



**MINISTÉRIO DA DEFESA**  
**COMANDO DA AERONÁUTICA**  
**CENTRO DE CONTROLE INTERNO DA AERONÁUTICA**

**RELATÓRIO DE AUDITORIA DE GESTÃO Nº 08/2014**

**UNIDADE JURISDICIONADA:** COMANDO GERAL DO PESSOAL

**CÓDIGO SIAFI:** 120132

**SIGLA:** COMGEP

**PERÍODO DOS EXAMES DE AUDITORIA:** 26 A 30 DE MAIO DE 2014

**DIRIGENTE MÁXIMO:** TEN BRIG DO AR LUIZ CARLOS TERCOTTI

**EXERCÍCIO:** 2013

**PORTARIA CENCIAR Nº 55-T/CENCIAR1, DE 15 DE MAIO DE 2014.**

**PROCESSO Nº 67022.000546/2014-97**

**I – FINALIDADE DO RELATÓRIO**

Informar os resultados alcançados na análise dos aspectos definidos pelo Tribunal de Contas da União, nos termos do Anexo IV da Decisão Normativa nº 132, de 2 de outubro de 2013, de modo a avaliar a gestão do exercício de 2013, e compor o Processo de Contas da Unidade Jurisdicionada.

**II – METODOLOGIA DOS EXAMES**

Os exames foram realizados “in loco”, por amostragem, na extensão julgada necessária, sobre o Relatório de Gestão produzido pela Unidade Jurisdicionada de acordo com as normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal, tendo sido utilizadas as técnicas de análise documental, de entrevistas, de conferência de cálculos e de inspeção física.

Por ocasião da visita da Equipe de Auditoria, nenhuma restrição foi imposta aos auditores deste Centro, quanto ao método ou extensão do trabalho desenvolvido na Unidade Jurisdicionada.

**III – RESULTADOS DOS EXAMES DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO**

Em acordo com o que estabelece o Anexo IV da DN-TCU nº 132/2013, e em face dos exames realizados, efetuamos as seguintes análises:

## 1. CONFORMIDADE DAS PEÇAS

A unidade elaborou as peças a ela atribuídas de acordo com as orientações normativas emitidas pelo TCU, especialmente com aderência à Decisão Normativa nº 127, de 15 de maio de 2013, e a Portaria nº 175, de 9 de julho de 2013, e por esta unidade de Controle Interno, exceto quanto aos seguintes aspectos:

- a) não foi relacionado na folha de rosto, as unidades agregadas (DIRINT e DIRSA), expressamente indicadas no texto do Anexo I da DN nº 127/TCU/2013, conforme previsto na letra “d” do item 2;
- b) a numeração do relatório iniciou corretamente no sumário, porém a contagem ocorreu indevidamente a partir da capa;
- c) algumas tabelas e quadros constantes do Relatório de Gestão, ao continuar na página seguinte, não mantêm o cabeçalho;
- d) no item 1.2 do Relatório de Gestão, a figura 1 Organograma do COMGEP, deveria ter sido alocado no item 1.3, bem como a descrição sucinta das competências e atribuições das unidades subordinadas. No item 1.2, a UJ deve descrever a finalidade e a competência institucional no nível macro; e
- e) o organograma colocado no item 1.3 refere-se à estrutura interna do COMGEP para sua governança – Comando, Estado-Maior e divisões internas. Quando a DN-TCU faz referência à área componente da estrutura da UJ no item 1.3 - organograma funcional, esta se refere à macroestrutura do COMGEP, ou seja, às unidades diretamente subordinadas, conforme o organograma colocado no item 1.2. Também deve constar neste item, a descrição sucinta das competências e atribuições das unidades subordinadas, correlacionando a identificação dos macroprocessos conduzidos e principais produtos decorrentes.

## 2. RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS DA GESTÃO

Apesar de não haver nenhum Programa Temático sob a responsabilidade da UJ, o COMGEP coordena, desde 2004, no âmbito do Comando da Aeronáutica, a Ação 6557 "Formação Cívico-Profissional de Jovens em Serviço Militar — Soldado Cidadão" que é uma das Ações que compõem o Programa 2058 "Assistência e Cooperação das Forças Armadas à Sociedade", programa coordenado pelo Ministério da Defesa. Por intermédio da DIRAP, o COMGEP também coordena a Ação 2872 "Mobilização para o Serviço Militar Obrigatório".

A finalidade da Ação 6557 é qualificar, social e profissionalmente, os jovens que prestam o serviço militar, para ingressarem no mercado de trabalho quando retornarem à vida civil. O projeto oferece oportunidades de cursos em diversas áreas profissionais, tais

como: telecomunicações, automobilística, alimentícia, construção civil, artes gráficas, eletricidade, comércio, conservação e zeladoria, informática, saúde, dentre outras.

Ação Governamental	Dotação Inicial	Dotação Final	Descrição da Meta	Meta Física Prevista	Meta Física Realizada
Ação 6557 - "Formação Cívico -Profissional de Jovens em Serviço Militar — Soldado Cidadão"	641.056,10	773.612,00	Formação dos Jovens brasileiros incorporados às fileiras das Forças Armadas, por intermédio de cursos profissionalizantes que lhes proporcionem qualificação social e profissional, que complementem sua formação cívica-cidadã e que facilitem seu ingresso no mercado de trabalho.	640 (Jovens capacitados)	617 (Jovens capacitados)
Ação 2872 - "Mobilização para o Serviço Militar Obrigatório"	2.242.130,90	1.106.555,70	Alistar 9.404 pessoas para o Serviço Militar Obrigatório.	9.404 Incorporações	7.334 Incorporações

Fonte: elaborada pela equipe de auditoria a partir de consulta ao Relatório de Gestão.

Nesse sentido, visando à avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos do COMGEP, foram selecionadas as Ações elencadas na tabela anterior, para as quais apresentamos os seguintes comentários, extraídos do Relatório de Gestão:

### **ACÇÃO 6557**

Para a Ação 6557 - "Formação Cívico -Profissional de Jovens em Serviço Militar — Soldado Cidadão", o Ministério da Defesa estabeleceu uma meta inicial de 640 (seiscentos e quarenta) soldados no Comando da Aeronáutica para 2013 entretanto, não foi possível alcançá-la. O número de soldados formados em 2013 foi de 617 (seiscentos e dezessete) jovens, o que corresponde a 96% da meta.

O projeto não foi objeto do contingenciamento de recursos.

Entre os vários óbices encontrados para atingir e superar a meta destaca-se a prioridade que as Instituições Parceiras deram ao PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego), o qual remunerava as Instituições do "Sistema S" de forma mais atraente para essas entidades, com valores superiores a R\$ 8,75 hora/aula, enquanto os valores do Projeto Soldado-Cidadão, em geral, foram menores. Além disso, os processos de contratação do Projeto Soldado-Cidadão são mais demorados porque precisam passar por todo o trâmite licitatório e de apreciação pela CJU.

Tal qual estabelecido nos exercícios anteriores, o Plano de Gestão de 2013 manteve a execução dos recursos de forma descentralizada, cabendo a cada Organização Militar Hospedeira (OMH) a observação dos trâmites necessários para a realização dos

processos licitatórios. No exercício financeiro de 2013, foram integrantes do Projeto Soldado Cidadão as OMH abaixo relacionadas:

CLA, II COMAR, BASV, PAMA-LS, BANT, BAGL, BACG, BACO, HACO, BABV, BAAN, CINDACTA 2, BAFL, BABR, VI COMAR, OABR e VII COMAR.

### **ACÇÃO 2872**

Para a Ação 2872 -"Mobilização para o Serviço Militar Obrigatório", vale ressaltar que, no ano de 2013, a DIRAP recebeu recursos do Fundo do Serviço Militar para fazer frente às atividades de mobilização do serviço militar.

A finalidade da utilização desses recursos é prover os Órgãos de Serviço Militar do COMAER de meios que melhor lhes permitam cumprir suas atividades de serviço militar. Assim sendo, destinaram-se à manutenção de instalações e equipamentos, à aquisição de materiais e ao provimento de outros recursos para execução das atividades do sistema de serviço militar.

Os Órgãos de Serviço Militar do COMAER que foram contemplados com os recursos dessa Ação foram os seguintes:

DIRAP, I COMAR, II COMAR, BAFZ, III COMAR, BAAF, CIAAR, EPCAR, IV COMAR, EEAR, V COMAR, BACO, VI COMAR, VII COMAR, BAMN, BAPV e BABV.

Ocorreram 7.334 incorporações, as quais foram suficientes para atender às necessidades do exercício. Foram supridos todos os bens e serviços necessários ao bom funcionamento dos Órgãos de Serviço Militar.

### **Outras Informações:**

O COMGEP não possui ações de programas orçamentários temáticos, vinculados ao PPA do Governo Federal, sob sua responsabilidade. O planejamento estratégico do COMGEP não requer, inicialmente, recursos orçamentários além daqueles alocados para a Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado (Ação 2000) e para a Instrução e Treinamento Técnico-Operacional da Aeronáutica (Ação 2916, constante do Programa Temático 2058 - Política Nacional de Defesa).

No campo análise situacional (item 2.2.3.5) deveria ter sido informado que essa constaria do relatório de gestão do MD, em virtude daquele Ministério ser o responsável pelas Ações 6557 e 2872.

### **Realizações do COMGEP:**

Sanção da Lei nº 12.797, de 4 de abril de 2013, que dispõe sobre a criação do Quadro de Oficiais de Apoio — QOAp, no Corpo de Oficiais da Ativa do Comando da Aeronáutica. O QOAp tem a finalidade de atender às demandas da Aeronáutica, utilizando-se de recursos humanos capacitados nas áreas de saúde, de ciências exatas, humanas e de infraestrutura.

Redefinição de procedimentos para contratação de militares para Prestação de Tarefa por Tempo Certo, por meio da Portaria nº 2.005/GC3, de 5 de novembro de 2013.

Adoção de uma nova metodologia para realizar a distribuição dos oficiais superiores e de estudo para a redefinição dos efetivos a serem alocados nas OM do COMAER.

Homologação do resultado final de concurso público para provimento de 241 (duzentos e quarenta e um) cargos da carreira de ciência e tecnologia, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Homologação do resultado final de concurso público para provimento de 13(treze) cargos da carreira de magistério superior, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

**Avaliação dos resultados relativos a Aplicação dos Recursos Orçamentários e ao cumprimento dos objetivos estratégicos:**

Considerando as informações contidas no Relatório de Gestão avaliado, constatou-se que não foi demonstrada a vinculação dos objetivos estratégicos e setoriais do COMGEP com as suas respectivas competências legais. Portanto, há a necessidade de revisão e reestruturação dos objetivos estratégicos (Projetos Setoriais) e dos macroprocessos finalísticos da UJ, os quais correspondem às grandes funções da organização, para as quais devem estar voltadas suas unidades internas e descentralizadas, de forma a atuarem sistemicamente.

Os macroprocessos finalísticos devem corresponder à missão e à finalidade precípua do COMGEP e de suas organizações subordinadas, uma vez que esses macroprocessos permeiam sistemicamente, por meio de processos, atividades e tarefas, o qual é o Órgão de Direção Setorial que tem por finalidade planejar, gerenciar e controlar as atividades relacionadas com o pessoal civil e militar do COMAER, bem como supervisionar, coordenar, controlar e fiscalizar as atividades das OM subordinadas.

Os objetivos estratégicos do COMGEP, chamados de projetos setoriais, devem possuir correspondência com os objetivos estratégicos do COMAER e, além disso, devem ser comunicados às unidades subordinadas para que as mesmas busquem o atingimento dos resultados almejados. Da mesma forma, os objetivos estratégicos de suas unidades subordinadas deverão estar correlacionados a algum objetivo estratégico do COMGEP, uma vez que este último tem por atribuição emitir as diretrizes e metas atinentes a gestão de pessoal militar e civil a serem cumpridas, de forma sistêmica, pelos elos pertencentes a sua estrutura organizacional.

Dessa forma, faz-se necessário que a UJ, a partir dos principais objetivos do COMAER, relacionados ao COMGEP, estabeleça os seus projetos setoriais respondendo as seguintes questões:

- 1- O que será necessário realizar, no âmbito do COMGEP, para alcançar a excelência da capacidade operacional da FAB?

- 2- O que será necessário realizar, no âmbito do COMGEP, para otimizar a Gestão Organizacional do Comando da Aeronáutica?
- 3- O que será necessário realizar, no âmbito do COMGEP, para aprimorar o apoio aos militares e civis do Comando da Aeronáutica?
- 4- Qual(is) unidade(s) terá(ão) a responsabilidade pelo cumprimento desses objetivos?

Após o estabelecimento dos projetos setoriais da UJ, para os quais deverão estar voltadas todas as suas unidades internas e subordinadas, deverão ser identificados os macroprocessos finalísticos, os quais corresponderão às grandes funções do COMGEP e deverão estar intimamente ligados aos objetivos estratégicos da UJ. A fim de contribuir com a missão do COMGEP, o objetivo estratégico e os macroprocessos finalísticos da unidade subordinada, a qual será responsável pelo atingimento dos resultados esperados, corresponderão a algum projeto setorial do Órgão de Direção Setorial.

Não foram identificadas as avaliações dos riscos envolvidos que possam afetar a consecução dos objetivos estratégicos da UJ. Sugere-se realizar uma análise SWOT, a fim de identificar e mensurar (probabilidade x impacto) as fraquezas e ameaças e, ainda, estabelecer medidas de controle que mitiguem ao máximo os riscos envolvidos.

### 3. INDICADORES INSTITUCIONAIS

A unidade apresentou 16 indicadores de gestão conforme abaixo:

Indicador	Objetivo
Índice de Reposição de Oficiais Aviadores.	Medir a relação entre o número de oficiais aviadores que ingressam no QOAV e o número de oficiais aviadores que deixam o serviço ativo.
Índice de Reposição de Oficiais Intendentes.	Medir a relação entre o número de oficiais intendentes que ingressam no QOINT e o número de oficiais intendentes que deixam o serviço ativo.
Índice de Reposição de Oficiais de Infantaria.	Medir a relação entre o número de oficiais de Infantaria que ingressam no QOINF e o número de oficiais infantens que deixam o serviço ativo.
Índice Estratégico de Oficiais Aviadores.	Medir a relação entre o número de oficiais aviadores existentes no COMAER e a quantidade de oficiais aviadores previstos na TEP.
Índice Estratégico de Oficiais Intendentes.	Medir a relação entre o número de oficiais intendentes existentes no COMAER e a quantidade de oficiais intendentes previstos na TEP.
Índice Estratégico de Oficiais Infantens.	Medir a relação entre o número de oficiais infantens existentes no COMAER e a quantidade de oficiais infantens previstos na TEP.
Índice Estratégico de Oficiais.	Identificar a relação entre o número total de oficiais existentes no COMAER e a quantidade de oficiais previstos na TEP
Índice Estratégico de Graduados da	Identificar a relação entre o número total de graduados da

Indicador	Objetivo
Especialidade Manutenção (BMA).	Especialidade Manutenção, existentes no COMAER, e a quantidade de graduados dessa especialidade prevista na TEP.
Índice Estratégico de Graduados da Especialidade Material Bélico (BMB).	Identificar a relação entre o número total de graduados da Especialidade Material Bélico, existentes no COMAER, e a quantidade de graduados dessa especialidade prevista na TEP.
Índice Estratégico de Graduados da Especialidade Controle de Tráfego (BCT).	Identificar a relação entre o número total de graduados da Especialidade Controle de Tráfego, existentes no COMAER, e a quantidade de graduados dessa especialidade prevista na TEP.
Índice de Militares Excedentes em Relação à TLP.	Verificar se a quantidade de militares excedentes em relação à TLP, está sendo reduzida com a efetivação do Plano de Movimentação de Militares.
Índice de Graduados da Especialidade Enfermagem (SEF) Excedentes em Relação à TLP.	Verificar se a quantidade de graduados da Especialidade Enfermagem, excedentes em relação à TLP, está sendo reduzida com a efetivação do Plano de Movimentação de Militares.
Índice de Graduados da Especialidade Manutenção (BMA) Excedentes em Relação à TLP.	Verificar se a quantidade de graduados da Especialidade Manutenção, excedentes em relação à TLP, está sendo reduzida com a efetivação do Plano de Movimentação de Militares
Evolução do Desvio-Padrão da Taxa de Ocupação.	Medir a relação entre o desvio-padrão da taxa de ocupação das OM, após as movimentações de pessoal, e o desvio-padrão da taxa de ocupação inicial das OM, para verificar a melhora (nivelamento da taxa de ocupação das OM) na distribuição do efetivo pelas organizações do COMAER.
Índice de Abrangência do Curso de Gestão de Pessoal da Aeronáutica.	Medir a relação entre a quantidade de OM dotadas de Seção de Pessoal Militar (SPM) com militares formados no CGPA, e a quantidade de OM dotadas de SPM no COMAER.
Índice de Criação de Cargos de Servidores Civis.	Medir a relação entre o número de cargos criados e o número de cargos existentes.

**Considerações sobre os indicadores instituídos pela UJ, extraídos do Relatório de Gestão:**

Os indicadores de desempenho do COMGEP tiveram por objetivo mensurar resultados para o COMAER das principais atividades de RH desenvolvidas pelo COMGEP. Assim, considerando, por exemplo, a atividade desenvolvida de dotar as Organizações com a força de trabalho necessária, procurou-se avaliar os resultados dessa atividade, por meio da mensuração de uma força de trabalho essencial à missão da Aeronáutica - a de oficiais aviadores.

Em relação à outra atividade de RH, que trata da distribuição da força de trabalho, permitindo que as diversas Organizações possam ser providas com a mão-de-obra necessária, foi utilizado um indicador para mensurar o equilíbrio existente na alocação de profissionais entre as várias Organizações.

No caso da gestão de Pessoal Civil, o principal foco de avaliação foi com relação à criação e ao provimento de cargos que possibilitassem a complementação da força de trabalho

do COMAER, relacionada às áreas de trabalho não supridas pelo efetivo militar. Dessa forma, o indicador utilizado serviu de parâmetro para avaliar quanto o COMGEP consegue atender à demanda de força de trabalho civil, necessária ao cumprimento de sua missão.

No que tange à gestão organizacional requerida no PEMAER como resultado institucional, o COMGEP utilizou o "índice de Abrangência do CGPA" como importante indicador de aprimoramento da gestão do Sistema de Pessoal, pois, por intermédio desse curso, o COMGEP conseguiu operacionalizar todas as diretrizes e normas que possibilitaram uma melhor gestão de RH do COMAER.

O Índice de Redimensionamento da Força de Trabalho do Efetivo do COMAER foi substituído por dezesseis indicadores de Dimensionamento de Força de Trabalho em Tempo de Paz, que constam no Plano Setorial de 2014.

Para algumas das atividades tradicionais de RH, como a avaliação de desempenho e a capacitação de pessoal, o COMGEP encontrou dificuldades no estabelecimento de indicadores, pelo fato de que essas atividades estão atribuídas a outros Órgãos do COMAER. Entendendo essa dificuldade e a importância dessas atividades, o COMGEP estabeleceu como objetivo estratégico a integração das atividades de RH, como forma de permitir a sistematização da gestão centralizada pelo COMGEP das referidas atividades e, com isso, criar condições para mensuração dos resultados, por meio de indicadores que futuramente serão implementados.

**Avaliação dos indicadores instituídos pela UJ para aferir o desempenho da sua gestão:**

A Portaria-SEGECEX nº 33, de 23/12/2010, TCU, que aprovou o documento Técnica de Indicadores de desempenho para Auditorias, assim define indicadores (página – item 2):

*“... 2. Um indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas preestabelecidas<sup>1</sup>. “*

Foram avaliadas as seguintes características dos indicadores institucionais utilizados pelo COMGAP e pelas Unidades Subordinadas:

a) capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a situação que a UJ pretende medir, inclusive, de refletir os resultados das intervenções efetuadas na gestão (completude e validade);

b) capacidade de proporcionar medição da situação pretendida ao longo do tempo, por intermédio de séries históricas (comparabilidade);

c) confiabilidade das fontes dos dados utilizados para o cálculo do indicador avaliando, principalmente, se a metodologia escolhida para a coleta, para o processamento e para a divulgação é transparente e replicável por outros agentes, internos ou externos à unidade (auditabilidade);

d) facilidade de obtenção dos dados, elaboração do indicador e de compreensão dos resultados pelo público em geral (acessibilidade e compreensão);

e) razoabilidade dos custos de obtenção do indicador em relação aos benefícios para a melhoria da gestão da unidade (economicidade).

Consideramos que os indicadores preenchem os requisitos auditabilidade, economicidade, completude, validade, comparabilidade, acessibilidade e compreensão, entretanto, não possuem a capacidade de refletir os resultados das intervenções efetuadas na gestão.

Por outro lado, considerando que os objetivos estratégicos de suas unidades subordinadas deveriam estar correlacionados a algum objetivo estratégico do COMGEP, uma vez que este último tem por atribuição emitir as diretrizes e metas atinentes a gestão de pessoal militar e civil a serem cumpridas, de forma sistêmica, pelos elos pertencentes a sua estrutura organizacional e, tendo em vista os fatos apresentados anteriormente com relação a definição dos macroprocessos finalísticos e dos indicadores das unidades subordinadas a UJ, somos da opinião que o COMGEP, como Órgão de Direção Setorial, deve coordenar a reestruturação dos indicadores de suas Unidades subordinadas, os quais devem corresponder aos macroprocessos finalísticos do COMGEP visando avaliar, em termos quantitativos e qualitativos, seu desempenho frente aos objetivos e metas previamente definidos.

Constatou-se, também, que a UJ não possui indicadores de desempenho para o monitoramento e avaliação da governança e para os controles internos. Sugere-se que os principais processos desenvolvidos pela UJ sejam mapeados e, após identificadas as atividades e tarefas componentes do processo, que os riscos sejam identificados e avaliados, a fim de que sejam criados controles internos que mitiguem as incertezas e as ameaças que possam afetar a consecução dos objetivos traçados possibilitando, dessa forma, o estabelecimento de indicadores de monitoramento e avaliação de desempenho da unidade que contribuam efetivamente para o processo decisório do Comando e Estado-Maior do COMGEP, bem como das Organizações subordinadas.

Os indicadores deverão ser informados de modo a explicitar os padrões utilizados, os objetivos e as metas fixadas e, por fim, as conclusões quantitativas e qualitativas daí decorrentes sobre a gestão de recursos humanos.

Em especial, mas sem prejuízo de outros indicadores que a UJ utilize para gestão de RH, interessam aqueles que tratem dos seguintes temas:

- Absenteísmo;
- Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais;
- Rotatividade (turnover);
- Educação Continuada;
- Disciplina;

- Aposentadoria versus reposição do quadro.

#### 4. GESTÃO DE PESSOAS

O COMGEP é o órgão setorial no Comando da Aeronáutica, responsável pelas políticas de recursos humanos relativas aos efetivos militar e civil, garantindo a adequada distribuição de pessoal, na busca pelo atendimento das demandas das diversas organizações militares.

##### **Quanto a adequabilidade da força de trabalho da Unidade, frente às suas atribuições:**

A Primeira Subchefia do COMGEP designou alguns grupos de trabalho para atuar na regulamentação da lei de criação do Quadro de Oficiais de Apoio (QOAp), na redefinição de procedimentos para contratação de militares para Prestação de Tarefa por Tempo Certo (PTTC), na adoção de uma nova metodologia para realizar a distribuição dos oficiais superiores e no estudo para a redefinição dos efetivos a serem alocados nas OM do COMAER.

Como resultados desses grupos de trabalho, podemos citar a emissão de nova regulamentação interna, que aperfeiçoa o processo de contratação de militares da reserva para prestação de tarefa por tempo certo, e que limita o quantitativo e a duração do período de designação. Com relação à distribuição de oficiais superiores, foi desenvolvida uma nova metodologia e implementada uma ferramenta computacional para melhorar o aproveitamento da capacitação e do número de oficiais disponíveis. Sobre o QOAp, os estudos serviram para definir as especialidades e os quantitativos, de forma a proporcionar um fluxo de carreira adequado.

Em 2013, foi sancionada a Lei nº12.797, de 4 de abril de 2013, que dispõe sobre a criação do Quadro de Oficiais de Apoio — QOAp, do Corpo de Oficiais da Ativa do Comando da Aeronáutica, e dá outras providências. O QOAp tem a finalidade de atender às demandas da Aeronáutica, utilizando-se de recursos humanos capacitados nas áreas de saúde, de ciências exatas, de humanas e de infraestrutura. A rápida evolução dos processos e procedimentos nessas áreas, e a necessidade multidisciplinar de apoio aos recursos humanos, implicam a inclusão de profissionais de nível superior para suprir as deficiências dessas.

O COMGEP pretende ampliar o efetivo do Quadro de Oficiais Convocados, com o intuito de reduzir a mão-de-obra dos quadros permanentes. Ademais, foi criado o Quadro de Sargentos Temporários — QSCON para desonerar, também, a formação e a necessidade de pessoal de nível técnico dos quadros de carreira.

Conclui-se que o COMGEP tem trabalhado no sentido de considerar cada vez mais, (nos planejamentos de dimensionamento do efetivo da Instituição), a força de trabalho temporária, uma vez que a mão-de-obra temporária reduz a necessidade de formação de pessoal, tendo em vista que é captada com a experiência profissional requerida. Em termos futuros, desonera o sistema de saúde e de previdência reduzindo, em consequência, os custos

com pessoal. Reduz, também, a necessidade de planejamento de fluxo de carreira, facilitando o planejamento e o fluxo de promoções do efetivo permanente. Ao mesmo tempo, aumenta a reserva mobilizável do país.

**Principais produtos da UJ e de suas Unidades Subordinadas na área de gestão de recursos humanos:**

A Prorrogação de Tempo de Serviço é um dos principais produtos da DIRAP e tem como clientes os Oficiais Temporários, os Sargentos da Força Aérea Brasileira (até que esses atinjam as condições previstas e necessárias à aquisição da estabilidade no Serviço Ativo) e, ainda, os Cabos e Taifeiros.

O processo de Prorrogação de Tempo de Serviço tem início nas Unidades do COMAER quando o militar assina o requerimento de reengajamento. Esse requerimento é encaminhado à DIRAP, por meio de Despacho de Encaminhamento, que deverá dar entrada até cinco meses antes da data prevista para o término do reengajamento do militar.

Tramitaram na DIRAP, em 2013, cerca de 6.700 processos relacionados ao assunto que, após serem analisados pelo Protocolo-Geral, foram registrados no SIGADAER, foram digitalizados e encaminhados ao Setor de Prorrogação de Tempo de Serviço, permanecendo o original arquivado na Subseção de Arquivo-Corrente da Secretaria-Geral.

A principal estratégia da DIRAP consiste no aprimoramento de suas atividades por meio do desenvolvimento de um sistema corporativo de gestão de Recursos Humanos. A concepção desse Sistema deve se fundamentar em uma arquitetura de banco de dados centralizado, visando propiciar agilidade no fluxo de informações e nos processos administrativos da área de pessoal, incluindo aqueles referentes à movimentação de pessoal militar.

Nesse sentido, o desenvolvimento do SIGPES é a mais importante ação da DIRAP para a consecução de sua estratégia, tendo em vista que representa um grande Banco de Dados Corporativo em que há uma abrangência das funções típicas de administração de pessoal, de processamento de pagamento de pessoal do Comando da Aeronáutica; ações relacionadas ao apoio ao homem, como o controle de movimentações; tarefas envolvidas com o controle de qualificação e de experiência profissional, tais como o registro do histórico militar e o controle de progressão funcional; controle de inativos; procedimentos necessários à execução e controle de alterações de arquivo, otimizando, assim, os processos de gestão de pessoal do Comando da Aeronáutica, incluídos nesses os processos de avaliação de mérito e de atendimento às demandas internas e externas de informações relativas ao efetivo do COMAER.

Os principais riscos dessa estratégia consistem na dificuldade de desenvolvimento do sistema como um todo, em virtude de poucos técnicos disponíveis, de possibilidade de falhas decorrentes de inconsistência ou confiabilidade de dados e de possibilidade de danos físicos. Para minimizar os riscos foram adquiridos novos equipamentos com maior confiabilidade para armazenamento e que trabalham em redundância, além de outro que foi colocado em outra OM, para o caso de pane total do CCA-RJ, com capacidade de entrar no ar em menos de 15 minutos.

Vale ressaltar a importância do Módulo de Reengajamento Eletrônico (MOREENG), um dos módulos do SIGPES para o aprimoramento da atividade de reengajamento de militares, pois a utilização do MOREENG eliminará os erros que, atualmente ocorrem com frequência, tais como o não preenchimento ou o preenchimento incorreto de campos obrigatórios das fichas de informações para o processo de reengajamento de militares. Com a implantação do módulo, haverá mais facilidade de controle das prorrogações e dos cancelamentos das prorrogações de tempo de serviço, bem como 6.700 processos deixarão de dar entrada pelo protocolo geral da DIRAP permitindo, dessa forma, a redistribuição da força de trabalho, ação que vai ao encontro do objetivo estratégico da DIRAP que visa à redução dos prazos para que os processos sob a responsabilidade da Diretoria sejam solucionados.

#### **Com relação à atividade de capacitação do efetivo interno do COMGEP:**

A atividade de capacitação é uma atribuição da Divisão de Capacitação do EM do COMGEP. No ano de 2013, conduziu-se o processo de capacitação de alguns militares, intencionando-se, prioritariamente, a ampliação de conhecimento nas áreas de gestão de processos e gestão de pessoas. Foi iniciado o curso Manpower System Analysis, nos EUA por um gestor do COMGEP, o que possibilitará ao mesmo aplicar técnicas fundamentadas em critérios científicos para resolver as questões que envolvem o dimensionamento dos recursos humanos.

Além disso, foram iniciados os cursos de MBA em Gestão de Pessoas por dois gestores do COMGEP, na Fundação Getúlio Vargas (FGV), na cidade de Brasília, com previsão de término em 2015 e o Curso de Gerenciamento de Projetos por dois gestores do COMGEP, na FGV, com término previsto para 2015.

Em 2013, em decorrência do Decreto nº 8.062, de 29 de julho de 2013, ocorreram dificuldades orçamentárias que reduziram a execução das missões de capacitação, relativas ao PLAMTAX e PLAMENS BR/EXT, o que prejudicou a realização de intercâmbio com outras Forças Armadas, bem como a realização de cursos no Brasil e no Exterior.

#### **Outras considerações:**

Em relação a adequabilidade da força de trabalho, relacionada ao efetivo interno da UJ, consideramos compatível o quantitativo de pessoal alocado na Unidade, com base no Quadro A.5.1.1.1 — Força de Trabalho da UJ e nas informações prestadas pelo COMGEP.

Sobre o pessoal civil, verifica-se fortalecimento na atuação da gestão de pessoal, em razão das diversas atividades realizadas junto ao MPOG, com o objetivo de obter autorizações para realização de concursos públicos e criação de cargos em várias carreiras, tais como: Ciência e Tecnologia, Tecnologia Militar, Área de Saúde, Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo e Magistério Superior.

Ainda em relação ao pessoal civil, há carência em diversas áreas de atuação, uma vez que as vagas decorrentes de aposentadoria e de morte não estão sendo repostas. O COMGEP vem realizando gestões junto ao Ministério de Planejamento, Orçamento e

Gestão no sentido de autorizar a abertura de concurso público para preenchimento das vagas existentes.

Os registros de pessoal são efetuados através do Sistema Informatizado de Gestão de Pessoal (SIGPES), que é o sistema corporativo do COMAER para a gestão de pessoal militar e subsidiariamente pessoal civil, e pelo SIAPE (para o pessoal civil). Por meio desses sistemas são realizados os controles internos de pessoal.

A tabela abaixo complementa o quadro 5142 – Demonstração das Origens das Pensões Pagas pela Unidade Jurisdicionada, com as informações relativas ao pessoal militar da Aeronáutica:

Regime de Proventos do Servidor Instituidor	Quantidade de Beneficiários de Pensão	
	Acumulada até 31/12	Iniciada no Exercício de Referência
<b>4. Reserva e Reformado - Militar</b>		
4.1. Integral	39.050	1.314
4.2. Proporcional	1.363	25
<b>5. Em Atividade</b>	70.852	9.447
<b>6. Total (4+5)</b>	111.265	10.786

Fonte: SIGPES

**Com relação à qualidade do controle da UJ para identificar e tratar as acumulações ilegais de cargos:**

**Avaliação da gestão de pessoas:**

Em face dos exames realizados e dos esclarecimentos prestados, consideramos adequada a gestão de recursos humanos da Unidade cabendo, porém, as seguintes observações:

1) Não há controles internos na UJ para identificar uma eventual acumulação ilegal de cargos no COMAER, bem como não existe normatização interna a respeito das providências a serem adotadas nos casos em que a acumulação de cargos seja confirmada.

2) No item 5.1.6 do relatório a UJ deveria discorrer sobre as providências adotadas para identificar eventual acumulação remunerada de cargos, funções e empregos públicos vedada pelo art. 37, incisos XVI e XVII, da Constituição Federal, especificando o que é feito atualmente para inibir essa prática e quais são os controles internos criados pelo COMGEP para evitar que esses casos continuem ocorrendo no COMAER.

Em sua explanação a UJ deveria contemplar informações, no mínimo, sobre:

- a) A existência de controles internos com a finalidade de detectar possível acumulação vedada de cargos, funções e empregos públicos;
- b) Tipos de controle implementado e periodicidade de revisão;
- c) A propriedade dos controles implementados em termos de utilidade e eficiência.

## **5. GESTÃO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES**

O COMGEP (SIAFI 120131) não possui execução orçamentária nem financeira direta. Suas necessidades de materiais e de serviços são supridas pelo Grupamento de Apoio de Brasília (GAP-BR), Unidade Gestora Executora – UGE responsável pela realização das licitações e assinaturas dos contratos administrativos. A Diretoria de Administração do Pessoal (SIAFI 120136) é apoiada pelo Grupamento de Apoio do Rio de Janeiro, assim como o Instituto de Psicologia da Aeronáutica (SIAFI 120134). Centro de Documentação da Aeronáutica (SIAFI 120126) também não executa diretamente, sendo apoiado pela UNIFA (Universidade da Força Aérea).

## **6. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

No âmbito do COMGEP o planejamento é realizado por meio do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). Cada unidade subordinada possui o seu PDTI. O setor de TI do COMGEP não centraliza as questões de TI das unidades, ficando a cargo da Diretoria de Tecnologia da Informação da Aeronáutica – DTI, subordinada ao Comando-Geral de Apoio – COMGAP. Os sistemas são gerenciados pelos Centros de Computação da Aeronáutica, existentes em Brasília, no Rio de Janeiro e em São José dos Campos, conforme a localização geográfica das unidades do COMAER.

O COMGEP possui em sua estrutura o Setor de Informática ligado ao Gabinete do COMGEP, e a Divisão de Tecnologia da Informação ligada à Subchefia de Apoio, que assessora, representa, interage com os demais setores sobre assuntos relacionados a TI. Acompanha o aprimoramento de sistemas de informações gerenciais referentes aos setores do COMGEP e unidades subordinadas, citados no Relatório de Gestão do COMGEP, além das demais atribuições relativas ao Sistema de Tecnologia da Informação.

O quadro A.8.1 do Relatório de Gestão do COMGEP está coerente com a situação encontrada quando da visita de auditoria “in loco”, porém, apesar de o COMGEP ter informado no Relatório de Gestão que foram realizadas auditorias por iniciativa própria, foi constatado pela equipe que, de fato, essa atividade não ocorreu. As auditorias citadas pelo gestor referem-se aos Relatórios da Situação da Informática, que são documentos internos sobre a gestão de TI no âmbito da unidade, mas que não são auditorias de fato.

A equipe de auditoria verificou que o PDTI do COMGEP não foi formalmente aprovado e também não foi publicado na internet conforme respondido pela unidade no Quadro A.8.1, quesito 4.

Não há críticas quanto às formas de *backup* e de manutenção de equipamentos de TI utilizadas.

### **Avaliação Objetiva do OCI**

Em face dos exames realizados e dos esclarecimentos prestados, consideramos satisfatória a Gestão de TI do COMGEP porém, faz-se necessário observar e corrigir o que segue:

1 - A instituição não aprovou e nem publicou PDTI interna ou externamente, bem como, não foram observadas no relatório informações a respeito da gestão de riscos e de segurança da informação corporativa.

2 - Recomenda-se que sejam estabelecidas, na área de TI, a gestão de riscos e de segurança da informação, aos quais o negócio está exposto, bem como recomenda-se elaborar, aprovar e publicar as diretrizes para cumprimento por parte do efetivo do COMGEP e das organizações subordinadas.

3 - Em relação à gestão de segurança da informação, é necessário que a instituição implemente, formalmente (aprovar e publicar), os seguintes processos corporativos:

a) Análise dos riscos aos quais a informação crítica para o negócio está submetida, considerando os objetivos de disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade.

b) Gestão dos incidentes de segurança da informação.

## **7. PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO**

O COMGEP e suas unidades subordinadas ocupam áreas que não são de sua responsabilidade patrimonial. As despesas de manutenção e a atualização das informações no Sistema de Gerenciamento dos Imóveis de Uso Especial da União (SPIUnet), são realizadas por unidades apoiadoras: o COMGEP, apoiado pelo GAP-BR; a DIRAP e o IPA apoiados pelo GAP-RJ; e o CENDOC apoiado pela UNIFA.

## **8. CONTROLES INTERNOS**

Com referência ao ambiente e procedimentos de controle, em função das observações, entrevistas e verificações realizadas pela equipe do CENCIAR, ficou constatada a observância, por meio de Normas Padrão de Ação (NPA), sobre procedimentos e rotinas referentes às diversas áreas e setores das organizações da estrutura da UJ e, ainda, de

Instruções do Comando da Aeronáutica (ICA) que contribuem para facilitar o alcance de seu objetivo, permitindo concluir que a avaliação, esteja coerente com a realidade encontrada.

A informação e comunicação interna e externa são consideradas suficientes e atendem os diversos níveis das organizações, visto que no âmbito do COMAER são utilizados vários tipos de canais, como por exemplo: Publicações no Boletim Interno Ostensivo e em Boletim Interno do Comando da Aeronáutica (BCA); Mensagens SIAFI; Fax; Telefone; Mensagens Diretas; Correio Eletrônico; Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos da Aeronáutica (SIGADAER) para orientações (documentos formais); e informações disponibilizadas ao público interno do Comando da Aeronáutica pela INTRAER (intranet).

Suas atividades são realizadas por diversas organizações subordinadas que se alinham aos objetivos e metas estabelecidos. A estruturação do negócio permite um adequado controle sobre os processos e atividades.

Fatores como valores éticos da organização, competência profissional e desenvolvimento de pessoal estão presentes na organização.

O COMGEP não possui um setor específico para gerenciamento de risco. No contexto, inexistem documentos que comprovem a auto-avaliação realizada.

A despeito de haver um processo para identificação de riscos, inexistente um documento formal que aponte os mesmos. No contexto, há uma certa dificuldade na conscientização do pessoal quanto ao controle e mitigação. Dos itens avaliados, especialmente no tocante aos riscos, não há documento que suporte a auto-avaliação realizada. As informações apresentadas sobre esses riscos denotam que não é realizado um acompanhamento metodológico de avaliação e acompanhamento de, apenas é realizado um acompanhamento empírico.

O COMGEP não possui um setor específico para gerenciamento de risco. No contexto, inexistem documentos que comprovem a autoavaliação realizada.

São identificadas no COMGEP diversas atividades de controle, visto que a Alta Administração realiza revisões no planejamento, adaptando-o às demandas do Comando da Aeronáutica e às alterações ocorridas no orçamento do exercício.

Por meio de Reuniões da Administração realiza-se o acompanhamento das principais atividades da organização, quando são avaliados os desempenhos dos diversos setores.

Quanto à estrutura de governança do COMGEP, o seu dirigente máximo é um Tenente Brigadeiro do Quadro de Oficiais Aviadores, pertencente ao Alto-Comando da Aeronáutica, tendo como chefe de seu Estado-Maior um Major-Brigadeiro do Quadro de Oficiais Aviadores.

Por meio do estado-maior, setorizado em diversas funções que permitem que a direção da UJ exerça controles nas organizações subordinadas, responsáveis pela condução dos diversos macroprocessos finalísticos da UJ.

Faz parte da estrutura de governança do COMGEP o Conselho de Planejamento de Pessoal (CONPLAP) órgão consultivo, de assessoria-geral e de caráter permanente, que tem por finalidade assessorar o Comandante da Aeronáutica no trato de assuntos de alto nível, relacionados com o planejamento de pessoal da Aeronáutica (Portaria nº 278/GC3, de 19 abr. 2007, alterada pela Portaria nº 78/GC3, de 20 fev. 2008), e, com o Grupo Executivo de Planejamento de Pessoal (GEPLAP) órgão de assessoria específica, de caráter permanente, coordenado pelo COMGEP, que tem por finalidade assessorar o CONPLAP no trato de assuntos de alto nível, relacionados com o planejamento de pessoal da Aeronáutica (Portaria nº 278/GC3, de 19 abr. 2007, alterada pela Portaria nº 78/GC3, de 20 fev. 2008).

### **Conclusão:**

Em face dos exames realizados e dos esclarecimentos prestados, consideramos adequados os controles internos administrativos no âmbito do COMGEP. No entanto, os controles internos mostraram-se insuficientes para mitigação dos riscos que possam prejudicar o atingimento dos objetivos estratégicos e setoriais da UJ e, além disso, os riscos identificados não são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerarem informações úteis à tomada de decisão.

Uma vez que as metas para o exercício de 2013 não ficaram bem definidas, os indicadores utilizados não aferem o desempenho das metas e do resultado dos objetivos setoriais da UJ.

Percebe-se com base nas informações do Relatório de Gestão e nas respostas às solicitações de auditoria que os controles internos que devem garantir a realização dos objetivos estratégicos ainda não estão consolidados na UJ, uma vez que faltou uma definição e uma posterior avaliação dos riscos envolvidos.

Da mesma forma, as atividades de controle e o monitoramento, os quais na maioria das vezes são medidos por meio de indicadores de desempenho, ainda são vulneráveis, uma vez que faltam indicadores com capacidade de representar a situação que a UJ pretende medir e de refletir os resultados das intervenções efetuadas na gestão, bem como de proporcionar medição da situação pretendida ao longo do tempo, por intermédio de séries históricas.

Ainda com relação ao monitoramento das atividades das organizações subordinadas à UJ, relacionadas aos objetivos estratégicos, não há indicadores que possam mensurar os resultados da gestão em relação aos produtos.

Em relação à estrutura de governança, como instrumento de controle, a qual reflete a maneira como diversos setores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança, a UJ poderia evidenciar melhor sobre:

- A estrutura de Comando, Estado-Maior e Assessoria de Controle Interno do COMGEP e das unidades subordinadas, bem como o inter-relacionamento com os SEREF e o CENCIAR (SISCONI), descrevendo de maneira sucinta a base normativa, as atribuições e a forma de atuação de cada instância de controle, a fim de que sejam observadas as funções básicas da governança: avaliar, direcionar e monitorar.

- O CONSELHO DE PLANEJAMENTO DE PESSOAL (CONPLAP) Órgão consultivo, de assessoria-geral e de caráter permanente, que tem por finalidade assessorar o CMTAER no trato de assuntos de alto nível, relacionados com o planejamento de pessoal da Aeronáutica (Portaria nº 278/GC3, de 19 abr. 2007, alterada pela Portaria nº 78/GC3, de 20 fev. 2008).

- O GRUPO EXECUTIVO DE PLANEJAMENTO DE PESSOAL (GEPLAP) Órgão de assessoria específica, de caráter permanente, coordenado pelo COMGEP, que tem por finalidade assessorar o CONPLAP no trato de assuntos de alto nível, relacionados com o planejamento de pessoal da Aeronáutica (Portaria nº 278/GC3, de 19 abr. 2007, alterada pela Portaria nº 78/GC3, de 20 fev. 2008).

## 9. OUTRAS CONSIDERAÇÕES

Com relação aos casos de acumulação indevida de cargos no COMAER, em 2012, o TCU encaminhou ao Gabinete do CMTAER o Ofício nº 285/2012-SEFIP, de 18/05/2012, requerendo a apuração de possíveis casos de acumulações ilegais de remunerações/proventos/pensões, tendo por base a confrontação de números de Cadastro de Pessoas Físicas — CPF.

Em decorrência da recomendação do TCU, foram instauradas sindicâncias nos diversos Grandes Comandos da Força, com vistas a apurar a existência de tais acumulações, sendo grande parte dessas sindicâncias analisadas por uma equipe técnica do TCU.

Como produto dessas análises, o TCU emitiu o Acórdão 1.153/2014 – Plenário, com determinações ao COMAER para a adoção das providências pertinentes para a regularização dos casos identificados de acumulação ilegal de cargos. Além disso, também foi determinado ao COMAER apurar 794 casos pendentes de análise, os quais se encontram em processo de análise.

Não foram identificadas no momento da Auditoria de Gestão situações não contempladas nos itens anteriores que afetem o julgamento da gestão dos responsáveis arrolados no processo de contas.

## IV - RECOMENDAÇÕES

1. Formalizar os riscos inerentes às atividades exercidas pelo COMGEP e fazer revisões periódicas nos controles existentes para mitigá-los, a fim de possibilitar melhorias nas atividades de controle interno.
2. Realizar revisão geral do Relatório de Gestão com a finalidade de garantir a unidade das informações;
3. Coordenar, junto às unidades subordinadas, o estabelecimento de indicadores de desempenho da gestão que possam auxiliar no processo decisório; e

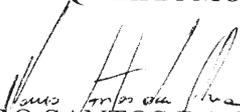
4. Estabelecer uma rotina de acompanhamento e monitoramento das metas, utilizando os indicadores de desempenho para montagem de gráficos a partir dos índices obtidos ao longo do tempo, visando o resultado final.
5. Estabelecer comitê estratégico de gestão de pessoas, a fim de observar as melhores práticas sobre o tema e monitorar o cumprimento dos papéis e responsabilidades estabelecidos.
6. Desenvolver controles internos com a finalidade de detectar possível acumulação vedada de cargos, bem como discorrer sobre as providências adotadas para regularizar a situação dos militares e civis que acumulam cargos irregularmente.
7. Definir critérios de alocação de recursos públicos para investimento em pessoal segundo a capacidade das organizações de converter tais recursos em benefícios pretendidos, utilizando como subsídio métricas de risco e de planos de melhoria de governança e de gestão de pessoas das organizações com maiores riscos.
8. Apresentar nos próximos Relatórios de Gestão, o acompanhamento da série histórica de seus indicadores gerenciais, acompanhados dos respectivos parâmetros pré-estabelecidos pela Unidade; e
9. Relatar as providências adotadas para o atendimento das recomendações da Auditoria de Gestão, no Relatório de Gestão do exercício de 2014.

## V - CONCLUSÃO

Em face do exame realizado, opinamos pela REGULARIDADE da gestão do responsável pela Unidade Jurisdicionada, no exercício de 2013.

Brasília, 30 de julho de 2014

  
FRANCISCO CARLOS SIQUEIRA MOURA – Cel Int R/1

  
MAURO SANTOS DA SILVA – 1º Ten Int