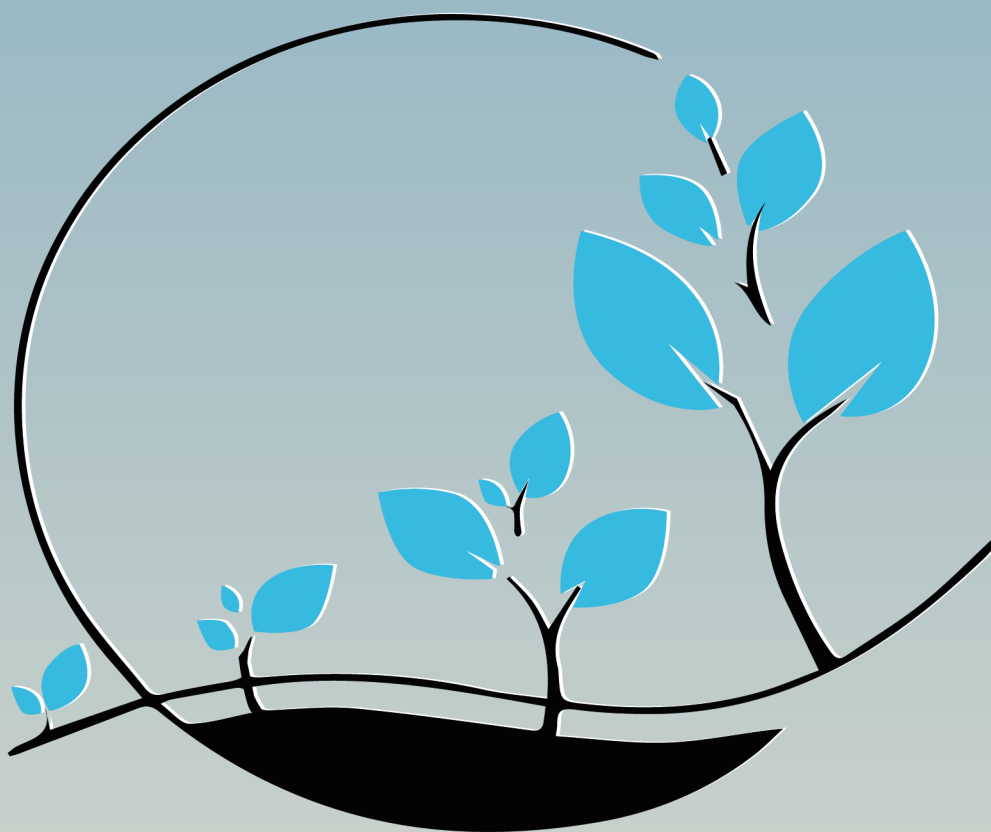
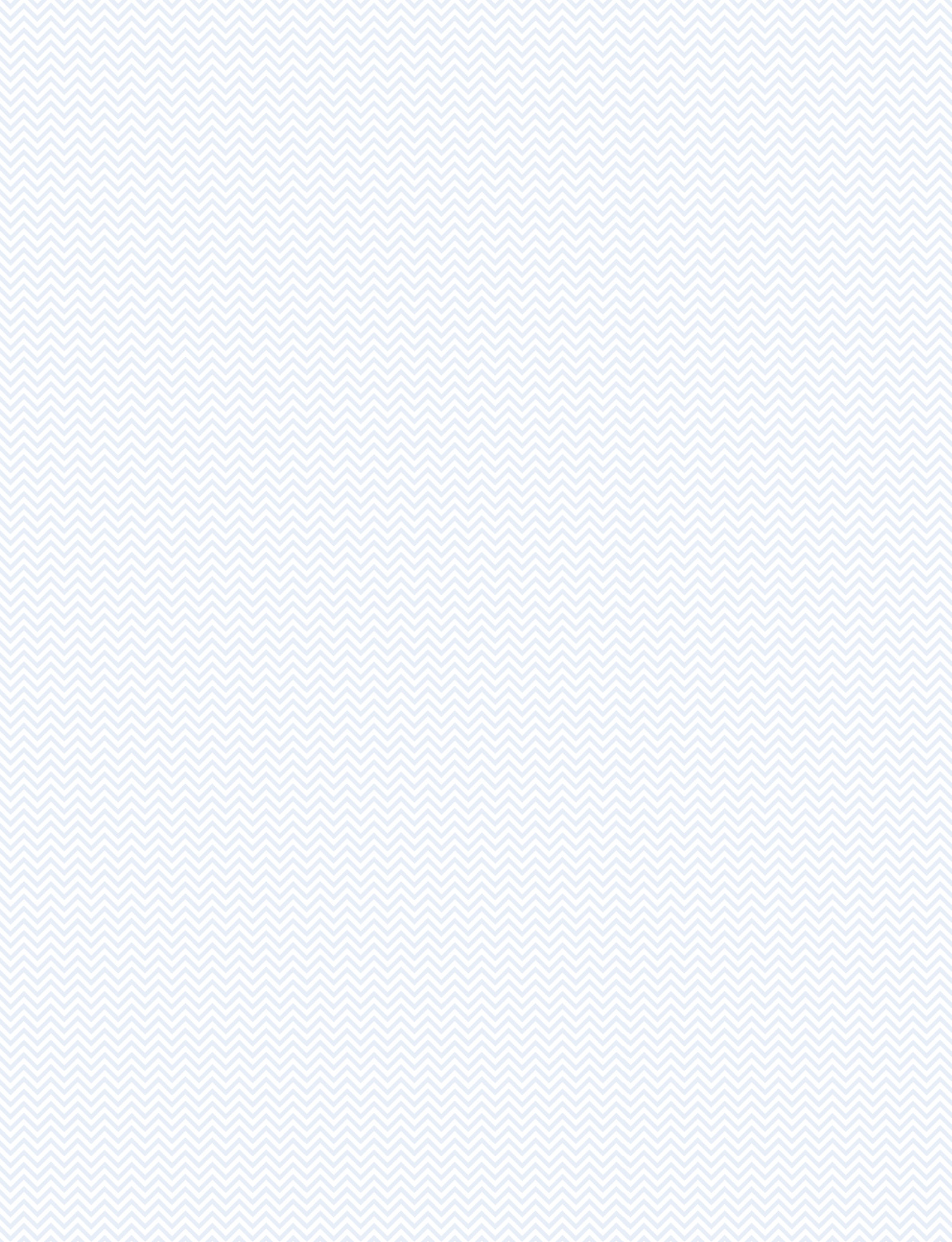


Desenvolvendo Caminhos para o Desenvolvimento Profissional de Auditores em uma Instituição Superior de Fiscalização (EFS)

Utilizando a estrutura de competências DA INTOSAI para desenvolver profissionais de auditoria do setor público da maneira mais adequada ao contexto





ÍNDICE

Certificado de Controle de qualidade - Presidente da Força-Tarefa em Profissionalização do Auditor (TFIAP) da INTOSAI	4
Certificado de Controle de qualidade - Presidente do Comitê de Capacitação da INTOSAI	5
Capítulo 1: Antecedentes e objetivo	8
Capítulo 2: Criando contexto para a Estrutura de Competências da INTOSAI	12
Capítulo 3: Impacto da EFS - Estrutura de Competências para a função de gestão de recursos humanos de uma EFS	20
Capítulo 4: Desvendando os desafios relacionados à criação de caminhos para profissionalização do auditor	32
Capítulo 5: Desenhando caminhos para a profissionalização dos auditores	54
Capítulo 6: Comentários finais	64

CERTIFICADO DE GARANTIA DE QUALIDADE; PRESIDENTE DA FORÇA-TAREFA DE PROFISSIONALIZAÇÃO DE AUDITORES DA INTOSAI (TFIAP)

Todos os bens públicos da INTOSAI que não se destinam à inclusão na Estrutura de Pronunciamentos Profissionais da INTOSAI (IFPP) devem cumprir os requisitos estabelecidos no documento intitulado "Garantia de Qualidade em Bens Públicos desenvolvidos fora do Devido Processo", aprovado pelo Conselho de Administração da INTOSAI em novembro de 2017.

O guia "Desenvolvendo caminhos para o desenvolvimento profissional de auditores em uma Instituição Superior de Auditoria (EFS)" atende a esses requisitos, no nível 2. Um documento neste nível não foi submetido a requisitos de garantia de qualidade semelhantes àqueles do devido processo da INTOSAI, mas, no entanto, foi finalizado levando em conta as seguintes considerações de garantia de qualidade:

- Representação - A força-tarefa foi tão representativa dos diferentes agrupamentos da INTOSAI quanto possível. Estes variaram de estruturas formais, tais como o secretariado geral e os comitês de metas para o Desenvolvimento de Iniciativas (IDI), as Organizações Regionais da INTOSAI e as EFS que refletem os diferentes modelos de auditoria da INTOSAI, regiões, tamanhos de organização, etc. Além disso, a associação de membros à força-tarefa permaneceu aberta a qualquer parte interessada.
- Plano de trabalho estruturado - O plano de trabalho foi formalizado e validado por todos os representantes sem um documento denominado esboço estratégico da TFIAP (2016 a 2019).
- Abertura e transparência - Progresso do trabalho e entregas provisórias foram abertamente compartilhadas no site do Comitê de Capacitação (CBC) da INTOSAI e formalmente relatado tanto para o Comitê Diretivo do CBC, quanto para o Conselho de Administração da INTOSAI.
- Representação de partes interessadas externas - Partes interessadas externas fizeram parte da força-tarefa desde o início, - incluindo nomes como a Federação Internacional de Contadores (IFAC), o Instituto de Auditoria Interna (IIA) e a Sociedade alemã para Cooperação internacional (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit - GIZ).
- Ligação com o Fórum para Pronunciamentos Profissionais da INTOSAI - Dada a intenção da INTOSAI de fazer a transição do trabalho atual do TFIAP para o IFPP na forma de pronunciamentos sobre competências de auditoria, um representante do Fórum para Pronunciamentos Profissionais da INTOSAI (FIPP), na pessoa de um dedicado profissional de mediação para este fluxo do projeto, trabalhou com a força-tarefa desde o seu início.
- Método de trabalho - As reuniões da força-tarefa foram realizadas no formato de sessões de trabalho que direcionaram desenvolvimentos posteriores, que foram testados formalmente após cada reunião da força-tarefa, através de um processo de revisão e comentários internos. Além disso, o trabalho realizado pela força-tarefa pode ser testado em comparação com o resultado de uma pesquisa independente sobre os tópicos em questão, encomendada pela GIZ.
- Exposição - O texto final do documento foi apresentado a toda a comunidade da INTOSAI por um período de 45 dias antes do INCOSAI de 2019, recebendo muitos comentários variados e representativos. Todos os comentários foram respondidos e, quando relevantes, o documento foi alterado e atualizado.

Na medida em que for relevante, o guia desenvolvido é consistente com os princípios, padrões e práticas relevantes da INTOSAI.

Este produto é válido até o INCOSAI de 2025, a menos que seja revisitado quando este trabalho for transferido para o nível do IFPP. Se não for revisado e atualizado até dezembro de 2025, deixará de ser um bem público da INTOSAI desenvolvido fora do devido processo.

Jan van Schalkwyk

Presidente da Força-Tarefa para Profissionalização de Auditores da INTOSAI
Executivo corporativo: Instituição Superior de Auditoria da África do Sul

Data

CERTIFICADO DE GARANTIA DE QUALIDADE; PRESIDENTE DO COMITÊ DE CAPACITAÇÃO DA INTOSAI

Com base na garantia fornecida pelo Presidente da Força-Tarefa da INTOSAI sobre Profissionalização do Auditor e em uma avaliação que eu realizei na minha qualidade de membro do Comitê de Capacitação da INTOSAI, fica certificado que o guia "Desenvolvendo caminhos para o desenvolvimento profissional de auditores em uma Instituição Superior de Auditoria (EFS)" está aderente aos requisitos do documento intitulado "Garantia de Qualidade em Bens Públicos desenvolvidos fora do Devido Processo", aprovado pelo Conselho de Administração da INTOSAI em novembro de 2017, no nível 2.

Um documento neste nível não foi submetido a requisitos de garantia de qualidade semelhantes àqueles do devido processo da INTOSAI, mas, no entanto, foi finalizado levando em conta as considerações de garantia de qualidade declaradas acima, as quais eu supervisionei.

Este produto é válido até o INCOSAI de 2025, a menos que seja revisitado quando este trabalho for transferido para o nível do IFPP. Se não for revisado e atualizado até dezembro de 2025, deixará de ser um bem público da INTOSAI desenvolvido fora do devido processo.

Kimi Makwetu

Presidente do Comitê de Capacitação da INTOSAI (CBC)
Auditor-Geral da África do Sul em nome do CBC
Comitê de direção

Data

SUMÁRIO EXECUTIVO

Diz-se que muitos cozinheiros estragam o caldo. Outro ditado igualmente conhecido é que muitas mãos fazem um trabalho leve. No caso deste documento, o último se aplica. É graças ao envolvimento e interesse de muitos membros da INTOSAI, todos os quais têm os melhores interesses da auditoria do setor público em mente, que este projeto está se concretizando.

O desenvolvimento profissional dos auditores é fundamental para o trabalho das Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS). Ao descrever o papel das EFS, a Norma Internacional para Instituições Superiores de Auditoria (ISSAI) número 12 introduz a auditoria do setor público como se segue:

“A auditoria do setor público, conforme defendida pelas Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), é um fator importante para fazer a diferença na vida dos cidadãos.

A auditoria em entidades governamentais e do setor público pelas EFS tem um impacto positivo na confiança da sociedade porque ela tem foco nas mentes dos guardiões dos recursos públicos, em o quanto eles usam bem esses recursos.

Essa consciência apoia os valores desejáveis e sustenta os mecanismos de “accountability”, os quais, por sua vez, levam a melhores decisões. Uma vez que os resultados das auditorias das EFS são tornados públicos, os cidadãos são capazes de responsabilizarem os guardiões dos recursos públicos. Neste sentido, as EFS promovem a eficiência, responsabilidade, efetividade e transparência da administração pública. Uma EFS independente, eficaz e confiável é, portanto, um componente essencial em um sistema democrático onde a responsabilidade, a transparência e a integridade são partes indispensáveis de uma democracia estável. ”

A pedra angular da credibilidade das EFS e, em última análise, a relevância do trabalho que desempenham para fazer a diferença na vida dos cidadãos, sempre foi o desenvolvimento da capacidade adequada no nível das EFS para lidar com a missão da organização. Conseqüentemente, o Plano Estratégico da INTOSAI 2016 - 2022 atribuiu ao Comitê de Capacitação da INTOSAI (CBC) a tarefa de lidar com este desafio de desenvolvimento. Entre uma série de objetivos-chave atribuídos a este comitê, o Plano estratégico focou especificamente no desenvolvimento profissional dos auditores do setor público. Para citar: é crítico “fortalecer o desenvolvimento profissional estruturado da INTOSAI como uma âncora para o desenvolvimento da capacidade profissional e potencial profissionalização do auditor da EFS ”.

Durante o período de 2013 a 2016, o CBC lançou as bases para o seu trabalho a este respeito, formulando uma estrutura inicial de competências do auditor da INTOSAI e finalizando com um documento decisivo a respeito da profissionalização na comunidade INTOSAI (“Os mecanismos de capacitação necessários para facilitar o desenvolvimento profissional no nível de uma EFS”). Estas duas entregas levaram a INTOSAI a solicitar ao CBC, por meio de sua Força-Tarefa sobre Profissionalização do Auditor (o TFIAP), a prosseguir com este trabalho através das ações:

- desenvolver ainda mais a estrutura de competências da INTOSAI, de duas maneiras. Uma era aprimorar a estrutura, incluindo reflexões sobre o trabalho feito pelas EFS com Responsabilidades Jurisdicionais. A outra era testar a adequação da estrutura original em um projeto piloto, conduzido pela IDI, e
- fornecer orientações sobre a utilização da estrutura de competências da INTOSAI no nível da EFS para formalizar e estruturar o desenvolvimento profissional de auditores do setor público.

Neste documento a INTOSAI fornece orientações às EFS em quatro aspectos da profissionalização:

- O desenvolvimento de uma estrutura de competências no nível da EFS, com base nos princípios fundamentais da estrutura de competências da INTOSAI, mas adaptada a circunstâncias únicas, missão e requisitos específicos da EFS (Capítulo 2)
- O impacto da estrutura de competências no nível da EFS nos processos de recursos humanos desta EFS (capítulo 3),
- As opções disponíveis na estruturação de caminhos específicos para desenvolvimento profissional no nível regional da EFS ou da INTOSAI, baseados nos feedbacks das EFS e pesquisa específica conduzida a este respeito (capítulo 4), e
- As considerações do processo, no nível dos princípios, que uma EFS deve levar em consideração ao projetar o seu próprio caminho para o desenvolvimento profissional (capítulo 5).

Além disso, o documento trata de adotar pronunciamentos profissionais específicos sobre a competência do auditor da comunidade INTOSAI, num futuro previsível (capítulo 5).

A INTOSAI e a profissão de auditoria em geral possuem uma riqueza de informações e boas práticas relacionadas à profissionalização do auditor. O TFIAP aproveitou esse know-how ao longo de seu trabalho. O resultado esperado é um guia estruturado que pode ajudar a liderança da EFS em um processo de aprimoramento da profissionalização de suas organizações e pessoal, e que possa agregar valor ao desenvolvimento de profissionais de auditoria no setor público.

O TFIAP expressa sua gratidão a todos os que participaram do desenvolvimento deste guia. Muitas mentes capazes fizeram este documento possível.



JUSTIFICATIVA E OBJETIVO

O conceito de maior profissionalização das EFS dominou a agenda da INTOSAI durante boa parte da década passada.

Muitas definições diferentes de profissão ou profissionalismo existem¹. Um exemplo é o documento intitulado “Os mecanismos habilitadores necessários para facilitar e estruturar o desenvolvimento profissional no nível da EFS²”. Este trabalho fez um balanço dos desenvolvimentos atuais em auditoria do setor público, bem como dos desafios enfrentados pela comunidade INTOSAI na sua profissionalização posterior. No contexto do discurso atual da INTOSAI sobre profissionalismo, o artigo se refere aos 4 seguintes elementos:

OS 4 FUNDAMENTOS DO PROFISSIONALISMO



Este documento tem foco específico na área de desenvolvimento de pessoas competentes para executar a missão das EFS.

1 Existem três modelos de profissionalismo amplamente citados, mas diferentes, e, porque fornecem um excelente pano de fundo para o tópico abordado neste documento, são compartilhados - Greenwood (1957) caracterizou as disciplinas profissionais por suas características únicas: um corpo teórico sistemático, autoridade profissional e sanção da comunidade, um código de ética regulatório, uma cultura profissional e um senso de dever social; Flint (1988) propôs um modelo um tanto semelhante, incluindo habilidades e conhecimentos baseados na educação avançada; uma qualificação necessária para obter competência e autoridade para exercer a prática; objetividade, imparcialidade e integridade; e um código de boa conduta garantindo padrões de competência e disciplina; Albrecht (2006) definiu o papel do profissional em termos mais pessoais como consciência situacional, presença, autenticidade, clareza e empatia.

2 Disponível em www.intosaicbc.org. No restante deste documento, o documento de posicionamento é referido como o “documento de posicionamento dos mecanismos de habilitação”.

Durante o XXII INCOSAI em Abu Dhabi, os delegados consideraram as implicações do documento de posicionamento (“position paper”) sobre os mecanismos de habilitação e o recém-desenvolvido “Mapa de competências para profissionais de auditoria do setor público em entidades fiscalizadoras superiores” (referidas como estrutura de competência da INTOSAI no restante deste documento). O encontro decidiu instituir uma força-tarefa sobre Profissionalização de Auditores da INTOSAI (TFIAP), solicitando para este grupo:

1. Conduzir pesquisas adicionais com vistas a desenvolver um roteiro para o desenvolvimento / adoção pela INTOSAI de pronunciamentos profissionais (normas e orientações) sobre a competência do auditor,
2. Refinar ainda mais a estrutura de competências da INTOSAI e orientar sua utilização na formação de responsabilidades para o desenvolvimento profissional de auditores em EFS,
3. Lidar com o requisito de competência para as EFS com Responsabilidades Jurisdicionais, e
4. Desenvolver orientações práticas (adicionais ao item 2 acima) para orientar a criação de oportunidades para o desenvolvimento profissional de auditores em EFS.

Ao mesmo tempo, com base na estrutura de competências da INTOSAI de 2016, a Iniciativa de Desenvolvimento da INTOSAI (IDI), em consulta ao CBC, foi incumbida do desenvolvimento de uma iniciativa piloto de profissionalização. Este trabalho culminou no atual projeto de Educação Profissional para Auditores das EFS (PESA). Além de todos os benefícios deste projeto referentes a testes e confirmação da estrutura de competências da INTOSAI 2016, o projeto fornece um excelente campo de testes para alguns dos conceitos e ideias expressos neste documento.

Este documento trata dos itens (1) e (4) acima, definindo o que significa competência no contexto de uma EFS, bem como delineando os processos e ferramentas que uma EFS requer para desenvolver essas competências. Os requisitos (2) e (3) foram tratados em um projeto separado da força-tarefa.

A adoção da Norma Internacional para Instituição Fiscalizadora Superior número 12, que trata do “Valor e benefícios das EFS - fazendo a diferença na vida dos cidadãos”(ISSAI 12), representa um marco inicial na busca da INTOSAI para uma maior profissionalização. Nesta norma a INTOSAI usa 12 princípios muito específicos para delinear uma visão atual da relevância das EFS. O padrão anda de mãos dadas com a Estrutura de Medição de Desempenho da EFS (SAI PMF) uma ferramenta que avalia as EFS em relação aos princípios básicos da ISSAI número 12³.

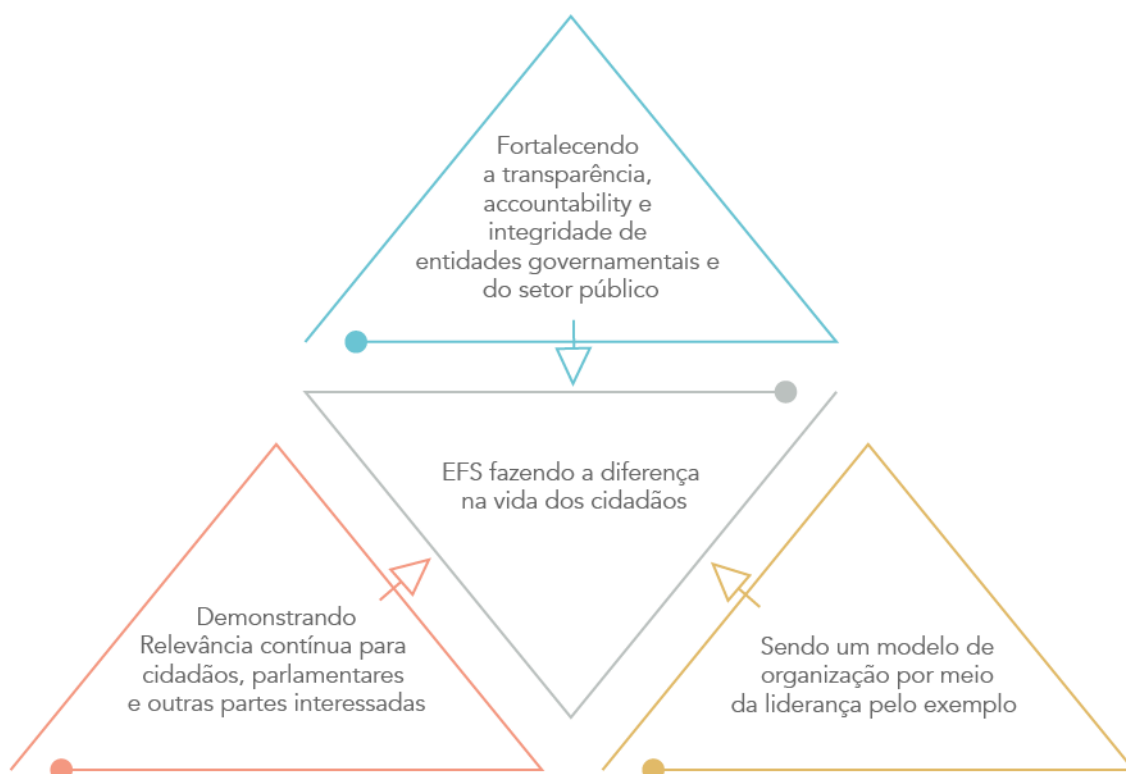
Este conceito de ser capaz de avaliar uma EFS em relação a um conjunto de critérios mundialmente reconhecidos é semelhante a como muitas outras organizações internacionais abordam o profissionalismo dos seus membros. A Federação Internacional de Contadores (IFAC), por exemplo, exige que suas organizações-membros atendam a sete itens das “Declarações de Obrigações dos Membros (SMOs)” para provar que eles são “membros em boa situação” em seus ambientes profissionais ou que identificaram e estão trabalhando em suas necessidades de desenvolvimento de capacidade.

Os princípios da ISSAI 12 podem, portanto, servir como uma boa definição de uma EFS profissional⁴ ao caracterizar uma EFS que funciona bem e que é relevante. O equivalente às SMOs mencionadas acima é a Estrutura de Medição de Desempenho da EFS (SAI PMF), a avaliação do desenvolvimento de acordo com a ISSAI 12. O resultado de uma revisão SAI PMF deveria dar uma boa indicação da relevância de uma EFS em termos de referências internacionais e, por implicação, a força de sua posição profissional. Um dos 12 princípios da ISSAI 12 confirma a importância da aprendizagem contínua e do compartilhamento de conhecimento como um meio de garantir que cada EFS tenha (e continue a ter) pessoas devidamente competentes para lidar com sua missão única. Ter pessoas competentes é um elemento crítico para ser uma EFS profissional. Na ausência de um ambiente profissional, os membros individuais da equipe de uma EFS provavelmente acharão muito difícil atingir um nível profissional de competência.

3 No novo IFPP, será denominado P12.

4 Veja uma discussão detalhada a esse respeito no documento de posição “mecanismos de habilitação do Comitê de Capacitação da INTOSAI”.

ISSAI 12: O VALOR E OS BENEFÍCIOS DAS INSTITUIÇÕES SUPERIORES DE FISCALIZAÇÃO - FAZENDO A DIFERENÇA NA VIDA DOS CIDADÃOS



Princípios

- 1 Salvaguardar a independência das EFS
- 2 Realizar auditorias para garantir que governos e entidades governamentais e do setor público sejam responsabilizadas, por sua gestão e uso dos recursos públicos.
- 3 Habilitar aqueles encarregados da governança do setor público, a cumprirem suas responsabilidades, em resposta a recomendações e achados de auditoria, aplicando ações corretivas apropriadas.
- 4 Reportar os resultados auditados, e assim habilitar a população a responsabilizar as entidades governamentais e do setor público.
- 5 Ser responsivo a mudanças no ambiente e a riscos emergentes.
- 6 Comunicar-se efetivamente com as partes interessadas.
- 7 Ser uma fonte confiável, independente e com visão e orientações objetivas para dar suporte a mudanças benéficas no setor público.
- 8 Garantir a adequada transparência e "accountability" das EFS.
- 9 Garantir a boa governança das EFS.
- 10 Cumprir o Código de Ética das EFS.
- 11 Perseguir um serviço de qualidade e excelência.
- 12 Ter capacidade de promover aprendizagem e compartilhar conhecimento.

Durante o período de 2014 a 2016, a INTOSAI desenvolveu uma estrutura de competências como um facilitador-chave para o desenvolvimento de competências da equipe. Esta estrutura define competência como conhecimento⁵ mensurável ou observável, habilidades⁶ e atributos pessoais⁷ críticos para um desempenho bem-sucedido no trabalho. Ela também fez uma distinção clara entre competências essenciais e competências discricionárias.

As competências essenciais, nos termos da INTOSAI, referem-se aos conhecimentos, habilidades e atributos pessoais que unem a comunidade como auditores do setor público. Estas são baseadas nas ISSAIs e deveriam ser universalmente aplicáveis a todas as EFS.

Competências discricionárias são aquelas competências que tornam cada EFS única. É aceito em toda a comunidade da INTOSAI que, por mais que as EFS compartilhem pontos em comum no trabalho que fazem para fazer a diferença na vida dos cidadãos, elas têm missões diferentes, legislações de habilitação diferentes, requisitos diferentes relacionados com gestão de finanças públicas, diferentes necessidades e metodologias e práticas diferentes. Estas competências discricionárias não foram definidas na estrutura de competências da INTOSAI e cabe a cada EFS individualmente ou à organização regional da INTOSAI⁸, conforme sejam relevantes para elas, definirem suas competências discricionárias e combiná-las com as competências essenciais em um perfil único que irá ser relevante para aquela EFS. Este processo de combinação é descrito no capítulo 2 deste guia.

Em um nível básico, o acordo acerca das competências exclusivas que unem uma profissão global é uma consideração principal para o profissionalismo. Outra consideração é a aplicação consistente de uma série de princípios básicos ou etapas do processo que devem apoiar o desenvolvimento de competências em uma profissão global. Estes princípios ou etapas seriam normalmente confirmados no nível de normas ou pronunciamentos profissionais.

A INTOSAI já se pronunciou sobre a estrutura de competências inicial que deveria unir os membros da INTOSAI como uma profissão global. Esta segunda consideração, relativa aos princípios fundamentais ou etapas do processo que sustentam o desenvolvimento de competências, é abordada através do compromisso da INTOSAI em explorar a necessidade de pronunciamentos profissionais sobre a competência do auditor como parte do IFPP⁹ da INTOSAI.

É muito claro que a definição de competência pode ser diferente de EFS para EFS. A forma como a competência é provada, pode, portanto, também diferir de EFS para EFS - daí a referência no título deste documento a "caminhos para desenvolvimento profissional". Embora haja a tentação, às vezes, de pensar em um membro da equipe competente em termos de qualificação profissional ou designação profissional, esse pode não ser necessariamente o único indicador. Podem haver muitas outras formas pelas quais a competência pode ser desenvolvida e/ou confirmada.

Em consonância com o princípio de "profissão global, solução local", este documento explora como as EFS podem utilizar a estrutura de competências da INTOSAI (núcleo) para:

- Desenvolver a estrutura específica de competências da EFS que atenda aos seus requisitos e necessidades exclusivas de um modo completamente personalizado.
- Usar esta estrutura específica de competências da EFS para melhorar as práticas de gestão de recursos humanos¹⁰, e
- Desenvolver caminhos específicos para a profissionalização do auditor em cada EFS.

O compromisso da liderança da EFS em conduzir ativa e visivelmente qualquer iniciativa de profissionalização é de importância crítica para o sucesso de tais intervenções. Este guia visa capacitar a liderança da EFS para esse desafio, especialmente quando se considera a melhor forma de formalizar e melhorar o desenvolvimento profissional de seu pessoal da maneira mais adequada a essa EFS.

5 Conhecimento é a compreensão teórica e / ou prática de um assunto.

6 Habilidades são as proficiências desenvolvidas por meio de intervenções de aprendizagem e / ou experiência.

7 Atributos pessoais referem-se às qualidades, características ou traços de uma pessoa.

8 Sobre o papel das organizações regionais da INTOSAI na adaptação de competências na criação de opções para o desenvolvimento profissional de pessoal, consulte o documento "INTOSAI Framework on Regional Professionalism".

9 Ver decisões relacionadas referentes à estrutura de competências da INTOSAI, tomadas durante o INCOSAI de 2016.

10 Mais orientações detalhadas, destinadas ao nível do departamento de Gestão de Recursos Humanos (GRH) dentro de uma EFS, seguirão com a revisão iminente do guia HRM do INTOSAI CBC.

2

CRIANDO CONTEXTO PARA A ESTRUTURA DE COMPETÊNCIAS DA INTOSAI

Como mencionado no capítulo introdutório a estrutura de competências da INTOSAI ocupa-se exclusivamente em definir a singularidade de um auditor do setor público/profissional da EFS. Isso é feito no contexto de um conjunto de competências essenciais com base nos requisitos das ISSAIs. Para chegar a um panorama completo das necessidades de competência de uma EFS, cada EFS terá que complementar os requisitos estabelecidos na estrutura de competências da INTOSAI (seção 2.1) com seus próprios requisitos. Estes são uma dupla:

- Competências que são exclusivas da EFS (consulte a seção 2.2), e
- O pensamento da EFS sobre a base subjacente de conhecimentos e habilidades necessárias para garantir a aplicação de competências únicas (consulte a seção 2.3).

Uma vez que a EFS tenha uma visão completa de seus requisitos de competência, esses requisitos podem ser divididos em conhecimentos, habilidades e atributos pessoais, tornando mais fácil projetar um caminho para o desenvolvimento profissional (consulte a seção 2.4)

2.1 A ESTRUTURA DE COMPETÊNCIAS DA INTOSAI

O “essencial da auditoria do setor público” é definido na estrutura de competências da INTOSAI e lida com a especificidade do setor público acima dos assuntos subjetivos genéricos ou da expertise específica das EFS. Esta estrutura está disponível separadamente no site do CBC da INTOSAI (www.intosaicbc.org).

ESTRUTURA DE COMPETÊNCIAS “ESSENCIAIS” DA INTOSAI



Embora a estrutura consista de um conjunto de competências essenciais transversais que deveriam ser aplicadas a todas as EFS, cada EFS ainda precisaria fazer algumas escolhas iniciais por conta própria. Teria que decidir qual das quatro pernas verticais da estrutura, representando os diferentes fluxos de auditoria, se aplica a ela. Com base no feedback recebido de várias EFS, também pode ser possível combinar ou integrar alguns dos fluxos de auditoria.

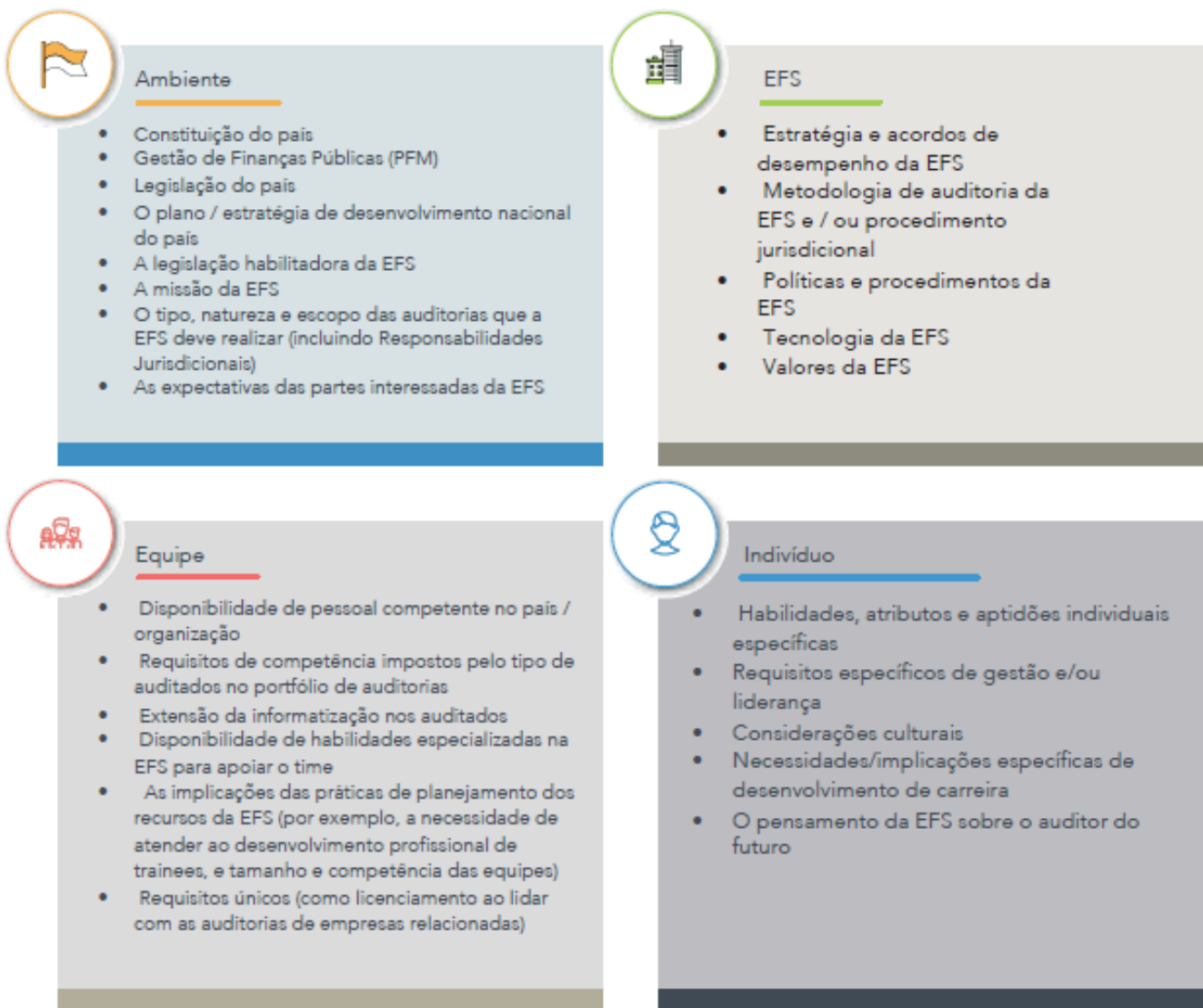
Seguindo esta etapa básica de combinar as competências transversais com os tipos de auditoria que a EFS estará realizando, ela precisará então começar a fazer adições a esta estrutura.

2.2 COMPETÊNCIAS QUE SÃO EXCLUSIVAS DA EFS

Para garantir a relevância da estrutura e adaptá-la às necessidades da EFS, é necessário adicionar competências discricionárias (competências exclusivas da EFS) às competências essenciais (de acordo com a estrutura de competências da INTOSAI). Fazer isso envolve considerar o ambiente externo e as necessidades próprias da EFS, sua equipe e requisitos individuais, como mostrado no diagrama:



AQUI ESTÃO ALGUNS EXEMPLOS DE FATORES A CONSIDERAR:



Na estrutura de competências da INTOSAI, a análise de competências é apresentada especificamente no nível de um profissional de auditoria. Em outras palavras, a pessoa visada é um indivíduo totalmente competente para lidar com todos os aspectos do processo de auditoria realizado nos termos das ISSAIs.

Idealmente, esta estrutura deve ser relevante, além de garantir que um profissional de auditoria tenha as competências para realizar suas responsabilidades imediatas. A estrutura também deve começar a equipar o profissional de auditoria para o seu futuro papel nas posições gerenciais da organização. Para tanto, é necessário incluir competências gerenciais e de liderança específicas na estrutura. Aqui, pode ser útil pensar sobre essas competências de acordo com os seguintes elementos de orientação:

- Atributos pessoais exigidos em um nível gerencial - ser autêntico, inspirador, resiliente, prestativo, etc.
- Considerações gerenciais gerais - determinação, capacidade de incentivar a produtividade, encorajar o trabalho em equipe, capacidade de priorizar, etc.
- Considerações de gestão de pessoas - ser consistente, garantir a qualidade, fornecer uma direção clara, empoderar outros, fornecer mentoria, etc.
- Considerações sobre liderança estratégica - julgamento estratégico, pensamento estratégico orientado para resultados, influenciar as partes interessadas.
- Considerações sobre liderança do setor público - influência no setor público, consciência da dinâmica da política externa, etc.

Esta etapa é um requisito crítico para passar de uma visão muito genérica de auditoria do setor público na estrutura de competências da INTOSAI para uma visão específica e completa de um profissional de auditoria exclusivo para uma EFS específica.

Ao fazer esse refinamento, há sempre o risco de que a análise de competências se torne tão detalhada e complexa que dilua o valor da estrutura. Portanto, ao longo da fase de contexto é essencial:

- (a) priorizar as competências críticas (documentar apenas aquelas competências que serão necessárias para recrutar ou desenvolver um profissional de auditoria que possa atender à missão e às expectativas da EFS), e
- (b) manter o nível de detalhe e complexidade compatíveis com o nível de investimento que a EFS (ou região) pode ou está preparada para fazer. Em suma, devem haver momentos para testar se a estrutura personalizada ainda representa uma solução viável para a EFS.

2.3 A BASE SUBJACENTE DE CONHECIMENTOS E HABILIDADES REQUERIDAS PARA GARANTIR A APLICAÇÃO ADEQUADA DE TODAS AS COMPETÊNCIAS MENCIONADAS ACIMA.

A estrutura de competências da INTOSAI pressupõe uma base de conhecimento e habilidades que sustentam as competências únicas de auditoria do setor público. A decisão em torno destes conhecimentos e habilidades subjacentes dependerá da escolha estratégica que a EFS fizer entre a contratação em um nível de auditoria generalista ou em um nível de auditoria especializada. Se o nível for generalista, não haverá necessariamente uma correlação entre a experiência no assunto e o fluxo de auditoria em que a pessoa trabalha. Para um nível de auditoria de especialista, seria de se esperar uma correlação mais forte. Cada um deles tem suas próprias vantagens e desvantagens, que precisam ser levadas em consideração no contexto do funcionamento da EFS.

Um exemplo são as competências para o auditor financeiro. O conhecimento e a habilidade subjacentes que garantirão a aplicação apropriada das competências descritas nas seções 2.1 e 2.2 acima, irão em todas as probabilidades implicar pelo menos um conhecimento genérico de contabilidade e auditoria, talvez aprimorado com alguma exposição ao direito comercial e economia. Em muitas EFS, isso pode se traduzir em um "requisito de entrada" na forma de uma qualificação em nível de pós graduação para o ambiente(ou para um nível de trabalho). Com base nisso, haveria um processo específico, para adicionar competências de auditoria financeira do setor público ao perfil da pessoa.

Da mesma forma, ao considerar os requisitos de competência para um auditor operacional, os requisitos de conhecimento e habilidade subjacentes podem estar vinculados à área na qual a pessoa fará a auditoria. Isso pode implicar que um auditor operacional que lida com a auditoria de grandes projetos de Infraestrutura entraria na organização como engenheiro. Alternativamente, tal auditor operacional pode entrar na organização com experiência nas áreas de métodos qualitativos ou quantitativos de avaliação. Em ambos os casos, além dessas áreas de especialização subjacentes, haveria um processo para dotar ele/ela de competências específicas de auditoria operacional no setor público.

Em ambos os casos, uma compreensão do ambiente do setor público será essencial. Novamente, esse entendimento pode ser o resultado de estudar gestão pública (ou administração pública), trabalhar em um ambiente do setor público ou ser exposto às necessidades desse setor por meio de intervenções específicas dentro da EFS.

Pode ser tentador equacionar esta importante expertise com o requisito de uma qualificação específica para entrada na organização e/ou para um nível de cargo específico. No entanto, é melhor adaptar totalmente a estrutura de competências aos requisitos da EFS e, em seguida, fazer uma chamada fundada nos requisitos de qualificação (consulte a seção 2.4 abaixo).

A estrutura de competências completa e sob medida da EFS agora deve consistir nos seguintes elementos-chave:

Essenciais

- As competências transversais horizontais da estrutura de competências da INTOSAI,
- As pernas verticais relevantes da estrutura de competência da INTOSAI, refletindo as competências específicas do tipo de auditoria vinculadas ao tipo de auditoria ou atividades jurisdicionais que a EFS realizará, de acordo com sua missão.

Discrecionários

- Requisitos específicos do país/EFS, baseados nos quatro níveis de ambiente, EFS, equipe de auditoria e auditor individual,
- Competências gerenciais/de liderança específicas e relevantes, e
- A base subjacente de conhecimentos e habilidades exigidas do profissional de auditoria na EFS específica para garantir a aplicação adequada da competência de auditoria

Neste ponto é crítico para a liderança da EFS refletir se esta estrutura é clara o suficiente e tem uma representação completa do auditor típico necessário para implementar a missão da EFS, de acordo com sua estratégia.

Dependendo da preferência da liderança da EFS, isso pode implicar em documentar o estado atual da auditoria na EFS ou, se a estratégia for mais aspiracional e de natureza focada em desenvolvimento, o estado futuro desejado.

É sabido que a estrutura, neste ponto, reflete somente uma visão geral da organização. Mais trabalho ainda é necessário para adequar essa estrutura a níveis específicos de cargos e para permitir a progressão adequada na carreira.

Isso é mais apropriadamente alcançado por meio de um processo de criação de perfil do cargo. Em essência, envolve:

- descrever cada função dentro da organização,
- delinear responsabilidades detalhadas do cargo para cada função,
- relacionar as responsabilidades do cargo com competências relevantes, específicas e priorizadas, e
- ser específico nas qualificações e experiência necessárias para cada função.

Uma forma alternativa (e potencialmente menos complexa) para lidar com isso pode ser definir adicionalmente níveis de proficiência por competência. Aqui está um exemplo:

- Nível básico (equipe / trainee / nível de entrada),
- Nível intermediário (nível de supervisor / gerente),
- Nível avançado (nível de gerente sênior),
- Nível de especialista (nível executivo)

A primeira opção pode ser mais adequada para papéis e funções tradicionais, baseados em hierarquia, enquanto a segunda opção pode ser mais aplicável para papéis e funções baseados em tarefas.

Mudanças no ambiente da EFS, o desenvolvimento da auditoria no setor público ou o próprio desenvolvimento profissional da EFS podem exigir a integração de novas competências e terá um impacto nos perfis dos cargos. A EFS deve, portanto, ter um processo em vigor para revisar perfis de cargo regularmente para garantir que a descrição de funções e posições, responsabilidades e competências permaneçam relevantes para a EFS.

Conforme enfatizado na seção introdutória deste documento, o foco tem sido no desenvolvimento de caminhos para a profissionalização de auditores, com referência à estrutura da ISSAI. No contexto da profissionalização de uma EFS, é importante embarcar em um exercício semelhante para funções de auditoria especializada e funções de apoio. As funções de auditoria especializada incluiriam auditoria forense, auditoria de tecnologia da informação, auditoria ambiental, etc. As funções de apoio seriam gestão de recursos humanos, finanças, aquisições, gestão de tecnologia da informação, gestão de comunicações e mídia, etc.).

2.4 ANALISANDO OS REQUISITOS DE COMPETÊNCIA COMO CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS, HABILIDADES E REQUISITOS DE ATRIBUTOS PESSOAIS.

No desenvolvimento da estrutura de competências da INTOSAI, as competências foram descritas em termos do comportamento observável. Se essa estrutura fosse usada para recrutar pessoal, ou o desenvolvimento de um caminho de profissionalização específico na EFS, seria necessário dividir a estrutura de competências nos seguintes componentes:

- Conhecimento: que dará uma indicação da qualificação que será requerida para um cargo específico e ou os elementos de aprendizagem baseados em conhecimentos específicos que precisam ocorrer,
- Habilidades - que fornecerão insights sobre a experiência prática que é necessária / precisa ser desenvolvida para um cargo específico, por meio de exposição no trabalho especificamente acordada (e monitorada), e
- Atributos pessoais - que fornecerão percepções sobre os atributos pessoais da pessoa a ser recrutada para uma posição ou que precisem ser desenvolvidos.

Ao dividir as competências em suas partes componentes (conhecimentos, habilidades e atributos pessoais), a EFS deve considerar como avaliará estes componentes, pois isso juntamente com as necessidades específicas da EFS orientarão a concepção do programa de desenvolvimento relacionado.

Avaliação é o processo de coleta de evidências de que um indivíduo demonstrou as competências profissionais necessárias para a sua função. Este processo geralmente inclui uma combinação de diferentes atividades de avaliação. A seleção dessas atividades pode variar para diferentes competências e para diferentes componentes de competências. Por exemplo, embora seja possível avaliar o conhecimento por meio de testes on-line objetivos, os atributos profissionais podem ser mais bem avaliados durante o trabalho pelo gerente de linha ou gerente de projeto apropriado.

Ao planejar atividades de avaliação, uma EFS também deve considerar os níveis de integração que podem ser demonstrados entre conhecimentos, habilidades e atributos pessoais e entre diferentes competências (por exemplo, aplicação do ceticismo profissional ao avaliar os critérios em uma auditoria operacional).

Atividades de avaliação confiáveis produzirão um resultado consistente com a verdadeira competência do aluno no contexto das necessidades da EFS. Para ter credibilidade as atividades de avaliação devem demonstrar o seguinte:

- Confiabilidade - as atividades de avaliação devem produzir substancialmente o mesmo resultado dado o mesmo conjunto de circunstâncias,
- Verificabilidade - as atividades de avaliação devem gerar evidências documentadas do que foi atingido no resultado da avaliação, e
- Abrangência - as atividades de avaliação devem abranger todas as competências relevantes e suas partes componentes.

Os tipos de atividades de avaliação incluem exames escritos, exames orais, testes online, avaliação no trabalho, e/ou uma revisão de um portfólio de evidências de atividades no local de trabalho.

As atividades de avaliação podem ser avaliadas de acordo com o quão objetivas ou subjetivas elas são. Por exemplo, um questionário de múltipla escolha que é avaliado automaticamente por um computador seria considerado altamente objetivo. Em comparação, uma avaliação durante o trabalho por um supervisor provavelmente incluirá níveis mais elevados de subjetividade. Na prática, as avaliações serão consideradas mais confiáveis quando tiverem altos níveis de objetividade. A escolha do método de avaliação apropriado também deve levar em conta o custo e a disponibilidade da tecnologia.

As atividades de avaliação não serão necessariamente conduzidas apenas pela equipe da EFS. Elas também podem ser realizadas por universidades, instituições de educação privada, organizações profissionais, centros de treinamento do governo ou outras instituições. Algumas dessas atividades de avaliação podem, na realidade, preceder a nomeação do auditor para a EFS - em outras palavras, a EFS pode segmentar uma equipe com um conjunto de competências comprovadas no seu processo de recrutamento.

As atividades de avaliação devem oferecer aos aspirantes a profissionais uma oportunidade de demonstrar sua competência como auditores da EFS. Quando a EFS planeja atividades de aprendizagem, estas devem preparar os alunos para concluir com completo sucesso as atividades de avaliação. Isto será alcançado definindo objetivos/ resultados de aprendizagem alinhados com estrutura de competências da EFS e desenvolvendo atividades de aprendizagem que atinjam esses objetivos / resultados de aprendizagem. Portanto, é fundamental manter o processo de avaliação em mente na concepção de uma iniciativa de profissionalização ou atividade de aprendizagem específica.

Nos capítulos que se seguem, este guia irá explorar o seguinte:

- O impacto da estrutura de competências nas práticas de gestão de recursos humanos de em uma EFS (capítulo 3), e
- O desenvolvimento de caminhos para o desenvolvimento profissional baseados na estrutura de competências (capítulo 4).

3

IMPACTO DA ESTRUTURA DE COMPETÊNCIAS DA EFS NA FUNÇÃO DE GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DE UMA EFS

Este capítulo deve ser lido idealmente em conjunto com o documento "Gestão de Recursos Humanos - um guia para Entidades Fiscalizadoras Superiores" - documento emitido pelo CBC em 2012¹¹.

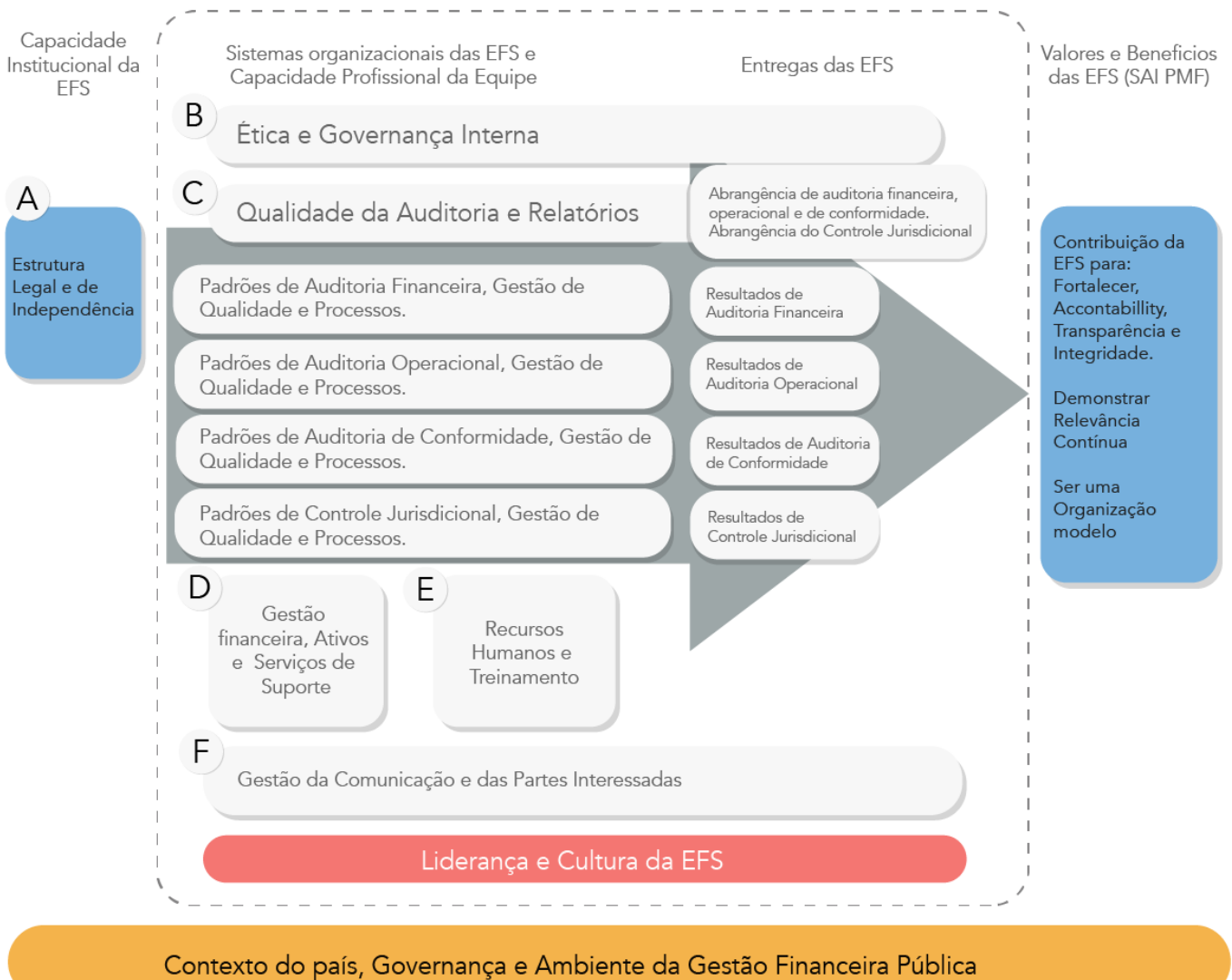
Tendo descrito o processo de adaptação da estrutura de competências da INTOSAI para atender às necessidades específicas da EFS em questão, é importante refletir brevemente no impacto que esta nova estrutura, única e personalizada da EFS terá sobre certas práticas de gestão de recursos humanos na EFS, na medida do relevante.

As práticas adequadas de gerenciamento e treinamento de recursos humanos são facilitadores essenciais para a liderança da EFS na formalização e estruturação de práticas de profissionalização em uma EFS. Nesse sentido, a Estrutura de Medição de Desempenho da EFS (PMF) descreve a gestão de recursos humanos apropriada como um dos seis elementos-chave que a liderança da EFS pode utilizar na avaliação da relevância de uma EFS ou, conforme descrito no capítulo 1, testar o nível de profissionalização de uma EFS.

11 Este guia pode ser encontrado em www.intosaicbc.org, e está marcado para revisão e atualização em 2019 e após.

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DO SAI PMF

ESTRUTURA PARA MEDICÃO DE DESEMPENHO DA EFS (SAI PMF)



O seguinte ciclo típico de gestão de recursos humanos é proposto como uma base para ilustrar o impacto de uma estrutura de competências de uma EFS totalmente adaptada e atual sobre esses processos:

CICLO TÍPICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



Os autores aceitam que nem todos esses processos possam ser aplicados ou estar sob o controle da EFS. No entanto, as informações descritas abaixo podem ser úteis na conclusão de acordos de serviço, negociação de necessidades ou confirmação de expectativas com as instituições que lidam com essas atividades em nome da EFS.

3.1 ESTRATÉGIA DA EFS

A estratégia está no centro do funcionamento de qualquer organização. Por mais que uma EFS possa ter um mandato legislativo e legislação habilitadora específica, cada EFS também deve ter uma estratégia única que explicita questões como interpretação da missão, visão, valores, objetivos de desempenho, resultados esperados e impactos previstos.

Idealmente, a estratégia também deve esclarecer os tipos de auditorias a serem realizadas, certos temas que serão enfocados e o escopo e a extensão do trabalho esperado.

De acordo com o princípio de "liderar pelo exemplo", este documento de estratégia deve estar disponível em domínio público e deve apoiar a divulgação transparente das atividades da EFS por meio de um relatório anual.

Ao interpretar a missão da EFS e a execução de suas atividades planejadas, a estratégia da EFS deve definir claramente os requisitos de competência da EFS (conforme descrito no capítulo anterior) e certas práticas de gestão de recursos humanos. A estratégia deve ser a entrada principal para a estratégia de gerenciamento de recursos humanos da EFS, conforme descrito abaixo.

3.2 ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Na EFS, a estratégia de Gestão de Recursos Humanos (ERH) apoia a implementação da estratégia geral da EFS por meio de atividades como planejamento de recursos humanos (ou da força de trabalho), atração e recrutamento, recompensa e reconhecimento, gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento, retenção e sucessão, bem como bem-estar da equipe.

O Domínio "E" do SAI PMF propõe que a estratégia de RH da EFS (ERHEFS):

- esteja alinhada com a estratégia / objetivos de desempenho da EFS,
- cubra pelo menos os processos básicos, como recrutamento, retenção, remuneração, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional,
- contenha considerações sobre a quantidade e o tipo de pessoal necessário para o período de planejamento da estratégia,
- tenha indicadores, linhas de base e metas (por exemplo, rotatividade de pessoal, vagas, tempo não produtivo, etc.),
- seja comunicado a todos os funcionários,
- seja monitorado pelo menos anualmente, e
- seja revisado e atualizado pelo menos uma vez a cada 5 anos.

Em essência, a estratégia de RH é um "plano de ação" para direcionar as atividades da equipe, aumentar a produtividade e alinhar as principais práticas e atividades de recursos humanos com a intenção estratégica da EFS, como um facilitador-chave para o sucesso.

A estrutura de competências da EFS serve a um propósito importante ao interpretar os requisitos da estratégia da EFS no nível das competências organizacionais, da equipe e individuais. Desta forma, a EFS garante que as práticas, iniciativas e atividades de recursos humanos estão estreitamente alinhadas à sua estratégia.

Este nível de clareza é importante: fala diretamente com o sucesso de qualquer esforço de profissionalização para auditores, quer este esforço seja dirigido a "alcançar" os requisitos da estratégia da EFS, ou seja instituído como uma forma dela se preparar para um estado futuro específico previsto nessa estratégia.

3.3 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O planejamento de Recursos Humanos (RH) é o processo de revisão sistemática das necessidades de recursos humanos para garantir que o número necessário de membros da equipe com as competências exigidas esteja disponível quando necessário. Este processo permite à liderança da EFS ter uma abordagem integrada, identificando as lacunas entre a força de trabalho atual (oferta) e as necessidades futuras (demanda), bem como lacunas no alinhamento e suporte das estratégias da EFS.

ELEMENTOS DE PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Avaliação da atual Capacidade de RH	Previsão de Demanda / oferta	Determinação das lacunas (gap)	Fechamento de lacuna
<ul style="list-style-type: none">• Avalie a capacidade atual de RH• Avalie as atuais competências da equipe• Compile um Inventário de habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Preveja as necessidades de RH para o futuro• Determine o impacto de fatores externos no suprimento dessas necessidades• Desenvolva uma estratégia organizacional futura	<ul style="list-style-type: none">• Realize uma análise de lacunas/gap para identificar o número de pessoas e as habilidades necessárias no futuro em comparação com a situação atual• Preveja a capacidade de RH necessária e compare com a capacidade disponível.	<ul style="list-style-type: none">• Projete a estrutura da organização• Desenhe os perfis dos cargos• Decida sobre as "Estratégias B" mais adequadas (ver abaixo)• Implemente planos de ação de RH• Meça o sucesso e adapte a tática

PROJETAR A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

As seguintes áreas de foco devem ser consideradas ao projetar a estrutura organizacional ideal para dar efeito à estratégia da EFS:

- Foco estratégico (liderança - fornecer direção estratégica),
- Foco tático (gestão - conversão da estratégia em objetivos e planos táticos), e
- Foco operacional (profissionais - conversão de objetivos e planos táticos em planos e atividades operacionais).

O projeto da estrutura organizacional também deve envolver a determinação da amplitude ideal de controle (por exemplo, a quantidade ideal de profissionais na equipe para um gerente). Essa determinação pode incluir a avaliação do risco do auditado, composição da equipe, requisitos de garantia de qualidade, capacidade disponível, necessidade de supervisão e nível de experiência.

DESENHAR OS PERFIS DE CARGOS REQUERIDOS

Esta etapa (descrita na seção 2.3) combina as competências da organização (de acordo com a estrutura de competências da EFS) com todas as funções específicas da organização. Nesta fase é fundamental garantir que as expectativas (no contexto da estratégia da EFS) sejam totalmente atendidas a ponto de permitir uma gestão de desempenho adequada, tratando tanto do alinhamento estratégico quanto da excelência operacional.

DECIDIR SOBRE AS "ESTRATÉGIAS B" MAIS APROPRIADAS

O conceito de "estratégias B" (Ulrich, 2003) fornece uma maneira relativamente fácil para a liderança da EFS pensar sobre as escolhas estratégicas que sustentam a estratégia de RH da EFS e o desenvolvimento de caminhos para a profissionalização.

- Comprar (Buy) - recrutar funcionários de fora da EFS,
- Construir (Build)- desenvolver talentos de dentro da EFS,
- Empréstimo (Borrow) - obtenção de recursos por meio de consultoria, contratação ou terceirização,
- Vincular (Bind)- reter pessoal com competências críticas, e / ou
- Evitar (Bound) - remover maus desempenhos, eliminando funções improdutivas e / ou requalificando a equipe.

A EFS pode explorar mais, se os funcionários que realmente possuem as competências necessárias, mas que não podem de fato ser totalmente utilizadas na sua posição atual, puderem ser realocados na organização. Tanto a EFS quanto o(s) funcionário(s) irão se beneficiar de tal acordo, que lhes confie novas responsabilidades onde suas competências poderão ser totalmente utilizadas.

Também se pode prever uma situação em que certas competências são limitadas a apenas alguns membros da equipe - as chamadas competências escassas. A EFS pode reforçar e desenvolver a disponibilidade de tais competências internamente através de formas de aprendizagem social e prática no trabalho. Os funcionários com competências escassas devem ser alocados em equipes de forma sistemática para compartilhar e desenvolver essas competências únicas, para ampliar o inventário de habilidades em uma EFS.

Isso pode exigir que a EFS considere duas estratégias de planejamento adicionais, a saber:

- Mobilização - Movimentação de funcionários entre unidades / funções dentro da EFS para desenvolver competências transversais ou para garantir a plena utilização da competência desenvolvida (e melhorar a satisfação no trabalho), e
- Compartilhamento - promover a reflexão profissional e a aprendizagem mútua na prática, a fim de facilitar a transferência de conhecimento entre funcionários, especialmente no que se refere a habilidades escassas.

A estrutura de competência da EFS desempenha um importante papel facilitador, permitindo que a liderança da EFS planeje efetivamente os recursos humanos:

- identificando as competências necessárias para apoiar as áreas estratégicas da EFS
- identificando lacunas em relação às competências necessárias para futuras demandas de recursos
- projetando estruturas organizacionais eficazes
- desenvolvendo perfis de cargos detalhados que formarão a base para a atração, recrutamento, gestão do desempenho e desenvolvimento de diferentes cargos na EFS.

A previsão adequada das necessidades futuras e a descrição das lacunas entre elas e a situação atual pode, às vezes, ser difícil. Certas mudanças podem exigir competências novas ou indisponíveis para as necessidades atuais das EFS. Por mais que o planejamento seja uma etapa necessária, o plano necessita permanecer flexível o suficiente para atender a esses novos desenvolvimentos.

3.4 ATRAÇÃO E RECRUTAMENTO

A atração e o recrutamento visam identificar a diversidade adequada de competências exigidas em todos os níveis, atraindo e selecionando pessoas por critérios pré-definidos e trazendo pessoas para a instituição de forma eficaz e eficiente. O processo de contratação deve ser justo, equitativo e alinhado à legislação trabalhista e às políticas organizacionais pertinentes.

As práticas de atração e recrutamento que são baseadas na estrutura de competências da EFS permitirão que os gerentes recrutem, aloquem, avaliem e indiquem funcionários com os conhecimentos, habilidades e atributos pessoais adequados para se destacarem no ambiente da EFS. Com referência ao comportamento observável durante o processo de recrutamento, os painéis de entrevista são capazes de selecionar candidatos que sejam devidamente competentes para atender às expectativas da estratégia da EFS. Também garantem que o processo de recrutamento seja padronizado e objetivo.

Na nomeação do candidato ideal, o contrato de trabalho pode referir-se a um período de experiência - um acordo formal no início do emprego em que o novo membro da equipe demonstra sua adequação dentro de uma escala de tempo definida. Na determinação dos padrões de desempenho que irão sustentar esta avaliação, a estrutura de competências da EFS será um ponto de referência muito útil e relevante.

3.5 GESTÃO DE DESEMPENHO

Gerentes e funcionários usam a gestão de desempenho para trabalhar juntos para planejar, monitorar e revisar os objetivos de trabalho da equipe e a contribuição geral para a EFS. A gestão de desempenho é mais do que apenas uma revisão anual de desempenho. Em vez disso, é um processo contínuo de definição de objetivos, avaliação do progresso e fornecimento de treinamento e feedback contínuos para garantir que a equipe cumpra os objetivos da EFS e suas metas de carreira.

Este processo deve ter como objetivo:

- apoiar a visão, os valores e as áreas de foco estratégico da EFS,
- garantir que os membros da equipe saibam o que se espera deles,
- inspirar a equipe a atingir e superar as expectativas estabelecidas em seus perfis profissionais (e, por extensão as necessidades das partes interessadas da EFS), garantindo o desenvolvimento e crescimento pessoal,
- inculcar e sustentar uma cultura de desempenho, apoiada na melhoria contínua,
- construir e aprimorar o relacionamento entre a gestão e a equipe,
- desenvolver a equipe por meio de treinamento e desenvolvimento.

A gestão e a liderança da EFS devem considerar útil consultar a estrutura de competências da EFS em todo o processo de gestão de desempenho, desde o planejamento e acordo sobre as metas de desempenho, até a avaliação do desempenho em relação a elas. Isso ajudará a liderança e a gestão a melhorar o desempenho, pela definição clara do que se espera da equipe. O desempenho do trabalho pode ser dividido em metas ou objetivos específicos que um indivíduo precisa atingir. Esses objetivos podem ser definidos por competências funcionais (as dimensões de conhecimentos e habilidades da estrutura) e também por como um indivíduo trabalha (a dimensão dos atributos pessoais da estrutura). Saber quais competências são críticas para uma função individual (com base nos perfis de cargos) permite aos gerentes ajustarem suas discussões sobre gerenciamento de desempenho e desenvolvimento adequadamente.

A estrutura de competências da EFS também deve contribuir para a eficiência em torno das consequências relacionadas ao gerenciamento do desempenho. Especificamente, deve auxiliar na identificação de qual desenvolvimento é necessário para lidar com as lacunas de desempenho ou se medidas disciplinares devem ser tomadas.

3.6 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO

Aprendizagem e desenvolvimento constituem uma parte importante da estratégia geral de negócios de uma EFS. A EFS precisa colocar em prática uma estratégia de aprendizagem e desenvolvimento que descreve como está desenvolvendo as competências de sua força de trabalho, para cumprir sua missão em um mundo de constante mudança. Em um ambiente fluido, como o que as EFS operam, o desafio para a comunidade INTOSAI é se esforçar continuamente para permanecer relevante. Isso exige o desenvolvimento de uma série de novas competências multidisciplinares e um compromisso com a aprendizagem ao longo da vida, tanto no nível do EFS quanto no nível de cada membro da equipe. Neste contexto, o caso de uma estrutura de competências clara, completa e atual no nível da EFS é ainda mais convincente.

Uma vez que visa mostrar o impacto de uma estrutura de competências bem projetada no processo de aprendizagem, o ciclo abaixo (destinado a uma intervenção de aprendizagem formal) é usado como exemplo. O uso deste exemplo é apenas ilustrativo e não descarta a importância e o valor de outras intervenções, formais ou informais.



Nota: Dada a importância dos processos de aprendizagem nos esforços de profissionalização, cada passo do ciclo de aprendizagem é descrito com alguns detalhes abaixo. Para facilidade de uso, a descrição é feita a partir da visão de uma EFS, que investiga esforços de aprendizagem formais visando a equipe, mas os mesmos princípios se aplicam igualmente a auditores individuais em seus próprios esforços para crescer e fortalecer sua posição profissional em um compromisso com a aprendizagem ao longo da vida.



ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE APRENDIZAGEM

Uma análise das necessidades de aprendizagem é realizada comparando a estrutura de competência da EFS com os níveis atuais de competência da equipe. Onde houver lacunas, estas orientarão o plano de treinamento.

Como parte deste processo, todos os funcionários devem, em consulta com seus gerentes de linha, concluir planos de desenvolvimento pessoal que identificam suas necessidades individuais de aprendizagem. A equipe deve considerar a estrutura de competências, seu trabalho atual, responsabilidades e desempenho, e os requisitos de sua próxima posição prevista na EFS quando completar seu plano de desenvolvimento pessoal.

Necessidades de aprendizado podem surgir de:

- a. Uma contratação antecipada de nova equipe
- b. Novos requisitos de competência para funcionários decorrentes de
 - i. mudanças no ambiente profissional (por exemplo, atualizações de normas)
 - ii. mudanças na missão da EFS
 - iii. mudanças nas áreas de foco das auditorias
 - iv. macrotendências emergentes
- c. Desenvolvimento contínuo da equipe

A análise das necessidades de aprendizagem deve abranger toda a organização, incluindo equipe de auditoria profissional, pessoal de apoio profissional e pessoal de apoio não profissional. Deve se estender do Chefe maior da EFS até o funcionário mais jovem.



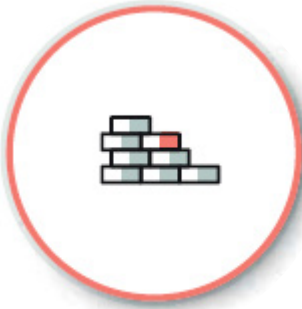
PLANO DE TREINAMENTO

É desenvolvido um plano de treinamento que define o cronograma de intervenções de aprendizagem para o período. Este plano de treinamento, deve atender às necessidades indicadas na análise de necessidades de aprendizagem.

O plano de treinamento deve cobrir várias áreas de aprendizagem, incluindo:

- Auditoria técnica
- Desenvolvimento de liderança e gestão
- Integração ou iniciação de nova equipe
- Treinamento em políticas, procedimentos e processos da EFS (incluindo treinamento nos sistemas internos de TI da EFS)
- Treinamento de habilidades pessoais (por exemplo, habilidades de comunicação e escrita, habilidades analíticas, habilidades de apresentação, habilidades em entrevistas, ética, supervisão, habilidades em TI).

É necessário manter um equilíbrio adequado entre as intervenções que auxiliam a equipe a atender os requisitos de um programa de desenvolvimento profissional (para obter um conjunto de competências exigidas) e para cumprir com os programas de desenvolvimento profissional contínuo.



DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS DE APRENDIZAGEM

O plano de treinamento precisa ser avaliado para determinar até que ponto novos materiais de aprendizagem precisam ser desenvolvidos ou os materiais de aprendizagem existentes devem ser atualizados. O trabalho de desenvolvimento pode ser conduzido por recursos internos da EFS ou consultores externos, dependendo da natureza do assunto e da disponibilidade de recursos internos. Quando forem usados consultores externos, a EFS deve tomar cuidado extra para garantir que os materiais produzidos atendam às necessidades identificadas.

O desenvolvimento de materiais de aprendizagem geralmente inclui o teste dos materiais através de um piloto.



ENTREGA DE INTERVENÇÕES DE APRENDIZAGEM

As intervenções de aprendizagem serão realizadas de acordo com o plano de treinamento. É provável que isso aconteça por meio de uma combinação de aprendizagem online e em sala de aula. Quando facilitadores forem necessários, é importante considerar quem tem mais condição para facilitar o treinamento, por exemplo: recursos internos versus recursos externos, facilitadores em tempo integral versus equipe sênior de auditoria.



AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA

Depois de participar de uma intervenção de aprendizagem, a equipe deve ter a oportunidade de demonstrar as competências desenvolvidas com a intervenção. Isso pode ser alcançado por meio de um teste pós-curso, uma tarefa no local de trabalho ou avaliação no trabalho.

Veja também a seção detalhada sobre avaliação no capítulo 2 deste guia.



AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Após a conclusão do plano de aprendizagem, a EFS deve avaliar a eficácia das intervenções de aprendizagem. Isso exigirá consulta direta com a equipe de auditoria, gerentes de linha e liderança da EFS. Ela também pode se estender aos auditados e outras partes interessadas. Os resultados dessa avaliação devem ser incorporados às atualizações da estratégia de aprendizagem e aos planos de treinamento futuros.

É importante criar uma cultura de aprendizagem dentro da EFS. Embora parte da aprendizagem ocorra por meio de intervenção formal, a maioria das oportunidades de aprendizado ocorre no trabalho. É responsabilidade de toda a equipe das EFS:

- a) assegurar seu próprio desenvolvimento profissional de acordo com a expectativa de seu cargo, e
- b) orientar e treinar outros funcionários da EFS no trabalho.

A estrutura de competências da EFS fornece uma base sólida para permitir o desenvolvimento e avaliação de competências para profissionais da EFS. O modelo pode ser usado para conduzir avaliações de habilidades, identificar lacunas de desenvolvimento, determinar resultados de aprendizagem e projetar soluções de desenvolvimento direcionadas. Para que essas atividades funcionem de forma eficaz, é imperativo que a estrutura de competências seja completa e totalmente adaptada às necessidades da EFS, conforme descrito na sua estratégia.

No contexto deste documento, o processo de aprendizagem e desenvolvimento pode ser estruturado em caminhos formalizados para o desenvolvimento profissional, conforme descrito nos capítulos 4 e 5 deste documento.

3.7 RECOMPENSAS E RECONHECIMENTO

Recompensas e reconhecimento incluem uma grande ênfase na compensação, mas também vão além disso, lidando com benefícios indiretos e prêmios não financeiros. Benefícios indiretos podem incluir reconhecimento positivo, oportunidades de estudo, seguro saúde, benefícios na aposentadoria, enquanto que os incentivos não financeiros podem ser políticas e práticas justas e consistentes, um bom ambiente de trabalho, horários de trabalho flexíveis. Em uma configuração ideal a EFS deveria considerar uma abordagem de recompensa total que reúna todos esses elementos em uma estratégia.

A EFS deve se esforçar para remunerar sua equipe de maneira justa, consistente e que reflita o mercado externo e deve ainda fornecer reconhecimento pela realização dos objetivos da EFS, metas individuais ou de equipe e competência profissional. Um programa bem estruturado com um bom equilíbrio entre benefícios, salários e recompensas, apoiará a EFS a se manter competitiva no setor público e garantirá sustentabilidade no futuro. Uma estrutura de competências bem definida, serve ainda como uma importante base para o desenvolvimento de uma estratégia de compensação. Isto é especialmente importante ao desenvolver perfis de cargos e/ou realizar avaliações do trabalho (envolvendo a análise abrangente de tarefas, responsabilidades e competências de cada perfil de cargo para avaliar o valor relativo para o empregador do conteúdo do trabalho e para fornecer uma classificação interna dos cargos). Ela também pode ser usada como um ponto de referência na comparação de certos tipos de cargo e faixa de remuneração.

3.8 RETENÇÃO E SUCESSÃO

O processo de retenção e sucessão de pessoal visa identificar, desenvolver, atualizar e reter pessoal altamente competente para garantir a continuidade do trabalho e constituir um pool de talentos para sucessão de determinadas posições chave identificadas. A retenção de uma equipe e a sucessão são críticas para a saúde e o sucesso a longo prazo da EFS: se a equipe está comprometida com a EFS no sentido de que estão totalmente engajados, com alta satisfação no trabalho, é alta a probabilidade de que permaneçam. Isso fornece conforto de que a EFS será capaz de reter certas habilidades críticas, gerenciar a rotatividade de pessoal dentro de parâmetros aceitáveis, preencher posições rapidamente com habilidades adequadas e ter certeza de que pode atender às suas necessidades futuras de pessoal (e competências).

A estrutura de competências da EFS define as competências que os membros da equipe precisam desenvolver para estarem prontos para (verticalmente) passar para o próximo nível dentro da organização, ou para (horizontalmente) passar para um novo departamento ou função, cobrindo toda a gama de conhecimentos e habilidades. Além de lidar simplesmente com as necessidades "técnicas" de uma posição, o desenvolvimento gerencial e de liderança exige atenção específica à medida que a equipe progride nas categorias organizacionais.

O desenvolvimento, tendo em mente o futuro da organização, é fundamental para as posições-chave (posições sem as quais a continuidade dos negócios da EFS pode estar sob ameaça) e para posições de liderança.

Ao refletir sobre o ciclo de gestão de recursos humanos tratado neste capítulo, fica claro que as lideranças da EFS precisam pensar seriamente sobre a maneira como o capital humano é planejado, implantado, contratado, administrado e desenvolvido. O SAI PMF reconhece essa necessidade, quando pede a uma EFS que atribua especificamente a responsabilidade pela função de Gestão de RH a um indivíduo ou departamento que tenha o conjunto de habilidades, experiência e recursos adequados para realizar o trabalho. Também atribui às unidades de RH as seguintes responsabilidades:

- Desenvolvimento e manutenção da estratégia e políticas de RH,
- Personalização e manutenção de uma estrutura de competências,
- Fornecimento de orientações e consultas sobre questões de RH,
- Manutenção de um sistema de avaliação de desempenho,
- Programação de oportunidades adequadas de desenvolvimento profissional, e
- Manutenção de arquivos de pessoal.

Embora essas responsabilidades delineiem os requisitos "básicos", também deve ser bastante evidente a partir do descrito acima que, a existência de uma unidade de Gestão de RH forte e profissional é fundamental para capacitar a liderança da EFS para conduzir o processo de profissionalização dos seus auditores. Ao basear seus esforços de Gestão de Recursos Humanos e profissionalização em uma estrutura de competências bem pensada, completa e adequadamente adaptada, a liderança das EFS tem o conforto de poder desenvolver uma equipe competente e profissional de acordo com todos os requisitos apropriados.

São eles:

- definição da INTOSAI para a função de auditor do setor público, na Estrutura de Pronunciamentos Profissionais (IFPP)
- a missão única da própria EFS e a legislação que a habilita,
- sua própria visão e estratégia,
- as expectativas de suas partes interessadas, e
- a mudança constante no ambiente do setor público (e na gestão das finanças públicas).

4

DESVENDANDO OS DESAFIOS RELACIONADOS À CRIAÇÃO DE CAMINHOS PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DO AUDITOR

O foco principal deste documento até agora foi descrever um modelo básico que pode ser usado para desenvolver um modelo único, sob medida para a estrutura de competências da EFS, usando a estrutura de competências da INTOSAI como base. Os capítulos anteriores também exploraram o impacto de tal estrutura de competências nos processos de Gestão de RH em uma EFS. Esse documento agora trata do desenvolvimento de caminhos para o desenvolvimento profissional, destacando as opções que a liderança da EFS deve considerar.

Um caminho para o desenvolvimento profissional é um programa de desenvolvimento formalizado e estruturado escolhido por uma EFS e visa desenvolver e manter pessoal competente e profissional na EFS.

Como vimos nos capítulos anteriores, a definição final de competências pode diferir de EFS para EFS, embora seja mantida unida por um conjunto básico de competências. Essas competências decorrem dos requisitos da Estrutura para Pronunciamentos Profissionais da INTOSAI¹², conforme descrito na estrutura de competências da INTOSAI.

O objetivo final de uma iniciativa para caminhos de desenvolvimento profissional pode variar em sofisticação. O objetivo final pode ser uma garantia/confirmação básica de que a equipe da EFS está pronta para implementação da ISSAI ou pode ser a confirmação de que eles são totalmente competentes para realizar auditorias em conformidade com a ISSAI. No topo da escala, o objetivo final pode ser assegurar que a equipe possua uma qualificação confiável em auditoria do setor público.

12 O link da ISSAI, conforme descrito na estrutura de competências original da INTOSAI de 2016.

Este capítulo tenta desvendar os desafios relacionados à criação de caminhos para a profissionalização do auditor. O suporte para isso é:

- a. um resumo das discussões ao longo dos últimos anos sobre o tema do desenvolvimento de caminhos para o desenvolvimento profissional, apresentado na forma de perguntas frequentes, e
- b. o resultado de uma pesquisa independente encomendada sobre este tópico pela Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) em nome do TFIAP.

Embora as questões abaixo possam dar a impressão de opções autônomas (mutuamente exclusivas), na prática elas tendem a se sobrepor e o capítulo deve ser lido sob essa luz. Assim que a liderança da EFS tenha clareza sobre o que deseja alcançar, quais recursos estão disponíveis e quais parâmetros deseja usar no estabelecimento do caminho para o desenvolvimento profissional, com toda a probabilidade, tomará emprestadas ideias da maioria desses modelos para chegar a uma única " combinação " que funcione melhor em suas próprias circunstâncias exclusivas. A importância do suporte ponto a ponto (suporte entre EFS) não pode ser super enfatizada, como um mecanismo de suporte em todos os exemplos citados abaixo.

A - PERGUNTAS FREQUENTES EM CAMINHOS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

QUESTÃO 1:

Em muitas EFS, especialmente aquelas que se concentram em auditoria operacional, podemos ver o recrutamento de funcionários com experiências que correspondam à área de trabalho onde o pessoal será alocado (por exemplo, recrutando engenheiros para lidar com o trabalho de auditoria operacional relacionado a investimento em infraestrutura ou recrutando alguém com conhecimentos básicos na área de métodos de avaliação qualitativos ou quantitativos).

Como uma EFS estrutura um caminho para o desenvolvimento profissional dessa equipe?

DESCRIÇÃO	<p>As EFS que se concentram em auditoria operacional normalmente empregam profissionais de uma ampla variedade de origens (por exemplo, engenharia, medicina, educação, etc.). Esses indivíduos terão uma base de conhecimento diferente, por exemplo, dos auditores financeiros, ou terão conhecimento especializado do assunto e dos critérios usados nas auditorias operacionais relevantes para sua área. A estrutura de competências pode ser usada como base para o desenvolvimento de competências de auditoria do setor público, para complementar suas competências profissionais existentes.</p> <p>Este princípio também pode ser válido para auditores em outras áreas de auditoria.</p> <p>Em contraste com a opção descrita na pergunta 1, o resultado final pode não necessariamente ser uma qualificação profissional reconhecida externamente. Em vez disso, pode assumir a forma de um conjunto de competências reconhecidas internamente. Isso refletiria a combinação profissional única de ser um especialista no assunto em uma área fora da função tradicional de um servidor público ou auditor, combinada com habilidades de auditoria muito específicas.</p> <p>E pode assumir a forma de um conjunto de competências reconhecidas internamente. Estes podem refletir uma combinação profissional única em um objetivo principal num campo fora do habitual de um auditor, ou servidor público, combinado com habilidades de auditoria específicas.</p>
OBJETIVO DA INICIATIVA DE PROFISSIONALIZAÇÃO	Garantir que as EFS que precisam de funcionários com experiência em assuntos normalmente exigidos no campo da auditoria operacional, possam fornecer a esses especialistas um nível apropriado de competências de auditoria que permitam a eles funcionar plenamente no ambiente da EFS.

<p>PADRÕES, ESTRUTURAS, POLÍTICAS, PRÁTICAS OU REGRAS QUE PODEM GUIAR ESTA OPÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Missão da EFS e, em geral, a legislação que habilita a EFS, • Requisitos mínimos específicos de qualificação/competência da legislação habilitadora/diretrizes do setor público da EFS, • Estruturas de competências da INTOSAI / EFS, e • Requisitos / padrões de competência relacionados à especialização no assunto, que os membros da equipe trazem para a EFS para lidar com o setor específico no governo (por exemplo, educação, saúde, infraestrutura, etc.)
<p>PARCERIAS-CHAVE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Institutos profissionais que regem os campos de conhecimento especializado / qualificação profissional ou designação / licença para exercer o que a EFS exige, • Organismos profissionais regionais que regem os campos de conhecimento especializado / qualificação profissional ou designação / licença para praticar o que a EFS exige, e • Universidades especializadas nas áreas de conhecimento exigidas.
<p>CONSIDERAÇÕES-CHAVE</p>	<p>A combinação de um campo primário de especialização (por exemplo, engenharia) com habilidades adicionais de auditoria altamente especializadas pode ser uma combinação desafiadora. A EFS pode ser solicitada a comparar suas práticas com outras EFS / organizações em situações semelhantes. As áreas de benchmarking podem incluir desenvolvimento, remuneração e retenção.</p> <p>O desenvolvimento da carreira do profissional típico empregado nesta função pode se concentrar principalmente na qualificação primária da pessoa (a qualificação que ela tinha ao entrar na EFS, antes da adição de competências de auditoria). Portanto, a rotatividade de pessoal nesses níveis pode ser muito diferente da rotatividade no restante da EFS. Isso pode exigir atenção específica à retenção, planejamento de sucessão e recursos alternativos.</p> <p>O desenvolvimento da carreira do profissional típico empregado nesta função pode focar primeiramente na qualificação primária da pessoa (a qualificação que ele /ela tinha ao entrar na EFS, antes da adição da auditoria). Portanto, a rotatividade de pessoal nesses níveis pode ser muito diferente da rotatividade no resto da EFS. Isso pode exigir atenção específica à retenção, planejamento de sucessão e recursos alternativos.</p>
<p>DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL CONTÍNUO (CPD)</p>	<p>Na mesma linha do que foi descrito na questão 2, pode caber à EFS especificar os requisitos para manter as competências atualizadas neste tipo de cargo. A forma proposta de lidar com isso poderia ser considerar os requisitos estabelecidos por órgãos profissionais que regem a qualificação profissional primária do auditor (em outras palavras, a qualificação de entrada antes da adição das competências específicas de auditoria), ao mesmo tempo em que a EFS terá que assumir a responsabilidade de manter atualizadas as competências específicas da auditoria.</p>

QUESTÃO 2:

Muitas EFS obtêm recursos humanos de um órgão/função central de recursos humanos do governo (por exemplo, uma Comissão de Serviço Público) e têm que seguir as práticas de RH ditadas por esse órgão.

Como lidar com a profissionalização em tais cenários?

DESCRIÇÃO	<p>Ao contar com um órgão/função central de RH do governo para fornecer pessoal, a EFS pode recorrer à estrutura de competências para comunicar as necessidades de seu pessoal. A função central pode então, em nome da EFS, direcionar seus esforços de recrutamento de forma mais adequada, aceitando que a EFS pode precisar investir no desenvolvimento de competências adicionais.</p> <p>Em muitos casos, ter que confiar nesse órgão central do governo tem o benefício de que a equipe vá para a EFS com um entendimento básico e/ou experiência no serviço público. Em muitos casos, esses funcionários já teriam sido expostos a um programa de educação e/ou treinamento, onde as competências adquiridas teriam sido testadas como parte de um "exame de admissão de funcionário público". Em certas circunstâncias, os requisitos de ingresso no serviço público podem incluir um período em que o candidato trabalhe na EFS e faça o exame após esse período.</p> <p>Dependendo da formação educacional do candidato e da extensão da sua exposição ao serviço público, a EFS terá que projetar programas para adicionar conhecimentos a esta exposição. Com toda a probabilidade, a ênfase estaria nos conhecimentos e nas habilidades em auditoria do setor público e nos requisitos específicos da EFS.</p>
OBJETIVO DA INICIATIVA DE PROFISSIONALIZAÇÃO	Capacitar as EFS para comunicar (negociar) seus recursos e necessidades de competências para um órgão/função central de RH do governo, garantindo assim o melhor ajuste possível às necessidades da EFS, ao mesmo tempo em que habilitam os servidores públicos que entram na EFS a obter o conhecimento e habilidades de auditoria apropriados para lidar com o trabalho da EFS.
PADRÕES, ESTRUTURAS, POLÍTICAS, PRÁTICAS OU REGRAS QUE PODEM GUIAR ESTA OPÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Missão da EFS e, em geral, a legislação que habilita a EFS,• Requisitos mínimos específicos de qualificação/competência a partir da legislação que habilita a EFS ou diretrizes do setor público,• Estruturas de competências da INTOSAI / EFS,• Legislação que trata do serviço público naquele país,• Requisitos de competência do serviço público,• Requisitos de entrada de servidores públicos, e• Políticas e práticas de RH no serviço público.
PARCERIAS-CHAVE	<ul style="list-style-type: none">• Membros-chave do governo que podem influenciar a política de RH e as decisões sobre recursos,• Academias e escolas de serviço público,• Função central de RH do governo, e• Academias / escolas nacionais do serviço público.

<p>CONSIDERAÇÕES-CHAVE</p>	<p>Para preparar os candidatos para os desafios de funcionar em um ambiente de auditoria, as EFS precisam assumir a responsabilidade de adicionar competências ao que é fornecido pela função central de RH do governo.</p> <p>As EFS podem usar seus próprios recursos para isso ou vincular-se a programas oferecidos pelas Organizações Regionais da INTOSAI ou pela INTOSAI Development Initiative (IDI).</p> <p>No que diz respeito às políticas e práticas de RH, a EFS pode depender da função/órgão central de RH do governo. Um bom entendimento dos requisitos de competência para o pessoal da EFS e as implicações de RH relativas a esse pessoal trabalhar em um ambiente de auditoria são essenciais para que a EFS seja capaz de acordar / negociar / comunicar necessidades à função central de RH do governo.</p> <p>Este cenário pode apresentar a opção de facilmente colocar o pessoal de auditoria em outras áreas do serviço público, o que pode ser benéfico para obter uma compreensão da singularidade do setor público.</p> <p>Em certos ambientes, esta opção de profissionalização traz o risco de que o pessoal possa, com o tempo, ser transferido da EFS para outras organizações governamentais. As EFS precisarão levar em consideração esse risco potencial em sua estratégia de recursos.</p>
<p>DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL CONTÍNUO (CPD)</p>	<p>O órgão/função central de RH do governo pode ter certos arranjos genéricos para que as habilidades dos servidores públicos permaneçam atualizadas, mas a EFS terá que assumir a responsabilidade pela criação de requisitos específicos da EFS, de acordo com os papéis e funções desempenhadas na EFS.</p> <p>A EFS também pode considerar os requisitos das PAOs (professional accountancy organisations - organizações de contabilidade profissional) como orientação para desenvolver os próprios requisitos.</p>

QUESTÃO 3:

Seria possível fazer parceria diretamente com uma universidade para lidar com o elemento educacional de um programa de desenvolvimento profissional e para lidar com outras necessidades internamente?

DESCRIÇÃO	<p>De fato, é possível que as EFS façam parceria direta com uma universidade. Obviamente, a EFS deve ser responsável por compatibilizar os requisitos de competência que podem ser atendidos por um programa educacional com cursos específicos de nível universitário. Como a EFS representa apenas um de muitos empregadores com expectativas em relação a uma universidade, será necessário que a EFS influencie o currículo do programa universitário. No entanto, a EFS ainda precisará assumir mais responsabilidades de desenvolvimento de competências do que as descritas na pergunta 1. Isso também pode ser abordado por meio de parceria com organizações regionais da INTOSAI ou com a IDI, conforme descrito na questão 8. Uma das vantagens de ser responsável por uma parte tão grande do programa de desenvolvimento é que pode realmente ser mais fácil adaptar o programa ao setor público e aos requisitos das EFS do que no cenário descrito na questão 1.</p> <p>Uma desvantagem potencial poderá ser que a EFS não desfrutará dos benefícios de ter um parceiro independente para supervisionar/avaliar o sucesso do programa de desenvolvimento. Dito isso, deve ser possível e relativamente fácil de superar isso através da criação de processos adequados de governança interna. Esta opção pode ser aplicada em todos os campos da auditoria (não somente a auditoria financeira conforme descrito na questão 1).</p> <p>Normalmente, esses programas consistem em um pacote composto do seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none">• Uma qualificação preferencial (às vezes também com escolhas de disciplinas preferenciais) configurada como um requisito mínimo de entrada na EFS,• Um programa de desenvolvimento estruturado vinculado a um determinado período de tempo para tratar das competências não cobertas pelo órgão que ofereceu a qualificação de entrada, e• Uma avaliação interna de competências.
OBJETIVO DA INICIATIVA DE PROFISSIONALIZAÇÃO	Fornecer aos membros da equipe da EFS um conjunto de competências para serem capazes de lidar com os requisitos de trabalho da EFS. Essas competências seriam baseadas em uma combinação de um programa educacional adequado / programa de qualificação com desenvolvimento interno.
PADRÕES, ESTRUTURAS, POLÍTICAS, PRÁTICAS OU REGRAS QUE PODEM GUIAR ESTA OPÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Missão da EFS e, em geral, a legislação que habilita a EFS,• Estruturas de competências da INTOSAI / EFS,• Qualificações específicas que correspondam às competências da EFS, e• Os requisitos de entrada e regras acadêmicas da universidade/entidade de ensino envolvida.

<p>PARCERIAS-CHAVE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades, instituições acadêmicas que oferecem cursos que atendam a todas ou algumas das necessidades de competências da EFS. • Organizações regionais da INTOSAI/IDI/outros provedores de treinamento que podem oferecer programas em nome da EFS para tratar de certos requisitos de competências não atendidos pelo programa universitário.
<p>CONSIDERAÇÕES-CHAVE</p>	<p>Uma combinação cuidadosa das necessidades de competência da EFS com os programas educacionais em questão terá de ser realizada quando o caminho de desenvolvimento profissional estiver sendo configurado, e terá que ser revisada regularmente para garantir a adequação e relevância contínuas. Este processo de correspondência deve se aplicar a: (a) programas / qualificações oferecidas por uma universidade, (b) programas oferecidos por organizações regionais da INTOSAI / IDI / outros provedores de treinamento e (c) programas internos.</p> <p>A extensão do trabalho necessário para desenvolver, implementar e administrar o programa irá, com toda probabilidade, exigir que a EFS estabeleça uma unidade de aprendizagem dedicada para lidar com o programa, equipada com especialistas em educação e treinamento devidamente qualificados.</p> <p>O departamento de RH da EFS também terá que atender às questões de política que tratam do financiamento de estudos, licença de estudo, requisitos mínimos de qualificação, etc.</p>
<p>DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL CONTÍNUO (CPD)</p>	<p>Caberá à EFS especificar os requerimentos de desenvolvimento profissional contínuo, embora possa se beneficiar do benchmarking com outras EFS, empresas de auditorias privadas etc.</p>

QUESTÃO 4:

Uma das opções frequentemente mencionadas nos esforços de profissionalização é fazer parceria estratégica com uma Organização de Contabilidade Profissional (PAO) para oferecer um caminho para o desenvolvimento profissional.

Como se lidaria com tal relacionamento?

DESCRIÇÃO	<p>Pode ser possível para EFS com foco em auditoria financeira fazer parcerias com PAOs para desenvolver profissionais de auditoria para a EFS. Isso pode levar à aquisição de uma qualificação e /ou designação profissional e, os candidatos aprovados a registrarem-se como membros da PAO.</p> <p>Normalmente, esses caminhos consistiriam em um elemento educacional apropriado, complementado por um requisito de trabalhar em um ambiente profissional por um período especificado (muitas vezes referido como "treinamento de artigo" ou aprendizagem) e vinculado a um exame / avaliação de qualificação profissional específico.</p> <p>Nas circunstâncias ideais, tanto os elementos educacionais quanto os de trabalho prático do programa devem ser focados no setor público, com base na estrutura de competências da INTOSAI / EFS. Na prática, os programas educacionais tendem a ser mais genéricos (setor privado), cabendo à EFS tratar do elemento do setor público durante o período de trabalho prático.</p> <p>Em essência, a EFS funciona como um escritório de treinamento credenciado "PAO", que certifica as competências adquiridas durante o período de trabalho prático (feito sob a orientação de um mentor / supervisor experiente). Levando em consideração as competências adquiridas na parte acadêmica do programa, isso representaria um programa geral de qualificação profissional.</p> <p>Embora essa opção possa representar desafios para a EFS em termos de retenção de pessoal, ela tem o benefício de fornecer boa mobilidade do pessoal profissionalmente qualificado para o setor público mais amplo, e até mesmo para o setor privado. Algumas EFS que seguiram esse caminho posicionaram estrategicamente essa opção como um condutor de pessoas profissionalmente qualificadas para todo o setor público, e não apenas para a própria EFS.</p>
OBJETIVO DA INICIATIVA DE PROFISSIONALIZAÇÃO	Fornecer aos membros da EFS uma qualificação profissional igual à da profissão mais ampla (principalmente a profissão de contabilidade e auditoria) no país em questão, juntamente com um bom conhecimento do setor público e de auditoria do setor público.

<p>PADRÕES, ESTRUTURAS, POLÍTICAS, PRÁTICAS OU REGRAS QUE PODEM GUIAR ESTA OPÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Missão da EFS e, em geral, a legislação que a habilita, • Requisitos mínimos específicos de qualificação/competências da legislação habilitadora da EFS/ diretrizes do setor público, • Estruturas de competência da INTOSAI /EFS, • Requisitos de competência definidos pela PAO, • Pronunciamentos profissionais emitidos pelo "International Accounting Education Standards Board" (IAESB)¹³ também conhecido como International Education Standards (IES), e • Pronunciamentos profissionais emitidos por institutos profissionais de contabilidade e / ou auditoria (credenciados pela IFAC e outros).
<p>PARCERIAS-CHAVE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IFAC¹⁴, • Organizações Profissionais de Contabilidade (PAOs), • Institutos profissionais, • Organismos profissionais regionais, e • Universidades / instituições acadêmicas credenciadas pela PAO.
<p>CONSIDERAÇÕES-CHAVE</p>	<p>Garantir que essa opção seja adequadamente adaptada ao setor público pode representar um desafio. Em uma situação ideal, o currículo da PAO (ou da universidade que oferece o elemento educacional para o Programa) deve conter um enfoque apropriado no setor público. Na realidade, a introdução ao setor público e ao ambiente da EFS só poderá receber atenção durante o período de trabalho prático, tanto em termos de capacitação presencial quanto de experiência no trabalho. Uma alternativa pode ser exigir exposição à administração pública durante a fase educacional do percurso.</p> <p>O Programa requer recrutamento de acordo com os requisitos mínimos da PAO e, uma vez que isso pode colocar a EFS em concorrência com outras empresas de auditoria, pode ser necessário investir em um programa de bolsas.</p> <p>Em um nível de política de RH, pode ser necessário lidar com políticas em torno do financiamento de estudos, licença de estudos, estruturação de relações formais entre supervisor e trainee, processos de registro de experiência e requisitos se reprotar à PAO.</p>
<p>DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL CONTÍNUO (CPD)¹⁵</p>	<p>As PAOs irão normalmente exigir que, após a qualificação, os membros comprovem um investimento anual em atividades de Desenvolvimento Profissional Contínuo (CPD), quer em termos de horas, quer em prova alternativa de competência. Esses requisitos são normalmente genéricos o suficiente para permitir que a EFS os adapte para incluir um elemento sólido específico do ambiente do setor público.</p>

Nota: A parceria com uma PAO pode ser considerada principalmente aplicável à área de auditoria financeira. Dado o caráter único do setor público associado às áreas de conformidade e auditoria operacional, as EFS podem preferir escolher a opção descrita na pergunta 3. Alguns comentaristas do trabalho do TFIAP indicaram que a INTOSAI deve, ao longo do tempo, considerar a necessidade de estabelecimento de uma casa profissional (ou PAO) para essas áreas de trabalho.

¹³ Os pronunciamentos são de natureza tão genérica que os princípios contidos neste documento podem informar a concepção de qualquer outra opção de profissionalização no restante do documento.

¹⁴ Essa relação deve ser lida no contexto de muitas PAOs que são membros ou associados da IFAC

¹⁵ Os requisitos típicos de CPD pediriam a um profissional de auditoria para "provar competência para lidar com suas responsabilidades" (uma abordagem baseada em resultados) ou investir cerca de 120 horas ao longo de um período de três anos no desenvolvimento de competências relevantes (um modelo baseado em informação).

QUESTÃO 5:

Como o caminho para qualificação profissional das EFS com Responsabilidades Jurisdicionais¹⁶ deve ser estruturado?

DESCRIÇÃO	<p>As EFS com poderes jurisdicionais normalmente terão funcionários com formação jurídica. Em um nível mais júnior na EFS (ou Tribunal de Contas), deve-se dar ênfase às habilidades de auditoria, embora seja bastante provável que, mesmo nesses níveis, certas competências jurídicas possam ser necessárias. São exemplos: a compreensão do processo contencioso, habilidades de prova, redação legal, etc. Em níveis mais seniores, esse equilíbrio pode ser o contrário, com ênfase nas habilidades jurídicas no nível de um magistrado ou juiz.</p> <p>Em termos de recrutamento, parece haver pelo menos duas opções geralmente aceitas. Uma é recrutar alguém com formação jurídica, exigindo que o Tribunal acrescente certas competências do setor público, da EFS e de auditoria. A outra opção é contar com uma função central de RH do governo para fornecer recursos. Embora esta última opção deva implicar em alguma bagagem com legislação e setor público, ainda exigiria o acréscimo de competências específicas para a EFS e para a auditoria.</p> <p>A estrutura de competências pode ser usada como referência para as áreas em que os profissionais do direito possam necessitar de qualificação para que possam realizar auditorias de qualidade com base nas ISSAIs. Ela fornece o mecanismo para desenvolver um profissional de direito que detém apenas competências jurídicas para ter competências tanto legais quanto de auditoria do setor público.</p> <p>Em muitos dos casos observados, o caminho de desenvolvimento profissional para funcionários em EFS com Responsabilidades Jurisdicionais parece seguir um caminho semelhante àquele descrito na questão 2. A diferença é que há uma ênfase muito maior em sua posição na profissão jurídica, especialmente em níveis mais seniores.</p>
OBJETIVO DA INICIATIVA DE PROFISSIONALIZAÇÃO	Garantir que as EFS com responsabilidades jurisdicionais tenham funcionários competentes que possam lidar com os requisitos exclusivos relacionados às suas missões, incluindo elementos da profissão jurídica e do ambiente de auditoria.
PADRÕES, ESTRUTURAS, POLÍTICAS, PRÁTICAS OU REGRAS QUE PODEM GUIAR ESTA OPÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Missão da EFS e, em geral, a legislação habilitadora da EFS,• Requisitos mínimos específicos de qualificação / competências da legislação habilitadora da EFS / diretrizes do setor público,• Estruturas de competências da INTOSAI/EFS,• Requisitos de competência (e outros profissionais) da profissão/comunidade jurídica relevante,• Requisitos de competência do serviço público,• Requisitos de entrada de servidores públicos; e• Políticas e práticas de RH do serviço público.

¹⁶ O trabalho específico sobre competências para as EFS com responsabilidades jurisdicionais foi concluído como parte do projeto 3 do programa de trabalho do TFIAP e culminou em uma estrutura atualizada de competências da INTOSAI.

<p>PARCERIAS-CHAVE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profissão legalizada no país em que a EFS atua; • Comunidade jurídica, local e internacional; • Fórum para EFS com Responsabilidades Jurisdicionais (conforme definido na Declaração de Paris relacionada); • Função central de recursos humanos do governo; e • Academias / escolas nacionais de serviço público.
<p>CONSIDERAÇÕES-CHAVE</p>	<p>Em uma EFS com Responsabilidades Jurisdicionais, os membros individuais da equipe provavelmente farão parte da profissão jurídica do país. A EFS / Tribunal deverá ter que estabelecer uma boa relação de trabalho com as estruturas de governança nesta área.</p> <p>O Fórum das EFS com Responsabilidades Jurisdicionais assumiu um forte compromisso com o reconhecimento profissional e maior profissionalização desta comunidade única. É fundamental que este trabalho continue a beneficiar todas as EFS com poderes jurisdicionais semelhantes.</p>
<p>DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL CONTÍNUO (CPD)</p>	<p>A EFS terá de determinar os requisitos a esse respeito, levando em consideração os requisitos da profissão jurídica pertinente e, quando relevante, do serviço público.</p>

QUESTÃO 6:

Dadas as respostas nas perguntas anteriores, pode ser possível para as EFS tratarem integralmente de suas necessidades de desenvolvimento profissional internamente.

Como pareceria tal Programa e como seria estruturado?

DESCRIÇÃO	<p>Em certos casos, as EFS podem ter os recursos, número de funcionários e / ou apoio do governo para criar uma capacidade de desenvolvimento profissional totalmente interna, por meio de uma universidade da EFS, academia ou órgão interno de aprendizagem da EFS.</p> <p>Esta opção pode incluir a concessão de qualificações específicas, como certificados, diplomas e graus. Isso pode ter como objetivo criar uma qualificação mínima de entrada para certos níveis em uma EFS ou capacitar níveis de trabalho específicos em uma EFS.</p> <p>O currículo para tal caminho será totalmente adaptado às necessidades da EFS e, normalmente, com base nos requisitos da estrutura de competências da INTOSAI / EFS.</p>
OBJETIVO DA INICIATIVA DE PROFISSIONALIZAÇÃO	<p>Fornecer aos funcionários da EFS um Programa de desenvolvimento totalmente interno que atenda diretamente às necessidades da EFS, no formato de certificados de competência específicos por nível de trabalho ou mesmo qualificações específicas que atendam às necessidades da EFS.</p>
PADRÕES, ESTRUTURAS, POLÍTICAS, PRÁTICAS OU REGRAS QUE PODEM GUIAR ESTA OPÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Missão da EFS e, em geral, a legislação que a habilita;• Requisitos mínimos específicos de qualificação / competências da legislação habilitadora da EFS/ diretrizes do setor público; e• Legislação que trata da criação de programas de ensino superior/universidades do país em questão.
PARCERIAS-CHAVE	<ul style="list-style-type: none">• Organismos que regulam o ensino superior no país em questão;• Organismos nacionais que regulamentam as qualificações no país.
CONSIDERAÇÕES-CHAVE	<p>O investimento de recursos em uma configuração completamente interna pode ser considerável e terá que ser pesado contra as opções em que a provisão interna é complementada pela parceria com outros provedores de serviços. Os pontos de comparação podem incluir eficiência, custo e capacidade de atrair os melhores professores possíveis.</p> <p>A mobilidade para a profissão mais ampla pode ser limitada devido à adaptação específica do Programa.</p>
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL CONTÍNUO (CPD)	<p>A EFS terá que determinar esses requisitos tendo como referência as melhores práticas na indústria/sistema educacional/país.</p>

QUESTÃO 7:

Muitas EFS, até certo ponto, fariam uso de relações contratuais com empresas privadas para fornecer / complementar a capacidade de recursos humanos da EFS.

Como uma EFS garantiria que esses auditores do setor privado estivessem adequadamente equipados para lidar com os desafios de uma auditoria do setor público?

DESCRIÇÃO	<p>Muitas EFS contratam parte ou todo o seu trabalho de auditoria, de firmas de auditoria privadas. Embora os auditores nessas empresas sejam normalmente profissionais que atuam por conta própria, eles podem não ter o conjunto completo de competências necessárias para executar uma auditoria do setor público. A estrutura de competências pode ser usada para orientar a seleção de empresas com as quais fazer parceria ou para identificar as competências que estão faltando e podem precisar serem mais desenvolvidas.</p> <p>Idealmente, intervenções de aprendizagem específicas podem ser oferecidas pela EFS, pela empresa ou por instituições de treinamento terceirizadas, para alinhar as competências com os requisitos do setor público. Cabe à EFS e/ou governo decidir até que ponto esses requisitos específicos do setor público adicionais podem se tornar uma consideração obrigatória na decisão da EFS de nomear/permitir que uma empresa de auditoria privada opere em um determinado ambiente.</p>
OBJETIVO DA INICIATIVA DE PROFISSIONALIZAÇÃO	<p>Garantir que, nos casos em que as empresas privadas trabalhem em nome de uma EFS, essas empresas tenham as competências necessárias ou tenham capacidade para realizar auditorias em um ambiente do setor público.</p>
PADRÕES, ESTRUTURAS, POLÍTICAS, PRÁTICAS OU REGRAS QUE PODEM GUIAR ESTA OPÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Missão da EFS e, em geral, a legislação habilitadora da EFS;• Requisitos mínimos específicos de qualificação / competências da legislação habilitadora da EFS/ diretrizes do setor público; e• Diretrizes da EFS para contratação de firmas privadas de auditoria;• Diretrizes da EFS em garantia de qualidade relacionadas aos trabalhos de auditoria, incluindo o trabalho realizado por firmas de auditoria privadas;• Arranjos de qualificação e competências dos institutos profissionais/reguladores de auditoria (que supervisionam a competência e funcionamento de firmas de auditoria privadas); e• Arranjos de qualificação e competência de firmas de auditoria privadas individuais.
PARCERIAS-CHAVE	<ul style="list-style-type: none">• Empresas privadas de auditoria que operam no setor público;• Institutos profissionais e/ou reguladores de auditoria que supervisionam a competência e o funcionamento das firmas de auditoria privadas.

<p>CONSIDERAÇÕES-CHAVE</p>	<p>Diferentes arranjos de contratação precisam ser esclarecidos (como contratação interna em vez de externa, trabalho em nome da EFS ou em seu próprio nome).</p> <p>Pode-se considerar o fornecimento de orientação em "nível profissional" para firmas de auditoria privadas (de preferência com a "estatura" necessária) para capacitá-las a compreender e lidar com os requisitos de trabalho no ambiente do setor público.</p> <p>As EFS podem considerar a exigência de que apenas auditores com certificação de competências de auditoria no setor público possam trabalhar em auditorias do setor público (considerar uma "licença para auditar no setor público").</p>
<p>DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL CONTÍNUO (CPD)</p>	<p>Idealmente, isso estaria de acordo com os requisitos normais da EFS para CPD, mas deve-se ter conhecimento dos requisitos aplicáveis na porção do setor privado da profissão.</p>

QUESTÃO 8:

Seria possível para uma EFS fazer parceria com uma organização como a Development Initiative da INTOSAI da INTOSAI (IDI) ou com uma Organização regional da INTOSAI para oferecer um Programa de desenvolvimento profissional?

A parceria com organizações como a IDI ou uma Organização Regional da INTOSAI pode ser útil, especialmente quando algumas das iniciativas atuais dessas organizações se concretizarem. As organizações internacionais e regionais criam maiores economias de escala, o que pode tornar um o Programa de desenvolvimento profissional viável para as EFS com possíveis limitações de recursos. Isso é particularmente eficaz em regiões onde as missões e o trabalho das EFS são bastante homogêneos.

As organizações regionais podem centralizar as funções de desenvolvimento profissional, tais como o desenvolvimento de materiais de aprendizagem que atendam às necessidades comuns, enquanto que as EFS podem assumir a responsabilidade por elementos como experiência prática e mentoria.

IDI

Durante o INCOSAI de 2016 em Abu Dhabi, a estrutura de competências da INTOSAI foi apresentada ao congresso. Uma das principais decisões tomadas foi incumbir a IDI de desenvolver e testar um "programa de certificação" na comunidade com base nesta estrutura

O desenvolvimento deste programa está em andamento. O projeto foi renomeado para "Educação profissional para auditores das EFS" (PESA), pois é um título mais adequado na visão da equipe do projeto.

Informações básicas sobre este projeto podem ser encontradas no site do IDI (www.idi.no).

O novo nome dialoga diretamente com o valor considerável que este programa pode trazer para qualquer esforço de profissionalização no nível da EFS. A partir das informações das perguntas anteriores, é bastante claro que a maioria das EFS terá a responsabilidade de adicionar certas competências específicas de auditorias do setor público, das EFS e do país a uma linha de base (consistindo em competências existentes ou relacionadas a um perfil específico para os quais a EFS recruta). O benefício do programa da IDI para as EFS que empreendem esforços de profissionalização é que ele fornecerá um currículo desenvolvido globalmente, apoiado por todos os materiais de aprendizagem / recursos necessários e ferramentas de avaliação, para abordar todas as competências específicas da auditoria do setor público (de acordo com a estrutura de competências da INTOSAI). A EFS individualmente não terá que investir no desenvolvimento de materiais de aprendizagem / recursos para este conjunto de competências, deixando tempo e recursos disponíveis para se concentrar nas competências que podem não ser universalmente aplicáveis e são exclusivas da EFS e / ou do país em que ela opera.

ORGANIZAÇÕES REGIONAIS DA INTOSAI:

AFROSAI-E

Para as Organizações Regionais da INTOSAI, a profissionalização também ocupa uma posição importante em suas agendas de trabalho e nas de suas EFS membros. Um exemplo do que uma iniciativa regional pode trazer para a mesa pode ser encontrado na Iniciativa de Profissionalização Africana, um projeto iniciado pela AFROSAI-E. A iniciativa aborda uma necessidade mais ampla de capacitação dos profissionais de contabilidade para apoiar a gestão das finanças públicas, incluindo auditores financeiros. Isto é alcançado através de parcerias entre organizações regionais que representam uma variedade de grupos de partes interessadas, colaborando para a implementação desta iniciativa.

Informações básicas sobre este projeto estão disponíveis em <https://professionalisation.africa>.

Embora essa iniciativa seja voltada para o setor público de contabilidade e auditoria no continente africano, espera-se que produza benefícios semelhantes para as EFS em outros continentes.

QUESTÃO 9:

Que opções estariam disponíveis para as EFS que podem não estar em posição de estruturar / instituir um programa de desenvolvimento profissional abrangente, como descrito nas perguntas 1 a 6 acima?

As EFS que não estão em posição de estruturar ou instituir um programa abrangente de desenvolvimento profissional terão que considerar meios alternativos, tomando emprestados os princípios das questões anteriores. Da mesma forma, as EFS que trabalham em contextos complexos e desafiadores podem considerar alguns dos princípios descritos nessas perguntas relevantes para suas necessidades.

As opções podem incluir:

- Recrutar pessoal profissionalmente qualificado muito específico (ou seja, ser extremamente pedante quanto às competências exigidas);
- Opções de suporte ponto a ponto de longo prazo entre as EFS;
- Estruturar o acréscimo de competências das auditorias do setor público, das EFS e / ou competências específicas do país quase exclusivamente por meio do desenvolvimento formalizado no trabalho (o que pode exigir o uso de descrição de funções, diários de bordo etc. para garantir a estruturação adequada);
- Considerar os contingentes das EFS com missões semelhantes, seja para recursos em auditorias ou para atuar como supervisores/mentores numa iniciativa “no trabalho” para abordar certas competências específicas da EFS;
- Importar as partes mais relevantes dos programas oferecidos pela IDI e/ou pelas Organizações Regionais da INTOSAI para um treinamento específico curto da EFS, em adição ao desenvolvimento no trabalho; e
- Abordar doadores (por meio do mecanismo de cooperação de doadores da INTOSAI) para o financiamento de um caminho para o desenvolvimento profissional de uma EFS, idealmente como parte de um investimento maior no fortalecimento da gestão das finanças públicas em seu país.

QUESTÃO 10:

No trabalho da Força Tarefa, o reconhecimento pela aprendizagem anterior (ou mesmo o conceito de "grand-fathering") foi apontado como uma opção no processo de desenvolvimento profissional. Isso seria aceitável e como pode ser estruturado?

O reconhecimento por aprendizagem prévia (RPL) e / ou "grand-fathering" é um processo estruturado de reconhecimento de competências adquiridas ao longo de anos de experiência profissional e, em essência, implica uma forma adequada de avaliação para os candidatos.

No trabalho que conduziu a este guia, parece que existem duas visões possíveis sobre o reconhecimento pela aprendizagem anterior:

- Um processo muito estruturado de avaliação da experiência anterior conduzido por um Instituto Profissional específico, usando as regras e requisitos deste (que deverão ser avaliados quanto à aplicabilidade na EFS); ou
- Um processo um pouco menos complicado, como um mecanismo para reconhecer a aprendizagem anterior como um ponto de entrada para uma iniciativa de desenvolvimento profissional.

Na segunda opção (RPL como um ponto de entrada), uma EFS pode considerar a renúncia aos requisitos normais de entrada (como uma qualificação específica) em favor de uma combinação dos seguintes:

- Trabalhar com sucesso em um nível específico dentro da organização;
- Experiência em determinada área por um determinado número de anos;
- Um histórico comprovado de agregação de valor ou registro de desempenho ao longo de vários anos; e
- Ser um funcionário em boa posição.

Por mais que esses requisitos permitam a entrada no Programa, seria inapropriado que eles desempenhassem um papel na avaliação final de competência ao fim do processo de aprendizagem. É importante observar que essa opção pressupõe que a EFS tenha práticas de avaliação de garantia de qualidade e desempenho fortes o suficiente para gerenciar quaisquer deficiências potenciais neste processo.

Esta é uma opção atraente para dar impulso à profissionalização quando um grande número de funcionários existentes é afetado por requisitos de competência recém-introduzidos, mas pode ser uma abordagem difícil e muitas vezes considerada controversa. É mais bem tratada como uma opção negociada de forma transparente com a equipe, como parte de um programa de transformação estratégica maior.

B. PESQUISA EM CAMINHOS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Quando o TFIAP recebeu seu mandato, parte dele era para conduzir pesquisas para direcionar o roteiro previsto para o desenvolvimento / adoção de pronunciamentos profissionais da INTOSAI (padrões e orientações) sobre as competências do auditor. Durante 2018, um projeto de pesquisa¹⁷ desta natureza foi encomendado, com ênfase específica nos seguintes pontos:

- Identificar caminhos de profissionalização global que atendam às necessidades de auditoria do setor público, inicialmente cobrindo as opções disponíveis nos setores público e privado, mas posteriormente avaliando-as em relação à função única de auditoria do setor público,
- Compreender o que sustenta esses caminhos (estruturas de competência, metodologia, padrões, livros de regras, processos, etc.),
- Relacionar o entendimento acima ao trabalho atual realizado no nível do TFIAP (conforme representado neste guia e, especificamente, na seção anterior deste capítulo),
- Identificar pontos em comum entre esses caminhos e o pensamento que os sustenta, de modo a identificar um guia de processo aplicável globalmente para o desenvolvimento de caminhos (conforme contido no capítulo 5),

Além dessas quatro etapas, os pesquisadores também foram solicitados a se empenharem em expressar uma visão, ao final do projeto de pesquisa, quanto ao seguinte:

- O escopo do que precisa ser abordado no nível de possíveis padrões e orientações (pronunciamentos profissionais) para a competência do auditor da INTOSAI (setor público global), e
- Proposta de um roteiro sobre como sair do estado atual das coisas para o estabelecimento de pronunciamentos profissionais para competências do auditor da INTOSAI, indicando claramente a necessidade de desenvolvimento pela INTOSAI versus a opção de adotar padrões e / ou práticas existentes.

Os resultados completos do projeto de pesquisa independente estão disponíveis no site do CBC (www.intosaiabc.org).

Ao se envolver com os resultados da pesquisa, o TFIAP considerou estes 10 pontos:

1. Confirmou a integridade das opções de caminhos para o desenvolvimento profissional identificadas anteriormente no capítulo 4. Ficou muito claro a partir da pesquisa que as opções apresentadas têm muitas variações (o que confirma a afirmação no início do capítulo, de que as opções listadas não devem ser vistas como mutuamente exclusivas), mas que a essência delas foi capturada na seção do capítulo sobre perguntas frequentes.
2. Confirmou a disponibilidade de um número substancial de opções de parcerias globais e locais confiáveis, especialmente focadas na auditoria financeira, para permitir o desenvolvimento e implementação de caminhos para o desenvolvimento profissional.
3. Destacou a necessidade de considerações e processos de qualidade específicos que devem apoiar a nomeação e a parceria com PAOs, universidades e / ou provedores de treinamento locais e globais.
4. Confirmou a necessidade de extensos estudos de caso específicos de EFS para complementar o guia, que será disponibilizado no site do CBC.
5. Concluiu que há uma necessidade real e urgente de pronunciamentos profissionais da INTOSAI sobre a competência do auditor e concordou com a conclusão da pesquisa de que, no ambiente atual da INTOSAI, o foco deve ser em um nível mais alto de flexibilidade em comparação com as abordagens tradicionais.}
6. Observou que a maioria dos caminhos para o desenvolvimento profissional foi baseada em pronunciamentos profissionais de algum tipo, cobrindo certos princípios/considerações de processo (como os pronunciamentos do "International Accounting Education Standards Board") e requisitos de competência mais específicos (como as

¹⁷ Esta pesquisa foi comissionada e financiada pela GIZ, em nome do CBC e da TFIAP. É referida no restante do documento como "o projeto de pesquisa independente.

estruturas usadas pela ACCA, AICPA, IAA, etc.).

7. Concordou com a visão de que a INTOSAI já criou uma base sólida para o trabalho em prol de pronunciamentos profissionais sobre competências do auditor por meio da estrutura de competências da INTOSAI, do SAI PMF, do IFPP e de uma série de documentos de posição do CBC da INTOSAI sobre o tema da profissionalização adicional.
8. Confirmou que o princípio de "profissão global, solução local" deve determinar o nível e a extensão dos padrões e orientações fornecidos pela INTOSAI versus o que está sendo feito no nível das Organizações Regionais da INTOSAI e / ou EFS. O desenvolvimento da estrutura de competências da INTOSAI, que focou apenas na formalização dos requisitos de competência exclusivos e universalmente aplicáveis para auditoria do setor público, foi citado como um desenvolvimento ideal de "nível global".
9. Concordou com os resultados da pesquisa de que a INTOSAI deve considerar os pronunciamentos profissionais existentes e implementados com sucesso, disponíveis no mercado (conforme sinalizado pela pesquisa). Ao mesmo tempo, também observou que a INTOSAI não deve hesitar em definir ousadamente seus próprios princípios e necessidades ao trabalhar para o desenvolvimento de pronunciamentos profissionais da INTOSAI sobre competência do auditor.
10. Concordou com os pesquisadores, que dados os recursos limitados normalmente disponíveis para o desenvolvimento de caminhos para o desenvolvimento profissional na INTOSAI, deve-se buscar assistência para o desenvolvimento de material de apoio disponível globalmente e ferramentas baseadas em tecnologia. Os provedores podem ser abordados em nível de Organização Regional e / ou EFS, IDI e / ou outros. O desenvolvimento atual em torno do programa de Educação Profissional para Auditores das EFS (PESA) do IDI foi

citado como um exemplo a esse respeito.

O TFIAP também observou nos achados da pesquisa, que a maior parte do feedback foi baseada nos pronunciamentos e práticas de normatizadores globais bem desenvolvidos na área de auditoria financeira, e que muito pouco estava disponível nas áreas de conformidade e auditoria operacional, além da Estrutura de Competências da INTOSAI e melhores práticas das EFS. A força-tarefa espera que, em relação à conformidade e auditoria de desempenho, haja semelhanças globais nas práticas de educação e treinamento em nível de princípio, mas reconhece a necessidade de mais trabalho a ser feito nessas áreas.

A INTOSAI deve considerar as opções disponíveis para criar e fortalecer um ambiente que promova uma linguagem comum, um entendimento comum e uma credibilidade comum ligadas à auditoria do setor público, internas e externas à INTOSAI.

É claro que existem muitos exemplos de caminhos significativamente diferentes para o desenvolvimento profissional na INTOSAI. Por esse motivo, os esforços de desenvolvimento da EFS devem ser rigorosos e completos, abrangendo:

- o processo de compreensão da missão da EFS,
- o desenvolvimento de um plano estratégico da EFS,
- a confirmação dos requisitos de competência específicos da EFS,
- a avaliação das opções disponíveis para recrutamento e desenvolvimento de pessoal, e
- parcerias construtivas com PAOs globais e / ou locais e / ou provedores de treinamento (em adição aos recursos internos).

Desta forma, a liderança da EFS deve chegar a uma solução para atender às suas necessidades de profissionalização que atenda à sua própria singularidade e fale com a essência da auditoria do setor público, conforme definido no IFPP e reduzido às competências essenciais na estrutura de competências da INTOSAI.

- O projeto de pesquisa independente destacou ainda os seguintes fatos:
- Os vários níveis de maturidade das EFS membro podem exigir uma abordagem gradual para os caminhos de profissionalização,
- Os caminhos de profissionalização podem ser percorridos de acordo com os pontos de entrada do recrutamento e / ou vinculados a funções na EFS, e
- As vias de profissionalização podem ser flexibilizadas (adaptadas) para atender aos requisitos estatutários e regulamentares nacionais.

Isso levanta a questão - o acima pode ser condensado em uma série de princípios genéricos universalmente verdadeiros que devem guiar a liderança da EFS no estabelecimento do caminho para o desenvolvimento profissional mais apropriado às suas necessidades? Esta questão é tratada no próximo capítulo.

5

DESENHANDO CAMINHOS PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DE AUDITORES

O fluxo do processo de 10 etapas descrito abaixo é uma tentativa, com base nas opções descritas no capítulo 4, de documentar as considerações básicas e universalmente verdadeiras que devem sustentar o desenvolvimento lógico de um caminho para o desenvolvimento profissional. Em consonância com o resto deste documento, pretende ser um facilitador estratégico para que a liderança da EFS estimule o pensamento sobre a profissionalização adicional em uma EFS e para auxiliar na implementação de caminhos relacionados para concretizar esta intenção.



A aplicabilidade, o escopo e a ordem das 10 etapas podem diferir de EFS para EFS e de programa de desenvolvimento para programa de desenvolvimento.



5.1 DEFINIR A ESTRATÉGIA DA EFS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Nesta etapa inicial, a liderança da EFS precisa delinear o propósito exato da iniciativa de desenvolvimento profissional prevista e descrever com precisão o estado final desejado. No cenário ideal, a visão e o plano estratégico da EFS devem servir como a base para a criação desse nível de clareza. A visão e o plano devem explicar se a iniciativa visa criar uma linha de base sustentável de competências em uma EFS para executar sua missão, ou se tem como objetivo criar "expansão" para o futuro. Isso pode envolver a introdução de novas competências exigidas por uma nova missão, a introdução de novas metodologias, aventurar-se em novas áreas de auditoria ou uma tentativa de permanecer relevante, face ao ambiente de mudanças da EFS. Algumas métricas específicas para medir o sucesso devem ser definidas.

A estratégia inicial da EFS para o desenvolvimento profissional também é o documento que pode ser usado para garantir a adesão total da liderança (ou dos principais interessados, como o Parlamento, se for o caso). Também pode servir como uma ferramenta de comunicação inicial com a equipe sobre a oportunidade de desenvolvimento prevista.

Um canal essencial de contribuição para a estratégia da EFS para o desenvolvimento profissional é sua estratégia organizacional geral. Outros caminhos que podem ser usados são os resultados de uma revisão feita pela SAI PMF; uma avaliação das necessidades básicas ou os princípios de uma iniciativa recém-lançada no nível da INTOSAI (tal como a auditoria dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável).

No estágio inicial, já pode ser necessário descrever o pensamento da liderança sobre o impacto organizacional - custos, parcerias, impacto nas políticas e procedimentos, etc.



5.2 CONFIRMAR OS REQUISITOS DE COMPETÊNCIA DA EFS RELACIONADOS ÀS PROPOSTAS DE INICIATIVAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Conforme descrito no capítulo 2 deste documento, confirme os exatos requisitos de competência da EFS "a serem adquiridas".

Isso deve incluir três pontos-chave de referência:

- A. usar a estrutura de competências da INTOSAI como base para entender os requisitos básicos da auditoria do setor público conforme definido no IFPP ("profissão global"),
- B. confirmar a especialização subjacente no assunto necessária,
- C. adicionar requisitos específicos da EFS, bem como requisitos gerenciais e de liderança, para criar uma estrutura de competências exclusiva, completa e personalizada ("solução local").

A estrutura de competência da EFS é então usada para determinar as competências exigidas por grupo-alvo na equipe. Ferramentas como perfis de cargos podem ser úteis neste processo.

Conforme descrito no capítulo 2, a estrutura de competências da EFS precisa ser desenvolvida tendo a avaliação em mente, sendo a avaliação uma das últimas etapas no processo de profissionalização.



5.3 ENTENDER AS LACUNAS ENTRE COMPETÊNCIAS DETIDAS (ATUAIS) E AS PROPOSTAS (ANÁLISE DE GAP)

Obter uma compreensão do estado atual das competências no grupo-alvo da EFS, com vistas a determinar a lacuna entre os requisitos de competência existentes e os novos e considerar o uso de uma ferramenta como o perfil profissional dos cargos. Desta forma será possível confirmar as competências exatas que estão sendo desejadas para o recrutamento e para o plano de desenvolvimento profissional. Dada a extensão do recrutamento e / ou desenvolvimento requeridos, pode ser necessário dividir e agrupar as competências em programas específicos de desenvolvimento e aprendizado.



5.4 DECIDIR SOBRE A ABORDAGEM PARA LIDAR COM AS LACUNAS DE COMPETÊNCIA

A liderança da EFS deve tomar uma decisão sobre a maneira mais apropriada de abordar a lacuna de habilidades. Existem muitas opções disponíveis para escolher, como o recrutamento para os conhecimentos e habilidades necessárias ou o investimento no desenvolvimento dessas competências, talvez através de uma combinação adequada de educação e treinamento prático. Outras opções são o reconhecimento do aprendizado prévio e o treinamento acelerado.

Se for relevante para a EFS, também pode haver a possibilidade de ter que se envolver com uma Comissão de Serviço Público para obter ou desenvolver competências apropriadas usando o trabalho realizado nas etapas 1 a 3.

As decisões acima podem ser influenciadas por uma série de fatores, os mais críticos são:

- A. análise custo benefício para testar viabilidade, e
- B. a disponibilidade de parceiros para implementar a iniciativa de profissionalização.



5.5 PREPARAR O AMBIENTE PARA A PROPOSTA DE INICIATIVA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

O ambiente precisa ser preparado para as implicações da iniciativa de desenvolvimento profissional. Isso pode abranger adesão da liderança e gestão, preparação de supervisores com novas habilidades, mudança de políticas e procedimentos, confirmação de novas parcerias para o desenvolvimento e envolvimento de forma diferente no financiamento requerido para esta iniciativa.

O ambiente propício, deve ser abordado em 2 níveis:

- A. Habilitadores que permitem que a iniciativa de profissionalização seja executada (políticas e práticas, RH e outros), e
- B. Habilitadores que permitem à EFS lidar com os resultados da nova iniciativa de profissionalização (por exemplo, procedimentos que atendem à utilização dos conhecimentos e habilidades recém-adquiridos).



5.6 PROJETAR O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A primeira consideração é identificar a linha de base que alimenta o programa. Isso se refere tanto ao nível de competência atual do pessoal existente quanto ao nível de competência do pessoal que será recrutado. De qualquer forma, as informações irão agora alimentar o caminho para o desenvolvimento profissional. Em muitos casos, isso pode ser feito com referência às competências adquiridas durante os programas acadêmicos (universidade, faculdade, escola nacional de serviço público, etc.). Isso permitirá que os desenvolvedores do programa identifiquem claramente o conjunto de competências que deverão ser abordadas durante o programa de desenvolvimento específico.

Por exemplo se a EFS recrutar um auditor financeiro com qualificação contábil de pós graduação de 3 anos em auditoria, esta formação já dá à EFS uma indicação que o candidato já tem desenvolvidas uma série de competências exigidas para a tarefa de auditoria em questão. A EFS pode então medir essas competências, que já foram avaliadas como parte da formação realizada, contra a estrutura completa de competências da EFS. Desta forma, a EFS será capaz de concentrar seus esforços nas competências restantes (do setor público, ou específicas da EFS), que habilitarão o aspirante a profissional de auditoria a obter o conjunto completo de competências necessárias para o trabalho. O mesmo processo se aplica a qualquer outro grupo de funcionários recrutados ou à alocação de pessoal feita por um órgão/função central de RH do governo. Além disso, em termos gerais, a equipe encarregada do desenvolvimento do programa precisa decidir sobre os objetivos do programa, conteúdo, técnicas de treinamento, ferramentas de pré-teste, orientação de professores / facilitadores, recursos, considerações de transferência de treinamento, exercícios, estudos de caso, simulações, etc.

A escolha do método de entrega também é crítica para que haja ênfase na experiência prática. Esses métodos podem incluir treinamento e desenvolvimento em sala de aula, aprendizado prático / experiencial (desde simulações a viagens a campo para fortalecer as atribuições e até mesmo “artigos de serviço” por um período de tempo), aprendizado quanto a relacionamento e feedback (coaching, mentoring, avaliações) e treinamento fora do trabalho (cursos universitários, auto estudo, e-learning).

O apoio ao membro da equipe que participa do programa de desenvolvimento também deve ser planejado. Em primeiro lugar, deve haver a adesão necessária do supervisor, confirmando que acredita que o resultado final do treinamento será útil ao local de trabalho. O supervisor também deve se comprometer a apoiar o membro da equipe durante o treinamento e certificar-se de que ele ou ela receba oportunidade necessária para utilizar as habilidades recém-adquiridas. O apoio vai além disso e também pode incluir a nomeação / seleção de mentores e treinadores, a criação de suporte ponto a ponto entre os indivíduos que participam da iniciativa de desenvolvimento e a seleção de um coordenador de desenvolvimento (oficial de treinamento) para supervisionar a atividade administrativa que pode estar potencialmente associada ao programa, incluindo registros de treinamento.

Por último, é necessário confirmar os métodos de avaliação neste ponto, considerando exames, simulações, atribuições, observação por terceiros e aprovação por um supervisor (ver detalhes no capítulo 2).

Essa pode ser uma área em que a EFS decida fazer parceria com partes externas, como Organizações Regionais da INTOSAI, universidades, provedores de treinamento e institutos profissionais para fazer o projeto (e talvez até implementar).



5.7 IMPLEMENTAR / ENTREGAR O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Esta etapa lida com os aspectos práticos e com a logística para fazer o programa rodar - decidir sobre os locais, confirmar disponibilidade de materiais e equipamentos, confirmar a disponibilidade de facilitadores (experientes tanto em requisitos de processo quanto no assunto), inscrição, arranjos de viagem e acomodação, etc.).

Uma outra consideração importante nesta etapa é o apoio visível da liderança da EFS. Ao longo do programa, desde a inscrição até a frequência e utilização das habilidades recém-adquiridas, a liderança deve ser vista apoiando a iniciativa de desenvolvimento, confirmando o valor agregado das habilidades que estão sendo desenvolvidas, para atender às necessidades de trabalho atuais e, a longo prazo, realização de estratégia da EFS.



5.8 AVALIAR COMPETÊNCIAS QUE FORAM DESENVOLVIDAS COMO PARTE DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Nesse ponto, é necessário avaliar o sucesso do programa no nível de cada participante.

A avaliação - confirmada na fase de projeto - precisa ocorrer de forma mais independente possível, tratando da aquisição de ambos conhecimentos e habilidades, ao fim do programa. Isto vai garantir o primeiro nível de teste do sucesso da iniciativa.

O segundo nível de avaliação ocorrerá em algum momento depois da iniciativa real em execução e se concentrará em verificar se a nova habilidade está realmente sendo utilizada (transferência do treinamento para o local de trabalho).

Este também pode ser o ponto onde certas ações corretivas podem ser necessárias - seja para ajudar o membro da equipe que enfrentou dificuldades nos dois ciclos de avaliação ou no ajuste da iniciativa de desenvolvimento para produzir melhores resultados.



5.9 IMPLEMENTAR UMA INICIATIVA PARA GARANTIR QUE AS COMPETÊNCIAS AVALIADAS PERMANECAM ATUAIS/ SEJAM MANTIDAS (DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL CONTÍNUO (CPD))

As considerações durante esta etapa cobrem dois níveis:

- Manter o programa atualizado - atualizar o programa de modo que reflita a visão mais atual dos tópicos específicos em questão, e manter as habilidades atualizadas – este tópico é relativo aos funcionários que já participaram do programa e é frequentemente referido como um programa de " desenvolvimento profissional contínuo ".

Exemplos de atividades são:

- compartilhar e refletir sobre experiências de trabalho e práticas da EFS para aumentar a base de conhecimento, aprender com sucessos e fracassos e melhorar a capacidade organizacional.
- participar de atualizações básicas (para "complementar" competências com novos desenvolvimentos, tais como uma nova legislação), e
- retreinar (a introdução de uma metodologia de auditoria completamente reformulada e atualizada).



5.10 AVALIAR A INICIATIVA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Após a primeira execução do caminho para o desenvolvimento profissional (e com intervalos regulares a partir daí), é necessário avaliar o sucesso do programa. Isso é feito com referência aos objetivos da iniciativa, conforme estabelecido na etapa 1 do diagrama do processo. Idealmente, o foco deve ser em relatar os critérios básicos de sucesso e quantificar o retorno sobre o investimento do programa.

Por exemplo: a medida básica para o sucesso pode ser um número de profissionais qualificados produzidos, enquanto que o retorno sobre o investimento pode ser na forma de uma comparação de custos. Uma comparação de custos poderia quantificar o custo de executar essa iniciativa para produzir um certo número de profissionais versus o custo de recrutar externamente o mesmo número de profissionais e "complementar" seus conhecimentos e habilidades para se adequar à EFS. Ao agir sobre os resultados da avaliação, a liderança da EFS poderia considerar possíveis ações corretivas e refinamentos do programa ou, em casos extremos, a descontinuação do programa.

Por último, também é necessário garantir o alinhamento contínuo dos testes e da contribuição para o plano estratégico global da EFS a fim de garantir que o programa permaneça o mais atual e relevante possível.

Nas discussões que levaram ao desenvolvimento deste processo, três pilares do sucesso se destacam, a saber:

- alinhamento estratégico - o programa reflete o pensamento da EFS, delineado no seu plano estratégico e visa desenvolver competências que são um requisito essencial desta estratégia?
- parceria estratégica - o programa reúne a melhor combinação possível de parceiros que irá garantir uma bem sucedida concepção, implementação e avaliação do programa para melhor beneficiar o desenvolvimento profissional da equipe e garantir uma boa transferência do treinamento no ambiente de trabalho?
- avaliação estratégica - os resultados de longo prazo do programa impactam no atingimento do comportamento e resultados esperados, conforme originalmente previsto no plano estratégico da EFS?

Pensamento inicial sobre um roteiro para a adoção dos pronunciamentos profissionais da INTOSAI sobre competências do auditor

A comunidade INTOSAI poderia, com bastante facilidade, identificar um conjunto de princípios genéricos universalmente verdadeiros que deveriam nortear o desenvolvimento dos caminhos de profissionalização. Isso mostra que a elaboração de pronunciamentos profissionais sobre as competências do auditor (na forma de normas e / ou orientações) não é uma tarefa impossível. Há semelhanças claramente suficientes entre o que cada EFS e cada Organização Regional da INTOSAI fazem, para pronunciar formalmente no nível dos padrões globais e de orientação.

A pesquisa que foi realizada sobre o desenvolvimento de caminhos para o desenvolvimento profissional e princípios que sustentam este caminho (como apresentado no fim do capítulo 4) confirmou de forma independente a necessidade de pronunciamentos profissionais da INTOSAI sobre competências do auditor. Esta crença também se relaciona bem com a visão da INTOSAI, como refletido em sua estrutura profissional de Pronunciamentos (IFPP), que já forneceu um "espaço reservado" para os pronunciamentos sobre competências do auditor (ou padrões de competência) nesta estrutura.

Os resultados do projeto de pesquisa independente podem servir como uma linha de base sólida para o trabalho que a INTOSAI agora precisa embarcar para elaborar esses pronunciamentos sobre as competências do auditor no período de 2019 a 2022. Ao longo do trabalho do TFIAP, encontramos uma linha comum de princípios que sustentam o trabalho que as EFS realizam para profissionalizar o pessoal. Essa semelhança é evidente tanto na elaboração da seção de perguntas frequentes do capítulo 4 quanto no envolvimento com a pesquisa independente sobre os caminhos de profissionalização, os quais se basearam amplamente em estudos de caso das EFS e na profissão de auditoria de forma mais ampla.

Qualquer pronunciamento futuro sobre competências do auditor terá que encontrar um bom equilíbrio entre fornecer uma estrutura específica para o processo de profissionalização e ainda fornecer flexibilidade adequada, para refletir a singularidade de diferentes ambientes - em suma, uma boa base a partir da qual trabalhar.

Em consonância com a conclusão da pesquisa que relembra a INTOSAI da riqueza de informações disponíveis na comunidade mais ampla sobre pronunciamentos, orientações e melhores práticas, propõe-se que:

- O TFIAP continue com seu trabalho no período de 2019 a 2022 com uma missão específica de elaborar pronunciamentos profissionais sobre competências do auditor para a INTOSAI, em consulta ao Fórum de Pronunciamentos Profissionais da INTOSAI (FIPP),
- As necessidades da comunidade sejam claramente articuladas no que se refere às normas e / ou orientações, bem como às prioridades relacionadas,
- Essas necessidades devem ser verificadas quanto ao que já pode estar disponível na profissão mais ampla, avaliando se são necessárias reflexões adicionais para o setor público ou, se uma revisão completa para o "setor público" é requerida, e
- Sejam identificadas áreas específicas que exigirão o desenvolvimento de pronunciamentos independentes,
- Durante o trabalho do TFIAP, seja dado conhecimento ao trabalho de outros definidores de padrões e / ou órgãos profissionais (ambos de acordo com as atuais pesquisas e desenvolvimentos posteriores ao INCOSAI de 2019), e
- Que sejam aplicadas plenamente as recomendações do projeto de pesquisa de 2018, especificamente no que se refere ao refinamento e aprimoramento dos documentos atuais do CBC da INTOSAI / TFIAP.

6

COMENTÁRIOS FINAIS

“Profissão global, solução local ” - A estrutura de competências da INTOSAI define a singularidade de um auditor do setor público no contexto do que torna cada região da INTOSAI e / ou EFS única. A aplicação da estrutura cria uma base sólida para o desenvolvimento profissional da equipe. Uma equipe competente representa a “batida do coração” de cada EFS, garantindo que a missão da EFS seja executada para o melhor benefício dos cidadãos a quem serve.

Em consonância com o SAI PMF, este guia também destaca o valor de uma gestão de RH forte a fim de assegurar a profissionalização da EFS e de seu pessoal.

Ao trabalhar neste guia, ficou muito claro que há uma grande quantidade de informações disponíveis na comunidade da INTOSAI para ajudar uma EFS a embarcar na jornada de se profissionalizar ainda mais, por meio do compartilhamento de conhecimento e do apoio entre pares. Ficou também muito evidente que o trabalho de profissionalização das EFS e de seus quadros é uma jornada de parcerias estratégicas, tanto na comunidade da INTOSAI como na esfera mais ampla da gestão de finanças públicas.

O CBC da INTOSAI espera sinceramente que este guia seja de valor para toda a comunidade da INTOSAI, especialmente para a liderança da EFS, garantindo que os funcionários que servem em cada EFS e em cada região da INTOSAI sejam totalmente competentes e empoderados para trabalhar no sentido do cumprimento da missão e da estratégia de cada EFS.

NOTA DA TRADUÇÃO

Desde 2018 a rede das Escolas de Contas-REDUCONTAS e Comitê de Aperfeiçoamento Profissional do IRB desenvolvem ações de capacitação em auditoria do setor público. A falta de docentes especializados em auditoria do setor público, a demanda de todos os Tribunais de Contas em capacitar na área de auditoria e a necessidade de organizar a produção de conhecimento já existentes nas Escolas de Contas foram o diagnóstico que embasou a escolha de um plano de ações que contempla:

- Criação de um banco de talentos de docentes especializado em auditoria do setor público;
- A criação de um Programa de Formação do Auditor do Controle Externo, baseado em normas internacionais de Auditoria;
- Criação de um Portal no site do IRB que organize e divulgue as ações de capacitação das Escolas de Contas.

O Banco de Talentos vem sendo trabalhado por meio de um levantamento dos docentes e suas áreas de atuação registrados num banco de dados que é compartilhado com todas as Escolas de Contas.

O Portal de capacitações, recentemente lançado, organiza as capacitações em temáticas relacionadas à Administração Pública, e já utilizadas pela Escola Nacional da Administração Pública – ENAP: Auditoria e Controle; Dados, Informação e Conhecimento; Desenvolvimento Gerencial; Educação e Docência; Gestão Estratégica; Gestão de Pessoas; Gestão de Políticas Públicas; Governança e Gestão de Riscos; Governo Digital e Transparência; Inovação; Logística e Compras Públicas; Orçamento e Finanças; Políticas Públicas Setoriais; Tecnologia da Informação; Transferências Voluntárias; Ética e Cidadania.

Em específico sobre a temática “Auditoria e Controle”, as Escolas identificaram que faltava um programa pedagógico que pudesse orientar a REDUCONTAS na construção de cursos, ou mesmo, na identificação de temas e capacitações em auditoria que pudessem ser compartilhados entre as Escolas da rede.

Desta forma, a REDUCONTAS passou a elaborar um Programa de Formação do Auditor baseado em normas internacionais de auditoria, traduzidas como Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público – NBASP. O Programa, lançado em 2019, foi desenhado a partir do levantamento de competências, isto é, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para a realização de uma auditoria e identificados no fluxo operacional de auditoria do setor público descrito na NBASP100 (ISSAI100).

Na época das discussões e mapeamento das competências profissionais de auditoria, a REDUCONTAS tomou conhecimento do trabalho que vinha sendo desenvolvido pela INTOSAI sobre competências, com a publicação de dois documentos denominados “Competency Framework” (já traduzido e publicado pelo IRB) e “Developing Pathway for Professional Development of Auditors in a Supreme Audit Institution (SAI)”, mas que ainda não constavam no rol de documentos dos pronunciamentos profissionais da INTOSAI, não eram considerados normas.

Por isto, optou-se pela aprovação das competências mapeadas pela REDUCONTAS e, quando a INTOSAI publicasse a norma correspondente, far-se-ia a convergência do Programa de Formação do Auditor de Controle Externo para as normas Internacionais.

Em 2020, a REDUCONTAS, sabendo da criação de um grupo de trabalho para minutar o texto da norma sobre competências profissionais, voltou a tratar da convergência do mapa de competências para o padrão internacional. Neste momento, a rede iniciou o trabalho de tradução dos documentos e convidou a Rede de Gestão de Pessoas, por intermédio do Comitê de Gestão de Pessoas que a coordena, para debater o mapeamento de competências profissionais no Brasil.

Na mesma oportunidade, as redes também foram apresentadas e convidadas a participarem do projeto do TCU/ ISC de criação de uma ferramenta de desenvolvimento profissional, denominada TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS que também estava na fase de decidir sobre a aplicação do mapa de competências ou convergência para um quadro nacional de competências.

Como um produto deste trabalho, o TCU e as Redes de Gestão de Pessoas e REDUCONTAS, lançaram, em outubro de 2020, durante o XI EDUCONTAS, o “quadro nacional de competências profissionais de auditoria”.

E, nesta oportunidade, apresentam a tradução do documento “Developing Pathway for Professional Development of Auditors in a Supreme Audit Institution (SAI)” da INTOSAI, a ser integrado no arcabouço de diretrizes para o aprimoramento dos Tribunais de Contas.

Com estas ações, o plano de ação das redes cresceu para contemplar:

- Portal Banco de Talentos
- Programa de Formação do Auditor do Controle Externo, baseado em normas internacionais de Auditoria;
- Criação de um Portal no site do IRB (IRB Conhecimento) que organize e divulgue as ações de capacitação das Escolas de Contas;
- Criação de Trajetória Profissional de Auditoria que inclui o quadro nacional de competências profissionais de auditoria do setor público
- Participação indireta, de forma colaborativa ao TCU, na força tarefa da INTOSAI de criação do texto da futura norma de competências profissionais.

CRÉDITOS DA TRADUÇÃO

TEXTO INICIAL TRADUZIDO

Crislayne Cavalcante – IRB
Mirian Grupenmacher – IRB

REVISÃO

Marta Lemos Correia D'Amorim – TCEBA
Gilson Garcia – TCMSP

Neigmárcia Oliveira – TCEMG
Bruno Ceratti – TCDF
Flavia Lacerda – TCU
Francisco Regis Ximenes – TCERO
Leonard Renne – TCU
Rômulo Lins – TCEPE
Vivianeli Araujo Prestes – TCEPR
Anahi Maranhão - TCU

APROVAÇÃO DA TRADUÇÃO

Comitê de Aperfeiçoamento Profissional - IRB
Rede das Escolas de Contas
Comitê de Gestão de Pessoas – IRB
Rede de Gestão de Pessoas dos Tribunais de Contas
Comitê de Normas de Auditoria do Setor Público

DIAGRAMAÇÃO E DESIGN

Núcleo de Imagem do TCEPR