

DIRETRIZES DA GESTÃO

BIÊNIO 2023-2024



SUMÁRIO



- 1 INTRODUÇÃO
- 2 PRESSUPOSTOS BÁSICOS
- 3 DIRETRIZES
- 4 CONCLUSÃO



INTRODUÇÃO

Diante da reiterada honra a mim confiada pelo Plenário do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, de presidir esta respeitada Corte de Contas no biênio 2023-2024, cumpro o dever de compartilhar com o Corpo Deliberativo, Membros do Ministério Público, servidores, colaboradores e entes jurisdicionados desta Casa, bem assim com toda a sociedade fluminense, as Diretrizes da Gestão, por mim aprovadas, que subsidiarão as ações e decisões administrativas e de Controle Externo deste Tribunal no biênio que se inicia.

Os propósitos insculpidos nos Pressupostos Básicos e nas Diretrizes da Gestão que integram o presente compêndio prenunciam meu desejo de dar prosseguimento aos esforços empreendidos pelo TCE-RJ nos anos antecedentes, cujos expressivos resultados serão delineados no Relatório de Prestação de Contas da Gestão 2021-2022 e disponibilizados aos mesmos stakeholders acima denominados.

Todavia, depreendo que os avanços experimentados no passado recente recomendam a mudança do olhar do administrador para outras questões, igualmente merecedoras de atenção, mantendo-se a aderência ao Planejamento Estratégico aprovado pelo Plenário deste Tribunal, para que o desenvolvimento da Casa experimente avanços em áreas estratégicas e, ao mesmo tempo, preserve a continuidade das atividades essenciais ao exercício do Controle Externo.

Nesse contexto, as Diretrizes da Gestão prestigiam a coalizão de esforços e a construção participativa de bons resultados, dando ensejo ao primado da solução consensual de problemas, com ênfase na atuação preventiva, tendente a evitar a ocorrência de falhas ou irregularidades, alternativamente à atuação tardia, cujos recursos mais usuais são medidas sancionatórias ou punitivas, que já se revelaram ineficazes à preservação do erário contra erros ou equívocos cometidos na gestão dos recursos públicos.

Impende destacar os dois enfoques que caracterizam as Diretrizes ora formuladas. Parte delas configura abordagem inside out, na qual forças internas à instituição são identificadas e organizadas - por meio da otimização dos processos de trabalho, incremento do uso de tecnologia da informação, reposicionamento dos níveis de conformidade e capacitação de pessoas - a fim de entregar soluções às demandas do público externo. Outro conjunto de Diretrizes coaduna-se com a abordagem outside in, quando o ambiente externo é prospectado e parcerias são estabelecidas, tendo como premissa o propósito de compreender, em maior profundidade, suas necessidades, problemas e expectativas, possibilitando o desenvolvimento de soluções customizadas e, portanto, mais aderentes aos anseios da população.

Por fim, ressalto a dinâmica participativa que marcou o desenvolvimento deste trabalho, haja vista que as principais unidades organizacionais deste Tribunal foram ouvidas e tiveram a oportunidade de oferecer sugestões, as quais foram compatibilizadas e incorporadas a este documento, no afã de respeitar as contribuições e angariar o indispensável engajamento de todos na concretização dos projetos, atividades e iniciativas que serão derivadas destas Diretrizes e estarão na agenda de todos nós em cada dia do novo biênio.

Muito Obrigado!

RODRIGO MELO DO NASCIMENTO
PRESIDENTE DO TCE-RJ

PRESSUPOSTOS BÁSICOS

1

2

3

4

CONTROLE EXTERNO EM
SANEAMENTO BÁSICO

FORTALECIMENTO
DOS MECANISMOS DE
CONSENSUALIDADE
APLICÁVEIS AOS PROCESSOS
DE CONTROLE EXTERNO

INCREMENTO DE EFICIÊNCIA
E EFETIVIDADE NA GESTÃO
ADMINISTRATIVA E NO
CONTROLE EXTERNO

APRIMORAMENTO
DA GESTÃO DE
DESEMPENHO POR
RESULTADOS



O saneamento básico, como direito do cidadão, garantido pela Constituição Federal e consagrado como objeto de política pública e instrumento de efetivação do direito à saúde, requer atenção prioritária do controle externo exercido por esta Corte de Contas.

Conceitualmente, o saneamento é amplo, abrangendo o conjunto de serviços públicos, infraestruturas e instalações operacionais de abastecimento de água potável; de esgotamento sanitário; de drenagem e manejo das águas pluviais urbanas; e de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos.

Assim, são essenciais o controle e a distribuição dos recursos básicos (captação, tratamento e distribuição de água potável; coleta, transporte e tratamento de esgoto sanitário; coleta e destinação adequada de resíduos sólidos; limpeza pública; dre-

CONTROLE EXTERNO EM SANEAMENTO BÁSICO

nagem, entre outros), levando-se em consideração o bem-estar físico e mental dos indivíduos, além de garantir a preservação do meio ambiente, contribuindo com a saúde, a educação e o desenvolvimento social e econômico do país.

A atuação do TCE-RJ nesse tema está em sintonia com as normas infraconstitucionais referentes às políticas públicas sobre saneamento e meio ambiente. Além das já consagradas Diretrizes Nacionais para o Saneamento Básico - Lei nº 11.445/2007 - e a Política Nacional de Resíduos Sólidos - Lei nº 12.305/2010, recentemente foi instituído o Novo Marco Regulatório do Saneamento Básico - Lei nº 14.026/2020, que alterou a legislação vigente, em busca da melhoria nos serviços de distribuição de água potável e de tratamento de esgoto, prevendo a atualização de metas e regras para os prestadores de serviços e, ainda, possibilitando investimentos de recursos financeiros no setor.



2

No cenário de priorização de medidas e ações que possibilitem o constante aperfeiçoamento da atuação deste Tribunal, foi instituído, por meio da Deliberação TCE-RJ nº 329, de 22 de setembro de 2021, o Termo de Ajustamento de Gestão (TAG), visando à regularização de atos e procedimentos dos Poderes, órgãos ou entidades jurisdicionados.

O TAG constitui ferramenta indispensável para a implementação de soluções consensuais, que possibilitam a correção oportuna e eficiente de falhas e possíveis irregularidades, trazendo a oportunidade de amoldar a Administração à legislação de regência, mas reconhecendo que essa medida poderá ser realizada considerando as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas a seu cargo, em consonância com a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (Lindb).

FORTALECIMENTO DOS MECANISMOS DE CONSENSUALIDADE APLICÁVEIS AOS PROCESSOS DE CONTROLE EXTERNO

Nessa senda, no biênio anterior, foi priorizado o diálogo, mediante a intensificação das interações com os jurisdicionados, concretizada com ações, tais como: estímulo à celebração de TAGs; realização de audiências da Presidência com os gestores públicos; incursões empreendidas pela Diretoria-Geral de Relações Institucionais e Comunicação (DRC); e execução de auditorias operacionais, para melhor avaliação e orientação das políticas públicas.

Posto isto, é imperativo o fortalecimento dos mecanismos de consensualidade nas ações de Controle Externo, mediante a adoção de medidas que proporcionem a ampliação da utilização do TAG, bem como a identificação de novas ferramentas que intensifiquem o diálogo e a cooperação entre o Controle Externo e o jurisdicionado no cumprimento das atribuições previstas nos arts. 70 e 71 da Constituição Federal.



Perante a priorização de medidas de aprimoramento da gestão desta Corte de Contas e a mudança dos paradigmas do controle experimentados na atualidade, é salutar que sejam aprofundados os atos que incentivam melhorias contínuas em seus processos de trabalho. Desse modo, é de suma importância elevar o esforço realizado em tal objetivo à status de Pressuposto Básico, de forma a ancorar Diretrizes da Gestão que tenham o condão de orientar as unidades organizacionais.

Nesse contexto, é necessário atuar em diversas frentes para que, tanto nas atividades de controle externo, quanto nas atividades de gestão, sejam alcançados patamares superiores de eficiência e efetividade.

Na seara administrativa, além de ações que otimizam a alocação de servidores, devem ser aprimoradas medidas para melhor organização interna e à celeridade das ações gerenciais e administrativas. Dessa forma, busca-se a melhoria dos processos internos, tais como os relativos às licitações e contratações, tornando os procedimentos mais céleres e consentâneos com a Lei Federal nº

INCREMENTO DE EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE NA GESTÃO ADMINISTRATIVA E NO CONTROLE EXTERNO

14.133, de 1º de abril de 2021, conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos.

Na área de controle externo, além do alcance da celeridade – redução dos custos das operações e alcance da duração razoável do processo –, importa estabelecer como premissa de fiscalização a conciliação da legalidade com a efetividade.

Destarte, devem ser adotados procedimentos que reduzam o tempo de tramitação até a decisão definitiva, evitando encaminhamentos que posterguem a apreciação de mérito, e, ainda, possibilitem propostas baseadas nas causas das impropriedades identificadas, prescrevendo soluções que agreguem valor à administração pública, priorizando a atuação orientadora e o papel pedagógico junto aos órgãos e entes jurisdicionados.

Assim, os servidores envolvidos em cada fase dos processos de controle externo devem ser incentivados a atuar buscando medidas que permitam o diálogo e a cooperação entre as partes, propiciando maior eficiência e efetividade.

4



APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR RESULTADOS

A valorização do servidor, Pressuposto Básico do Biênio 2021-2022, foi traduzida em diversas ações que visam, além de outros aspectos, ao reconhecimento profissional e à qualificação continuada dos servidores, de forma a enaltecer o principal ativo organizacional do TCE-RJ.

Em continuidade à política de valorização do servidor, mantém-se a prioridade da gestão, ampliando o foco nas pessoas, na priorização do capital humano e enfatizando o reconhecimento dos resultados atingidos, como forma de reconhecer a dedicação e o comprometimento dos servidores que resultam na melhoria dos serviços prestados à sociedade.





DIRETRIZES DA GESTÃO

BIÊNIO 2023-2024



1 Fortalecer a atuação do Controle Externo exercido pelo TCE-RJ, com prioridade para o Saneamento Básico, visando ao aperfeiçoamento da gestão pública, por meio das funções pedagógica e conciliadora desta Corte de Contas.

2 Incrementar ações de fiscalização voltadas à transparência e responsabilidade fiscal na aplicação dos recursos recebidos pelos municípios, resultantes de transferências financeiras provenientes da concessão da Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro (Cedae).

3 Estabelecer parcerias ou contratações com instituições de ensino para realizar estudos que subsidiem a atuação do Controle Externo nas fiscalizações.

4 Intensificar o desenvolvimento de cursos e outras atividades de capacitação em polos, nos municípios do Estado do Rio de Janeiro, de forma a aprimorar as atividades profissionais e a difusão de competências técnicas, comportamentais e de gestão pública dos jurisdicionados municipais.

5 Consolidar o uso de mecanismos de consensualidade, com o objetivo de impulsionar a celeridade e a adequação das ações corretivas, de forma a obter resultados mais benéficos à sociedade.

6 Intensificar a automação dos processos de Controle Externo, por meio do direcionamento de recursos de tecnologia da informação, de forma a aprimorar o fluxo das informações e garantir maior eficiência às análises.

7 Aumentar a efetividade das decisões condenatórias, finalizando a implementação dos mecanismos estruturados, es-

pecialmente as ações que permitam o protesto, de forma a incrementar o efetivo recolhimento dos débitos imputados e das multas cominadas.

8 Implementar ações de gestão de prazos, com racionalização de processos e redução de estoques, que abarquem todo o ciclo processual, objetivando maior eficiência e efetividade das ações de Controle Externo.

9 Empreender fiscalizações que promovam, do planejamento à decisão definitiva, soluções que busquem o aperfeiçoamento das práticas de gestão e agreguem valor à administração pública, mitigando as causas, de forma a cessar os efeitos adversos e intensificar os benefícios à sociedade.

10 Evoluir o grau de conformidade do TCE-RJ quanto à adoção de boas práticas de gestão, transparência, acessibilidade e gestão de riscos, visando ao aprimoramento de sua legitimidade frente às demais organizações públicas e à sociedade, por meio da implementação de novos procedimentos, sistemas informatizados e modernização do Portal.

11 Racionalizar os processos organizacionais de gestão administrativa, visando à obtenção de maior sinergia e celeridade nas ações, por meio de análise, melhoria e automação dos processos.

12 Promover a terceirização de atividades de apoio, com foco na otimização da força de trabalho do TCE-RJ, em reforço às atividades que geram efetivos resultados à atuação do controle externo, à melhoria da qualidade dos serviços e ao ganho de eficiência.



13 Atualizar processos e procedimentos relativos às licitações e contratações, de modo a torná-los mais céleres e consentâneos com a Nova Lei de Licitações e Contratos, dando ênfase à fixação prévia de prazos para conclusão das aquisições e à implantação de medidas necessárias ao acompanhamento por parte dos demandantes.

14 Estruturar o Sistema de Controle Interno do TCE-RJ, visando à adequação normativa à legislação vigente e à compatibilização com as normas aplicáveis, contemplando inclusive, ações voltadas à revisão de competências e procedimentos administrativos.

15 Promover a capacitação em liderança, de modo a aperfeiçoar competências de gestão, alavancando o fortalecimento do processo decisório e da gestão de pessoas na Corte de Contas.

16 Aperfeiçoar a gestão de desempenho por resultados, com base nas avaliações e no reconhecimento profissional, mediante desenvolvimento de mecanismos de capacitação, integração e valorização dos servidores, bem como ações de melhoria do clima organizacional.

17 Desenvolver mecanismos de alocação de pessoas, no interesse da Administração, buscando a adequação de perfis profissionais às atividades a serem realizadas, de modo a otimizar o desempenho da força de trabalho e potencializar os resultados obtidos.

18 Intensificar a interação interinstitucional, por meio das mídias sociais e outras plataformas que se revelem eficazes na disseminação de notícias para o grande público, de forma a fortalecer o intercâmbio de conhecimento e boas práticas, assim como o controle social.

19 Aprimorar o relacionamento institucional, interagindo com os diversos atores internos e externos, articulando e confluindo ações e interesses, por meio da identificação, da análise e do monitoramento de temas, instituições e atores, objetivando fortalecer a imagem da instituição, mitigar riscos e potencializar o controle externo, em defesa do interesse público.

20 Coordenar ações que possibilitem o estabelecimento e manutenção de parcerias internacionais, permitindo o intercâmbio e o compartilhamento de conhecimentos, experiências e melhores práticas, visando ao constante aprimoramento da gestão pública.

21 Assegurar a efetiva implantação de sistema informatizado de jurisprudência, visando à padronização da metodologia, assim como a criação de base de dados, de modo a garantir a preservação das informações, o aperfeiçoamento da divulgação interna e externa e subsidiar a constituição de súmulas.

22 Reestruturar a segurança da informação, mediante criação de unidade organizacional específica, elaboração de atos normativos e implementação de procedimentos e orientações internos, nos termos das boas práticas, da Lei de Acesso à Informação (LAI) e da Lei Geral da Proteção de Dados Pessoais (LGPD).



CONCLUSÃO

A concepção e elaboração participativa das Diretrizes da Gestão 2023-2024 encerram a intenção e a certeza de oferecer ao TCE-RJ um conjunto de mandamentos capaz de orquestrar os esforços e direcionar a energia das pessoas que aqui trabalham às questões de Administração Pública mais relevantes e prioritárias nos tempos atuais, preservando-se a harmonia e a coerência com os Valores, Orientações e Diretrizes Estratégicas constantes do Plano Estratégico deste Tribunal para o período 2020-2023, o qual será reformulado para o quadriênio seguinte, podendo ensejar futuros ajustes aos artefatos dele derivados.

Subjacente ao empenho de compartilhar amplamente este constructo e disseminar o seu conteúdo entre as partes interessadas, emerge o propósito de, também, angariar engajamento ao processo decisório e à construção de resultados que sejam reconhecidos pelos cidadãos como efetivas contri-



buições ao aperfeiçoamento da gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade fluminense.

Nesse sentido, reputo que a jornada evolutiva dos Tribunais de Contas no contexto de escassez de recursos e crescente demanda por serviços públicos – situação agravada no contexto do regime de recuperação fiscal – consagra a necessidade de premeditação de cada passo desta Corte, para que sua atuação seja não apenas controladora, mas também inovadora, flexível e colaborativa, tornando-se aliada no esforço coletivo de plasmar uma nova realidade para o Estado do Rio de Janeiro e seus Municípios, marcada por maior prosperidade nas áreas de educação, saúde, segurança, transporte e saneamento básico.

RODRIGO MELO DO NASCIMENTO
PRESIDENTE DO TCE-RJ



www.tce.rj.gov.br/portalnovo/