

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

**MANUAL DE ORGANIZAÇÃO DE AÇÕES DE CAPACITAÇÃO
PARA O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA Ciset-MD**

1. INTRODUÇÃO

As ações de capacitação individual e coletiva da atividade de auditoria interna, como ferramenta eficaz na prestação de serviços com maior qualidade por parte da Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG), tornam-se cada vez mais prementes para que competências sejam transmitidas e talentos sejam encontrados, com segurança jurídica e administrativa dos instruídos, numa vertente de capacitação contínua para elevar níveis de consciência; atitudes e comportamentos; habilidades; expectativas e percepções dos colaboradores.

Na busca de uma nova arquitetura da área de pessoas alicerçada na compreensão das necessidades institucionais e pessoais, e na convicção de que, na seara da escalada de capacidades, não há aprendizado organizacional sem aprendizado individual, buscar-se-á a elevação de competências em três segmentos, quais sejam: *i)* estratégicas; *ii)* de liderança; e *iii)* técnicas.

Na espécie das competências estratégicas, aplicáveis a todos os profissionais que trabalham na UAIG, pode-se citar, por exemplo, o trabalho em equipe; adaptação à mudança; cultura organizacional; iniciativa e dinamismo; conhecimento do Ministério da Defesa; aquisição e transferência de conhecimentos; foco no cliente; etc.

Quanto às competências de liderança na adequação de dons e capacidades – em face de necessário preparo para a eventual sucessão de dirigentes, inclusive – aplicáveis àqueles que ocupam função de chefia (nível tático), na condição de titulares ou de eventuais substitutos; caracterizam o papel esperado do líder na implementação da estratégia organizacional, subdividindo-se em gestão estratégica; orientação para resultados; psicologia positiva; liderança e motivação; gestão de processos; comunicação interna; liderança e gestão de equipes; negociação; administração do tempo; etc.

A terceira vertente, das competências técnicas (nível operacional), refere-se ao treinamento de habilidades condizentes aos espaços ocupacionais e à atuação da UAIG na administração central do Ministério da Defesa, alicerçadas nas regras internacionais de auditoria interna e nas orientações normativas emanadas da Controladoria-Geral da União-CGU, haja vista a necessária qualificação para o desempenho da missão nas atividades de auditoria aplicadas à **avaliação**, à **consultoria** e à **apuração**.

A relevância dessas ações é marcada, ainda, pelo fato de representarem, na função pedagógica, a responsabilidade dos órgãos de auditoria interna, seja no conhecimento adquirido para a apresentação de boas práticas, na exposição de pontos críticos de processos administrativos, ou no desenvolvimento de habilidades interpessoais, ou ainda, na obtenção de certificações específicas que garantam qualidade na prestação de seus serviços.

Não obstante, o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 e a Instrução Normativa nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, do Ministério da Economia (ME), dispõem sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal e definem os critérios e procedimentos específicos para a implantação dessa política e a concessão de licenças e afastamentos voltados às ações de desenvolvimento dos agentes públicos, visando à *"promoção do desenvolvimento dos agentes públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos"*.

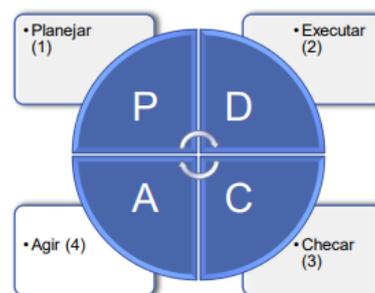
Ademais, a Norma de Implantação do IPPF/IIA 1230, revisada em 1º de janeiro de 2017, dispõe sobre a guarda da documentação e evidências dos treinamentos realizados pelos servidores e colaboradores da Ciset-MD. Assim, o “Manual de Organização de Ações de Capacitação para o Plano de Desenvolvimento de Pessoas na Ciset-MD”, pautado na gestão administrativa e por resultados, mantém o foco no material didático instrucional e na padronização das tarefas, atividades e subprocessos a fim de organizar tais esforços dentro dos processos de elaboração, execução e avaliação das ações de capacitação promovidas e/ou geridas pela Ciset-MD, sendo construído de forma sistematizada.

Por fim, este manual tem o objetivo de organizar o *modus operandi* do agente público operador dessas ações, com vistas a dar subsídios à realização das atividades dispostas no Procedimento Operacional Padrão aprovado para o PDP Ciset-MD, além de organizar o processo de oferta de cursos/eventos de capacitação no âmbito da Ciset-MD, na busca da qualificação necessária ao desempenho da missão confiada à UAIG, de modo a acompanhar e a fortalecer a gestão, na via de consequência.

2. AÇÕES LOGÍSTICAS PARA O PLANO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA Ciset-MD

2.1 Considerando os fluxos e as atividades das ações de desenvolvimento de pessoas constantes do POP PDP Ciste-MD, este manual guarda consonância na adoção das medidas administrativas associadas às 4 (quatro) fases do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), onde:

- Plan (Planejar): estabelece os objetivos e prioridades do PDP, seus processos e os recursos necessários para entregar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da UAIG.
- Do (Fazer): implementar o que foi planejado.
- Check (Checar): monitorar e (onde aplicável) medir os processos e produtos e os serviços resultantes em relação às políticas, aos objetivos e requisitos, e reportar os resultados.
- Act (Agir): executar ações para revisão dos processos e resultados, para melhorar desempenho, conforme necessário.



2.2 Na fase de planejamento, a equipe da COSEA deverá buscar os recursos necessários à implementação das ações de capacitação interna, providenciando:

- ✓ elaboração de trilhas de leitura técnica e vídeo de instrução de conteúdo aos profissionais que passem a integrar o corpo funcional da Ciset-MD, sob a orientação de mentor ad hoc e utilizando, sempre que possível, de gamificação;
- ✓ divulgação dos cursos/eventos a serem realizados pela Ciset-MD, outros órgãos públicos, instituições de ensino e escolas de governo, por meio do repositório institucional de conhecimento;
- ✓ definição dos critérios e ferramentas com o instrutor/facilitador para a elaboração do material didático, de acordo com o conteúdo programático a ser explorado;
- ✓ reserva do local de realização da ação de capacitação, de acordo com a quantidade de alunos estimada nas informações estratégicas do curso, verificando se há registro de algum risco ou problema ocorrido em treinamento anterior e, em caso positivo, tomar as devidas providências para que não ocorra novamente;
- ✓ nos cursos/eventos realizados na Ciset-MD ou em parceria com outros órgãos, a possibilidade de oferta de coffee break, atendendo à praxe administrativa em eventos de capacitação;
- ✓ elaboração do formulário de inscrição (Anexo 4.2), na plataforma Moodle MD, adotado pela Ciset-MD, contendo entre outras, informação sobre o local, data e horário do curso, o conteúdo programático, o currículo do instrutor/facilitador, o formulário de avaliação do curso (Anexo 4.3), o certificado de participação (Anexo 4.4), e se pertinente, o material didático a ser disseminado, bem como se algum aluno(a) possui alguma necessidade especial e, caso haja, tentar atendê-la na medida do possível, sob a égide da equidade;
- ✓ solicitação à CCOMSOD para inserir na página do MD, o endereço eletrônico do treinamento, o qual deverá conter às informações estratégicas e o link de preenchimento do formulário de inscrição;

- ✓ visita ao local do evento, quando não for realizado nas dependências da Ciset-MD, e em todos os casos preparar computador; projetor multimídia; projetor de slides; microfone e caixa de som, quando necessário; e acesso à internet, atentando para possíveis bloqueios de acesso e de alguns sites. Em casos específicos, o instrutor pode solicitar acesso a software ou alguns sites necessários para a realização do curso/evento; e
- ✓ acompanhamento diário das inscrições, reportando o percentual às chefias das unidades internas da Ciset-MD e ao Instrutor. No caso de não atingir 50% das vagas ofertadas, deve-se avaliar a extensão dos convites a outros órgãos e entidades, bem como reforçar a divulgação do evento.

2.3 Na fase de execução a equipe da COSEA providenciará:

a) antes da realização do evento

- ✓ confirmação de presença do instrutor/facilitador;
- ✓ lista de inscritos e envio ao instrutor/facilitador;
- ✓ teste na infraestrutura/equipamentos e reportar, caso haja, necessidades pendentes;
- ✓ interlocução com o apoio técnico do local onde será realizado o curso;
- ✓ *feedback* ao instrutor/facilitador para a realização do curso.

b) durante a realização do evento

- ✓ chegada com antecedência ao local do curso, para fazer o último check-list dos recursos a serem utilizados;
- ✓ conferência da listagem dos inscritos presentes, antes do início do curso;
- ✓ registro fotográfico do evento;
- ✓ anotação de pontos importantes da fala do instrutor para subsidiar matéria publicitária a ser divulgada pela CCOMSOD;
- ✓ disponibilização, do Formulário de Avaliação, para preenchimento antes da emissão do certificado de participação.

2.4 Na fase de checagem (monitoramento), a equipe da COSEA providenciará:

- ✓ registro dos dados dos participantes nos controles internos sobre as ações de capacitação instituídas pela Ciset-MD;
- ✓ guarda do material do treinamento em um repositório da rede para criar versões aperfeiçoadas e consultas futuras;
- ✓ registro de eventuais ocorrências que possam impactar novos eventos, caso exista, relevância a ser incluída como um risco, alocá-la na Matriz de Risco das Ações de Desenvolvimento de Pessoas; e
- ✓ elaboração dos painéis gerenciais com informações sobre os processos e resultados, para melhorar desempenho, conforme necessário.

2.5 Na fase de avaliação e revisão anual do PDP da Ciset-MD, a equipe da COSEA deverá providenciar:

- ✓ consolidação dos painéis gerenciais publicados no repositório institucional da Ciset-MD;
- ✓ subsídios para a criação de indicadores de qualidade e desempenho para o PDP do ano subsequente;
- ✓ atualização do catálogo de cursos/eventos com novas temáticas, conforme as competências desenvolvidas individualmente ou por equipe;
- ✓ adoção de medidas para corrigir ocorrências que porventura tenham impactado o PDP executado.

3. MATERIAL DIDÁTICO E FERRAMENTAS PARA O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA Ciset-MD

A elaboração e utilização de um material didático com qualidade deverá basear-se em quatro elementos: método, mão-de-obra, material (insumos) e ferramentas.

3.1 **Quanto ao método:** deve-se levar em conta que a Ciset-MD possui, em seu corpo técnico, múltiplas gerações trabalhando num mesmo ambiente organizacional, sendo recomendável a adoção de técnicas atualmente utilizadas em apresentação de alto impacto, das quais se destacam:

- ✓ mapas mentais e mapas conceituais – mapas cognitivos caracterizados por diagramas voltados para: *i*) gestão de informações, de conhecimento e de capital intelectual; *ii*) compreensão e solução de problemas; *iii*) memorização e aprendizado; etc.
- ✓ vídeos instrucionais.
- ✓ narração de histórias (storytelling) - desempenham um papel crucial na expansão da capacidade humana de imaginar, sonhar e compreender os pensamentos alheios (Anderson, 2016).
- ✓ gamificação (gamification) - em cursos corporativos é o uso de dinâmicas de jogos para engajar pessoas, resolver problemas e melhorar o aprendizado, motivando ações e comportamentos em ambientes fora do contexto de jogos. Criar um ambiente de um jogo, como em um videogame, para gerar uma competição saudável, um sentimento de conquista pelo instruído e até possibilitar a medição de desempenho.
- ✓ programação neurolinguística (PNL) - revela-se como poderosa ferramenta a ser aplicada no processo ensino-aprendizagem, tendo em vista potencializar os canais de percepção (visual, auditivo, cinestésico) do instruído, com base nos princípios da capacidade de fazer distinções; da contextualização; e da aplicação prática (Robbins, 2013).
- ✓ roteirização do curso - representa uma técnica valiosa, pois o roteiro serve de guia, propiciando uma postura alinhada do instrutor ao tema principal, o que evita o risco de divagações. Com um roteiro bem construído, utiliza-se a metodologia da linha mestra, muito adotada em filmes e peças de teatro, pois essa linha é o tema que une os elementos narrativos da palestra, traçando o percurso do palestrante (Anderson, 2016).

3.2 **Quanto à alocação de mão-de-obra:** requer a alocação de colaborador (interno ou externo) para a elaboração do material didático deve considerar a sua competência, reunindo o conhecimento técnico, a habilidade e atitude ou experiência sobre o assunto a ser ensinado. Para reduzir o risco de elaborar um material com perspectiva restrita ou unilateral, recomenda-se a sua elaboração inclusiva, realizada por uma equipe, para a qual os módulos podem ser divididos e revisados pelos pares. Alerta-se para a necessidade de pesquisar, no âmbito da Ciset-MD, na base de conhecimento da CGU ou de outras UAIG, a existência de material previamente elaborado sobre o assunto, pautando-se no princípio da gestão de risco sobre a melhor informação disponível.

3.3 **Quanto ao material (matéria-prima):** representa o insumo a ser utilizado para a elaboração do material didático, cujo produto é formalizado geralmente por slides, trilhas de aprendizagem, jogos, casos práticos ou apostila. No contexto de capacitação do setor público, no qual impera o princípio da legalidade estrita, revela-se de extrema importância o uso de leis atualizadas, as quais podem ser complementadas, quando for o caso, por jurisprudência, doutrina e manuais oficiais. No que tange à jurisprudência, recomenda-se, quando for o caso, a adoção do entendimento do Tribunal de Contas da União (TCU) no tema tratado, assim como o uso de manuais oficiais por constituírem ótimas fontes de informação técnica sobre o tema abordado. A revisão do material didático deve pautar-se em dois aspectos: a) o formal, quanto à correção gramatical; b) o de conteúdo, quanto à compreensão do texto e à conformidade técnica.

3.5 **Quanto às ferramentas:** o instrutor/facilitador deverá enviar o material didático com prazo razoável para a COSEA providenciar o envio prévio, por e-mail institucional dos inscritos, ou disponibilização, via plataforma Moodle MD, até 2 (dois) dias antes do evento. A impressão do material didático, todo ou em parte, ficará a critério do participante.

4. ANEXOS

Constam anexos a esse manual:

- 4.1 Formulário de Inscrição
- 4.2 Formulário de Avaliação
- 4.3 Certificado de Participação

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, Chris. 2016. TED Talks: o guia oficial do RED para falar em público. Rio de Janeiro : Intrínseca, 2016. 9788582579352.
- Graham, Andrew. 2010. Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público. Brasília: ENAP, 2010. 33136300187.
- Pease, Allan e Barbara. 2005. Desvendando os segredos da linguagem corporal. Rio de Janeiro : Sextante, 2005. 15993167722.
- Robbins, Anthony. 2013. Poder sem limites: o caminho do sucesso pessoal pela programação neurolinguística. Rio de Janeiro : Best Seller, 2013. 9788576844198.
- Nascimento, Sávio Luiz Pereira. 2018. Manual de Organização das Ações de Capacitação.

SIGLAS

CCOMSOD	-	Centro de Comunicação Social da Defesa
CAI	-	Chefe de Auditoria Interna
CGU	-	Controladoria-Geral da União
CODEP	-	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
COSEA	-	Coordenação de Serviço e Apoio
ENAP	-	Escola Nacional de Administração Pública
IA-CM	-	Internal Audit Capability Model
IN	-	Instrução Normativa
PNDP	-	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PDP	-	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
SIPEC	-	Sistema de Pessoal do Poder Executivo Federal
SCI	-	Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal
CISSET-MD	-	Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa
SEI	-	Sistema Eletrônico de Informações
MD	-	Ministério da Defesa
ME	-	Ministério da Economia
UAIG	-	Unidade de Auditoria Interna Governamental

MANUAL DE ORGANIZAÇÃO DE AÇÕES DE CAPACITAÇÃO
PARA O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA Ciset-MD

