquer documentos que comprovassem o eventual levantamento das necessidades de capacitação e a existência de plano de capacitação de servidores do órgão, tal como solicitado nos itens 15 e 16 da requisição de documentos encaminhada à Secretaria (PT 14.02.03-19.1).

Diante das constatações, recomenda-se à SSP/MA que busque alcançar o nível aprimorado de governança com a implementação dos itens de análise do questionário aplicado em que não atingiu a nota máxima, a saber:

- a) Fazer levantamento das necessidades de pessoal da Secretaria;
- b) Propor a criação de quadro próprio de pessoal, levando em consideração as atividades específicas da Secretaria, com o estabelecimento de competências e atribuições de cada cargo;
- c) Fazer levantamento da necessidade de capacitação de pessoal e elaborar o planejamento de ações e metas de capacitação, levando em conta as atividades peculiares da SSP/MA;
- d) Criar mecanismos de avaliação de desempenho.

Com essas medidas, espera-se que haja uma maior sinergia organizacional, visto que haverá maior comprometimento dos servidores na busca de melhores resultados na prestação dos serviços da organização à sociedade.

4.7 Dimensão Controles

Os controles representam o conjunto de medidas estabelecidas e executadas para a mitigação do risco de que eventos imprevistos possam prejudicar a consecução dos objetivos da organização. A gestão de riscos desempenha função relevante como processo contínuo de identificação e de tratamento de riscos, buscando minimizar os efeitos negativos de eventos imprevistos que, de alguma forma, possam impactar o desempenho da organização.

Nesta dimensão não houve alteração no nível de governança em relação às informações prestadas no questionário iGovSeg2013. Após esta auditoria, a SSP/MA permaneceu com a pontuação de 1,47, correspondente a 20,61% da nota máxima, classificando-se no nível de governança insuficiente.

Verificou-se que a Secretaria não possui em sua estrutura organizacional a unidade de controle interno e que os processos de controle interno não são formalizados. Constatou-se, ainda, a não existência de mecanismos de gestão de riscos formalmente estabelecidos no órgão.

Diante dessa situação, recomenda-se à SSP/MA buscar alcançar o nível aprimorado de governança, cuja pontuação mínima a atingir é de 5,35 (75%), com a implementação dos itens de análise do questionário aplicado em que não atingiu a nota máxima, quais sejam:

- a) Implementar as Unidades de Gestão de Risco e de Controle Interno, com as respectivas competências e atribuições estabelecidas no Regimento Interno da Secretaria;
- b) Estabelecer o sistema de gestão de risco e controle com o devido acompanhamento, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.

Com essas medidas, espera-se que seja reduzida a possibilidade de ocorrências de eventos imprevistos que interfiram negativamente no desempenho organizacional da Secretaria.

5. NÍVEL DE GOVERNANÇA DA SSP/MA APÓS A AUDITORIA

A Secretaria de Segurança Pública do Estado do Maranhão, após auditoria, atingiu a nota 52,40 e encontra-se no nível intermediário de governança, de acordo com o demonstrado no Quadro 5.1.

Quadro 5.1 – Desempenho da SSP/MA antes e após a auditoria

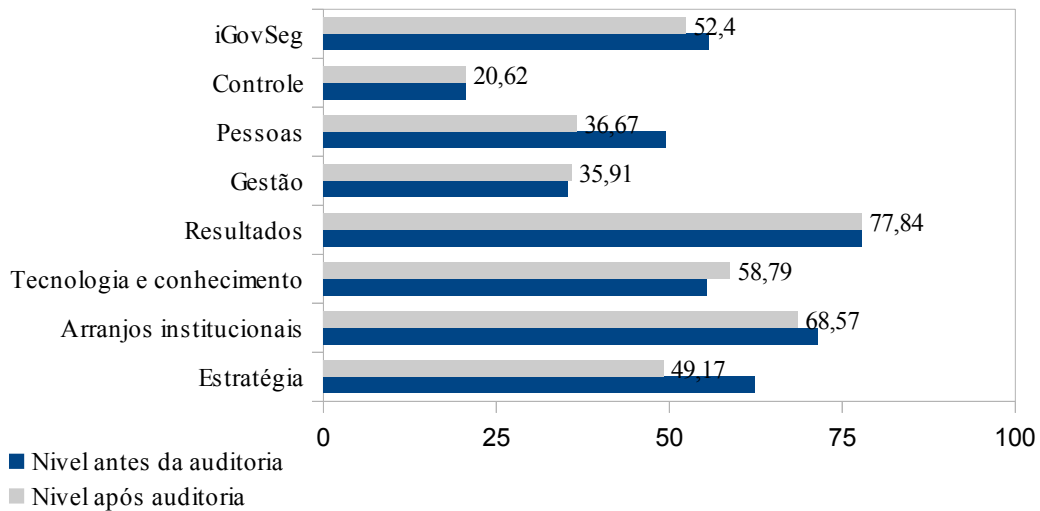
Dimensões	Nota Máxima	ANTES DA AUDITORIA			APÓS AUDITORIA		
		Nota Inicial		Nível MA	Nota após auditoria	Nível MA	
Estratégia	7,87	4,91	62,38%	intermediário	3,87	49,17%	Inicial
Arranjos Institucionais	31,56	22,56	71,48%	intermediário	21,64	68,57%	intermediário
Tecnologia Conhecimento ^e	11,12	6,17	55,46%	intermediário	6,54	58,79%	intermediário
Resultados	8,53	6,64	77,84%	aprimorado	6,64	77,84%	aprimorado
Gestão	19,77	6,99	35,36%	inicial	7,10	35,91%	inicial
Pessoas	14,02	6,94	49,51%	inicial	5,14	36,67%	inicial
Controle	7,13	1,47	20,62%	insuficiente	1,47	20,62%	insuficiente
Total iGovSeg	100,00	55,68	55,68%	intermediário	52,40	52,40%	intermediário

Fonte: questionário iGovSeg2013 antes e após a auditoria.

Constatou-se que o índice de governança total – iGovSeg, em relação à nota inicial obtida, caiu de 55,68 para 52,40, em razão da diminuição das notas das dimensões Estratégia, Arranjos Institucionais e Pessoas. Entretanto a redução da nota não interferiu na classificação e a SSP/MA permaneceu no nível intermediário de governança.

O Gráfico 5.1 mostra visualmente a evolução das notas inicial e final, por dimensão, obtidas pela SSP/MA no questionário iGovSeg2013.

Grafico 5.1 comparativo de notas por dimensao antes e após auditoria



Ressalta-se que apesar de ter atingido o nível intermediário, antes e após esta auditoria, a nota obtida pela SSP/MA, nas duas oportunidades, está muito próxima do nível inicial, que tem nota máxima correspondente a 50%, evidenciando, assim, a necessidade de aprimoramento da gestão da segurança pública.

6. ANÁLISE DOS COMENTÁRIOS DO GESTOR

Com vistas a proporcionar o pronunciamento dos gestores acerca das constatações apuradas durante a realização da auditoria, bem como sobre a adequação das recomendações propostas, foi encaminhada ao Secretário Estadual de Segurança Pública, no dia 07 de janeiro de 2015, a versão preliminar do Relatório de Auditoria, mediante Nota de Auditoria EX-14.01.02-04.2, para o qual foi concedido o prazo improrrogável de 10 dias.

Transcorrido o prazo, e não tendo havido manifestação do gestor da SSP/MA, foram considerados aceitos para todos os efeitos os resultados e recomendações apresentados no Relatório.

7. CONCLUSÃO

O TCU, mediante Acórdão nº 1042 – TCU-Plenário, propôs-se a realização de auditoria coordenada pela SecexDefesa/TCU com a participação dos Tribunais de Contas Estaduais, com o fim de validar e atualizar as informações prestadas no questionário de “Levantamento de Governança de Segurança Pública”, para a atualização do iGovSeg2013 e a recomendação de outras ações de controle externo voltadas para a melhoria da governança de segurança pública, na Secretaria de Segurança Pública do Estado do Maranhão.

Nesse sentido, a avaliação da fidedignidade dos respostas da SSP/MA ao questionário aplicado pelo TCU, torna-se importante para identificar quais pontos podem ser aprimorados visando à prestação de serviços de segurança pública de melhor qualidade à sociedade.

Após a auditoria, verificou-se que a SSP/MA permaneceu classificada no **nível intermediário de governança**, com Índice de Governança de Segurança Pública - iGovSeg em 52,40%, porém, a classificação geral, entre as organizações de segurança pública analisadas, só será definida após a consolidação da auditoria geral pelo TCU.

Os resultados obtidos nesta auditoria coordenada, por dimensão, foram os seguintes: Estratégia – 49,17%, nível inicial; Arranjos Institucionais – 68,57%, nível intermediário; Tecnologia e Conhecimento – 58,79%, nível intermediário; Resultados – 77,84%, nível aprimorado; Gestão – 35,91%, nível inicial; Pessoas – 36,67% nível inicial e; Controle – 20,62%, nível insuficiente.

Observou-se que as principais deficiências encontradas estão relacionadas às dimensões estratégia, gestão, pessoas e controles, destacando-se: a inexistência de planejamento estratégico próprio, atualizado e formalizado; a inexistência de acompanhamento sistemático dos indicadores de processos finalísticos; a inexistência de diretrizes e de processo formal e regular de avaliação de desempenho; e baixa maturidade da estruturação e do monitoramento dos controles interno, bem como a inexistência de qualquer iniciativa para a gestão de riscos.



TRIBUNAL DE CONTAS
UNIDADE TÉCNICA DE CONTROLE EXTERNO 1 – UTCEX 1
SUPERVISÃO DE CONTROLE EXTERNO – SUCEX 1

Diante disso, espera-se que os resultados dessa auditoria possam contribuir, a partir da implementação das recomendações e determinações propostas, para aprimorar o nível de governança da SSP/MA, bem como melhorar a prestação de serviços à sociedade.

8. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

Considerando as constatações apresentadas e no propósito de contribuir para que a Secretaria e órgãos vinculados cumpram os objetivos para os quais foram criados, buscando o aperfeiçoamento da governança e da gestão, submete-se este relatório à consideração superior, com as propostas que se seguem:

1. Recomendar à SSP/MA, com fulcro no art. 1º, inciso V, do Regimento Interno do TCE/MA, adoção das seguintes medidas:

- a) Elaborar, de forma periódica, o planejamento estratégico, desdobrado em planos táticos e operacionais e fundamentado em diagnóstico situacional, levando em consideração as Políticas Estadual e Nacional de Segurança Pública;
- b) Formalizar o planejamento estratégico elaborado e divulgá-lo no sítio eletrônico da Secretaria;
- c) Estabelecer mecanismos de acompanhamento, monitoramento e avaliação da execução do plano estratégico, com indicadores de desempenho, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional;
- d) Permitir às suas unidades e aos órgãos vinculados de todo o Estado o acesso às informações da Segurança Pública, por meio de Sistema on-line e de ferramentas de *business intelligence* (item 5.1 do questionário);
- e) Colocar à disposição da sociedade em geral, em seu sítio eletrônico, canais eficientes e de fácil acesso aos seus serviços prestados;
- f) Estabelecer parcerias/cooperação com atores governamentais interessados do Estado, estados limítrofes e federais, a fim de compartilhar informações de interesse da Segurança Pública (item 4.1 do questionário);
- g) Utilizar a infraestrutura tecnológica disponível para o acompanhamento do cumprimento de metas e resultados, além da produção e gerenciamento de informações de segurança geográficas que contemple todo o Estado;
- h) Estudar e apresentar o resultado sobre a viabilidade de compartilhar bases de dados com outros órgãos do Estado e com órgãos de segurança de outros estados ou federal;
- i) Estudar a conveniência e oportunidade de adesão ao SINESP e ao SISBIN e apresentar

conclusão desse estudo;

- j) Elaborar seu código de ética profissional e divulgá-lo no sítio da Secretaria;
- k) Publicar, no sítio da secretaria as estatísticas criminais de todo o Estado, contemplando os diversos tipos de crimes praticados (assaltos, roubos, homicídios entre outros);
- l) Estabelecer formalmente seus processos finalísticos e de apoio, determinando os indicadores de resultados desses processos;
- m) Disponibilizar, para acesso ao público em geral, em seu sítio eletrônico, as informações relativos aos processos licitatórios, convênios e contratos realizados, ressalvadas as informações sigilosas;
- n) Disponibilizar, para acesso ao público em geral, em seu sítio eletrônico, o organograma completo da Secretaria de Segurança Pública e seus normativos;
- o) Fazer levantamento das necessidades de pessoal da Secretaria;
- p) Propor a criação de quadro próprio de pessoal, levando em consideração as atividades específicas da Secretaria, com o estabelecimento de competências e atribuições de cada cargo;
- q) Fazer levantamento da necessidade de capacitação de pessoal e elaborar o planejamento de ações e metas de capacitação, levando em conta as atividades peculiares da SSP/MA;
- r) criar mecanismos de avaliação de desempenho;
- s) Implementar as Unidades de Gestão de Risco e de Controle Interno, com as respectivas competências e atribuições estabelecidas no Regimento Interno da Secretaria;
- t) Estabelecer o sistema de gestão de risco e controle com o devido acompanhamento, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.

2. Determinar à SSP/MA, nos termos do Art 1º, inciso V, do Regimento Interno do TCE/MA, que apresente, no prazo de 60 dias, Plano de Ação com definição dos responsáveis, prazos e atividades acerca das medidas necessárias à implementação das recomendações prolatadas pelo Tribunal.

3. Recomendar à SSP/MA que estabeleça um grupo de trabalho, de forma a atuar como canal de comunicação com este Tribunal, com objetivo de facilitar o acompanhamento da implementação das recomendações prolatadas pelo TCE.



- 4. Remeter cópias do Acórdão que vier a ser adotado nestes autos, acompanhado dos respectivos relatório e voto, e deste Relatório de Auditoria ao Tribunal de Contas da União, ao Governador do Estado, por meio da Casa Civil, à Assembleia Legislativa, à Controladoria Geral do Estado e à Secretaria de Transparência e Controle do Estado.**
- 5. Retornar os autos à UTCEX1/SUCEX 1, para o monitoramento da implementação do Acórdão que vier a ser prolatado**

São Luis, 22 de dezembro de 2014.

MATILENE RODRIGUES LIMA

Auditora Estadual de Controle Externo - Mat. 8516

JOSÉ ELIAS CADETE DOS SANTOS SOBRINHO

Auditor Estadual de Controle Externo - Mat. 10629

Coordenador

AURICEA COSTA PINHEIRO

Gestora da SUCEX 1

Supervisora

REFERÊNCIAS

- BRASÍLIA. Tribunal de Contas da União. Diálogo público para melhoria da governança pública.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Dez passos para a Boa Governança/Tribunal de Contas da União. - Brasília: TCU. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança de Segurança Pública – iGovSeg2013: sumário executivo – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Defesa Nacional e da Segurança Pública, 2014.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública/Tribunal de Contas da União. Versão 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.
- MARANHÃO. Tribunal de Contas do Estado do Maranhão. Constituição do Estado do Maranhão. Disponível em: <http://www.ma.gov.br/cidadão/govern/legislação/constitucao/index.php>. Acesso em: 05 nov. 2014.
- MARANHÃO. Sistema Informatizado de Planejamento, Coordenação e Avaliação (SISPCA). Disponível em: <http://www.sispca.ma.gov.br/frames.htm>. Acesso em: 20/11/2014.
- ESTADO DO PARANÁ. Tribunal de Contas do Estado. Relatório de Auditoria Operacional. Instituto Médico Legal do Paraná – IML/PR. Curitiba, 2012. Disponível em: www.tce.pr.gov.br.