

MINISTÉRIO DA DEFESA
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO
COORDENAÇÃO DE SERVIÇO E APOIO

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO
PLANO DE FORÇA DE TRABALHO DA Ciset-MD

ORIENTAÇÃO: Internal Audit Capability Model (IA-CM)
KPA 2.2 - Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas

1. Introdução

1.1 Com vistas à implementação da fase 2 do Projeto Orion, cujo objetivo é a dominação e institucionalização de 25 macroprocessos dos níveis 2 e 3 do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público (Internal Audit Capability Model – IA-CM), a Coordenação de Serviço e Apoio (COSEA) da Secretaria de Controle Interno (Ciset-MD) iniciou a execução das atividades pactuadas no plano de ação relativo ao KPA 2.2 – Pessoas qualificadas, identificadas e recrutadas.

1.2 No modelo IA-CM, o KPA 2.2 possui dentre suas atividades essenciais o desenvolvimento de descrições de trabalho para os cargos/posições e como evidência de prática institucionalizada, as descrições das tarefas a serem realizadas e respectivos colaboradores a serem utilizados. Para tanto foram definidos os subprodutos 12 – Recrutamento/Seleção de Pessoal e 16 – Definir e elaborar o Plano de Força de Trabalho, com a elaboração dos procedimentos operacionais padrão específicos, visando à normatização para a gestão de pessoas no âmbito da Ciset-MD.

1.3 Além disso, considerando que o objetivo do KPA 2.3 – Desenvolvimento Profissional Individual, no que diz respeito *a assegurar que os auditores internos mantenham e aumentem continuamente suas capacidades profissionais* relaciona-se com a atividade essencial 2 do KPA 2.2, *identificar os conhecimentos, as habilidades (técnicas e comportamentais) e as outras competências requeridas para realizar tarefas de auditoria*, o POP PDP Ciset-MD¹ (Sei 3619914) será acrescido às evidências de domínio para os dois macroprocessos.

2. Referencial Normativo

2.1 O Referencial Básico de Governança², publicado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2014, dispõe sobre a necessidade de pessoal em número e perfil adequados para que os serviços públicos sejam prestados adequadamente, aliado ao Guia da Política de Governança Pública de 2018, publicado com vistas a garantir coordenação, coerência, consistência e dar segurança e estabilidade ao Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, o qual dispõe em seu artigo 18, que a atividade de auditoria interna governamental deverá *adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada*.

2.2 Paralelamente, o Decreto nº 9.570, de 20 de novembro de 2018, que aprovou a estrutura regimental das unidades do Ministério da Defesa, relaciona, no anexo II, o quadro demonstrativo de cargos em comissão, funções de confiança para a Ciset-MD.

2.3 Deve-se considerar outrossim, a Portaria nº 1.614/CGU, de 1º de setembro de 2016, a qual disciplina a distribuição para os órgãos central e setoriais do Sistema de Controle Interno do Poder

¹Procedimento Operacional Padrão para o Plano de Desenvolvimento de Profissionais da Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa (Processo Sei 60100.000100/2020-91).

²Portal [tcu.gov.br](https://portal.tcu.gov.br). Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-governanca-2a-versao.htm>. Acesso em 18 de março de 2021.

Executivo, do quantitativo de GSISTE a ser concedido aos servidores que a essa gratificação fizeram jus e a Portaria Normativa nº 98/GM-MD, de 20 de dezembro de 2018, que disciplina a composição da força de trabalho militar na administração central do Ministério da Defesa.

2.4 Por fim, o planejamento estratégico definido por meio do Plano de Negócio da Ciset-MD - onde constam: i) a definição da missão da UAIG; ii) seus objetivos e metas estratégicas; iii) os meios pelos quais se pretende atingir seus resultados; e iv) os fatores externos que podem alterar os resultados esperados - assim como o planejamento operacional, por meio do Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), dependem diretamente do capital humano, ou seja, das pessoas e o estoque de conhecimentos, habilidades e experiências que possuem para a efetivação de um plano de força de trabalho específico para a Secretaria, diante das competências estratégicas, de liderança e técnicas, inerentes à atividade de auditoria interna governamental.

2.5 Importa destacar, finalmente, que a elaboração do plano da força de trabalho para a Ciset-MD não é um processo estático e deve ser renovado permanentemente em função das mudanças que ocorrem na instituição, por meio das ações descritas nos itens a seguir.

3. Conceito, objetivos e resultado do plano de força de trabalho da Ciset-MD

3.1 Por definição, o planejamento da força de trabalho é conhecido como *o processo que deve resultar no número correto de pessoas, com as habilidades, experiências e competências adequadas, para desempenhar as tarefas corretas no local e momento oportuno*, devendo estar integrado ao planejamento estratégico da UAIG.

3.2 A sistemática de elaboração, avaliação e revisão do respectivo plano apresenta por objetivos:

- a) estimar as necessidades de recursos humanos condizentes com as competências atuais, assim como o cenário esperado para o futuro;
- b) delinear a situação atual do quadro de pessoal, identificando as diferenças entre as necessidades futuras e a oferta de recursos humanos existente; e
- c) desenvolver estratégias para selecionar, recrutar ou desenvolver força de trabalho de forma que contribua para o atendimento das demandas atuais e futuras, estimadas a partir do cenário esperado.

3.3 Por fim, o plano elaborado a partir deste POP deverá gerar como resultados:

- ✓ informações gerenciais relacionadas à gestão de pessoas que permitam decisões fundamentadas acerca da composição e recomposição do quadro de colaboradores;
- ✓ subsídios para ações estratégicas em gestão de pessoas, tais como: capacitação, desenvolvimento de competências estratégicas, de liderança e técnicas, definição de perfis para seleção e recrutamento, movimentação e alocação dos profissionais;
- ✓ adequação das competências estratégicas, de liderança e técnicas aos processos de trabalho da Ciset-MD; e
- ✓ diagnóstico de gestão organizacional, visto que a análise de informações relacionadas ao dimensionamento permite identificar lacunas e possibilidades de melhoria na gestão.

4. Levantamento de informações preliminares

4.1 Com vistas ao adequado planejamento da força de trabalho da Ciset-MD, a COSEA levantou, inicialmente, o perfil de seus colaboradores, por meio da(o):

- a) identificação das competências estratégicas, de liderança e técnicas definidas para a UAIG;
- b) quadro de cargos e tarefas relativas as equipes da UAIG, visando à identificação das lacunas

existentes para adequação dos perfis dos colaboradores aos processos institucionais;

c) consolidação das informações registradas nos certificados de capacitações/eventos e currículos apresentados pelos colaboradores da Ciset-MD; e

d) avaliação das competências estratégicas, de liderança e técnicas adquiridas, a partir de pesquisa aplicada no âmbito das unidades de trabalho da Ciset-MD.

5. Elaboração do plano

5.1 A COSEA adotará roteiro com vistas à definição de estratégias para redução de defasagens e excessos de pessoal entre as áreas da Ciset-MD, e conseguinte elaboração do plano de força de trabalho como uma ferramenta de gestão capaz de produzir os subsídios necessários para que possa planejar seu quadro de pessoal adequado ao cumprimento de sua missão e seus objetivos voltados às atividades de auditoria interna governamental.

5.2 Para isso, irá consolidar as informações referentes à(s): competências estratégicas, de liderança e técnicas requeridas e aos cargos adequados para execução dos diversos processos de trabalho; características do quadro atual; defasagens de competências; projeção do número futuro de aposentadorias e outros desligamentos; e possibilidade de realocação dos colaboradores entre as unidades internas.

5.3 Adicionalmente, com base na diferença entre as competências organizacionais atuais e necessárias, encontra-se definida uma política de desenvolvimento profissional, institucionalizada por meio do POP PDP Ciset-MD prevendo ações de formação, capacitação e certificação em auditoria interna, aplicável aos atuais e futuros colaboradores à medida em que estes passarem a integrar o quadro de pessoal e o planejamento da força de trabalho for alvo de revisões periódicas.

5.4 A consolidação da relação dos profissionais com perfil mais adequado para o desempenho de atividades diversas das que vêm realizando e a quantificação do excesso/exiguidade de colaboradores que poderá eventualmente ser observado na execução de alguns processos de trabalho serão um insumo importante para a definição de políticas voltadas à realocação, ao recrutamento/seleção e à retenção de pessoal.

5.5 As orientações e os procedimentos voltados à política de realocação, recrutamento e seleção, e retenção de pessoal na Ciset-MD encontram-se definidos no Procedimento Operacional Padrão (POP) elaborado para a política de recrutamento e seleção.

6. Avaliação e revisão do plano

6.1 A avaliação implicará em revisão sistemática e periódica do plano e ajustes, quando necessários, em relação a mudanças na missão, objetivos e competências desejadas da força de trabalho. Os pontos fortes e fracos devem ser analisados, de modo a propiciar a definição de mudanças e a identificação de ações de capacitação direcionadas ao aprimoramento do plano.

6.2 Com vistas às ações de melhoria e adequabilidade das competências estratégicas, de liderança e técnicas, necessárias para a realização das atividades de auditoria interna, a COSEA consolidará os resultados oriundos do levantamento de informações preliminares e de elaboração do plano, assim como sua atualização, tendo por base as seguintes questões:

- ✓ o rol de competências estratégicas, de liderança e técnicas desejadas permanece válido?
- ✓ as estratégias de recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção estão surtindo os resultados esperados?

- ✓ existe alguma restrição orçamentária, processo de reestruturação ou expansão da organização ou de uma atividade específica que possa vir a alterar o quantitativo e o perfil desejado da força de trabalho definidos inicialmente?
- ✓ as constantes mudanças organizacionais e nos processos de trabalho são suficientemente significativas para demandar alterações no planejamento da força de trabalho?

7. Fluxogramas

O subproduto “Definir e elaborar o plano de força de trabalho da Ciset-MD”, relativo ao KPA 2.2 da Matriz IA-CM, reconhecido como de fundamental importância pela legislação que trata da gestão de pessoas no exercício da atividade de auditoria interna governamental, encontra-se vinculado a outros subprodutos em desenvolvimento, e os procedimentos operacionais deste POP descritos e exemplificados, não sendo possível a elaboração de fluxogramas específicos.

8. Elaboração e Revisão Periódica do POP e Modelos

Este POP foi elaborado pela Coordenação de Serviço e Apoio da Ciset-MD, conforme Ordens de Serviço nº 20/2020/CCI/Ciset-MD, nº 98/2020/CCI/Ciset-MD, nº 6/2021/CCI/Ciset-MD e nº 9/2021/CCI/Ciset-MD, e será revisado anualmente, em conjunto com a Gerência de Desenvolvimento Operacional (GEDOP), para verificação da correta aplicação dos procedimentos nele previstos e adequações que forem necessárias decorrentes de alterações na legislação ou em outros normativos a ele relacionados.

9. Anexos

ANEXO I - QUADRO DE CARGOS/TAREFAS (documento SEI 2541548)

ANEXO II - MAPA DE COMPETÊNCIAS (documento SEI 3552174)

ANEXO III - CONTROLE DE CERTIFICADOS/CURRÍCULOS (documento SEI 3574094)

SIGLAS

CAI	-	Chefe de Auditoria Interna
CGU	-	Controladoria-Geral da União
Ciset-MD	-	Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa
COSEA	-	Coordenação de Serviço e Apoio
ENAP	-	Escola Nacional de Administração Pública
IA-CM	-	<i>Internal Audit Capability Model</i>
IN	-	Instrução Normativa
MD	-	Ministério da Defesa
POP	-	Procedimento Operacional Padrão
SEI	-	Sistema Eletrônico de Informações
PAINT	-	Plano Anual de Auditoria Interna
UAIG	-	Unidade de Auditoria Interna Governamental

