

idp

idn

# MESTRADO PROFISSIONAL

## EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

**CHECK-UP DE COMPETÊNCIAS:** UM ESTUDO DE CASO DO  
CONTROLE INTERNO DO EXÉRCITO

**ROSANGELO KOLTZ**

Brasília-DF, 2021

**ROSANGELO KOLTZ**

**CHECK-UP DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO  
DO CONTROLE INTERNO DO EXÉRCITO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública

**Orientador**

Professor Doutor Pedro Luiz Costa Cavalcante

Brasília-DF 2021

**ROSANGELO KOLTZ**

**CHECK-UP DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO  
DO CONTROLE INTERNO DO EXÉRCITO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Aprovado em 22 / 06 / 2021

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Pedro Luiz Costa Cavalcante - Orientador

---

Prof. Ms. Weder de Oliveira

---

Prof. Dr. Ronaldo Alves Nogueira

---

K81c Koltz, Rosangelo  
Check-up de competências: um estudo de caso do controle interno do  
exército / Rosangelo Koltz. – Brasília: IDP, 2021.

208 p. : il. color.  
Inclui bibliografia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de  
Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Curso de Mestrado profissional  
em Administração Pública, Brasília, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz Costa Cavalcante.

1. Auditoria. 2. Controle Interno. 3. Competências profissionais. I. Título.

CDD 657.45

---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

## AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e pela concretização de mais um sonho.

À minha esposa Vanessa pela inestimável ajuda em todos os momentos, pelo incentivo e pela compreensão do tempo necessário ao estudo.

Aos meus filhos João Vitor e Sofia pela compreensão da minha ausência nos momentos de lazer e de suas inúmeras dúvidas e questionamentos, normais do processo infância-adolescência.

Aos meus pais Honório (in memorian) e Elizabet pelo incentivo que serviram de alicerce para minhas realizações.

Ao Professor Dr. Pedro Cavalcante pelas orientações pertinentes e absolutamente necessárias à materialização do estudo.

Aos colegas de Mestrado pelo aprendizado ao longo da jornada.

E finalmente ao IDP, seu corpo técnico e docente que demonstraram estarem comprometidos com a qualidade e excelência do ensino.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo realizar um diagnóstico das competências profissionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos do Sistema de Controle Interno do Exército (SisCIEEx). Destaca-se que a competência profissional é a manifestação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA do indivíduo no ambiente de trabalho. Foi aplicado a metodologia de diagnóstico de competências, que tem com foco principal o mapeamento de eventual lacuna ou *gap* de competências, diferença entre as competências já existentes e aquelas desejáveis ao alcance dos objetivos organizacionais. Para alcançar o construto científico, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quali-quantitativa, desenvolvida na forma de estudo de caso, com divisão do procedimento metodológico em três fases. Pesquisa bibliográfica, coleta de dados por meio de *survey* com censo da população e, por fim, análise de dados que consistiu na ponderação entre os graus de importância e de domínio atribuídos a cada uma das competências autoavaliadas. Os resultados da pesquisa indicaram que as competências profissionais identificadas como relevantes ao desempenho da atividade de auditoria interna governamental, possuem, como média geral, um alto grau de importância e um domínio entre alto e médio. O mapeamento do *gap* apresentou, como média geral, uma lacuna de grau médio nas competências profissionais do SisCIEEx. Portanto, conclui-se que há algum grau de divergência entre as competências profissionais existentes e as necessárias ao cumprimento dos objetivos de negócios definidos no planejamento estratégico do Controle Interno do Exército. Tal fato, contribui para o risco de não atingimento dos objetivos dos trabalhos de avaliação e consultoria previstos na nova concepção de auditoria no setor público. Como forma de contribuir para que as UAIG do Exército mitiguem tais riscos, são apresentados neste trabalho perfis de competências profissionais relevantes ao desempenho das atividades dos integrantes do controle interno do Exército, possibilitando orientar a seleção de profissionais como a elaboração de instrumentos de desenvolvimento de competências.

**Palavras-chaves: Auditoria Interna Governamental. Controle Interno. Competências Profissionais. Conhecimentos, Habilidade e Atitudes.**

## ABSTRACT

The goal of this present study was to perform a diagnosis of the professional skills necessary to attain the Sistema de Controle Interno do Exército (Army Internal Control System) (SisCIEx) strategic objectives. It should be observed that professional competency is a synergistic manifestation of the knowledge, skills and attitudes, SKA, of the individual within the workplace environment. A skills diagnostic assessment method was used, which main focus was to map the eventual existing gaps in skills, divergence between existing skills and those desired within reach of organizational objectives. To attain the scientific construct, exploratory, descriptive research was performed, with a quali-quantitative approach, developed in the format of a case study with a division of methodological procedure into three phases: bibliographical research, data collection (by means of a population census survey) and, finally, analysis of the data, considering the degrees of importance and the domain attributed to each of the self-evaluated skills. The research results showed that the professional skills identified as relevant to the performance of internal government audit have, on a general average, a high degree of importance and a medium to high domain. Mapping the gap presented, in general, a medium degree of divergence within the professional skills in SisCIEx. Therefore, it can be concluded that there is some degree of divergence between the existing professional skills and those necessary to fulfill the business objectives defined by Army Internal Control strategic planning. Said fact contributes to the risk of not attaining the evaluation and consulting objectives stipulated in the new public sector audit concept. As a means of contributing to the Army UAIG mitigation of such risks, professional skill profiles relevant to the performance of members of Army internal control are presented in this study. Guidance in the selection of professionals is provided as well as the preparation of instruments to develop skills.

**Keywords:** Internal government audit. Internal control. Professional skills. Knowledge, skill, attitude.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AGU - Advocacia-Geral da União

AIG – Auditor interno Governamental

AudIn - Auditorias Internas Singulares dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal

DF – Distrito Federal

CGU - Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União

CCIEEx - Centro de Controle Interno do Exército

CFC - Conselho Federal de Contabilidade

Ciset - Secretarias de Controle Interno

COSO ERM - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada

ICFEx - Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército

IN - Instrução Normativa

IPPF (Sigla inglês) - Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna

LOA – Lei Orçamentária Anual

NBC TA - Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas de Auditoria Independente de Informação Contábil Histórica

NBC TI 01 - Normas Brasileiras de Contabilidade da Auditoria Interna

NBC PA - Normas Brasileiras de Contabilidade do Auditor Independente

PPA – Plano Plurianual

QACI - Questionário de Avaliação de Controles Internos

SCI - Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal

SFC - Secretaria Federal de Controle Interno

SisCIEEx - Sistema de Controle Interno do Exército

TAAC - Técnicas de Auditoria Assistidas por Computador

TABC - Técnicas de Auditoria Baseadas em Tecnologia



**TCU - Tribunal de Contas da União**

**The IIA - *The Institute of Internal Auditors***

**TI - Tecnologia da Informação**

**UAIG - Unidade de Auditoria Interna Governamental**

**UPC – Unidade Prestadora de Contas**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> As três dimensões da competência	<b>29</b>
<b>Figura 2</b> Competências nos diferentes níveis organizacionais	<b>33</b>
<b>Figura 3</b> Diagrama do modelo de gestão por competências	<b>35</b>
<b>Figura 4</b> Identificação do gap (lacuna) de competências	<b>36</b>
<b>Figura 5</b> Desenho metodológico da pesquisa – baseado no diagnóstico de competências	<b>48</b>
<b>Figura 6</b> Etapas e procedimentos da análise documental	<b>49</b>
<b>Figura 7</b> Auditores internos governamentais respondentes por UAIG/UF do SisCIEEx	<b>77</b>
<b>Figura 8</b> Gênero dos auditores internos governamentais do SisCIEEx	<b>79</b>
<b>Figura 9</b> Faixa etária dos auditores internos governamentais do SisCIEEx	<b>80</b>
<b>Figura 10</b> Tempo de serviço no Exército dos auditores internos governamentais do SisCIEEx	<b>80</b>
<b>Figura 11</b> Tempo de exercício na função dos auditores internos governamentais do SisCIEEx.	<b>81</b>
<b>Figura 12</b> Conhecimento – Relevância do nível de escolaridade atribuído pelos supervisores e coordenadores de auditoria interna	<b>83</b>
<b>Figura 13</b> Conhecimento – Relevância das áreas de formação atribuída pelos supervisores e coordenadores de auditoria interna	<b>84</b>

<b>Figura 14</b> Conhecimento – Relevância das áreas de especialização atribuída pelos supervisores e coordenadores de auditoria interna	<b>85</b>
<b>Figura 15</b> Relevância das habilidades atribuída pelos supervisores e coordenadores de auditoria interna	<b>86</b>
<b>Figura 16</b> Relevância das atitudes atribuída pelos supervisores e coordenadores de auditoria interna	<b>87</b>
<b>Figura 17</b> Conhecimento – Nível de escolaridade atribuído como relevante pelos auditores internos	<b>91</b>
<b>Figura 18</b> Conhecimento – Relevância das áreas de formação atribuída pelos auditores internos	<b>92</b>
<b>Figura 19</b> Conhecimento - Relevância das áreas de especialização atribuída pelos auditores	<b>92</b>
<b>Figura 20</b> Relevância das habilidades atribuída pelos auditores internos	<b>93</b>
<b>Figura 21</b> Relevância das atitudes atribuídas pelos auditores internos	<b>94</b>
<b>Figura 22</b> Conhecimento – Nível de escolaridade relevante atribuído pelos analistas de atos de pessoal	<b>99</b>
<b>Figura 23</b> Conhecimento – Área de formação relevante atribuído pelos analistas de atos de pessoal	<b>100</b>
<b>Figura 24</b> Área de especialização relevante atribuída pelos analistas de atos de pessoal	<b>101</b>
<b>Figura 25</b> Relevância das habilidades atribuída pelos analistas de atos de pessoal	<b>101</b>
<b>Figura 26</b> Relevância das atitudes atribuída pelos analistas de atos de pessoal	<b>102</b>
<b>Figura 27</b> Perfil das dimensões desejáveis aos supervisores e coordenadores de auditoria interna governamental	<b>107</b>

**Figura 28**

Perfil das dimensões desejáveis aos auditores internos governamentais

.....107

**Figura 29**

Perfil das dimensões desejáveis aos analistas de atos de pessoal

.....108

## LISTA DE QUADROS

### Quadro 1

Escolas de Administração e suas noções de competência

.....27

### Quadro 2

Tipos e categorias de competências

.....30

### Quadro 3

Capacidades de Políticas Públicas: habilidades e recursos

.....34

### Quadro 4

Evolução do conceito e finalidade da Auditoria Interna Governamental

.....41

### Quadro 5

Técnica para descrição de competências profissionais

.....51

### Quadro 6

Relação de competências profissionais gerenciais relevantes à função de supervisor e coordenador de auditoria interna governamental

.....62

### Quadro 7

Relação de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA relevantes à função de supervisor e coordenador de auditoria interna governamental

.....63

### Quadro 8

Relação de competências profissionais não gerenciais relevantes à função de auditor interno governamental

.....66

### Quadro 9

Relação de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA relevantes à função de auditor interno governamental

.....70

### Quadro 10

Relação de competências profissionais não gerenciais relevantes à função de analista de atos de pessoal

.....72

**Quadro 11**

Relação de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA relevantes à função de analista de atos de pessoal

.....**73**

**Quadro 12**

Mapeamento das competências profissionais gerenciais dos supervisores e coordenadores de auditoria interna governamental

.....**88**

**Quadro 13**

Mapeamento das competências profissionais não gerenciais dos auditores internos governamentais

.....**95**

**Quadro 14**

Mapeamento das competências profissionais não gerenciais dos analistas de atos de pessoal

.....**103**

## LISTA DE TABELAS

### **Tabela 1**

Quantidade questionários enviados e recebidos .....**56**

### **Tabela 2**

Tabela tipo mapa de calor para diagnóstico de competências .....**58**

### **Tabela 3**

Caracterização da amostra dos auditores internos governamentais do SisCIEEx respondentes da pesquisa .....**77**

# SUMÁRIO

## 1. INTRODUÇÃO.....30

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO .....39

2.1 COMPETÊNCIAS: CONCEITOS E DIMENSÕES.....	39
2.1.1 TIPOS E CATEGORIAS DE COMPETÊNCIAS.....	42
2.1.2 OS DIVERSOS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS DA COMPETÊNCIA .....	45
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	48
2.3 AUDITORIA INTERNA .....	50
2.3.1 AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL .....	52
2.3.2 AUDITOR INTERNO GOVERNAMENTAL.....	55

## 3 METODOLOGIA.....59

3.1 TIPO DE PESQUISA.....	59
3.2 ESCOLHA DA POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	59
3.3 MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS.....	60
3.3.1 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	62
3.3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	65
3.3.3 MAPEAMENTO DA LACUNA OU GAP DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	69

## 4 DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS..... 74

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E DOS CHA RELEVANTES	74
4.1.1 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS GERENCIAIS E CHA RELEVANTES .....	75
4.1.2 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NÃO GERENCIAIS E CHA RELEVANTES – AUDITOR INTERNO .....	79
4.1.3 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NÃO GERENCIAIS E CHA RELEVANTES - ANALISTA DE ATOS DE PESSOAL .....	84
4.2 INVENTÁRIO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E DOS CHA JUNTO AOS INTEGRANTES DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DO EXÉRCITO .....	88
4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	89
4.2.2 DIAGNÓSTICOS DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS GERENCIAIS DOS SUPERVISORES E COORDENADORES DE AUDITORIA INTERNA.....	95
4.2.3 DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NÃO GERENCIAIS - AUDITORES INTERNOS.....	103



# SUMÁRIO

4.2.4 Diagnóstico das competências profissionais não gerenciais - analistas de atos de pessoal.....	111
4.3 Proposta de perfil de dimensões às competências profissionais.....	119

<b>5. CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>123</b>
--	------------

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>129</b>
--------------------------	------------

<b>APÊNDICES.....</b>	<b>138</b>
-----------------------	------------



1

1

INTRODUÇÃO



## 1. INTRODUÇÃO

O Estado e a sociedade estão cada vez mais próximos e suas relações são mais intensas, plurais e complexas, influenciando a forma como o Governo faz política pública. Essas mudanças levaram o setor público a repensar a Administração Pública e seus processos de governança. O estado do bem estar social exige um governo mais atuante, em uma perspectiva mais ampla (*whole of government*) e resultados que geram valor público (MARINI; MARTINS, 2014, p. 43). Tais acontecimentos levaram o Estado brasileiro a encorpar suas estruturas e seus dispositivos legais nos níveis constitucionais e infraconstitucionais, destaque para o contexto deste estudo a área de controle governamental, deixando claro a relevância do tema controle no âmbito das instituições de governo (PIRES; CARDOSO, 2011, p. 243).

A importância do controle na Administração Pública brasileira fica muito evidente quando se observa a Carta Magna de 1988. A qual destinou a Seção IX, do Capítulo I, do art. 70 ao 75, só para tratar do assunto fiscalização contábil, financeira e orçamentária. Nos arts. 70 e 74 foi estabelecido que a fiscalização da União será realizada pelo controle externo e controle interno, sendo esse, pelo sistema interno de cada Poder e aquele pelo Congresso Nacional, com o auxílio do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 1988). Na década de 2000, houve um crescimento da atuação do Estado como fomentador do desenvolvimento social e econômico. Junto a esse acontecimento também houve um fortalecimento das instituições e estruturas que tratam da função controle do setor público. Aconteceu na área de controle externo, interno e social (PIRES; CARDOSO, 2011, p. 243).

Em especial, o controle interno ganhou destaque junto à sociedade após os escândalos de corrupção deflagrados pela Operação Lava Jato da Polícia Federal, colocando em xeque a eficiência das atividades de auditoria interna. Mas discussões sobre esse tema já despertam interesse há algum tempo, tanto no meio jurídico como na área institucional e política (MARQUES NETO, 2010). Além disso, é um assunto que traz tensões entre controle e gestão, fruto da crescente expansão no campo jurídico-normativo e na consolidação dos instrumentos de controle nas áreas de governo (PIRES; CARDOSO, 2011, p. 243).

No objetivo de melhorar a qualidade dos trabalhos de auditoria interna, o Poder Executivo Federal procurou seguir as melhores práticas nacionais e internacionais de auditoria interna do setor público e alinhou seus normativos legais e técnicos, como por exemplo, a edição da Instrução Normativa nº 1, de 10 de maio de 2016, que tratou dos controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, e da Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017, que aprovou o Referencial Teórico para as Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, ambas aprovadas pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) (BRASIL, 2016; 2017).

Como as novas regras e princípios das normas também se aplicam ao Sistema de Controle Interno do Exército (SisCIEEx), órgão integrante do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, o Exército realizou alterações, iniciando pela sua estrutura organizacional, por meio do Decreto nº 7.299, de 10 de setembro de 2010, e a consequente criação do Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx) como órgão de assistência direta e imediata (OADI) ao Comandante do Exército (BRASIL, 2010). Junto às mudanças nos níveis estruturais, visualizou-se a necessidade de ajustes normativos, a exemplo do Regimento Interno do CCIEEx, Manual de Auditoria do Exército, entre outros, procurando adequar as recomendações e as observações expedidas pelo Tribunal de Contas da União, Controladoria Geral da União e Secretaria Federal do Controle Interno (CGU/SFC) e *The Institute of Internal Auditors* (The IIA).

Tudo isso levou o Centro de Controle Interno do Exército a estabelecer nova orientação estratégica (missão, visão de futuro e objetivos estratégicos). Definindo como missão “Aumentar e proteger o valor organizacional do Exército Brasileiro e de suas Entidades Vinculadas, desenvolvendo atividades de avaliação e consultoria objetivas, baseadas em riscos, [...]”. Como visão de futuro “ser reconhecido, no âmbito da Administração Pública, como referência na atividade de Auditoria Interna Governamental, contribuindo para o aperfeiçoamento da governança e para a manutenção do elevado conceito do Exército Brasileiro junto à sociedade.” Além de novos objetivos estratégicos, dos quais destaco: “Alinhar as atividades de auditoria aos padrões nacionais e internacionais de excelência que regem a Auditoria Interna Governamental.” (BRASIL, 2020a).

Esses fatores exigiram mais capacidades e competências da organização e dos profissionais que realizam as atividades de auditoria interna governamental. Constituindo-se num grande desafio ao controle interno, pois o surgimento de novas demandas amplia a lacuna entre o que os profissionais necessitam saber e o que eles sabem (BRANDÃO, 2020, p. 93; CARBONE *et al.*, 2009, p. 53).

Conforme ensinam Martins *et al.* (2010, p. 199), um dos pressupostos para o alcance do objetivo estratégico desejado das instituições públicas é alinhar pessoas com as competências necessárias para atingimento da estratégia. A fim de compreender o conceito de competências no trabalho, Carbone *et al.* (2016, p. 41), as definem como um conjunto sinérgico de conhecimentos, habilidades e atitudes, manifestadas pelo desempenho de colaboradores em um contexto institucional, que contribuem para o alcance dos objetivos da organização.

Convém destacar que a noção da competência aqui tratada faz parte de um processo mais abrangente denominado por Brandão (2020, p. 9) e Carbone *et al.* (2016, p. 66) como gestão por competências. Esse processo, por sua vez, é definido de várias formas na literatura, mas na essência converge para um conceito de processo contínuo que busca entender quais são as competências necessárias das pessoas no trabalho para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização (BRANDÃO, 2020; CARBONE *et al.*, 2016).

A complexidade e a dinâmica na qual as instituições públicas de controle estão operando demandam novas competências nos níveis organizacionais, de equipes e individuais para o alcance de suas estratégias, sendo que, ao contrário, leva a uma obsolescência das competências disponíveis (BRANDÃO, 2020, p. 12; CARBONE *et al.* (2009, p. 53). Além disso, ressaltam que esse fato pode ser reforçado pela falta de mapeamento e desenvolvimento periódico de competências. No mesmo sentido, Pardini (2019) destacou no 39º Congresso de Auditoria Interna, realizado em Florianópolis-SC, que “auditores ainda não perceberam a necessidade de se atualizar, isto é para ontem, já estão atrasados, e na velocidade que as coisas acontecem, o profissional tornar-se-á obsoleto [...]”. Com isso é possível inferir que o desenvolvimento de novas tecnologias, a mudança na natureza técnica dos trabalhos e a ausência de um diagnóstico regular de competências podem impactar o desempenho profissional e conseqüentemente

organizacional das unidades de auditoria interna governamentais (UAIG).

Corroborando com esses pressupostos, observam-se alguns fatos recentes que apontam para possíveis lacunas de competências dos auditores internos governamentais do Exército, o que dificulta, em especial, o cumprimento de suas atuais atividades de auditoria, avaliação e consultoria, incorporadas com o alinhamento aos normativos nacionais e internacionais de auditoria do setor público.

Uma das evidências desse fato está apresentada no artigo da Revista Ambiente Contábil, desenvolvido por Monteiro *et al.* (2016, p. 191), sobre a gestão do capital intelectual em uma das unidades de auditoria interno governamental do Exército (UAIG), que aponta para “lacunas”, “baixo potencial de conexão com a estratégia organizacional” e “modelo de gestão superficial” do conhecimento. O estudo baseou-se em entrevistas com auditores internos, gestores militares e percepção dos auditados em relação às atividades dos auditores.

A pesquisa de Monteiro *et al.* (2016, p. 209) indica que as “lacunas” e o “baixo potencial de conexão com a estratégia organizacional” do conhecimento, identificadas nos auditores, dificultam a alavancagem do processo de inovação na auditoria interna, a qual busca o planejamento e execução dos procedimentos de auditoria baseados em riscos, foco na gestão e menos na conformidade legal. É sinalizado ainda que esse hiato nas competências gera vulnerabilidades e aumenta os riscos na realização de uma boa gestão dos recursos públicos do Exército.

A outra percepção do estudo é sobre o “modelo de gestão superficial” do capital intelectual. Os gestores reconhecem a sua relevância, no entanto, não utilizam ferramentas ou instrumentos reconhecidos pela literatura na gestão desse capital. Ainda, que o conhecimento está disperso na organização e é tratado de forma departamentalizada (MONTEIRO *et al.*, 2016, p. 209).

O Tribunal de Contas da União em seu Acórdão nº 543/2019-TCU-Plenário, referente ao processo TC-033.765/2018-9, de Prestação de Contas do Exército do exercício de 2017, chama a atenção quanto aos dispositivos que orientam os trabalhos da auditoria interna na avaliação dos resultados da gestão, nos seguintes termos:

“[...] dar ciência ao Centro de Controle Interno do Exército e à Décima Primeira Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército de que a não avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos da gestão quanto à eficácia e eficiência, com identificação das causas do mau desempenho, identificada no Relatório de Auditoria de Gestão 1/2017, relativo às contas do Estado-Maior do Exército do exercício de 2017, afronta o disposto nos arts. 13, parágrafo único, inciso II, e 14, inciso III e Anexo II, item 2, da Decisão Normativa/TCU 163/2017;” (TCU, 2019, online. Grifo meu.)

Os normativos não observados pelo controle interno do Exército supracitados pelo TCU fazem menção aos trabalhos de auditoria interna nas contas prestadas pela instituição, que tem por objetivo: “[...] fomentar a boa governança pública, aumentar a transparência, provocar melhorias na prestação de contas dos órgãos e entidades federais, induzir a gestão pública para resultados [...]”. O TCU chama atenção também no que se refere aos trabalhos previstos no Anexo II, da Decisão Normativa/TCU 163/2017, no qual o relatório de auditoria deve contemplar a avaliação prevista no item 2, a seguir:

Avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos da gestão, em especial quanto à eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos estabelecidos no PPA como de responsabilidade da UPC auditada, dos objetivos estabelecidos no plano estratégico, da execução física e financeira das ações da LOA vinculadas a programas temáticos, identificando as causas de insucessos no desempenho da gestão. (TCU, 2017, online. Grifo meu.)

A partir da orientação feita pelo TCU, referente à não observância de trabalhos de avaliação, é possível, no mínimo, levantar questionamento sobre as reais capacidade das estruturas de auditoria interna do Exército, isto é, das competências profissionais e organizacionais, para realização das atividades de auditoria interna governamental, segundo as atuais normas de auditoria no setor público.

Em consonância com os fatos elencados nos parágrafos anteriores, o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna do Exército de 2019, expedido pelo Centro de Controle Interno do Exército, apontou em seu tópico acerca dos fatos relevantes que impactaram a atuação das UAIG, aspectos como: alta rotatividade de pessoal, falta de pessoal experiente com conhecimentos técnicos-profissionais e

limitação de tempo e recursos para capacitação de pessoal (BRASIL, 2020b).

Pelos motivos e razões supracitadas, seguindo os ensinamentos de Gil (2002, p. 24), surgiu a inquietação sobre quais seriam as causas dos referidos resultados das atividades das UAIG do Sistema de Controle Interno do Exército (SisCIEEx). Diante do exposto, definiu-se o seguinte questionamento: Em que medida as competências profissionais existentes estão alinhadas às necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos do Controle Interno do Exército?

No intuito de responder esse questionamento, definiu-se como objetivo geral desta pesquisa: realizar um diagnóstico das competências profissionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos do Sistema de Controle Interno do Exército.

Para serem alcançados os propósitos do objetivo amplo foram estabelecidos os seguintes os objetivos específicos:

a) Identificar as competências profissionais necessárias ao desempenho das atividades de auditoria interna governamental alinhada à agenda estratégica do Centro de Controle Interno do Exército;

b) Inventariar as competências profissionais individuais existentes junto aos auditores internos governamentais em exercício no SisCIEEx;

c) Investigar e analisar eventuais lacunas ou *gaps* entre as competências profissionais necessárias e as já existentes para o desempenho das atividades de auditoria interna governamental no Exército; e

d) Propor perfis de competências profissionais desejáveis ao alcance dos objetivos estratégicos do Sistema de Controle Interno do Exército.

A fim de orientar o alcance dos objetivos propostos foi aplicado a metodologia de diagnóstico de competências, com foco no mapeamento de eventual lacuna ou *gap* de competências profissionais, que é a diferença entre as competências já existentes e aquelas desejáveis ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO, 2020, p. 28; BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182; CARBONE *et al.*,



2016, p. 73). Para alcançar o construto científico foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, desenvolvida na forma de estudo de caso, com divisão do procedimento metodológico em três grandes fases.

Na primeira fase foi aplicado a técnica de análise documental, a qual teve por objetivo a identificação e descrição precisa e sistemática do conteúdo de materiais escritos sobre as competências relevantes ao desempenho da atividade de auditoria interna governamental no Exército por meio da pesquisa bibliográfica (BRANDÃO, 2020, p. 28; CARBONE *et al.*, 2009, p. 56; 2016, p. 77). Na segunda fase foi coletado dados, via questionários semiestruturados endereçados aos auditores internos do Exército, com a finalidade de inventariar as competências já existentes e validar a relevância das identificadas e descritas na primeira fase (BRANDÃO, 2020, p. 55; BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182; CARBONE *et al.*, 2009, p. 62). A última fase do processo foi a análise de dados pelo método de diagnóstico de competências proposto por Borges-Andrade e Lima (1983), citado por Carbone *et al.* (2009, p. 68) e Brandão (2020, p. 95), que consiste em ponderar a relação entre os graus de importância e de domínio atribuídos a cada uma das competências autoavaliadas pelos respondentes e identificar a relevância e eventual lacunas ou *gaps* das competências.

A dissertação foi organizada em mais cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre a gestão por competências e a atividade de auditoria interna governamental. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos que norteiam o estudo. A quarta seção apresenta os resultados obtidos como a análise e discussão sobre a relevância e o grau da lacuna ou *gap* das competências profissionais. E, por fim, no quinto capítulo, apresenta-se as principais conclusões do estudo, sugestão de perfis de competências profissionais desejáveis ao desempenho das atividades de auditoria interna governamental no Exército, limitações e sugestões para futuras pesquisas.



2

2

REFERENCIAL TEÓRICO



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Competências: conceitos e dimensões

Este mundo complexo, veloz e competitivo coloca em foco a competência profissional, que ganha, atualmente, um forte sentido voltado ao resultado, ao saber fazer. Com isso, desenvolver competências individuais e organizacionais tornou-se imperioso para a sobrevivência de pessoas e organizações (BRANDÃO, 2020; CARBONE, *et al.*, 2016; GRAMIGNA, 2017; RESENDE, 2003).

Brandão e Guimarães (2001, p. 9) e Carbone *et al.* (2009, p. 42) comentam que o termo competência foi abarcado ao vocabulário organizacional no início do século XX, com o sentido de qualificar o indivíduo com capacidade de realizar de forma eficaz determinada atividade. Contudo, foi nos últimos 30 anos, conforme indicam os autores, que houve um crescimento no campo da Administração de modelos de gestão de pessoas baseados em competências. Tema esse discutido tanto na área acadêmica como na organizacional. Nas últimas décadas implementado em instituições públicas e privadas, a exemplo do Ministério da Fazenda, Banco do Brasil, Vale e Petrobrás (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO, 2020; CARBONE *et al.*, 2009; 2016; FLEURY; FLEURY, 2001; 2004; GUIMARÃES, 2000; RESENDE, 2003; 2008).

A literatura traz um conjunto variado de conceitos para competências, pois, parece não haver consenso na doutrina especializada. A competência pode estar em um plano individual, coletivo ou organizacional. Cabe esclarecer que para o objetivo deste estudo o conceito de competência estará relacionado ao indivíduo, competências profissionais e individuais (BRANDÃO, 2008; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE *et al.*, 2016; GRAMIGNA, 2017; GUIMARÃES, 2000).

Carbone *et al.* (2016, p. 39) explica que na evolução da história da administração, pode-se observar várias acepções atribuídas ao termo competência nas organizações. Para clarear o caminho teórico que a pesquisa visa trilhar, é apresentada, no Quadro 1 a seguir, a noção de competência baseada nas diversas escolas de administração.

**Quadro 1** - Escolas de Administração e suas noções de competência.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO	VISÃO DE RECURSOS HUMANOS	CONCEITO PARA COMPETÊNCIAS	APLICABILIDADE DA NOÇÃO PROPOSTA
<p><b>TAYLORISMO-FORDISMO</b></p> <p><b>(1910-1920)</b></p>	<p>Ênfase na organização do trabalho, no controle e na produtividade. Necessidade de normatização das relações entre organizações e indivíduos.</p> <p><u>Foco: no controle.</u></p>	<p>Conjunto de atributos necessários para ocupação de um cargo estrito, vinculado à linha de produção.</p>	<p>Contribui de forma incisiva para o delineamento de processo de recrutamento e seleção, observando a especialização do trabalho.</p>
<p><b>CORRENTE AMERICANA</b></p> <p><b>(1970-1980)</b></p>	<p>Desenvolvimento de mecanismos preditivos de desempenho, como forma de promover maior eficiência nos processos de trabalho.</p> <p><u>Foco: no desempenho.</u></p>	<p>Conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que permitem à pessoa realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação, expressos por comportamentos que identificam desempenhos esperados.</p>	<p>Favorece a capacitação dos indivíduos, ao identificar comportamentos desejáveis como preditivos de desempenhos, passíveis de treinamento.</p>
<p><b>CORRENTE FRANCESA</b></p> <p><b>(1990)</b></p>	<p>Destaca a mutabilidade e a complexidade do mundo do trabalho, conferindo especial relevância aos processos de ensino, como forma de preparar indivíduos para responder de forma efetiva às necessidades de uma realidade dinâmica.</p> <p><u>Foco: desenvolvimento.</u></p>	<p>Cruzamento da formação pessoal, educacional e da experiência profissional, capaz de orientar um “saber agir” responsável. Inteligência prática apoiada em conhecimentos, útil para produzir resultados e ser vinculada a um sistema de avaliações fruto da experiência pessoal e profissional que</p>	<p>Promove a aproximação entre capacitação, desempenho e sistemas de reconhecimento. Favorece a capacitação e a empregabilidade individual. Desvincula a competência de cargos, para vincular a resultados e desafios.</p>

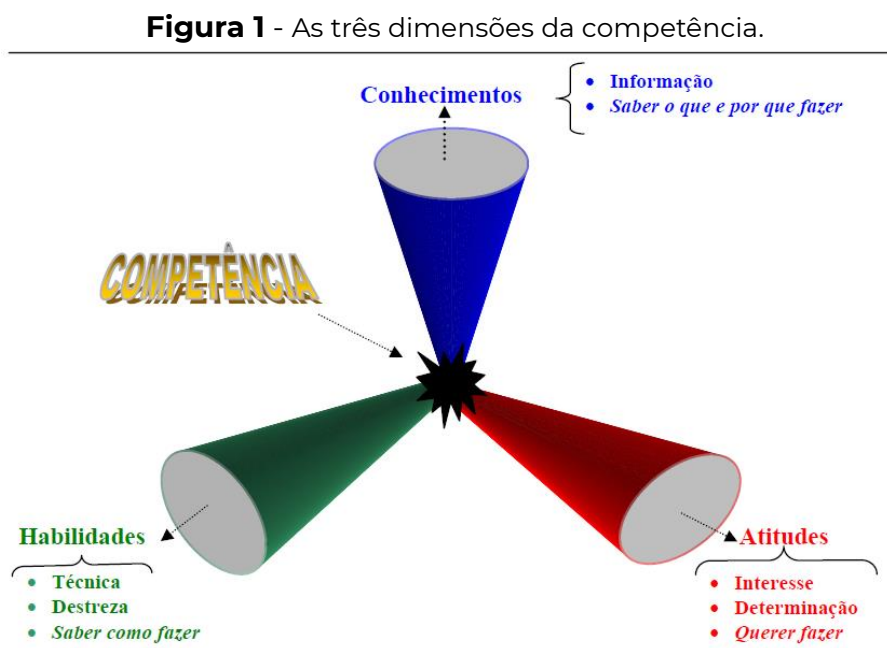
		excede as exigências de uma função específica.	
	Parte de uma perspectiva estratégica, as competências individuais são mobilizadas para formar o capital humano organizacional, utilizando as práticas de gestão de pessoas como instrumentos direcionadores para a produção dos resultados definidos pela organização.	Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes – expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional -, que adicionam valor a pessoas e organizações na medida em que contribuem para consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.	Consolida as práticas de gestão por competências como resposta fundamental às necessidades de modernização das organizações de trabalho. Vincula a competência ao contexto em que é expressa e aos resultados esperados. Permite a proposição de perfis ocupacionais dinâmicos, facilitando o gerenciamento das competências.
<b>MODELO INTEGRADO (2000 EM DIANTE)</b>	<u>Foco: no capital humano.</u>		

Fonte: Carbone *et al.*, (2016, p. 39), com adaptações.

Na leitura de autores reconhecidos no estudo de gestão de pessoas baseada em competências, Brandão, Carbone, Fleury e Fleury, Guimarães, Resende, chega-se em Durand (1998, p. 8), onde surge a construção de um conceito de competência tridimensional, o qual chamou de “*Knowledge, Know-How and Attitudes*”, ou seja, conhecimento, habilidade e atitudes, o denominado acrônimo CHA.

As três dimensões de competência são explicadas tanto por Carbone *et al.* (2009, p. 50) quanto por Guimarães (2000, p. 131) que sua compreensão e interrelação têm origens em teorias e pesquisas da psicologia social e organizacional. Carbone *et al.* (2016, p. 50), Brandão (2009, p. 10) e Resende (2008, p. 21) apresentam conceitos para conhecimento, habilidade e atitudes no contexto do trabalho. Definindo *Conhecimento* como o conjunto de informações assimiladas pela pessoa no curso da sua vida e que lhe permite “saber o que e por que fazer” determinada coisa. *Habilidade* como o conjunto de experiências adquiridas pela repetição de atividades que capacitam o

indivíduo a fazer uso do conhecimento para “saber como fazer” algo. E *atitudes* como o conjunto de comportamentos éticos e afetivos que confere ao indivíduo uma predisposição ou intenção de realizar ou não uma ação o “querer fazer”. Na Figura 1 ilustra-se as dimensões da expressão competência no trabalho.



Fonte: adaptada de Durand (1998, *apud* Brandão e Guimarães, 2001)

Brandão (2020, p. 4) e Carbone *et al.* (2009, p. 45; 2016, p. 50) afirmam que a abordagem do conceito de competência nas três dimensões, que associa aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos, é largamente conhecida e aceita no meio acadêmico e corporativo. Assim, alinhado aos autores, pode-se entender o conceito de competência como um conjunto interrelacionado e sinérgico de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao atingimento de determinado desempenho individual, coletivo ou organizacional.

### 2.1.1 Tipos e categorias de competências

Há uma variada gama de adjetivação dos tipos e categorias de competências na literatura, no entanto, apresenta-se nesse tópico de forma sintetizada aquelas que se referem ao estudo aqui proposto. Carbone *et al.* (2016, p. 52), bebendo na fonte literária de sua própria autoria e de Sparrow e Bognanno (1994) e Prahalad e Hamel (1990), propôs classificar os tipos de competências em: nível, relevância,

amplitude da população, papel organizacional e natureza do desempenho individual. Além disso, desdobrou os tipos em categorias, definiu-as e citou suas funções. No Quadro 2 a seguir, indica-se tipos e categorias relevantes para o estudo.

**Quadro 2** - Tipos e categorias de competências.

TIPO	CATEGORIA	DEFINIÇÃO	FUNÇÃO
Nível	Individual	Repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes detidos pelo indivíduo.	Identifica o capital humano do indivíduo.
	Profissional	Repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes desejados para a ocupação de cargos, funções, papéis ou espaços ocupacionais. Tipo de competência que, na organização, identifica-se com o nível organizacional.	Compõe o capital humano organizacional desejável, e como tal, é o objeto a ser trabalhado através dos processos de RH para produção de resultados organizacionais.
	Equipe	Conjunto interdependente de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização de tarefas de equipe, oriundos de competências individuais (diferentes e semelhantes) e de articulações coletivas, que produzem benefícios pela sinergia e pelo comportamento. Tipo de competência que, na organização, identifica-se com o nível meso-organizacional.	Fornecer auxílio para o desdobramento “em cascata” dos elementos de desempenho esperado: da organização às unidades; das unidades aos indivíduos.
	Organizacional essencial ( <i>core competences</i> )	Conjunto de estratégias, procedimentos, normas e tecnologias que catalisam a energia produtiva dos funcionários, que possibilitam satisfazer expectativas e necessidades de clientes ou usuário, e manter a sustentabilidade da organização, na medida em que são competências de domínio organizacional. Tipo de competência que, na	Diferencia a organização, estabelecendo identidade própria, e fornece os elementos necessários para a identificação das competências individuais universais, isto é, que devem ser comuns a todos os funcionários.

		organização, identifica-se com o nível macro-organizacional.	
	Organizacional básica	São necessárias para o funcionamento da organização. Podem ser comuns e transversais a várias organizações, na medida em que são competências de domínio social.	Associada a processos clássicos de trabalho. A ausência dessa competência compromete as operações da organização, dificultando ou mesmo impedindo seu funcionamento.
Papel organizacional	Gerenciais	Comportamentos esperados dos profissionais que exercem função de supervisão, coordenação ou liderança.	Orientação do comportamento gerencial através da especificação do perfil de competências do líder.
	Não gerenciais	Comportamentos relevantes em profissionais que desempenhem atividades de caráter técnico, de assessoramento ou operacional, sem exercício formal da liderança.	Especificação do perfil de competências dos ocupantes de cargo técnico ou de assessoramento.

Fonte: Carbone *et al.* (2016, p. 53), com modificações e adaptações do próprio autor.

Destaca-se para o entendimento deste trabalho a tipologia das competências quanto ao nível nas categorias individual, profissional, de equipe e organizacional. As competências no nível individual são definidas como “Repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes detidos pelo indivíduo.”, tendo como função identificar o capital humano do funcionário. As competências no nível profissional foram definidas como “Repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes desejados para a ocupação de cargos, funções, papéis ou espaços ocupacionais.”, sendo a função compor o capital humano organizacional desejado (BRANDAO, 2020; CARBONE *et al.*, 2009; 2016).

Junta-se ao escopo a compreensão dos conceitos dos tipos de competências no que se refere ao papel organizacional nas categorias gerenciais e não gerenciais. As primeiras foram conceituadas como “Comportamentos esperados dos profissionais que exercem função de



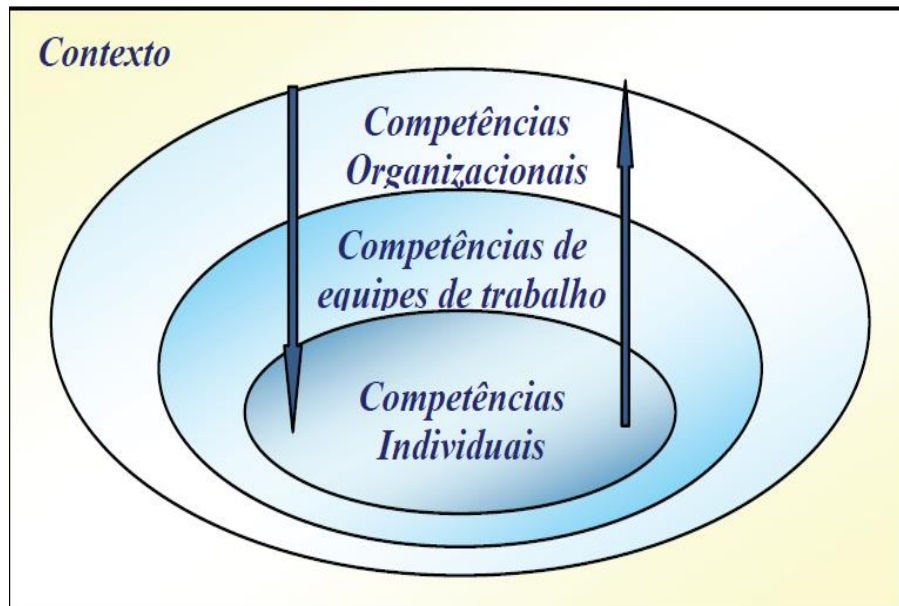
supervisão, coordenação ou liderança.”, com a função de direcionar o comportamento gerencial por meio da especificação de um perfil de competências do líder. A não gerencial, definida como “Comportamentos relevantes em profissionais que desempenhem atividades de caráter técnico, de assessoramento ou operacional, sem exercício formal da liderança.”, e sua função é a especificação do perfil de competências dos integrantes de cargos técnicos ou de assessoramento (BRANDÃO, 2020; CARBONE *et al.*, 2009; 2016).

### **2.1.2 Os diversos níveis organizacionais da competência**

Brandão e Bahry (2005, p. 180) ressaltam que autores como Le Boterf (1999) e Prahalad e Hamel (1990) relacionam o conceito de competência não só a pessoas, mas também a um grupo de trabalho ou até a uma organização. A partir do entendimento desses autores, Brandão e Bahry (2005, p. 180) e Brandão e Guimarães (2001, p. 10) categorizaram as competências pertencentes a indivíduos ou pequenas equipes, como humanas ou profissionais, e as capacidades de uma grande organização ou parte dessa, como competências organizacionais. Ainda, destacam que as competências humanas interferem nas competências organizacionais e, em contrapartida, são afetadas por essas.

Considerando o pressuposto de influências recíprocas entre as competências nos diversos níveis, conforme apontado por Brandão, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2008, p. 5), fica possível inferir que a compreensão da expressão das competências individuais depende do entendimento das competências organizacionais e de equipes, assim também percebido por outros autores como Brandão (2020) e Carbone e colaboradores (2009; 2016). A Figura 2 ilustra os níveis de competências e sentidos de influências recíprocos em um contexto de trabalho organizacional.

**Figura 2** - Competências nos diferentes níveis organizacionais.



Fonte: Brandão et al. (2008, p. 5).

Conforme destaca Kozlowski e Klein (2000, *apud* BRANDÃO et al., 2008, p. 5), se há influência de um nível em outro no desempenho de competências, isso não pode ser desconsiderado em um estudo empírico de competências, visto que nenhum age de forma independente no contexto do desempenho laboral.

Wu, Ramesh e Howlett (2018), em um estudo sobre capacidade política e governança, apresentam em uma estrutura “framework” a definição do conceito de capacidade política como um conjunto de habilidades e recursos ou competências e capacidades para desempenhar a atividade política. Com intuito de melhor apresentar o conceito, definiu-se categorizar as habilidades e competências em três tipos e cada uma delas em três níveis, como pode ser visto no Quadro 3, a seguir:

**Quadro 3** - Capacidades de Políticas Públicas: habilidades e recursos.

Níveis de Recursos e Capacitações	Habilidades e Competências		
	Analítica	Operacional	Política
<b>Individual</b>	Conhecimento e habilidades na análise e avaliação de políticas públicas.	Expertise em planejamento, gestão de pessoas, orçamento, delegação, direção e coordenação.	Conhecimento sobre <i>policymaking</i> e a posição dos atores envolvidos ( <i>stakeholders</i> );  Habilidades de comunicação, negociação e construção de consenso.
<b>Organizacional</b>	Disponibilidade de profissionais com capacidade analítica;  Ferramentas e processos para coleta e análise de dados;  Compromisso organizacional com política pública baseada em evidências.	Compromisso organizacional para atingir metas;  Disponibilidade de recursos fiscais e de pessoal;  Coordenação de processos internos;  Gestão de desempenho  Prestação de contas administrativa ( <i>accountability</i> ).	Legitimidade do <i>policymaking</i> ;  Engajamento dos <i>stakeholders</i> ;  Acesso aos principais <i>policymakers</i> .
<b>Sistêmico</b>	Sistemas de coleta e divulgação de informações;  Acesso a sistemas competitivo de consultoria de política pública;  Apoio político para rigorosas análises e avaliações das políticas públicas.	Coordenação intergovernamental e entre agências;  Coerência de comunidades e redes de políticas públicas;  Clareza nas funções e responsabilidades das agências.	Prestação de contas política ( <i>accountability</i> );  Confiança no governo;  Participação de atores não estatais no <i>policymaking</i> ;  Presença de empreendedores de políticas públicas.

Fonte: adaptado de Wu, Ramesh e Howlett (2018)

Vale destacar da estrutura apresentada, entre outros aspectos relevantes, especialmente a inclusão da competência no nível

sistêmico e político, o que leva ao entendimento que em um estudo empírico de competências é razoável considerar no mapeamento de competências profissionais os demais níveis, a exemplo dos discutidos neste trabalho (WU; RAMESH; HOWLETT, 2018).

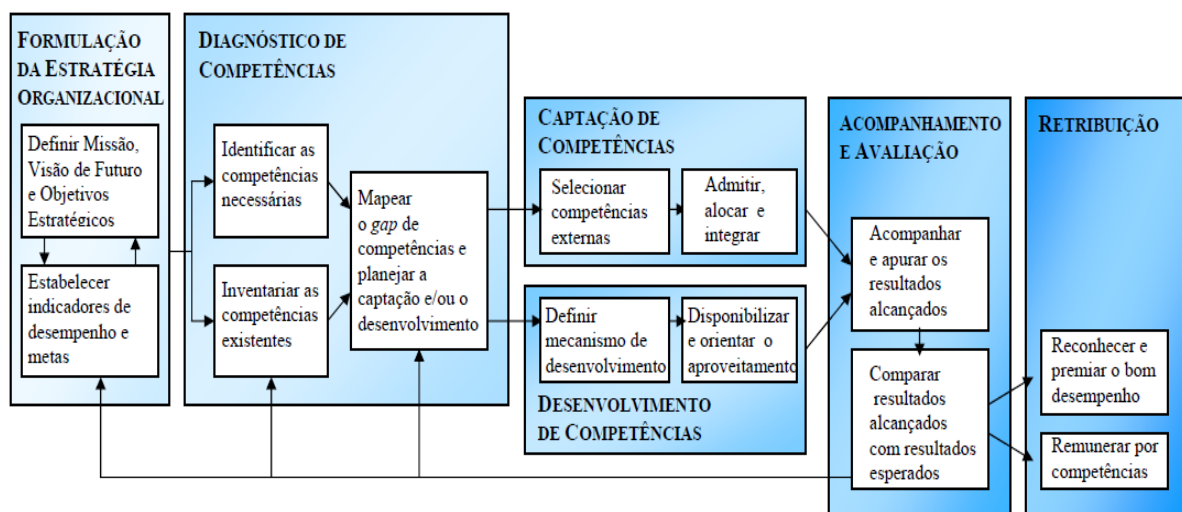
## 2.2 Gestão por competências

Brandão (2020, p. 9) e Carbone *et al.* (2009, p. 50; 2016, p. 37) descrevem que a gestão por competências é um processo contínuo, relacionado com pessoas, que busca entender quais são as competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, e, a partir disso, desdobrá-las em competências profissionais e identificar e desenvolvê-las em seu corpo funcional.

Embora neste trabalho se utilize a expressão “gestão por competências” para descrever esse processo, também é utilizado na literatura outras expressões com sentidos semelhantes, tais como: “gestão baseada em competências” e “gestão de competências” entre outras (BRANDÃO, 2020; CARBONE *et al.*, 2009; 2016).

Com o objetivo de apresentar as principais etapas do modelo desse processo, Brandão e Bahry (2005, p. 181) utilizaram um diagrama, disposto na Figura 3 a seguir, o qual facilita o entendimento e torna possível visualizar resumidamente o foco teórico-metodológico da pesquisa aqui proposta.

**Figura 3** – Diagrama do modelo de gestão por competências.

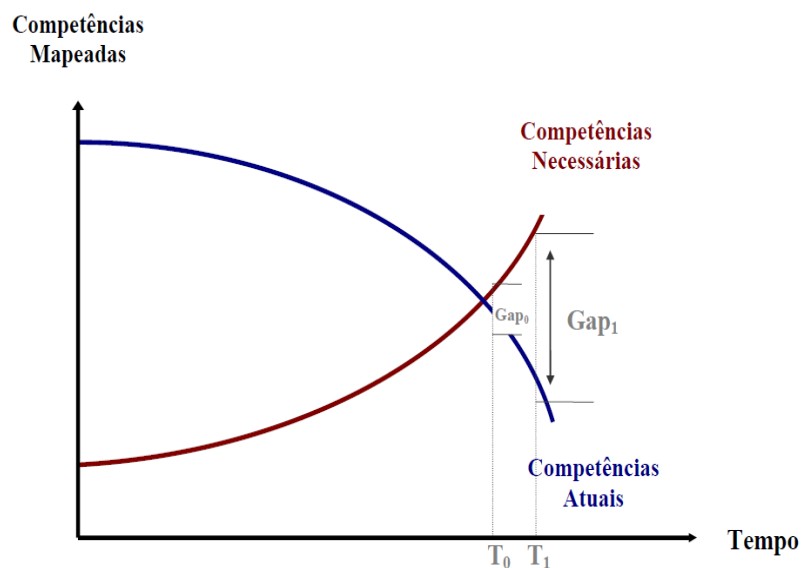


Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181).

Conforme a Figura 3, observa-se que é um processo cíclico composto por cinco grandes etapas. A primeira estabelece a formulação da estratégia organizacional, a segunda o diagnóstico de competências, a terceira a captação e desenvolvimento de competências, a quarta o acompanhamento e avaliação e, por último, a retribuição. Destaca-se aqui que a pesquisa tem como sua etapa principal a segunda, diagnóstico ou mapeamento de competências, que será discutido no próximo tópico.

Esta etapa do processo de gestão por competências, diagnóstico ou mapeamento de competências, tem como propósito principal conhecer o *gap* ou lacuna de competências de integrantes de uma organização. Esse déficit ou lacuna avalia-se pela distância entre as competências atuais dos profissionais e as necessárias para o alcance do desempenho desejado da instituição (BRANDÃO, 2020; CARBONE *et al.*, 2009; 2016). Na Figura 4 a seguir ilustra-se o conceito.

**Figura 4** - Identificação do gap (lacuna) de competências.



Fonte: adaptada de Ienaga (apud BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p. 5)

Essa abordagem também é tratada no setor público, a exemplo da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, por exemplo, o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, traz a consideração de diagnóstico de competências como “[...] a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.” (BRASIL, 2019a, *online*).

## 2.3 Auditoria Interna

Relata Castro (2011, p. 371), a dificuldade em saber exatamente quando começa a história da auditoria, pois qualquer pessoa que tivesse a função de verificar a exatidão de informações e dados econômico-financeiros, reportando a um superior, podia ser chamado de auditor. O autor destaca ainda que há registros do período romano, onde os imperadores nomeavam funcionários do alto escalão para supervisionar as operações financeiras de suas províncias e após relatar verbalmente a eles. Esses processos similares são observados na França, no século III, e na Inglaterra, com o rei Eduardo I, nessa época, já existiam documentos escritos que se caracterizavam como os primeiros relatórios de auditoria (CASTRO, 2011, p. 371).

A auditoria foi mais desenvolvida no século XVII, pela Inglaterra, quando o país dominava os mares e controlava o comércio mundial, pois havia necessidade de fiscalizar a cobrança dos impostos instituídos sobre os lucros das grandes companhias de comércio. O grande avanço da auditoria veio acontecer agora, na modernidade, após a crise econômica de 1929, período em que se estabeleceu regras para empresas com ações na bolsa, sendo obrigatório a auditoria contábil independente nas demonstrações contábeis dessas empresas. Com o tempo, as empresas observaram que podiam reduzir os custos com as auditorias externas e criaram atividades de conferência e revisão interna, os chamados controles internos, que reduziram os trabalhos e gastos com os auditores externos independentes (CASTRO, 2011, p. 372).

Castro (2011, p. 372) comenta que a auditoria interna ganhou outra importância a partir da fundação do *The Institute of Internal Auditors* (The IIA), em Nova Iorque, EUA. Há vários conceitos para auditoria interna e evoluem ao longo do tempo, mas destaco para este estudo, o conceito estabelecido pelo IIA BRASIL, que define como:

A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, criada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a atingir seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança. (IIA BRASIL, 2017, *online*. Grifos meus.)

Inicialmente os funcionários da auditoria interna eram vinculados à área de contabilidade, aos poucos, passaram a desenvolver atividades de controle com foco na avaliação da eficácia, eficiência e efetividade da aplicação dos controles internos da gestão, alargando seu campo de atuação na organização, e, para garantir a independência desses profissionais, foram subordinados diretamente à alta administração. Com isso, a auditoria interna caracterizou-se como um instrumento de controle que auxilia a tomada de decisão da alta administração (CASTRO 2011, p. 372).

No Brasil o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em cooperação com o Banco Central do Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários, o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, o Instituto Nacional de Seguro Social, o Ministério da Educação e do Desporto, a Secretaria Federal de Controle, a Secretaria da Receita Federal, a Secretaria do Tesouro Nacional e a Superintendência de Seguros Privados definiu conceitos e objetivos da auditoria interna por meio da aprovação das Normas Brasileiras de Contabilidade NBC TI 01 – Da Auditoria Interna (RESOLUÇÃO CFC N° 986/03), nestas palavras:

A Auditoria Interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

A atividade da Auditoria Interna está estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado, e tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não-conformidades apontadas nos relatórios. (CFC, 2003, *online*. Grifos meus.)

A NBC TI 01 também estabelece que o exercício da auditoria interna deve acontecer nas pessoas jurídicas de direito público, interno ou externo, e de direito privado.

Junto à busca do equilíbrio do orçamento público e do poder que esse externaliza, nasceu a necessidade de seu controle. Assim, nos

tempos modernos, conforme enfoque de Castro (2011, p. 263), o controle do gasto público em defesa do cidadão contribuinte, ficou a cargo do controle externo, e, em apoio à gestão de sua aplicação, ficou atribuído ao controle interno. Como enfatiza o autor, toda organização de grandes dimensões, privada ou pública, necessita de um sistema de controle interno, isso porque, os dirigentes não conseguem sozinhos ter o domínio de todos os acontecimentos de sua gestão. Assim, a auditoria interna faz o papel de assessoramento na validação das informações, avaliação da obediência às normas e recomendações, verificação da gestão de riscos e a eficiência e eficácia dos controles, ajudando no alcance dos resultados planejados da gestão (CASTRO, 2011, p. 264). A auditoria interna no setor público está no contexto da discussão deste estudo e passará a ser tratado no próximo tópico.

### **2.3.1 Auditoria Interna Governamental**

No Governo Federal, o sistema de controle interno é que realiza a função de auditoria interna, conforme definido na Constituição Federal nos artigos 70 a 74, assim também explicado por Castro (2011, p. 373), um dos idealizadores do atual Sistema de Controle Interno Poder Executivo Federal. A auditoria interna faz o papel de assessoramento interno à alta administração das estruturas de governo, junto a outras atividades como: informação de qualquer fato que cause ou possa vir causar danos ao Erário e apoio ao controle externo. Ainda, alcança esferas diversas de Governo e particulares, quando recebem recursos federais. O autor deixa claro que a auditoria interna é um importante instrumento de auxílio ao controle da vasta estrutura de gestão das diversas esferas de governo (CASTRO, 2011, p. 373).

No âmbito do Poder Executivo Federal, os principais marcos regulatórios das atividades de controle e auditoria datam de 1964, com a Lei 4.320, de 17 de março de 1964, e de 1967, com a edição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que define o controle como princípio fundamental para a Administração Federal. Posteriormente, a Carta Magna de 1988, no artigo 74, trouxe a expressão “sistema de controle interno” e atribuiu a esse sistema responsabilidades de fiscalização da área contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial no âmbito da União e de suas entidades da administração direta e indireta (BRASIL, 1964; 1967; 1988).



Para cumprir o ordenamento constitucional e regular as atividades de controle interno foi editado a Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001, e o Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, que orientaram a organização, as finalidades e a estrutura do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2000; 2001). A Lei nº 10.180/01, em seu artigo 21, estabeleceu para o sistema a competência de avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual (PPA), da execução dos programas de governo e dos orçamentos da União e a gestão dos administradores, exercendo essa competência por intermédio da fiscalização e da auditoria. Castro (2011, p. 376), explana que, à época, houve a edição da Instrução Normativa nº 1, de 6 de abril de 2001, que aprovou o Manual do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal com a finalidade de organizar o exercício das atividades de auditoria, definindo conceitos, prazos e formas de atuação dos órgãos de controle.

Recentemente, o controle interno do Poder Executivo Federal procurou seguir as melhores práticas nacionais e internacionais de auditoria interna e alinhou seus normativos legais e técnicos, a exemplo da IN/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, que tratou dos controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal e da IN/CGU nº 3, de 9 de junho de 2017, que aprovou o Referencial Teórico para as Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, ambas aprovadas pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) (BRASIL, 2016; 2017). As orientações atuais trouxeram novos princípios, conceitos e diretrizes na busca do aperfeiçoamento da atuação do controle interno, como pode se observar no conceito e finalidade destacados no Quadro 4, a seguir:

**Quadro 4** - Evolução do conceito e finalidade da Auditoria Interna Governamental.

Auditoria interna governamental	Instrução Normativa SFC/CGU nº 1/2001.	Instrução Normativa CGU nº 3/2017
<b>Conceito</b>	É o conjunto de técnicas que visa avaliar a gestão pública, pelos processos e resultados gerenciais, e a aplicação de recursos públicos por entidades de direito público e privado, mediante a <b>confrontação entre uma situação encontrada com um determinado critério técnico,</b>	É uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Deve buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem seus objetivos, a partir da

	<b>operacional ou legal.</b> <i>(Grifo meu)</i>	aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para <b>avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.</b> <i>(Grifo meu)</i>
<b>Finalidade/ Propósito</b>	É <b>comprovar a legalidade e legitimidade dos atos e fatos administrativos e avaliar os resultados alcançados</b> , quanto aos aspectos de eficiência, eficácia e economicidade da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, operacional, contábil e finalística das entidades da administração pública, em todas as suas esferas de governo e níveis de poder, bem como a aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado, quando legalmente autorizadas nesse sentido. <i>(Grifo meu)</i>	A atividade de auditoria interna governamental tem como <b>propósito aumentar e proteger o valor organizacional das instituições públicas</b> , fornecendo avaliação, assessoria e aconselhamento baseados em risco. <i>(Grifo meu)</i>

Fonte: Instrução Normativa nº 1/2001-SFC/CGU e 3/2017-SFC/CGU, com adaptações do autor.

Com a nova instrução é possível observar, conforme grifado no Quadro 4, mudanças significativas nas orientações das atividades de auditoria interna. Na primeira parte, inseriu-se ao conceito a atribuição de consultoria e o direcionamento da atividade para adicionar valor e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da organização, bem diferente da IN nº 01/2001-SFC, que visava a avaliação da gestão pública pelo método do confrontamento de critérios técnicos, operacionais ou legais. Quanto à definição do propósito da atividade, o destaque fica por conta de que, até o advento da IN nº 03/2017-SFC, não constava o foco no aumento e proteção do valor organizacional das instituições públicas, mas sim, na comprovação da legalidade e legitimidade de seus atos e fatos, atividade essa que contribui para tensões internas entre controle e gestão, como observado por Pires e Cardoso (2011, p. 243) e Vasconcelos (2011, p. 215).

O alinhamento dos normativos dos órgãos públicos de controle nacionais aos internacionais de auditoria do setor público, a incorporação de ferramentas tecnológicas de análise e sistemas de tecnologia da informação e a dinâmica normativa adotada pela Administração Pública geraram um aumento da responsabilidade do auditor interno governamental. Diante desses fatos, o papel a ser assumido por esse profissional exige desafios de obtenção de novas competências e de aperfeiçoamento contínuo, sob pena de suas competências perderem a relevância e até tornarem-se obsoletas ao longo do tempo (CARBONE *et al.*, 2016, p. 63). Com o objetivo de entender a função do auditor interno governamental será tratado no próximo tópico os conceitos, as características, as atribuições e a necessidade de competências para o desempenho de suas atividades.

### **2.3.2 Auditor Interno Governamental**

Carneiro (2013, p. 21) frisa que o auditor interno é um importante suporte para a gestão nas suas atribuições de supervisão, salvaguarda dos ativos, confiabilidade dos registros financeiros e da eficiência de suas operações. O exercício da atividade do auditor interno está sujeito a um conjunto de normas que balizam os seus trabalhos, as quais exigem inúmeras competências dos profissionais. Existem várias instituições e organizações que estabelecem regras e princípios, tanto para o setor privado como o público, destaca-se aqui *The Institute of Internal Auditors (The IIA)*, de Nova Iorque, o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil), Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e, no Governo Federal, o Tribunal de Contas da União e a Controladoria-Geral da União.

A orientação da necessidade de competências específicas ao auditor interno fica muito clara nas Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna, promulgadas pelo *The Institute of Internal Auditors (The IIA)*, as quais citam no atributo “1200”, que os trabalhos devem ser realizados com “Proficiência e Zelo Profissional Devido”. As normas trazem o detalhamento do conceito de “Proficiência” para os auditores internos, que é “possuir o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades individuais.” E o conceito de “Zelo Profissional Devido” que é traduzido como: “empregar o zelo e

habilidades esperados de um auditor interno razoavelmente prudente e competente.” (The IIA, 2017).

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC), como órgão de classe responsável pela regulação da profissão de contabilidade e auditoria, tem em suas normas o estabelecimento de princípios fundamentais de ética profissional para o auditor, os quais estão descritos no Código de Ética Profissional do Contabilista e nas Normas Brasileiras de Contabilidade do Auditor Independente (NBC PA), que trata do controle de qualidade das atividades dos profissionais, onde estabelece a obediência pelos auditores a princípios, tais como: Integridade; Objetividade; Competência e zelo profissional; Confiabilidade; e Comportamento ou conduta profissional. No mesmo sentido de convergência das normas brasileiras aos padrões internacionais de contabilidade, o CFC editou, dentre outras, as Normas Brasileira de Contabilidade NBC TA 200, que trata das responsabilidades gerais do auditor independente na condução da auditoria de demonstrações contábeis em conformidade com normas brasileiras e internacionais de auditoria, as quais também são aplicadas aos trabalhos dos auditores no setor público, conforme item A59 das referidas normas (CFC, 2016).

Os principais órgãos normatizadores das atividades dos auditores internos na área governamental são o TCU, no âmbito do controle externo, e a Controladoria-Geral da União (CGU), na área do controle interno. Na direção do alinhamento às normas nacionais e internacionais de auditoria, a CGU editou várias instruções nos últimos anos, destaca-se especialmente a Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017, que aprovou o Referencial Teórico para as Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, o qual estabeleceu princípios, conceitos e diretrizes com o objetivo de orientar a prática da auditoria interna governamental no âmbito do Executivo Federal, com o mote de buscar um desempenho mais eficiente e eficaz por parte das unidades de auditoria interna governamental (UAIG) e de seus auditores internos (BRASIL, 2017).

O Referencial Teórico para as Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, no capítulo III, trata sobre os princípios e requisitos éticos para a atuação dos auditores internos governamentais, citando que devem proporcionar credibilidade e autoridade à atividade de auditoria interna governamental. Além disso, menciona que os princípios são valores duradouros no tempo e no

espaço e a UAIG deve assegurar ao auditor a prática pautada nesses, definindo-os em: integridade; proficiência e zelo profissional; autonomia técnica e objetividade; alinhamento às estratégias, objetivos e riscos da Unidade Auditada; qualidade e melhoria contínua; e comunicação eficaz (BRASIL, 2017).

Resende (2008, p. 86) chama atenção para a atuação mais ampla dos auditores, anteriormente voltada às áreas contábeis e financeiras das organizações, recentemente, ampliou-se para áreas operacionais de gestão, de segurança das informações entre outras. Como consequência do alargamento de atribuições do auditor, além das formações mais requeridas aos auditores, área de contabilidade e finanças, surge a necessidade de formações complementares de especialização e pós-graduação em auditoria. Resende (2008, p. 88) destaca ainda que esses aperfeiçoamentos devem incluir conteúdos sobre organizações modernas, estratégias de negócio, logística, sistemas técnicos e operacionais de gestão, área da qualidade e qualificação e desempenho de pessoas.

Anseio da sociedade por mais efetividade e qualidade do serviço público, utilização intensiva de tecnologias pela administração pública e alinhamento às boas práticas nacionais e internacionais de auditoria no setor público estão exigindo novas competências dos auditores internos governamentais. Esses fatos e as evidências já apontadas anteriormente chamaram à atenção para uma possível lacuna entre as competências necessárias e as existentes para o desempenho da atividade de auditoria interna governamental no Exército, o que levou ao desenho de pesquisa a seguir.



# 3



**METODOLOGIA**

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Tipo de pesquisa**

Com objetivo de elucidar a proposição estabelecida neste estudo, aplicou-se uma pesquisa exploratório-descritiva, executada em três fases específicas. A primeira, do tipo exploratório, com foco no aprofundamento na literatura e no arcabouço técnico-normativo que trata o tema, provendo uma seleção de informações relevantes para as etapas seguintes. A segunda e terceira fase, com caráter descritivo, validando a investigação anterior e conhecendo e descrevendo as características do fenômeno estudado (GIL, 2002, p. 42-43).

Entende-se que há convergência dos objetivos de ambos tipos de pesquisas e, portanto, foi possível aplicá-las em conjunto. O objetivo da pesquisa exploratória foi identificar as competências profissionais necessárias para o desempenho dos auditores internos do Sistema de Controle Interno do Exército. O propósito da pesquisa descritiva, na fase dois, foi inventariar as competências existentes e a importância das identificadas na primeira fase. Na terceira fase foi mapear a existência de possível lacuna das referidas competências profissionais (BRANDÃO, 2020, p. 28; BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 182; CARBONE *et al.*, 2016, p. 74).

A fim de alcançar um construto científico, realizou-se uma pesquisa com abordagem mista, qualitativa e quantitativa pela possibilidade de realizar uma imersão no ambiente do fenômeno explorado, isto é, competências profissionais para desempenho da atividade de auditoria interna governamental no Exército, e, a partir daí, melhorar o entendimento e a análise dos dados coletados (competências necessárias e existentes) e aprofundar as interpretações sobre a importância e eventuais lacunas das competências, oportunizando maior riqueza e amplitude na discussão dos resultados (HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2013, p. 33; MINAYO, 2012, p. 623; YIN, 2016, p. 6).

### **3.2 Escolha da população e amostra**

Como população investigada selecionaram-se todos os profissionais que atuam na atividade-fim de auditoria interna governamental no Sistema de Controle Interno do Exército (SisCIEEx).

Esse sistema é composto pelo Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx), órgão central de controle, localizado em Brasília, e por 12 (doze) centros de gestão, contabilidade e finanças do Exército (CGCFEx), que são unidades regionais de auditoria interna governamental (UAIG). Essas unidades estão distribuídas ao longo de todo território brasileiro, nas cidades de Brasília-DF, Rio de Janeiro-RJ, São Paulo-SP, Porto Alegre-RS, Juiz de Fora-MG, Curitiba-PR, Salvador-BA, Recife-PE, Belém-PA, Campo Grande-MS; Fortaleza-CE; e Manaus-AM.

Com a finalidade de obter uma amostra que espelhasse, em quantidade e profundidade, as informações imprescindíveis a um condizente estudo sobre as competências profissionais necessárias aos auditores internos governamentais do Exército, optou-se pela realização de um censo da população (BRANDÃO, 2020, p. 71; MINAYO, 2017, p. 10). Os sujeitos da pesquisa são os 136 (cento e trinta e seis) auditores internos integrantes do SisCIEEx. Os profissionais respondentes da pesquisa estão assim distribuídos: 27 (vinte e sete) chefes de UAIG e coordenadores de equipe de auditoria, enquadrados na categoria de competências gerenciais, 70 (setenta) auditores e 39 (trinta e nove) analistas, esses dois últimos classificados na categoria de competências não gerenciais.

### **3.3 Métodos de procedimentos**

No delineamento de pesquisa, quanto ao procedimento, foi estabelecido um estudo de caso, que se utiliza de diversos métodos ou técnicas de coleta de dados. Segundo Yin (2005 *apud* Gil, 2009, p. 7): “Estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto estão claramente definidos.”

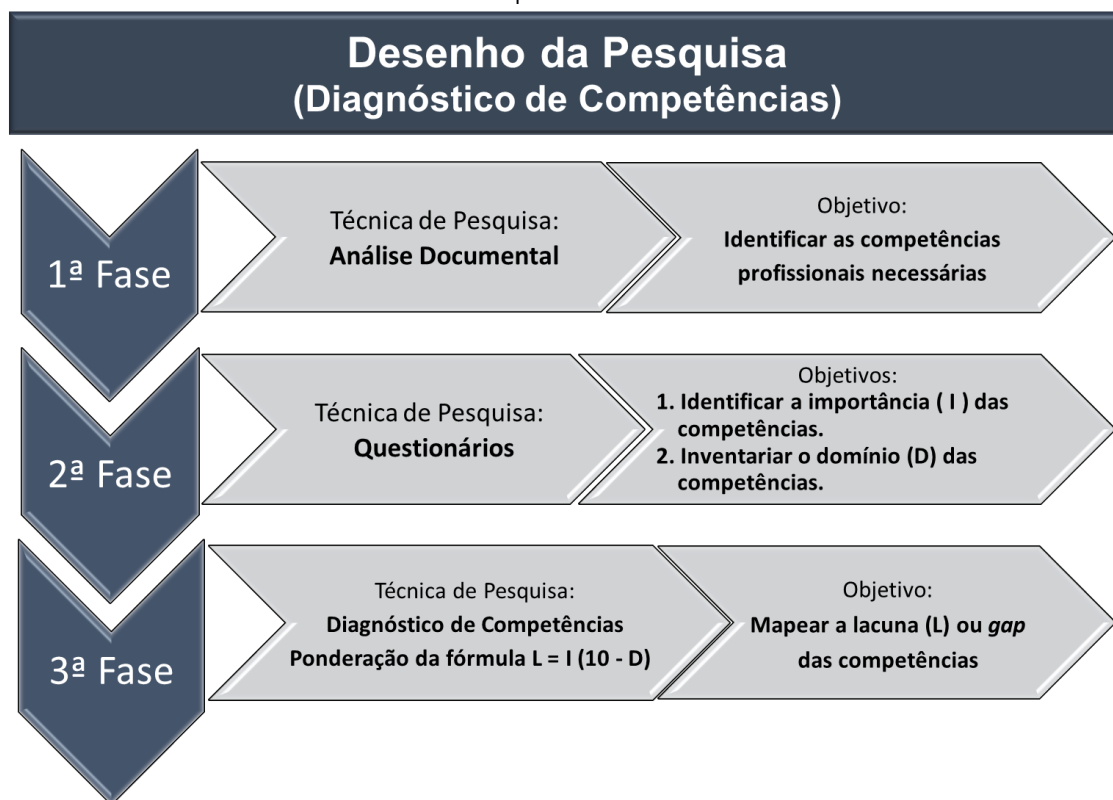
Gil (2009, p. 13-14) afirma que as pesquisas, sob método estudo de caso, estão sendo muito usadas no campo da Ciência Política pós anos 70. Contudo, é na área da Administração onde há maior concentração. Esse delineamento de pesquisa serve para descrever grupos, organizações e associações, bem como para aprovisionar explicações sobre fatos e fenômenos. O método contribui tanto para os objetivos exploratórios como descritivos, os quais são propostas deste trabalho (GIL, 2002, p. 41-42). No caso do exploratório o mais comum é



usado para ampliar a informação acerca de fenômenos menos experimentados. Já o descritivo tem como propósito a descrição de características de grupos, indivíduos e organizações (GIL, 2009, p. 14).

Os procedimentos técnicos de coleta, tratamento e análise de dados foram executados em três fases, seguindo o método de diagnóstico de competências, que tem como mote principal identificar eventual lacuna ou *gap* entre as competências necessárias e as já existentes em uma organização, equipe ou indivíduo (BRANDÃO, 2020, p. 28; BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 182; CARBONE *et al.*, 2016, p. 74). Esse tipo de diagnóstico foi aplicado em outras organizações e contextos por Bruno-Faria e Brandão (2003), Castro e Borges-Andrade (2004), Isidro-Filho (2006), Magalhães e Borges-Andrade (2001). Foi elaborado um diagrama do desenho de pesquisa para mostrar as sequências das etapas do estudo, conforme Figura 5 a seguir:

**Figura 5** - Desenho metodológico da pesquisa – baseado no diagnóstico de competências.

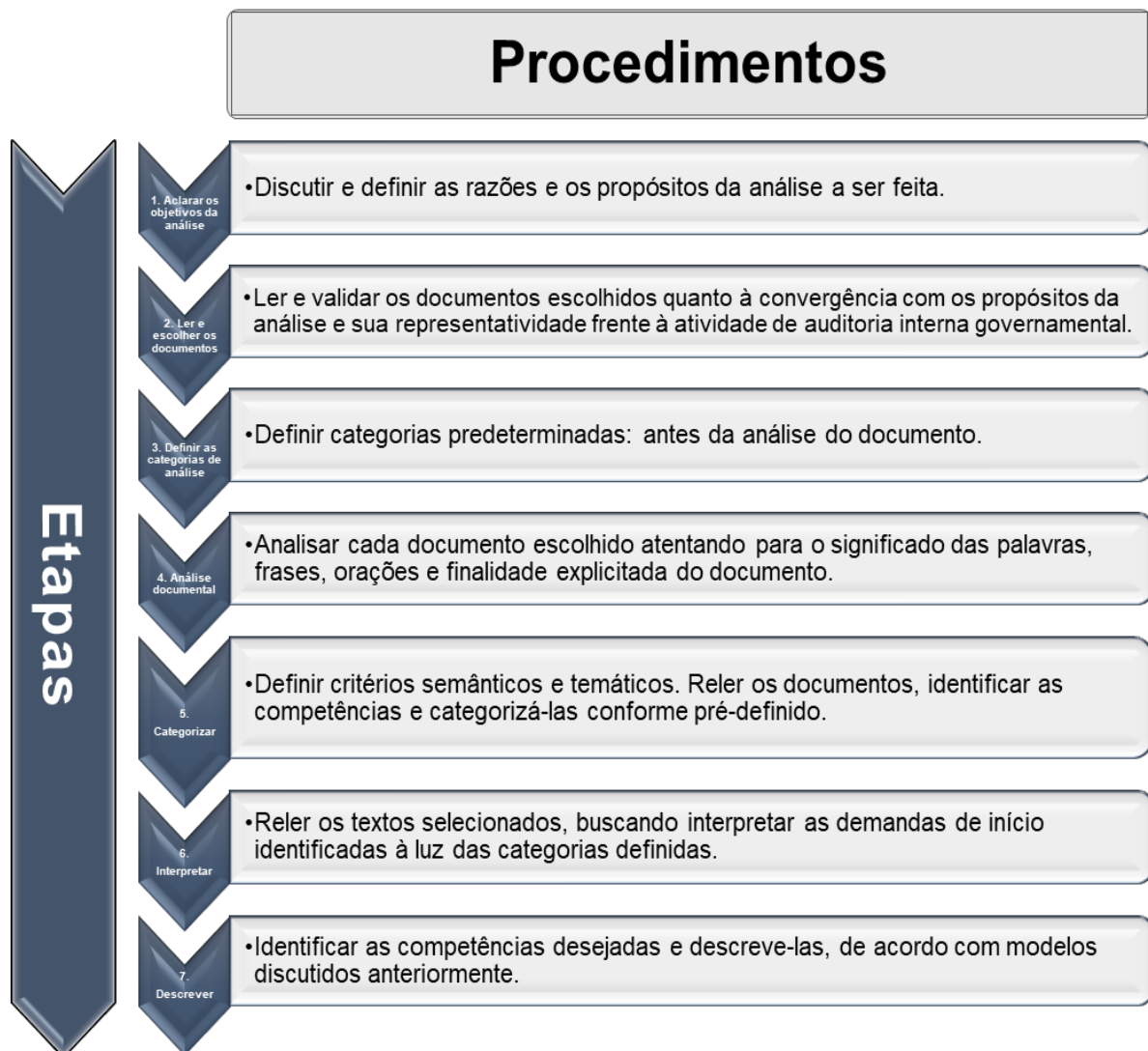


Fonte: Elaborado pelo próprio autor, baseado Brandão (2020) e Carbone *et al.* (2016)

### 3.3.1 Análise documental

A primeira fase teve como objetivos identificar, descrever e tratar as competências profissionais julgadas relevantes ao desempenho da atividade de auditoria interna governamental no Exército e as dimensões dessas competências. Para essa fase, aplicou-se o procedimento de análise documental. Essa técnica de pesquisa incluiu procedimentos de estudo e análise de materiais bibliográficos, buscando coletar informações que possibilitem dar prosseguimento ao alcance do construto científico (BRANDÃO, 2020, p. 29; CARBONE *et al.*, 2016, p. 77). Seguindo os ensinamentos de Carbone *et al.* (2016, p. 79), a análise foi organizada em etapas e procedimentos conforme apresentados a seguir na Figura 6:

**Figura 6** - Etapas e procedimentos da análise documental.



Fonte: Carbone *et al.* (2016), com adaptações do autor

Na etapa 1 foram definidos como objetivos de a análise documental identificar, descrever e tratar as competências profissionais julgadas relevantes ao desempenho da atividade de auditoria interna governamental no Exército e as dimensões dessas competências (BRANDÃO, 2020, p. 29; CARBONE *et al.*, 2016, p. 79).

Na etapa 2 foram feitas leituras preliminares de livros sobre o tema, normas nacionais e internacionais de boas práticas de auditoria no setor público, normativos legais e técnicos dos órgãos que regulam a atividade de controle e documentos institucionais do Controle Interno do Exército, com a finalidade de identificar publicações que possuem informações relacionadas com o assunto. No passo seguinte, visando a validação e análise de conteúdo, selecionou-se 11 (onze) documentos alinhados com os propósitos da análise e representatividade frente à atividade de auditoria interna governamental (BRANDÃO, 2020, p. 29; CARBONE *et al.*, 2016, p. 78; GIL, 2009, p. 47). As relações de documentos pesquisados e selecionados encontram-se listados no Apêndice “A” desta dissertação.

Na etapa 3 as categorias de análise das competências e de suas dimensões foram definidas *a priori* (BRANDÃO, 2020, p. 34; CARBONE *et al.*, 2016, p. 79). As categorias predefinidas para as competências foram as profissionais gerenciais (exercidas pelos supervisores e coordenadores de auditoria) e as profissionais não gerenciais ou técnicas (exercidas pelos auditores internos e analistas de atos de pessoal) (BRANDÃO, 2020, p. 33; CARBONE *et al.*, 2016, p. 53). Na trilha dos conhecimentos de Carbone *et al.* (2016, p. 50), Brandão (2009, p. 10) e Resende (2008, p. 21), foram predefinidos os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) como as categorias das dimensões das competências. A categoria conhecimentos ainda foi subdividida em nível de escolaridade, área de formação e área de especialização (BRANDÃO, 2020, p. 5; CARBONE *et al.*, 2016, p. 121).

Na etapa 4 teve como fim analisar o conteúdo de cada documento selecionado na etapa 2. Além disso, importante atentar para o significado das palavras, frases, orações e finalidade explicitada nos materiais escritos. Dessa forma possibilitou abstrair informações que revelaram as competências profissionais e suas 3 dimensões que tratam da atividade de auditoria interna governamental (BRANDÃO, 2020, p. 33; CARBONE *et al.*, 2016, p. 78; VERGARA, 2015, p. 7).

Na etapa 5, foi realizada a releitura dos referidos documentos, identificando as competências e suas dimensões supostamente

relevantes e classificando-as de acordo com critérios semânticos e temáticos estabelecidos nas categorias definidas *a priori*, na etapa 3. Para a consecução do objetivo dessa etapa foi utilizado o tratamento qualitativo dos resultados da análise documental, sugerida por Brandão (2020, p. 36). As competências e suas dimensões pré-identificadas e categorizadas foram organizadas em quadros.

Na etapa 6 foi caracterizada pela releitura dos textos e da relação inicial de competências e dimensões pré-identificadas e categorizadas, buscando interpretá-las segundo as demandas estabelecidas nas categorias predefinidas.

Na sétima e última etapa foi utilizada a técnica de descrição de competências profissionais ensinada por Brandão (2020, p. 21) e Carbone et al. (2009, p. 56; 2016, p. 95). O procedimento recomendado para descrever as competências é caracterizar um comportamento esperado usando um verbo, seguido por um objeto de ação e, se possível, inserir critério, apontando um padrão de qualidade e condição, modo no qual se espera que o desempenho ocorra, exemplificado no Quadro 5 a seguir:

**Quadro 5** - Técnica para descrição de competências profissionais.

<b>Comportamento (Verbo + objeto de ação)</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Realizar análises financeiras	com precisão e rapidez	utilizando ferramentas de TI.

Fonte: Carbone et al. (2016, p. 96) com adaptações do autor

Em conformidade com as orientações de Brandão (2020, p. 18) e Carbone et al. (2016, p. 94), ao descrever as competências de modo claro, preciso e objetivo foi possível qualificar o desempenho esperado dos auditores internos. Além dessas características, evitaram-se descrições ambíguas, redundantes, irrelevantes e óbvias, abstratas, muito longas e com várias ideias, com estrangeirismos, excessivamente técnicas e o uso de verbos que não denotem uma atividade propriamente dita (BRANDÃO, 2020, p. 23; BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 183; CARBONE et al., 2009, p. 58; 2016, p. 94). Como resultado da análise documental foram identificadas e descritas 22 (vinte e duas) competências profissionais gerenciais, relativas à função de supervisor

e coordenador de auditoria interna, e 48 (quarenta e oito) competências não gerenciais ou técnicas, sendo 38 (trinta e oito) atribuídas aos auditores internos e 10 (dez) aos analistas de atos de pessoal. Ainda nesta última etapa, identificou-se e descreveu-se os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) julgados relevantes para o desempenho das competências gerenciais e não gerenciais (CARBONE *et al.*, 2016, p. 50; Brandão, 2009, p. 10; Resende, 2008, p. 21). Os resultados dessas atividades foram organizados em três quadros sistematizados, um com os CHA das competências profissionais gerenciais e outros dois com os CHA das não gerenciais. A categoria conhecimentos ainda foi subdividida em nível de escolaridade, área de formação e área de especialização, estruturas clássicas do *curriculum vitae* (CARBONE *et al.*, 2016, p. 121). As competências e os CHA identificados se encontram listados nos quadros constantes dos apêndices “A” e “B” desta dissertação.

Além da identificação, descrição e tratamento das competências profissionais e dos conhecimentos, habilidades e atitudes supostamente relevantes à atividade de auditoria interna governamental do Exército, o outro objetivo desta fase foi selecionar os itens para integrar os questionários (BRANDÃO, 2020, p. 64; BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 186).

### **3.3.2 Instrumento de coleta de dados**

A segunda fase do método de diagnóstico de competências teve como objetivos: 1) inventariar o grau de importância que os auditores internos atribuem as competências profissionais selecionadas na fase anterior como relevantes para o desempenho das atividades de auditoria interna governamental no Exército; 2) inventariar o grau de domínio que os auditores internos possuem sobre essas competências; 3) inventariar a relevância dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) identificados na fase de análise documental; e 4) coletar dados biográficos fundamentais para o contexto da pesquisa (BRANDÃO, 2020, p. 94; CARBONE *et al.*, 2009, p. 62; 2016, p. 96).

Para esses propósitos, o procedimento técnico de coleta de dados escolhido foi o questionário, o qual se constitui na forma mais rápida e barata para obter informações, além de não requerer capacitação de pessoal e assegurar o anonimato do respondente

(BRANDÃO, 2020, p. 54; CARBONE *et al.*, 2009 p. 62; GIL, 2002, p. 115). Nesse contexto Brandão e Bahry (2005, p. 189) fazem a seguinte afirmação: “O questionário é talvez a técnica mais utilizada para mapear competências.” É um instrumento de coleta de dados em que os respondentes preenchem sem a participação do pesquisador ou entrevistador. Sua estrutura normalmente é organizada em quatro tópicos: primeiro uma apresentação, com descrição do objetivo e solicitação de colaboração; no segundo orientações de como preencher e devolver; e no terceiro campo são as perguntas a serem respondidas; e, por último, espaço para coletar dados pessoais do entrevistado, por exemplo idade, gênero, função e local de trabalho e grau de escolaridade (BRANDÃO, 2020, p. 54; BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 188).

Para esse processo é possível utilizar as três formas de questionário: estruturado, semiestruturado e não estruturado (BRANDÃO, 2020, p. 55). Esse último é formado apenas por questões abertas, as quais podem ser respondidas com as próprias palavras do respondente, contudo, é mais difícil de se observar essa forma nesses modelos de pesquisa. O questionário estruturado só possui perguntas fechadas, isto é, alternativas, tipo sim ou não, ou questões que apresentam escalas de respostas fixas com intervalos graduais. Já o questionário semiestruturado mescla perguntas abertas e fechadas. Optou-se por aplicar para esse estudo o semiestruturado por ser o mais comum em pesquisas desse tipo, pois facilita a organização, codificação e análise das informações obtidas por meio das questões estruturadas e, através das abertas, capta-se de forma mais detalhada as percepções dos respondentes (BRANDÃO, 2020, p. 67; CARBONE *et al.*, 2009, p. 63; HERNANDEZ SAMPIERI, 2013, p. 239).

Quanto às escalas de avaliação de competências, Brandão (2020, p. 59), Brandão *et al.* (2010, p. 176) e Carbone *et al.* (2016, p. 102) destacam que para mensurar o grau de importância e de domínio de competências expressas por um indivíduo, há a necessidade de se estabelecer critérios para possibilitar tal mensuração. Ainda, comentam que um dos padrões mais usados para avaliação de competências são as escalas de Osgood, conhecidas também como escalas de diferencial semântico, as quais possuem rótulos apenas nos extremos, e as escalas de Likert, as quais têm identificação, rótulos, em todos os intervalos.

Para avaliação das competências foi utilizado uma escala do tipo Osgood, conforme sugerido por Brandão (2020, p. 62) e Carbone *et al.* (2009, p. 62) com uma escala de diferencial semântico de 10 intervalos,

onde, quanto mais próximo de um o respondente se posicionar, menor o grau de importância ou domínio da competência, e quanto mais próximo de 10 se posicionar, maior o grau de importância ou domínio. Brandão (2020, p. 65) comenta que escalas com mais intervalos proporciona maior diferenciação entre as competências julgadas. Esse tipo de escala foi empregado por Brandão *et al.* (2010) em um estudo para avaliar competências gerenciais junto a um banco público brasileiro. Dessa maneira, o respondente faz apenas a escolha da opção que melhor espelha a sua opinião em relação aos aspectos importância e domínio para cada competência citada no questionário.

Dentro das características acima citadas, elaboraram-se três questionários semiestruturados para coleta de dados, organizados em quatro seções: a primeira com uma apresentação; a segunda com orientações de como preencher e devolver; a terceira com perguntas a serem respondidas; e, por último, espaço para coletar dados pessoais dos entrevistados.

O primeiro questionário para colher dados sobre as competências gerenciais, destinados aos profissionais de auditoria interna que exercem a função de supervisor e coordenador de auditoria. Composto por 21 itens, sendo nove sobre as competências profissionais gerenciais, seis sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA e seis referentes a dados pessoais.

O segundo questionário para colher dados sobre as competências profissionais não gerenciais, destinados aos profissionais de auditoria interna que exercem a função de auditor interno. Composto por 27 itens, sendo dezesseis sobre as competências profissionais não gerenciais ou técnicas, seis sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA e cinco referentes a dados pessoais.

O terceiro questionário para reunir dados sobre as competências profissionais não gerenciais, destinados aos profissionais de auditoria interna que exercem a função de analista de atos de pessoal. Composto por 22 itens, sendo 11 que tratam das competências profissionais não gerenciais ou técnicas, seis sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA e cinco referentes a dados pessoais. Os questionários podem ser vistos no Apêndice "C" deste trabalho.

Como sugerem Brandão (2020, p. 69); Carbone *et al.* (2009, p. 63) e Pasquali (1997; 1998 *apud* Brandão e Bahry 2005, p. 188) foi realizado uma validação semântica dos questionários antes de sua aplicação. Os questionários foram aplicados a uma amostra de seis auditores

internos, com características diferentes, entre supervisores, coordenadores, auditores e analistas do controle interno do Exército. Após responderem, os participantes foram entrevistados pessoalmente com a finalidade de identificar e corrigir erros ocasionais, falhas, ideias sugestivas e ambivalências nos enunciados do instrumento que poderiam comprometer a compreensão por parte dos respondentes. O procedimento foi realizado no mês de janeiro de 2021, nas instalações do órgão central de controle interno. O tempo médio de duração de resposta aos questionários foi de oito minutos e de entrevista foi de 20 minutos. Foram feitos pequenos ajustes pontuais, em especial quanto aos aspectos semânticos dos verbos das competências gerenciais.

A aplicação dos questionários foi realizada por meio do *Google Forms*, site na internet destinado a coleta de dados, evitando custos com impressão e remessa, vieses gerados pela presença do pesquisador, possibilidades de erros de tabulação e demora no processo de migração das informações a um banco de dados (BRANDÃO, 2020, p. 70). Brandão (2020, p. 95) ainda acrescenta que a coleta pode ser realizada pela autoavaliação, onde o próprio respondente atribui um grau de importância e domínio à competência disposta no questionário, ou pela heteroavaliação, onde outra pessoa avalia, por exemplo um superior hierárquico. A forma híbrida de coleta possibilita análise mais consistentes (BRANDÃO, 2020, p. 95). Por limitações de disponibilidade de agenda dos integrantes de cargos de chefias das UAIG e de tempo para resposta de dois, três ou mais questionários de seus subordinados, estabeleceu-se a coleta de dados pela autopercepção dos entrevistados e não por meio da heteroavaliação ou híbrida. No intuito de atenuar tal óbice, decidiu-se investir na busca de dados do censo da população objeto de estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de três questionários eletrônicos, um para cada categoria de profissionais de auditoria interna da instituição, citados no item 3.2 Escolha da população e amostra. Os questionários foram inseridos na plataforma do *Google Forms* e enviados aos e-mails individuais dos respondentes. O envio ocorreu no período de 20 de fevereiro a 12 de março de 2021, sendo replicados por 3 vezes, nos dias 20 e 28 de fevereiro e 9 de março de 2021. Os formulários ficaram disponíveis para recebimentos de respostas do dia 20 de fevereiro a 12 de março de 2020, quando se encerrou a coleta. Destaca-se a seguir Tabela 1 com mais informações sobre os questionários e participantes:



**Tabela 1** – Quantidade questionários enviados e recebidos.

Profissionais de auditoria interna governamental	Quantidade de questionários		Percentual de questionários respondidos (*)
	Enviados	Respondidos	
Supervisor /coordenador	27	20	74%
Auditor interno	70	49	72%
Analista de atos de pessoal	39	28	72%
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>97</b>	<b>72%</b>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Observação: (\*) Já descontados os questionários invalidados.

### 3.3.3 Mapeamento da lacuna ou gap das competências profissionais

A terceira e última fase do processo metodológico é a análise de dados por meio da aplicação do método de diagnóstico de competências, que tem como propósito principal a identificação de eventual lacuna ou *gap* de competências profissionais, ou seja, a diferença entre as competências já existentes e aquelas desejáveis ao desempenho da atividade de auditoria interna governamental no Exército (BRANDÃO, 2020, p. 95; BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 182; CARBONE *et al.*, 2016, p. 120).

Depois de coletar e tratar os dados dos respondentes do questionário sobre a avaliação do grau de importância e do grau de domínio de cada competência, é possível identificar a eventual lacuna ou *gap* de competências pelo método proposto por Borges-Andrade e Lima (1983). Tal procedimento consiste em ponderar a relação entre a importância de determinada competência para o desempenho de certo cargo ou função e o domínio que é expressado pelo profissional nessa competência. Brandão (2020, p. 95) e Carbone *et al.* (2009, p. 68) também orientam que para permitir o diagnóstico da necessidade de capacitação por meio da identificação da lacuna ou *gap* de competências pode ser utilizado a fórmula a seguir:

$$N = I (5 - D)$$

Onde a letra “N” indica a necessidade ou lacuna ou *gap* de competência; “I” representa o grau de importância da competência assinalada pelo respondente; “D” o grau de domínio do profissional acerca da referida competência; e o número “5” (cinco) simboliza o maior grau do nível da escala de avaliação de competências adotado pelo pesquisador. Os valores gerados a “N” são resultados da ponderação entre o grau de importância e de domínio de cada competência avaliada pelo respondente. Essa ponderação possibilita identificar a lacuna ou *gap* de cada competência ou do conjunto delas, individualmente ou do grupo analisado (BRANDÃO, 2020, p. 95; CARBONE *et al.*, 2009, p. 69). Neste estudo foi mapeado individualmente o *gap* das competências dos três grupos de profissionais de auditoria interna governamental do SisCIEEx.

Para mensurar a lacuna das competências da presente pesquisa foi utilizado no questionário uma escala de diferencial semântico de 10 intervalos, de 1 a 10, do tipo Osgood, sendo 1, para nenhuma importância ou domínio, e 10, para extrema importância ou domínio, como sugerido por Brandão (2020, p. 62) e Carbone *et al.* (2009, p. 62). Diante dessa escolha, o maior grau do nível da escala de avaliação é 10, ajustando a fórmula para cálculo da lacuna ou *gap* de competência, ficou assim estabelecida:

$$L = I ( 10 - D )$$

Na ponderação da equação o valor do “L” pode alternar de 0 a 90. Valores iguais ou menores de 10 apontam para pouca ou nenhuma lacuna na competência avaliada, seja porque foram atribuídos à competência graus de importância próximos a nenhuma ou porque foi avaliada com graus de domínios próximos ao extremo. Quanto maior for o domínio e menor a importância, menor será a lacuna ou *gap* de determinada competência (BRANDÃO, 2020, p. 96; e CARBONE, *et al.*, 2009, p. 69).

Por outro lado, quando os resultados do “L” forem iguais ou maiores que 45, sugerem um grau alto na lacuna da competência, caracterizado pela avaliação do grau de importância da competência próximo ao extremo ou do grau de domínio próximo a nenhum. Nesse sentido, quanto maior for a importância e menor o domínio, maior será a lacuna ou *gap* de determinada competência (BRANDÃO, 2020, p. 96; e CARBONE, *et al.*, 2009, p. 69).

Resultados maiores que 10 e menores que 45 sinalizam um grau médio na lacuna da competência. Tais valores são resultantes de uma tendência de avaliação da competência mais próxima aos centros das escalas, seja de importância ou de domínio.

Com o objetivo de facilitar a compreensão e ajudar na análise e interpretação dos resultados obtidos foi elaborada a Tabela 2, tipo mapa de calor, para identificar graus baixos, médios e altos nas lacunas das competências avaliadas. Os valores constantes da área de cor verde sinalizam pouca ou nenhuma lacuna na competência. Já os valores dos campos de cor amarela sugerem um grau médio na lacuna da competência. E por fim, os resultados da área de cor vermelha apontam para um grau alto na lacuna da competência. Os valores atribuídos aos graus baixo, médio e alto são baseados nas interpretações feitas por Brandão (2020, p. 95-96) e Carbone *et al.* (2009, p. 69) para os resultados de apuração da lacuna da competência.

**Tabela 2** - Tabela tipo mapa de calor para diagnóstico de competências.

TABELA DE DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS											
Escal a Importância (I)	Grau da Lacuna (L) ou gap das Competências => L = I (10 - D)										
	B AIXO	MÉDIO			ALTO						
E xtrema  ↑  ↓  N enhum a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
			8	7	6	5	4	3	2	1	
			6	4	2	0	8	6	4	2	
			4	1	8	5	2	9	6	3	
			2	8	4	0	6	2	8	4	
			0	5	0	5	0	5	0	5	
				2	6	0	4	8	2	0	
					2	5	8	1	4	7	
						0	2	4	6	8	
Escal a Domínio (D)	0										



Fonte: elaborada pelo próprio autor baseado em interpretações de Brandão (2020, p. 95) e Carbone *et al.* (2009, p. 69).

Depois de coletados e tratados os dados foi possível aplicar a equação e mapear a lacuna ou *gap* das competências avaliadas. A tabulação dos resultados consistiu-se em importar os arquivos da plataforma do *Google Forms* em extensão do aplicativo *Microsoft Excel*<sup>®</sup>, versão 2016, e separá-los em planilhas por unidades de análise. Nas planilhas eletrônicas foram organizados os itens dos questionários (competências profissionais) em linhas e os entrevistados e suas respostas em colunas, com subdivisões para a importância (I) e domínio (D), que facilitaram a elaboração de tabelas, cálculos e gráficos para as análises (BRANDÃO, 2020, p. 72; GIL, 2009, p. 133; YIN, 2016, p. 216). As tabelas completas das três categorias profissionais, com os detalhes dos dados tabulados e calculados, podem ser vistas nos Apêndices “D”, “E” e “F” deste trabalho.

# 4

4

**DIAGNÓSTICO DAS  
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS**

## 4 DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A apresentação, a análise e a discussão dos resultados foram organizados em dois tópicos. No primeiro discorreu-se sobre os resultados da identificação das competências profissionais e de suas dimensões (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA) relevantes para o desempenho das atividades de auditoria interna governamental no Exército, coletadas por meio da análise documental. Já no segundo, abordou-se o inventário da importância e do domínio das competências profissionais e a relevância das dimensões CHA, coletadas junto aos auditores internos governamentais do SisCIEEx, bem como o mapeamento da lacuna ou *gap* das competências profissionais. Os dois tópicos foram divididos em três unidades de análise, as quais referem-se as categorias de competências profissionais gerenciais, relativas aos supervisores e coordenadores de auditoria interna (cor verde), e a categoria de competências não gerenciais, pertencentes aos auditores internos (cor azul) e aos analistas de atos de pessoal (cor laranja) (BRANDÃO, 2020, p. 28; BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 181; CARBONE *et al.*, 2016, p. 67; GIL, 2009, p. 103).

### 4.1 Identificação das competências profissionais e dos CHA relevantes

Concluído o processo de identificação das competências profissionais e de suas dimensões CHA por meio da análise documental, realizou-se o tratamento e análise qualitativa dos resultados, conforme proposto por Brandão (2020, p. 35-36). O procedimento consistiu-se em classificar e ordenar as competências descritas em quadros, conforme as categorias profissionais de auditores internos. Os quadros foram organizados em três colunas, a primeira com a ordem, a segunda com descrição das competências e a terceira com a identificação da fonte de informação. Nesse procedimento as competências são ordenadas da maior para menor, de acordo com o número de fontes de informação que são citadas. Dessa maneira, em tese, quanto mais documentos mencionarem as competências, maior a sua relevância (BRANDÃO, 2020, p. 36). As relações de competências e de suas dimensões estão apresentadas nas três seções a seguir.

### 4.1.1 Competências profissionais gerenciais e CHA relevantes

Foram identificadas 22 competências relacionadas à função de supervisor e coordenador de auditoria interna, para classificar as mais relevantes, adotou-se como critério a exigência de que fossem apontadas por cinco ou mais fontes de informação, o que resultou numa relação de 8 competências (BRANDÃO, 2009, p. 175). A relação completa das competências encontra-se disponível no Apêndice “A” desta dissertação. No Quadro 6 a seguir, podem ser observadas as competências julgadas como mais relevantes.

**Quadro 6** - Relação de competências profissionais gerenciais relevantes à função de supervisor e coordenador de auditoria interna governamental.

Competências profissionais gerenciais (Supervisor e coordenador de auditoria)		Fonte da Informação (*)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1 <sup>a</sup>	Supervisionar o monitoramento da implementação de recomendações emitidas por meio dos relatórios de auditoria.			x	x	x	x			x	x	x	x
2 <sup>a</sup>	Conduzir e aprovar os programas de trabalho de auditoria, promovendo a participação e a interação da equipe de auditoria.	x	x	x	x	x	x	x		x			
3 <sup>a</sup>	Elaborar planos de atividades de auditoria interna baseado em riscos de acordo com as diretrizes expedidas e encaminhá-los para aprovação.		x	x	x	x				x	x	x	
4 <sup>a</sup>	Supervisionar a execução de trabalhos de auditoria interna para assegurar o alcance dos objetivos e da qualidade da auditoria.			x	x	x	x	x		x			
5 <sup>a</sup>	Supervisionar a elaboração dos relatórios de auditoria e aprová-los, de acordo com os parâmetros contidos nos normativos aplicáveis.		x	x		x	x	x		x			

<b>6<sup>a</sup></b>	Gerenciar a execução de planos de atividades de auditoria interna.				x			x	x							x	x		
<b>7<sup>a</sup></b>	Conferir se as evidências suportam os achados, as conclusões e as recomendações elaboradas pela equipe.				x			x	x	x							x		
<b>8<sup>a</sup></b>	Conduzir e aprovar relatórios periódicos de acompanhamento das atividades de auditoria interna da UAIG (RAINT).				x			x	x								x	x	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Nota: (\*) Os números indicam fontes de informação listadas 2ª Etapa de Análise Documental “Leitura e escolha de documentos para análise”, constantes do Apêndice “A” deste trabalho.

Na sequência, apresentam-se os conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA identificados como relevantes, pois trata-se de requisitos fundamentais para a manifestação da competência profissional no ambiente de trabalho (BRANDÃO, 2020, p. 5). Para uma melhor compreensão, os conhecimentos foram subdivididos em nível de escolaridade, área de formação e área de especialização. As informações foram dispostas em um quadro com três colunas. A primeira com o número de identificação, a segunda com a descrição e a terceira com a indicação da fonte de informação em que foi mencionada (BRANDÃO, 2009, p. 175).

**Quadro 7** - Relação de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA relevantes à função de supervisor e coordenador de auditoria interna governamental. (continua)

Conhecimento, Habilidades e Atitudes - CHA (Supervisor e coordenador de auditoria)		Fonte da Informação (*)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
<b>CONHECIMENTOS:</b>													
Nº	Nível de escolaridade												
1	Ensino médio	x									x	x	x
2	Graduação	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x
3	Pós-graduação especializações (lato sensu)	x	x	x	x	x	x	x					



4	Pós-graduação mestrado/doutorado (stricto sensu)	x	x	x	x	x	x														
<b>N.º</b>	<b>Áreas de formação</b>																				
1	Administração	x	x															x			x
2	Administração pública	x	x	x	x	x	x														x
3	Contábeis	x	x	x	x	x	x	x												x	x
4	Direito	x	x																	x	x
5	Economia	x	x																		x
6	Estatística			x	x	x	x	x	x												
7	Intendência (militar)																			x	x
<b>N.º</b>	<b>Áreas de especialização</b>																				
1	Auditoria	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Controladoria		x																	x	
3	Gestão de riscos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Governança pública	x	x	x	x	x	x													x	x
5	Controles internos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

**Quadro 7** - Relação de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA relevantes à função de supervisor e coordenador de auditoria interna governamental. (conclusão)

Conhecimento, Habilidades e Atitudes - CHA (Supervisor e coordenador de auditoria)		Fonte da Informação (*)																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11											
<b>CONHECIMENTOS:</b>																							
6	Orçamento público	x	x																	x	x	x	x
7	Licitações e contratos	x	x	x																x			x
8	Obras e construções de engenharia																			x	x		x
9	Administração de pessoal		x																	x	x	x	x
10	Ferramentas e técnicas de auditoria assistidas por computador				x	x	x			x										x			x

1 1	Técnicas de auditoria	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	
1 2	Análise e melhoria de processos			x				x	x	x	x	x	
1 3	Idiomas	x								x		x	
<b>N. o.</b>	<b>HABILIDADES</b>												
1	Habilidade para atuar como mediador e conciliador de conflitos.	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
2	Habilidade para conduzir e participar de reuniões de trabalho.	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
3	Habilidade didática para explicar e orientar.	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
4	Liderar e influenciar comportamentos, impor respeito e dar bom exemplo.	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x
5	Habilidade para exercer o julgamento profissional devido.	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x
6	Saber aplicar teorias e conceitos terminológicos.	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
<b>N. o.</b>	<b>ATITUDES</b>												
1	Imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades profissionais.	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x
2	Decidir e solucionar problemas.	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x
3	Predisposição para aprendizado profissional contínuo.	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x
4	Iniciativa (proatividade).	x	x	x	x	x		x	x		x		x
5	Zelo Profissional.	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x
6	Ceticismo.			x	x	x		x					x
7	Honestidade e ética.	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
8	Sigilo profissional.	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Nota: (\*) Os números indicam fontes de informação listadas 2ª Etapa da Análise Documental “Leitura e escolha de documentos para análise”, constantes do Apêndice “B” deste trabalho.

As oito competências profissionais gerenciais supostamente relevantes, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionados nos quadros anteriores, foram selecionadas para integrar os itens do questionário (BRANDÃO, 2020, p. 64; BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 186).

#### 4.1.2 Competências profissionais não gerenciais e CHA relevantes – auditor interno

Como o número de competências identificadas foi grande, 38, para classificar as mais relevantes, adotou-se como critério a exigência que fossem apontadas por quatro ou mais fontes de informação, o que resultou numa relação de 15 competências relevantes (BRANDÃO, 2009, p. 175). A relação completa das competências encontra-se disponível no Apêndice “A” desta dissertação. No Quadro 8 a seguir podem ser observadas as 15 competências mais relevantes.

**Quadro 8** - Relação de competências profissionais não gerenciais relevantes à função de auditor interno governamental. (continua)

Competências profissionais não gerenciais (Auditor interno governamental)		Fonte da Informação (*)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1 <sup>a</sup>	Monitorar a implementação de recomendações constantes dos relatórios de auditoria, com base nos Planos de Providências Permanentes (PPP).		x	x	x	x	x			x	x	x	x
2 <sup>a</sup>	Planejar trabalhos de auditoria definindo objetivos, escopos, prazos e recursos necessários.	x	x	x	x	x	x	x					
3 <sup>a</sup>	Elaborar programa de trabalho de auditoria de acordo com as técnicas e regras adotadas pela auditoria.	x	x	x		x	x	x		x			
4 <sup>a</sup>	Redigir relatórios de auditoria com objetividade, precisão, clareza, concisão, completo e tempestivo, segundo as normas e procedimentos de auditoria.	x	x	x		x	x	x		x			
5 <sup>a</sup>	Elaborar, organizar e arquivar os papéis de trabalho com clareza, objetividade, limpeza e lógica de raciocínio.		x		x	x	x	x		x			
6 <sup>a</sup>	Executar trabalhos de auditoria identificando, analisando, avaliando e documentando		x	x		x	x	x		x			

	evidências suficientes para cumprir os objetivos do trabalho da auditoria.																			
7 <sup>a</sup>	Realizar auditoria financeira para determinar se a informação financeira de uma entidade é apresentada em conformidade com a estrutura de relatório financeiro e o marco regulatório aplicável.	x				x	x	x	x	x										
8 <sup>a</sup>	Realizar auditoria operacional para determinar se intervenções, programas e instituições estão operando em conformidade com os princípios de economicidade, eficiência e efetividade.	x				x	x	x	x											

**Quadro 8** - Relação de competências profissionais não gerenciais relevantes à função de auditor interno governamental. (conclusão)

Competências profissionais não gerenciais (Auditor interno governamental)	Fonte da Informação (*)											10	11							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9											
9 <sup>a</sup>	Realizar análise preliminar dos principais riscos e controles da unidade auditada necessários ao planejamento de auditoria.		x	x	x	x	x													
10 <sup>a</sup>	Executar procedimentos e técnicas de auditoria que forneçam evidências suficientes, relevantes, adequadas e pertinente para respaldar o relatório e atender aos objetivos do trabalho de auditoria.					x	x	x	x			x								
11 <sup>a</sup>	Prestar serviços de consultoria sobre governança, gestão de riscos e controles internos, com objetivos, escopo, responsabilidades e outras expectativas acordadas com a unidade auditada.					x	x	x	x											
12 <sup>a</sup>	Elaborar Plano de Gestão de Riscos para os objetivos da atividade de auditoria.					x	x	x											x	
13 <sup>a</sup>	Utilizar recursos avançados de tecnologia da informação para desenvolver os trabalhos de auditoria.	x									x		x							x
14 <sup>a</sup>	Relacionar-se com diplomacia em diferentes níveis hierárquicos, sociais, regiões e culturas.	x	x					x						x						
15 <sup>a</sup>	Realizar auditoria de conformidade para avaliar se atividades, transações financeiras e informações cumprem, em todos os aspectos relevantes, as normas que regem a entidade auditada.		x					x	x			x								

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Nota: (\*) Os números indicam fontes de informação listadas 2ª Etapa da Análise Documental “Leitura e escolha de documentos para análise”, constantes do Apêndice “A” deste trabalho.

Por fim, apresenta-se os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) identificados como relevantes, pois trata-se de requisitos fundamentais para a manifestação da competência profissional no ambiente de trabalho (BRANDÃO, 2020, p. 5). Os conhecimentos, para uma melhor compreensão, foram subdivididos em nível de escolaridade, área de formação e área de especialização. As informações estão dispostas em um quadro com três colunas. A primeira com o número de identificação, a segunda com a descrição e a terceira com a indicação da fonte de informação em que foi mencionada (BRANDÃO, 2009, p. 175).

**Quadro 9** - Relação de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA relevantes à função de auditor interno governamental. (continua)

Conhecimento, Habilidades e Atitudes - CHA (Auditor interno governamental)		Fonte da Informação (*)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>CONHECIMENTOS</b>												
<b>N.º</b>	<b>Nível de escolaridade</b>											
1	Ensino médio	x								x	x	x
2	Graduação	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
3	Pós-graduação especializações (lato sensu)	x	x	x	x	x	x	x				
4	Pós-graduação mestrado/doutorado (stricto sensu)	x	x	x	x	x	x					
<b>N.º</b>	<b>Áreas de formação</b>											
1	Administração	x	x						x		x	
2	Administração pública	x	x	x	x	x	x				x	
3	Contábeis	x	x	x	x	x	x			x	x	
4	Direito	x	x							x	x	
5	Economia	x	x								x	
6	Estatística		x	x	x	x	x	x				
7	Intendência (militar)								x		x	
<b>N.º</b>	<b>Áreas de especialização</b>											
1	Auditoria	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Controladoria		x							x		
3	Gestão de riscos	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
4	Governança pública	x	x	x	x	x	x		x	x		x
5	Controles internos	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
6	Riscos de fraudes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7	Orçamento público	x	x						x	x	x	x
8	Licitações e contratos	x	x	x					x			x
9	Obras e construções de engenharia								x	x		x



N. o	ATITUDES												
1	Imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades profissionais.	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	
2	Predisposição para aprendizado profissional contínuo.	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	
3	Iniciativa (proatividade).	x	x	x	x	x	x	x		x		x	
4	Zelo Profissional.	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	
5	Honestidade e ética.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
6	Sigilo profissional.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Nota: (\*) Os números indicam fontes de informação listadas 2ª Etapa da Análise Documental “Leitura e escolha de documentos para análise”, constantes do Apêndice “B” deste trabalho.

A análise documental é um passo imprescindível para identificar competências profissionais, no entanto, o material bibliográfico não é fonte de informação exclusiva. É usual a coleta de conteúdos com as pessoas da organização (BRANDÃO, 2020, p. 37). Nesse entendimento foram selecionadas as 15 competências profissionais gerenciais supostamente relevantes, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados nos quadros anteriores, para integrar os itens do questionário (BRANDÃO, 2020, p. 64; BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 186).

### 4.1.3 Competências profissionais não gerenciais e CHA relevantes - analista de atos de pessoal

Como foram identificadas no total 10 competências relevantes, adotou-se como critério relacionar todas, as quais podem ser observadas no Quadro 10 a seguir:

**Quadro 10** - Relação de competências profissionais não gerenciais relevantes à função de analista de atos de pessoal.

**Fonte da Informação (\*)**



Competências profissionais não gerenciais/técnicas (Analista de atos de pessoal)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1ª	Analisar a legalidade de atos de pessoal (admissão, desligamento e concessão de reforma, pensão militar, pensão especial “ex-combatentes”, aposentadoria, pensão civil, anistiado político e outros).		x							x		x
2ª	Identificar na análise de atos de pessoal com clareza a existência de erros significativos, fraudes e não conformidades relevantes.		x							x		
3ª	Emitir pareceres sobre a apreciação de atos de pessoal com objetividade, precisão, clareza, concisão, completude e tempestividade.									x	x	
4ª	Utilizar sistemas de informática para processamento de atos de pessoal.									x		x
5ª	Manter atitude de independência que assegure a imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades.		x							x		
6ª	Atuar de forma imparcial e isenta, evitando situações de conflito de interesses ou quaisquer outras que afetem a objetividade ou comprometam o seu julgamento profissional.		x							x		
7ª	Estabelecer metas e indicadores para monitorar prazos e resultados de trabalhos de análise de atos de pessoal.									x		x
8ª	Controlar o andamento e a tramitação de processos recebidos para análise, bem como a sua restituição ao gestor de pessoal de origem, após a emissão do parecer.									x		
9ª	Analisar as diligências dos órgãos de controle relativas a atos de pessoal e encaminhá-las às organizações responsáveis.									x		
10ª	Elaborar documentos de comunicação para gestores de pessoal responsáveis pelo cadastrado de atos de pessoal para correções.									x		

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Nota: (\*) Os números indicam fontes de informação listadas 2ª Etapa da Análise Documental “Leitura e escolha de documentos para análise”, constantes do Apêndice “A” deste trabalho.

Na sequência, no Quadro 11 apresentam-se os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) identificados como relevantes, pois trata-

se de requisitos fundamentais para a manifestação da competência profissional no ambiente de trabalho (BRANDÃO, 2020, p. 5). Para uma melhor compreensão os conhecimentos foram subdivididos em nível de escolaridade, área de formação e área de especialização. As informações foram dispostas em um quadro com três colunas. A primeira com o número de identificação, a segunda com a descrição e a terceira com a indicação da fonte de informação em que foi mencionada (BRANDÃO, 2009, p. 175).

**Quadro 11** - Relação de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA relevantes à função de analista de atos de pessoal. (continua)

Conhecimento, Habilidades e Atitudes - CHA (Funções de analista de atos de pessoal)		Fonte da Informação (*)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>CONHECIMENTOS:</b>												
<b>Nº</b>	<b>Nível de escolaridade</b>											
1	Ensino médio	x								x	x	x
2	Graduação	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
3	Pós-graduação especializações (lato sensu)	x	x	x	x	x	x	x				
4	Pós-graduação mestrado/doutorado (stricto sensu)	x	x	x	x	x	x					
<b>Nº</b>	<b>Área de formação</b>											
1	Administração	x	x							x		x
2	Administração pública	x	x	x	x	x	x					x
3	Contábeis	x	x	x	x	x	x			x	x	
4	Direito	x	x							x	x	
5	Economia	x	x									x
6	Estatística		x	x	x	x	x	x				

7	Intendência (militar)									X		X	
<b>Nº</b>	<b>Áreas de especialização</b>												
1	Auditoria	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Gestão de riscos	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
3	Governança pública	X	X	X	X	X	X		X	X			X
4	Controles internos	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
5	Administração de pessoal									X			X

**Quadro 11** - Relação de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA relevantes à função de analista de atos de pessoal. (conclusão)

Conhecimento, Habilidades e Atitudes - CHA (Funções de analista de atos de pessoal)		Fonte da Informação (*)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
6	Riscos de fraudes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Pagamento de pessoal			X				X	X	X	X	X	X
8	Idiomas		X							X			X
<b>Nº</b>	<b>HABILIDADES</b>												
1	Habilidade analítica.	X	X										
2	Capacidade de concentração.	X	X										
3	Capacidade de interpretação.	X	X					X					
4	Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Nº</b>	<b>ATITUDES</b>												
1	Imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades profissionais.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
2	Predisposição para aprendizado profissional contínuo.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X

3	Zelo Profissional.	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
4	Honestidade e ética.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Sigilo profissional.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Nota: (\*) Os números indicam fontes de informação listadas 2ª Etapa da Análise Documental “Leitura e escolha de documentos para análise”, constantes do Apêndice “B” deste trabalho.

A análise documental é um passo imprescindível para identificar competências profissionais, no entanto, o material bibliográfico não é fonte de informação exclusiva. É usual a coleta de conteúdos com as pessoas da organização (BRANDÃO, 2020, p. 37). Nesse entendimento foram selecionadas as 10 competências profissionais supostamente relevantes, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados nos quadros anteriores, para integrar os itens do questionário (BRANDÃO, 2020, p. 64; BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 186).

## 4.2 Inventário das competências profissionais e dos CHA junto aos integrantes do Sistema de Controle Interno do Exército

Na segunda fase do método de diagnóstico de competências foram coletados dados junto aos integrantes do Sistema de Controle Interno do Exército (SisCIEEx) por meio de questionários semiestruturados, sobre os seguintes tópicos (BRANDÃO, 2020, p. 94; CARBONE *et al.*, 2009, p. 62; 2016, p. 96; HERNANDEZ SAMPIERI, 2013, p. 239): a) dados biográficos dos respondentes fundamentais para o contexto da pesquisa, como: unidade de auditoria de vinculação, gênero, idade, conhecimento institucional e experiência profissional; b) importância das competências profissionais selecionadas na fase anterior e do domínio que os auditores internos possuem sobre essas competências; e c) relevância dos conhecimentos, subdivididos em nível de escolaridade, área de formação e área de especialização, das habilidades e das atitudes - CHA.

Após coleta dos dados acima citados, pode-se tabular e analisar por meio do aplicativo estatístico *Microsoft Excel*®, versão 2016. A

tabulação dos resultados foi organizada em unidades de análise, de acordo com as categorias de competências profissionais e os respectivos grupos profissionais da auditoria interna do SisCIEx (BRANDÃO, 2020, p. 72; HERNANDEZ SAMPIERI, 2013, p. 586).

A tabulação dos resultados consistiu-se em elaborar uma planilha eletrônica distribuindo os quesitos dos questionários em linhas e os entrevistados e suas respostas em colunas, com subdivisões que facilitaram a elaboração de tabelas e gráficos para fins das análises (BRANDÃO, 2020, p. 72; GIL, 2009, p. 133; YIN, 2016, p. 216). As diversas tabelas com os dados tabulados podem ser vistas nos Apêndices “D”, “E” e “F” deste trabalho.

Nas seções a seguir serão apresentados através de gráficos, quadros e tabelas autoexplicativas os principais resultados e análises, organizados em 4 subtópicos. O primeiro com a caracterização da amostra, o segundo com as competências profissionais gerenciais, referente aos supervisores e coordenadores de auditoria interna, o terceiro e quarto com as competências profissionais não gerenciais, respectivamente, dos auditores internos e dos analistas de atos de pessoal.

#### **4.2.1 Caracterização da Amostra**

Nesta seção são apresentados os dados biográficos fundamentais da amostra, tais como: unidade de auditoria de vinculação, gênero, idade, conhecimento institucional e experiência profissional. A amostra foi composta pelos 97 auditores internos governamentais do SisCIEx, o que correspondia a 72% dos integrantes. A seguir, apresenta-se na Tabela com as categorias de profissionais divididas em unidades de análise e por cores, com as suas variáveis e respectivas descrições.

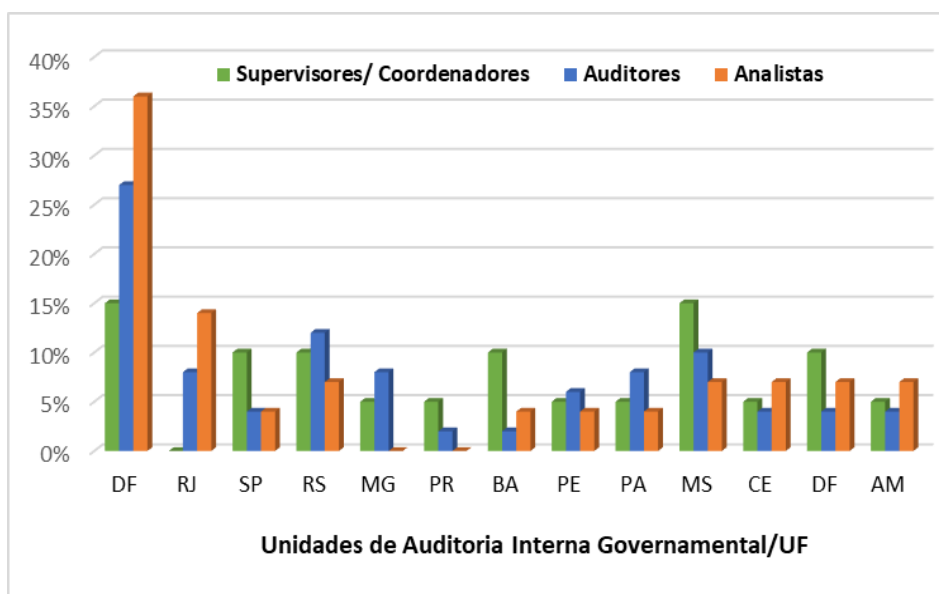
**Tabela 3** - Caracterização da amostra dos auditores internos governamentais do SisCIEEx respondentes da pesquisa.

Variável	Descrição das Categorias	Supervisores/ Coordenadores		Auditores internos		Analistas	
		Frequência		Frequência		Frequência	
		Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
<b>Gênero</b>	Masculino	18	90%	43	88%	24	86%
	Feminino	2	10%	6	12%	4	14%
	Outros	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Faixa etária</b>	Menos de 25 anos	0	0%	0	0%	0	0%
	Entre 25 e 35 anos	0	0%	6	12%	1	4%
	Entre 36 e 45 anos	11	55%	22	45%	6	21%
	46 anos ou mais	9	45%	21	43%	21	75%
<b>Tempo de Serviço no Exército</b>	Entre 0 e 5 anos	2	10%	9	18%	3	11%
	Entre 6 e 10 anos	2	10%	3	6%	3	11%
	Entre 11 e 20 anos	4	20%	12	2%	2	7%
	Entre 21 e 30 anos	10	50%	17	35%	12	43%
	Mais de 30 anos	2	10%	8	16%	8	29%
<b>Tempo de exercício na função</b>	Entre 0 e 2 anos	9	45%	5	10%	8	29%
	Entre 3 e 5 anos	6	30%	9	18%	5	18%
	Entre 6 e 10 anos	4	20%	11	22%	7	25%
	Entre 11 e 20 anos	1	5%	17	35%	5	18%
	Mais de 20 anos	0	0%	7	14%	3	11%
<b>UAIG</b> <b>UF de localização</b>	DF	3	15%	13	27%	10	36%
	RJ	0	0%	4	8%	4	14%
	SP	2	10%	2	4%	1	4%
	RS	2	10%	6	12%	2	7%
	MG	1	5%	4	8%	0	0%
	PR	1	5%	1	2%	0	0%
	BA	2	10%	1	2%	1	4%
	PE	1	5%	3	6%	1	4%
	PA	1	5%	4	8%	1	4%
	MS	3	15%	5	10%	2	7%
	CE	1	5%	2	4%	2	7%
	DF	2	10%	2	4%	2	7%
	AM	1	5%	2	4%	2	7%
<b>TOTAIS</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A seguir, na Figura 7, apresenta-se a distribuição percentual dos respondentes por UAIG/UF do SisCIEEx, separados pelas categorias de profissionais nas respectivas cores.

**Figura 7** - Auditores internos governamentais respondentes por UAIG/UF do SisCIEx.

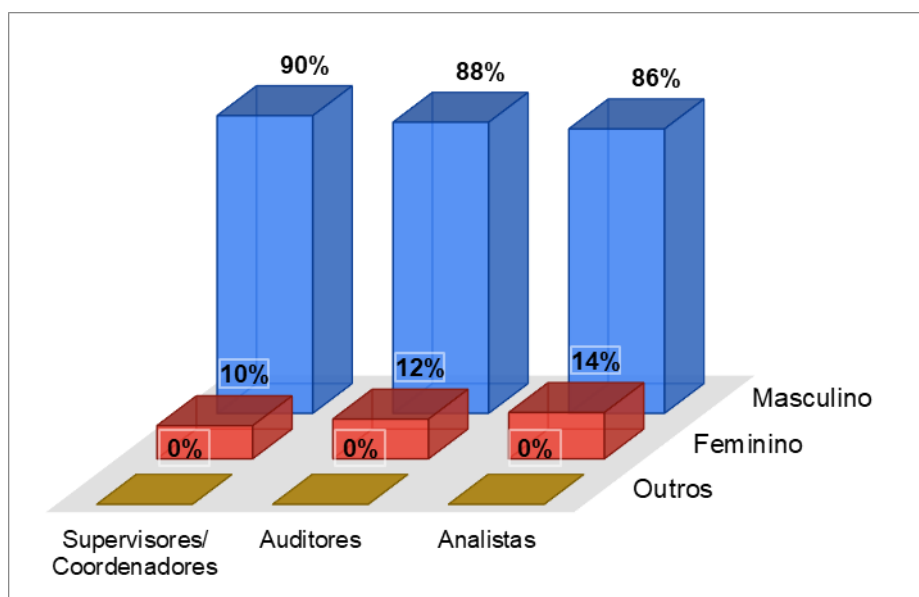


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A característica positiva observada quanto à distribuição dos respondentes da pesquisa é que houve a participação de profissionais de todas as unidades. Tal fato, traz riqueza e robustez para a análise dos dados, pois há opinião da maioria da população e com distribuição homogênea entre 12 de um total de 13 unidades existentes, distribuídas por todo território nacional. A maior participação de respondentes em uma UAIG do DF se justifica pelo maior número de profissionais lotados nessa unidade.

A seguir, apresenta-se a Figura 8 com os percentuais de cada gênero dentro das respectivas unidades de análise.

**Figura 8** - Gênero dos auditores internos governamentais do SisCIEx.



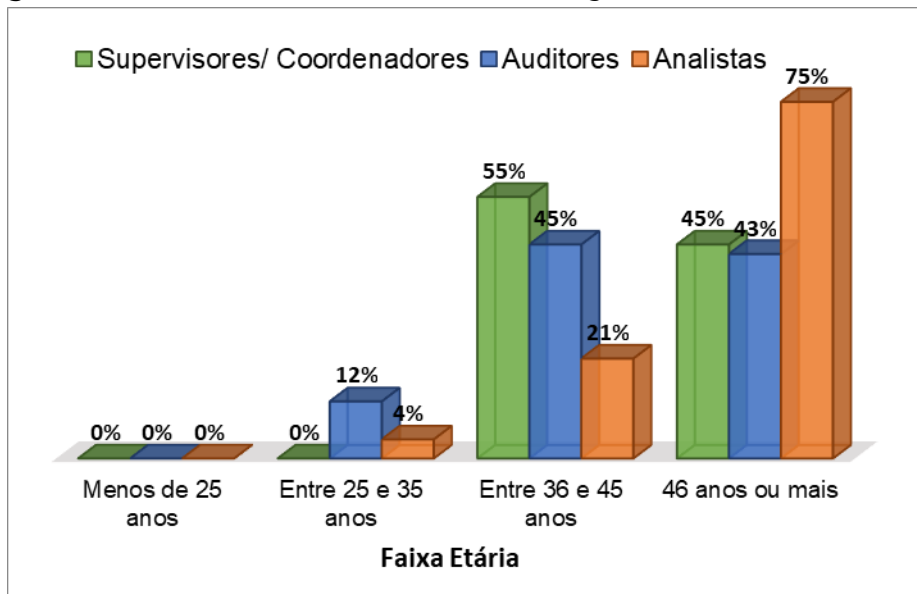
Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Cabe um destaque neste ponto para a presença da mulher na auditoria interna governamental do Exército, com valores entre 10% e 14%, acima da média da instituição que é atualmente de 6%, dados de fevereiro de 2020, conforme Relatório de Gestão do Comando do Exército de 2020 (BRASIL, 2020c). A atuação feminina se dá inclusive em funções de liderança na área de controle interno, em uma instituição com forte predominância masculina. O referido resultado corrobora com a diretriz do Comandante do Exército de consolidação e ampliação do segmento feminino no âmbito da Força (BRASIL, 2019b).

Na Figura 9, abaixo, estão dispostos os percentuais de auditores internos governamentais do SisCIEx por faixa etária, separados por unidade de análise.



**Figura 9** - Faixa etária dos auditores internos governamentais do SisCIEx.

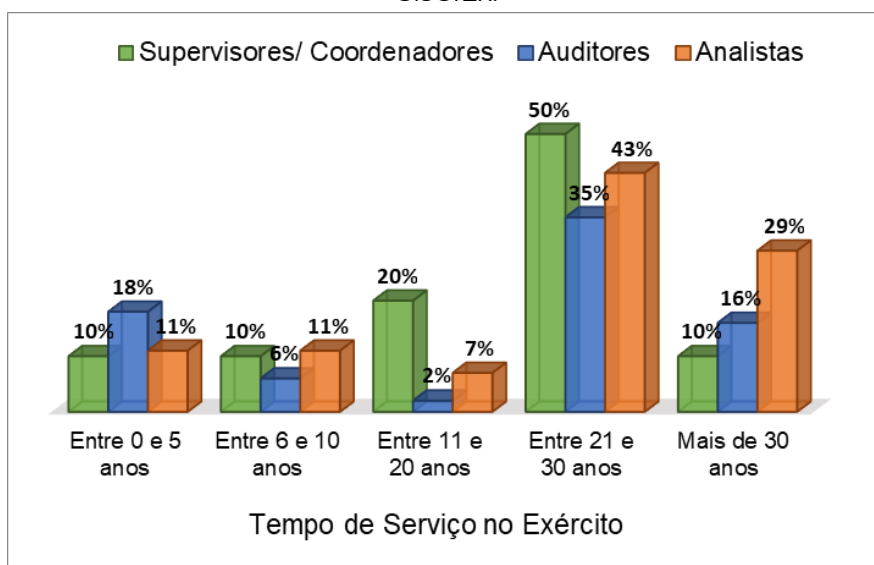


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A faixa etária dos respondentes da pesquisa evidencia uma população com uma idade mais elevada. Em destaque o grupo dos analistas que 75% possuem mais de 46 anos de idade. Pressupõe-se que os profissionais tenham mais experiência profissional e conhecimento institucional (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003, p. 12).

Com o propósito de identificar o nível de conhecimento institucional que os auditores internos do SisCIEx possuem, buscaram-se dados sobre o tempo de serviço no Exército, dispostos na Figura 10 a seguir:

**Figura 10** - Tempo de serviço no Exército dos auditores internos governamentais do SisCIEx.

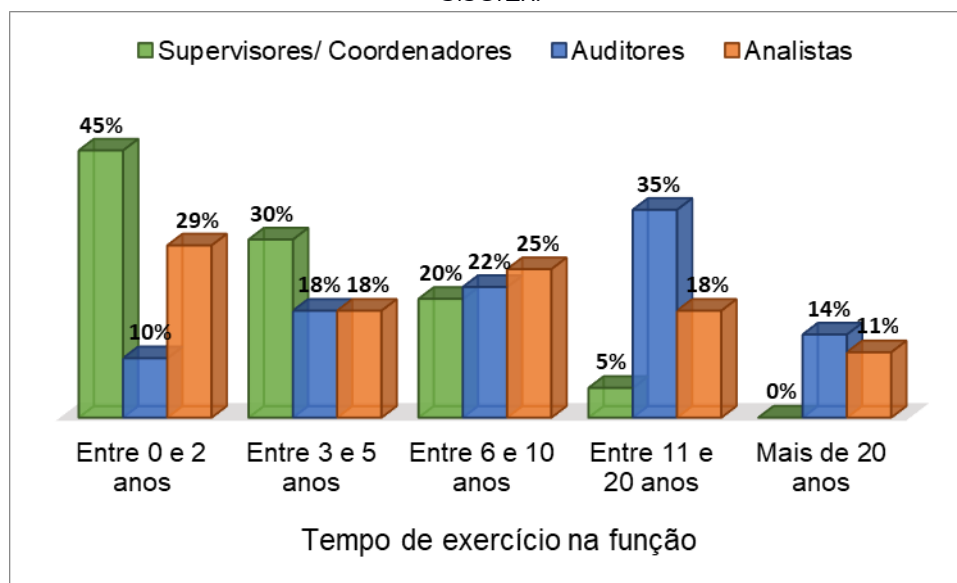


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Com base nos resultados apresentados e considerando que o tempo total de serviço no Exército é de 35 anos, pode-se inferir que os profissionais possuem um bom conhecimento institucional. Isso fica caracterizado pela maioria dos respondentes possuir 21 anos ou mais de serviço, sendo 60% dos supervisores e coordenadores, 51% dos auditores e 72% dos analistas. Ainda, a carreira militar é organizada por graduações e postos, que vão do soldado ao general, o que em tese, permite concluir que os militares integrantes do controle interno possuem graduações e postos mais elevados.

Outra característica influenciadora do desempenho de determinada função é experiência profissional, nesse sentido, foi fundamental coletar os dados sobre o tempo no exercício nas suas funções dos auditores internos governamentais do SisCIEEx. A seguir, apresenta-se na Figura 11 os percentuais de respondentes por faixa etária em cada unidade de análise (CARBONE *et al.*, 2016, p. 121).

**Figura 11** - Tempo de exercício na função dos auditores internos governamentais do SisCIEEx.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Com base nos resultados exibidos na Figura 11 é possível observar que os tempos de exercício nas funções são muito variados. Estabelecendo como parâmetro a necessidade de experiência mínima de 5 anos na área de controle interno para desempenho de funções de liderança, sugerida por Castro (2011, p. 361), observa-se que no mínimo 45% dos supervisores e coordenadores de auditoria, cargos de liderança, não possuem o tempo indicado. No Exército os cargos de

comando, chefia ou direção de organizações militares possuem o tempo de duração de 2 anos, no máximo 3, o que justifica a identificação de pouco tempo no exercício da função, diferente de outras burocracias onde cargos de liderança são ocupados por profissionais com longo tempo de exercício na atividade. Outro grupo que chama a atenção é dos analistas de atos de pessoal, com 29% de profissionais que possuem pouca experiência na função. Tal fato, está ligado a recente mudança de política de pessoal do Exército, a qual priorizou a admissão de militares temporários para as áreas de apoio.

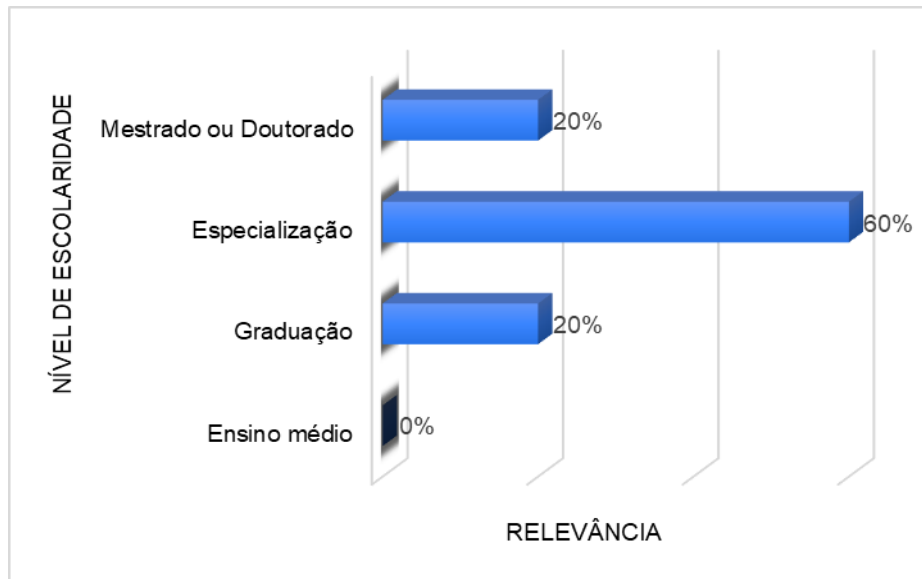
#### **4.2.2 Diagnósticos das competências profissionais gerenciais dos supervisores e coordenadores de auditoria interna**

Com o objetivo de identificar o grau de importância e de domínio das competências foram aplicados questionários com escalas intervalares de 1 a 10, conforme discutido no item 3.3.2 Instrumento de coleta de dados. Com base nesses dados, foi possível então mapear eventual *gap* das competências (BRANDÃO, 2020, p. 94-95; CARBONE *et al.*, 2009, p. 63). Uma vez coletados e tabulados os dados, pode ser feito enfim a análise e discussão dos resultados da autoavaliação dessas competências.

Em tese, pode-se presumir a necessidade de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA para que a pessoa manifeste a competência profissional no ambiente de trabalho (BRANDÃO, 2020, p. 5; CARBONE *et al.*, 2016, p. 50; DURAND, 1998, p. 8; RESENDE, 2008, p. 21). Diante disso, buscou-se conhecer a relevância dos CHA supostamente necessários ao desempenho da atividade dos supervisores e coordenadores de auditoria interna governamental do Exército.

Em relação aos conhecimentos para uma melhor compreensão foram subdivididos em nível de escolaridade, área de formação e área de especialização. A seguir, trata-se do nível de escolaridade julgado pelos respondentes como relevante para o exercício da função. Os resultados da pesquisa podem ser vistos na Figura 12 a seguir:

**Figura 12** - Conhecimento – Relevância do nível de escolaridade atribuído pelos supervisores e coordenadores de auditoria interna.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Pós-graduação (*lato sensu*) foi o nível de escolaridade indicado por 60% dos respondentes como mais relevante para o desempenho da função de supervisor e coordenador de auditoria interna, bem acima dos demais. Os autores Castro (2011, p. 463) e Resende (2008, p. 88) destacam a necessidade do nível de especialização para atuação dos profissionais de auditoria interna.

Também na área do conhecimento apresenta-se os resultados das áreas de formação julgadas relevantes pelos respondentes, conforme a Figura 13 a seguir:

**Figura 13** - Conhecimento – Relevância das áreas de formação atribuída pelos supervisores e coordenadores de auditoria interna.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Na área de formação aparece em destaque a administração pública com 85% de sinalização como relevante, bem à frente de áreas mais tradicionais como contábeis, direito e administração. Nesse item, encontra-se um desalinhamento da relevância apontada pelos respondentes com a literatura que discute competências para auditoria, como Castro (2011, p. 463) e Resende (2008, p. 88) e normativos técnicos e legais que deixam claro a relevância do conhecimento na área de contabilidade para auditores.

Ainda na dimensão conhecimento foi solicitado aos respondentes para indicarem quais áreas de especialização julgavam relevantes ao desempenho da função. Os resultados podem ser vistos na Figura 14 a seguir:

**Figura 14** - Conhecimento – Relevância das áreas de especialização atribuída pelos supervisores e coordenadores de auditoria interna.

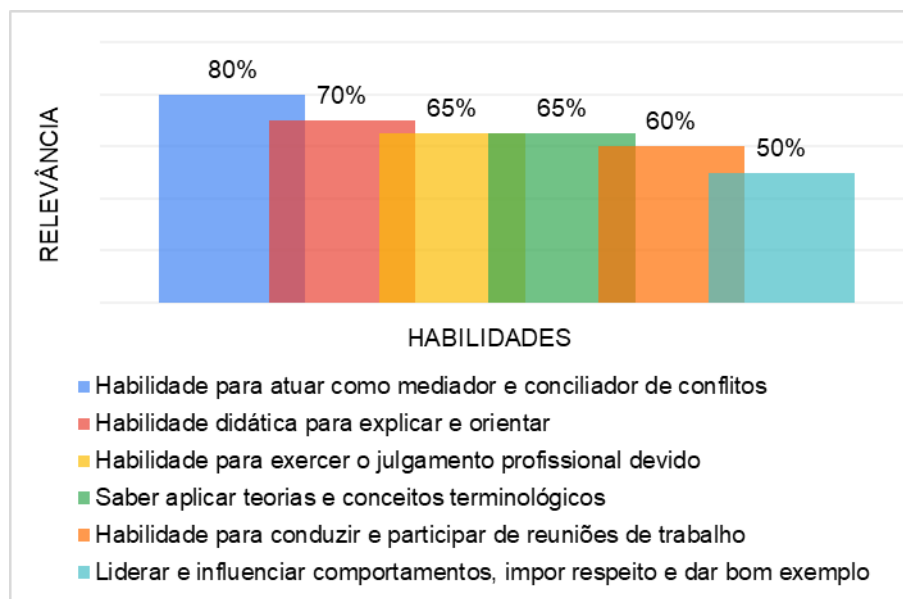


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Destaque para auditoria na área de especialização, apontada por 90% dos profissionais como importante, na sequência, técnicas de auditoria, gestão de riscos, licitações e contratos e controles internos que apareceram entre 70% e 80% de indicação como relevantes ao desempenho da função. O destaque para a área de auditoria parece muito alinhado com a necessidade de obtenção do conhecimento essencial para o exercício da atividade, corroborando com o apontamento do nível de escolaridade pós-graduação (*lato sensu*) como mais relevante, Figura 12. A indicação de relevância para especialização em auditoria também é encontrada na literatura de Castro (2011, p. 463) e Resende (2008, p. 88).

Por fim, com intuito de conhecer a percepção dos respondentes sobre a relevância das demais dimensões da competência, buscaram-se dados sobre as habilidades e atitudes, que estão apresentados nas Figuras 15 e 16 a seguir:

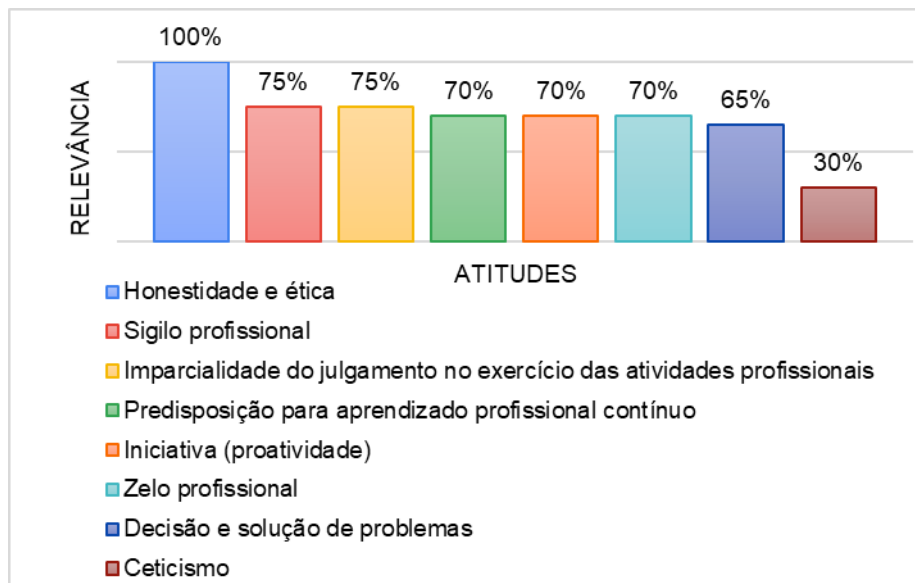
**Figura 15** - Relevância das habilidades atribuída pelos supervisores e coordenadores de auditoria interna.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Destaca-se a “Habilidade para atuar como mediador e conciliador de conflitos”, com 80% de indicação de relevância. Pressupõe-se que tal indicação revela a importância dada pelas lideranças do controle interno governamental em amenizar possíveis conflitos, como os apontados por Pires e Cardoso (2011, p. 243) e Vasconcelos (2011, p. 215), que são resultantes das interações entre o controle e a gestão. A “Habilidade para explicar e orientar”, segunda maior indicação de relevância, parece estar alinhada à nova concepção de auditoria interna governamental, a de agregar valor à gestão da unidade auditada, com trabalhos de avaliação e consultoria (CFC, 2013; CGU, 2017; *The IIA*, 2016).

**Figura 16** – Relevância das atitudes atribuída pelos supervisores e coordenadores de auditoria interna.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Quanto às atitudes, destaca-se a honestidade e ética com 100% dos respondentes indicando a relevância de tal atitude, atitudes tão caras aos agentes da administração pública, as quais ganham instrumentos específicos para tratar do assunto, como códigos de ética e programas de integridade (CGU, 2019). Princípios esses, também defendidos e normatizados por organismos internacionais como IFAC, INTOSAI e IIA. Ainda, Carneiro (2013, p. 18) ressalta a exigência de um comportamento ético dos auditores que vai além do padrão básico.

Com o propósito de captar de forma mais ampla as percepções dos profissionais de auditoria interna sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA relevantes para o exercício de suas funções, criou-se um espaço no questionário para que os respondentes citassem outros CHA que julgassem importantes (BRANDÃO, 2020, p. 67; CARBONE *et al.*, 2009, p. 63).

As respostas à pergunta aberta sobre CHA relevantes ao desempenho da função de supervisor e coordenador de auditoria interna reforçaram as proposições já apontadas como mais relevantes na pesquisa bibliográfica, que foram objetos das perguntas fechadas. Destaca-se uma das respostas que sintetiza as ideias mais citadas: “Para o Chefe da UAIG, é de suma importância a habilidade de gerenciamento de conflitos internos, bem como habilidades relativas ao trato político com as UGV [...Unidades Gestoras Vinculadas...], a fim de manter relações cordiais com os auditados.”



A seguir, no Quadro 12, são listadas as competências profissionais gerenciais em ordem decrescente do grau do *gap* ou da lacuna (L) da competência, permitindo analisar com facilidade aquelas que possuem maior e menor *gap*, e, portanto, devendo ser priorizadas para desenvolvimento na instituição. Os resultados dos *gaps* foram apurados com base nos valores médios da importância (I) e do domínio (D), calculados pela média aritmética simples das 20 autoavaliações realizadas pelos supervisores e coordenadores de auditoria interna governamental do SisCIEEx.

**Quadro 12** - Mapeamento das competências profissionais gerenciais dos supervisores e coordenadores de auditoria interna governamental.

Competências profissionais gerenciais (Supervisor e coordenador de auditoria)		Grau médio		
		I	D	GAP L= I (10-D)
1°	1. Desenvolver Planos de Auditoria baseados em riscos e alinhados à estratégia global de auditoria.	9,6	7,4	25
2°	2. Gerenciar a execução de Planos de Auditoria.	9,3	8,1	18
3°	8. Supervisionar o monitoramento da implementação das recomendações emitidas nos relatórios de auditoria.	8,9	8,1	17
4°	3. Elaborar relatórios periódicos de acompanhamento das atividades de auditoria interna.	8,6	8,0	17
5°	6. Conferir se as evidências suportam os achados, as conclusões e as recomendações elaboradas pela equipe.	9,1	8,3	15
6°	7. Revisar e aprovar relatórios de auditoria, de acordo com os parâmetros contidos nos normativos aplicáveis.	9,4	8,6	14
7°	5. Acompanhar a execução de trabalhos de auditoria para assegurar o alcance dos objetivos e da qualidade da auditoria.	9,5	8,6	13
8°	4. Revisar e aprovar programas de trabalho de auditoria, promovendo a participação e a interação da equipe de auditoria.	9,4	8,9	10
	<b>Média Geral</b>	<b>9,2</b>	<b>8,2</b>	<b>16</b>

Fonte: elaborada pelo próprio autor

Nota: (I) Grau médio da importância da competência avaliada;

(D) Grau médio do domínio da competência avaliada; e

(L) Grau da lacuna apurada entre a importância e o domínio.

Percebeu-se, de forma ampla, que as competências profissionais gerenciais foram consideradas com alto grau de importância pelos profissionais que desempenham a função de supervisor e coordenador

de auditoria interna governamental, com média geral de 9,2. As médias de todas as oito competências avaliadas oscilaram de 9,6 a 8,6, em uma escala variando de 1, para nenhuma importância, a 10, extrema importância. Entre as competências chama-se a atenção para “Desenvolver Planos de Auditoria baseado em riscos e alinhados à estratégia global de auditoria.”, que possui a maior média aritmética e um baixo desvio-padrão, o que permite inferir como de grande importância para a atividade de auditoria interna. Ainda, sua relevância identificada na pesquisa bibliográfica foi validada com destaque na pesquisa de campo. O desvio-padrão da avaliação da importância das competências está, em sua maioria, abaixo ou próximo de 1, o que em uma escala de avaliação de 1 a 10 indica pouca variabilidade nas respostas dos entrevistados. Há apenas uma exceção, a competência “Elaborar relatórios periódicos de acompanhamento das atividades de auditoria interna”, classificada na 8ª posição, que apresentou uma variação mais alta nas respostas, com desvio-padrão de 2,3, apontando razoável dissenso entre as respostas (BRANDÃO, 2020, p. 75).

No que se refere ao domínio das referidas competências expressado pelos respondentes no desempenho do seu trabalho, evidenciou-se uma média geral de 8,2, na mesma escala de medição, variando de 1 a 10, o que se pode entender, como uma média alta. As médias do domínio das 8 competências avaliadas variaram de 8,9 a 7,4, uma diferença maior em relação à importância, caracterizando, em uma apertada análise, um domínio levemente abaixo do necessário para as citadas competências. O desvio-padrão das autoavaliações do domínio também apresentou resultados próximos a 1, o que indica pequena variação entre as respostas. Com exceção da competência 3, classificada na 8ª posição, que apresenta valor do desvio-padrão de 2,2, indicando maior variabilidade nas avaliações, sinalizando a existência de profissionais com níveis distintos de conhecimento (BRANDÃO, 2020, p. 75). Os cálculos do desvio-padrão podem ser vistos no Apêndice “D” desta dissertação.

A competência “1. Desenvolver Planos de Auditoria baseado em riscos e alinhados à estratégia global de auditoria.” apresentou a maior lacuna (L), com valor de 25, entre as oito competências autoavaliadas pelos supervisores e coordenadores de auditoria, o que indica uma lacuna de grau médio (cor amarela), de acordo com a Tabela 2. O resultado da referida competência é a ponderação entre os graus médios da importância (I), 9,6, e do domínio (D), 7,4. Outro destaque para essa competência, é que teve a maior avaliação média da

importância (I), 9,6, muito próxima a extrema, e a menor avaliação média do domínio (D), 7,4, com tendência central.

Ressalta-se, também, a competência “4. Revisar e aprovar programas de trabalho de auditoria, promovendo a participação e a interação da equipe de auditoria.”, que apresentou a menor lacuna (L), com valor da ponderação de 10, sendo a única, entre as oito competências avaliadas, com grau da lacuna baixo (cor verde). O referido resultado sugere pouca ou nenhuma lacuna nessa competência, não havendo necessidade de seu desenvolvimento.

As demais competências apresentaram valores para (L), entre 18 e 13, sendo classificadas com um grau médio (cor amarela), o que sugere alguma lacuna nas competências avaliadas, como pode ser observado no Quadro 12. Diante do fato, é possível concluir que há a necessidade de planejamento de captação ou orientação de desenvolvimento para essas competências (BRANDÃO, 2020, p. 103; CARBONE *et al.*, 2016, p. 133-134).

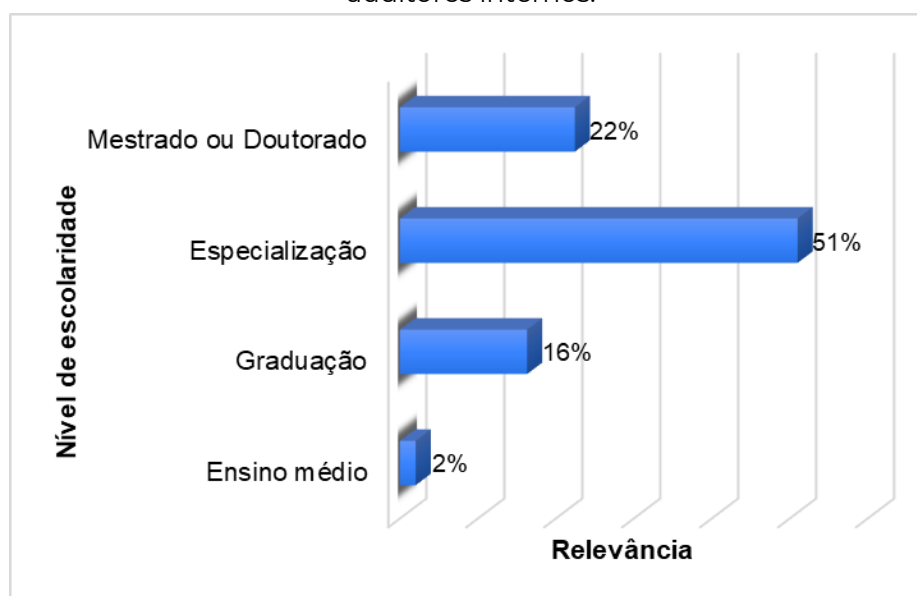
As respostas à pergunta aberta sobre competências profissionais gerenciais relevantes ao desempenho da função de supervisor e coordenador de auditoria interna reforçaram as proposições já apontadas como mais relevantes na análise documental, que foram objetos das perguntas fechadas. As ideias mais citadas fazem referência a competência 1, classificada como mais relevante e de maior *gap* entre as competências, e 5, identificada como a segunda mais relevante, conforme pode ser visto no Quadro 12.

### **4.2.3 Diagnóstico das competências profissionais não gerenciais - auditores internos**

Pode-se presumir a necessidade de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA para que as pessoas manifestem a competência profissional no ambiente de trabalho (BRANDÃO, 2020, p. 5; CARBONE *et al.*, 2016, p. 50; DURAND, 1998, p. 8; RESENDE, 2008, p. 21). Diante disso, foi buscado conhecer a relevância dos CHA supostamente relevantes ao desempenho da atividade dos auditores internos governamentais do SisCIEX.

Em relação aos conhecimentos para uma melhor compreensão foram subdivididos em nível de escolaridade, área de formação e área de especialização. Foi solicitado aos respondentes para indicarem o nível de escolaridade que julgavam relevante para o exercício da função. Os resultados podem ser vistos na Figura 17 a seguir.

**Figura 17** - Conhecimento – Nível de escolaridade atribuído como relevante pelos auditores internos.

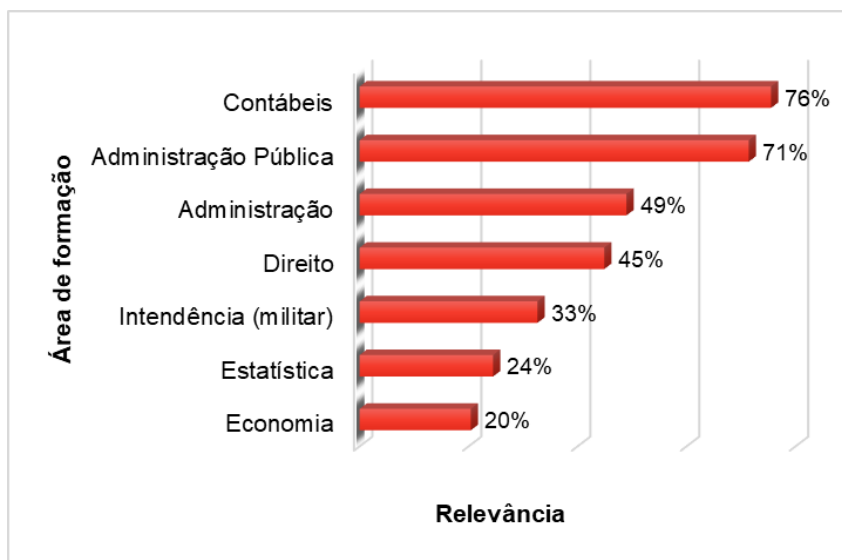


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Pós-graduação (*lato sensu*) foi o nível de escolaridade indicado por 51% dos respondentes como mais relevante para o desempenho da função de auditor interno. Essa informação guarda simetria com as opiniões de Castro (2011, p. 463) e Resende (2008, p. 88), que chamam a atenção para a necessidade do nível de especialização para atuação dos profissionais de auditoria. Com base na autopercepção dos respondentes e nos ensinamentos dos autores citados, conclui-se que a especialização é requisito fundamental para o bom desempenho das atividades de auditoria interna no setor público.

Também na área do conhecimento, foi solicitado aos respondentes indicarem quais áreas de formação e especialização julgavam relevantes para o desempenho da função. Os resultados podem ser vistos nas Figura 18 e 19 a seguir:

**Figura 18** - Conhecimento – Relevância das áreas de formação atribuída pelos auditores internos.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A área de formação indicada como mais relevante pelos auditores internos foi contábeis com 76%, seguida da administração pública com 71%. Contábeis uma formação tradicionalmente conhecida no meio da auditoria, pois a atuação dos profissionais são mais presentes nas atividades de contabilidade e finanças, além do fato dos auditores terem surgidos nessas áreas profissionais (CASTRO, 2011; RESENDE, 2008). Castro (2011) deixa claro que a contabilidade é a formação essencial para o auditor, mas destaca-se a administração pública com área surpresa.

**Figura 19** - Conhecimento - Relevância das áreas de especialização atribuída pelos auditores

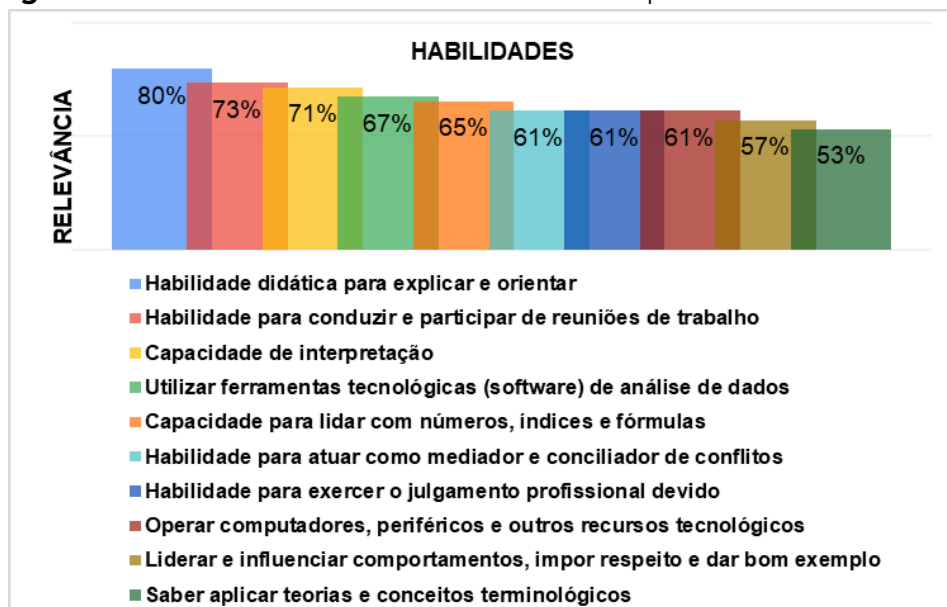


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

As áreas de especialização auditoria e gestão de riscos, respectivamente com 84% e 82% de indicação, se destacam como relevantes para o desempenho da função, baseado na autopercepção dos auditores internos. Essas áreas também são apontadas pelos autores Castro (2011, p. 305) e Resende (2008, p. 88) como requeridas para o exercício da função. Infere-se que há uma forte evidência sobre o alto grau de importância da especialização em auditoria, permitindo afiançar como requisito básico para o exercício da função.

Por fim, com intuito de conhecer a percepção dos respondentes sobre a relevância das demais dimensões da competência, buscou-se dados sobre as habilidades e atitudes, que estão apresentados nas Figuras 20 e 21 a seguir:

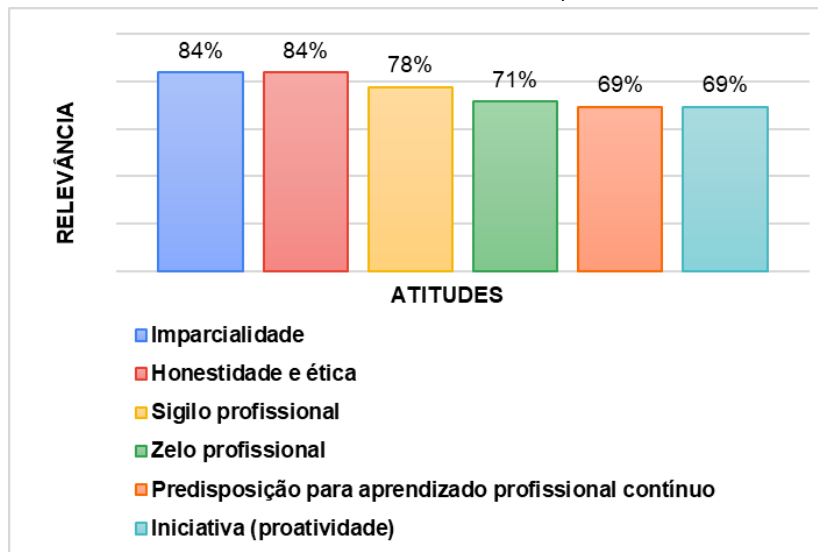
**Figura 20** - Relevância das habilidades atribuída pelos auditores internos.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A habilidade com indicação de maior relevância pelos auditores internos foi a “Habilidade didática para explicar e orientar” com 80%, seguida da “Habilidade para conduzir e participar de reuniões de trabalho”, com 73%, e “Capacidade de interpretação” com 71%. Quanto à “Habilidade didática para explicar e orientar”, é possível deduzir, com alguma margem de segurança, que converge para a vertente consultoria no novo paradigma da auditoria interna governamental, a qual busca por meio de assessoramento e aconselhamento agregar valor às organizações (The IIA, 2016; CFC, 2016; CGU, 2017).

**Figura 21-** Relevância das atitudes atribuídas pelos auditores internos.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No que se refere às atitudes, observa-se que todas tiveram altos índices de relevância, destaque para a imparcialidade e honestidade e ética que foram apontadas por 84% dos respondentes, corrobora com estudo de Rose (2015) Mapeando sua carreira. Como comentado no tópico anterior, tais atitudes são muito discutidas no âmbito da Administração Pública, as quais possuem normas específicas para tratar do assunto, como códigos de ética e programas de integridade (CGU, 2019). Princípios esses, também defendidos e normatizados por organismos internacionais como IFAC, INTOSAI e IIA. Ainda, Carneiro (2013) ressalta que é exigido um comportamento ético dos auditores que vai além de um padrão básico.

As principais ideias das respostas à pergunta aberta sobre CHA relevantes se alinham com a “Habilidade para atuar como mediador e conciliador de conflitos” e “Liderar e influenciar comportamentos, impor respeito e dar bom exemplo.”, Figura 20. Já outras respostas são simétricas às atitudes “Imparcialidade” e “Predisposição para aprendizado profissional contínuo”, Figura 21.

Na sequência são relacionadas as competências profissionais não gerenciais dos auditores internos com os respectivos valores da lacuna (L) ou *gap*, apurados com base nos valores médios da importância (I) e do domínio (D). Os referidos valores foram calculados pela média aritmética simples das 49 autoavaliações realizadas pelos auditores internos do SisCIEx. As competências foram dispostas em ordem decrescente do grau da lacuna ou *gap*, permitindo observar

com facilidade aquelas que possuem maior e menor grau, como pode ser observado no Quadro 13 a seguir:

**Quadro 13** - Mapeamento das competências profissionais não gerenciais dos auditores internos governamentais.

Competências profissionais não gerenciais (Auditor interno governamental)		Grau médio		
		I	D	GAP L= I (10-D)
1 <sup>a</sup>	12. Realizar auditoria financeira para determinar se a informação financeira é apresentada em conformidade com a estrutura de relatório financeiro e o marco regulatório aplicável.	9,1	6,7	30
2 <sup>a</sup>	13. Realizar auditoria operacional para determinar se intervenções, programas e instituições estão operando em conformidade com os princípios de economicidade, eficiência e efetividade.	9,3	6,8	30
3 <sup>a</sup>	4. Elaborar Plano de Gestão de Riscos para os objetivos da atividade de auditoria.	9,1	6,8	30
4 <sup>a</sup>	15. Prestar serviços de consultoria sobre governança, gestão de riscos e controles internos, com objetivos, escopo, responsabilidades e outras expectativas acordadas com a unidade auditada.	8,8	6,8	29
5 <sup>a</sup>	10. Utilizar recursos avançados de tecnologia da informação para desenvolver os trabalhos de auditoria.	9,3	7,0	28
6 <sup>a</sup>	1. Realizar análise preliminar dos principais riscos e controles da unidade auditada necessários ao planejamento de auditoria.	9,5	7,2	27
7 <sup>a</sup>	3. Elaborar programas de trabalho de auditoria de acordo com as atuais técnicas, procedimentos e regras de auditoria.	9,3	7,4	25
8 <sup>a</sup>	9. Monitorar a implementação de recomendações constantes dos relatórios de auditoria, com base nos Planos de Providências Permanentes (PPP).	9,5	7,8	21
9 <sup>a</sup>	6. Executar procedimentos e técnicas de auditoria que forneçam evidências suficientes, relevantes, adequadas e	9,7	7,9	20



	pertinente para respaldar o relatório e atender aos objetivos do trabalho de auditoria.			
10 <sup>a</sup>	2. Planejar trabalhos de auditoria definindo objetivos, escopos, prazos e recursos necessários.	9,6	7,9	20
11 <sup>a</sup>	5. Executar trabalhos de auditoria identificando, analisando, avaliando e documentando informações suficientes para cumprir os objetivos do trabalho da auditoria.	9,5	8,0	19
12 <sup>a</sup>	7. Redigir relatórios de auditoria com objetividade, precisão, clareza, concisão, completude e tempestividade, segundo as normas e procedimentos de auditoria.	9,5	8,0	19
13 <sup>a</sup>	8. Elaborar, organizar e arquivar os papéis de trabalho com clareza, objetividade, limpeza e lógica de raciocínio.	9,2	8,0	18
14 <sup>a</sup>	14. Realizar auditoria de conformidade para avaliar se atividades, transações financeiras e informações cumprem, em todos os aspectos relevantes, as normas que regem a entidade auditada.	9,1	8,2	16
15 <sup>a</sup>	11. Relacionar-se com diplomacia em diferentes níveis hierárquicos, sociais, regiões e culturas.	9,0	8,3	15
	<b>Média Geral</b>	<b>9,3</b>	<b>7,5</b>	<b>23</b>

Fonte: elaborada pelo próprio autor

Nota: (I) Grau médio da importância da competência avaliada;

(D) Grau médio do domínio da competência avaliada; e

(L) Grau da lacuna apurada entre a importância e o domínio.

Constatou-se que, de modo geral, as competências profissionais não gerenciais foram consideradas com alto grau de importância pelos profissionais que desempenham a função de auditor interno governamental, com média geral de 9,3. As médias de todas as 15 competências avaliadas alternaram de 9,7 a 8,8, em uma escala variando de 1, para nenhuma importância, a 10, extrema importância. Dentre as competências avaliadas, acentua-se a número 6 “Executar procedimentos e técnicas de auditoria que forneçam evidências suficientes, relevantes, adequadas e pertinente para respaldar o relatório e atender aos objetivos do trabalho de auditoria.”, que possui a maior média aritmética e um baixo desvio-padrão, o que permite admitir como de grande importância para o exercício da função de

auditor interno. Ainda, sua relevância apontada na pesquisa bibliográfica foi confirmada e com destaque no campo empírico. O desvio-padrão da avaliação da importância das competências está, em grande parte, abaixo ou próximo de 1, o que em uma escala de avaliação de 1 a 10, indica pouca variabilidade nas respostas dos entrevistados, pressupondo-se um razoável consenso entre os profissionais (BRANDÃO, 2020, p. 75). Os cálculos do desvio-padrão podem ser vistos no Apêndice “E” desta dissertação.

Outro ponto que chamou atenção nos resultados, foi a atribuição de menor importância e domínio a competência “Prestar serviços de consultoria sobre governança, gestão de riscos e controles internos, com objetivos, escopo, responsabilidades e outras expectativas acordadas com a unidade auditada.” A referida competência é parte do novo conceito de auditoria no setor público, trazido pelas IPPF, IN do CGU e ISSAI da INTOSAI, o que poderia justificar o baixo domínio. Já a importância ter sido avaliada com a menor média entre todas, ainda que com resultado de 8,8, o que caracteriza uma avaliação alta, leva ao questionamento sobre qual o nível de compreensão dos profissionais em relação aos novos propósitos da auditoria interna governamental.

No que se refere ao domínio das referidas competências, evidenciou-se uma média geral de 7,5, em uma escala de medição de 1 a 10, da qual se pode entender como um domínio mais distante do desejável. As médias do domínio das 15 competências avaliadas variaram de 8,3 a 6,7, uma assimetria maior do que à importância, caracterizando, em uma apertada análise, um domínio abaixo do esperado para as citadas competências. O desvio-padrão dos apontamentos do domínio apresentaram dispersão próxima a 2, indicando maior variabilidade nas autoavaliações, ou seja, algum grau de dissenso entre as opiniões dos entrevistados (BRANDÃO, 2020, p. 75).

Com o propósito de captar de forma mais ampla as percepções dos auditores internos sobre as competências relevantes para o exercício de suas funções, observou-se maior frequência em apontamentos acerca do conhecimento sobre a unidade a ser auditada, a exemplo da resposta a seguir: “Conhecimento do ambiente institucional prévio”.

Na avaliação média dos auditores internos, as competências “12. Realizar auditoria financeira para determinar se a informação financeira

é apresentada em conformidade com a estrutura de relatório financeiro e o marco regulatório aplicável.”, “13. Realizar auditoria operacional para determinar se intervenções, programas e instituições estão operando em conformidade com os princípios de economicidade, eficiência e efetividade.” e 4. Elaborar Plano de Gestão de Riscos para os objetivos da atividade de auditoria.” apresentaram as maiores lacunas (L) ou *gaps* entre as 15 mensuradas, com valor de 30 para (L), o que indica uma lacuna de grau médio (cor amarela) nessas competências. Dentre elas, destaca-se a relevância que o TCU vem dando a competência “realizar auditoria financeira” para fins de prestação de contas anual dos órgãos do governo federal (IRB, 2020; TCU, 2020). Diante desse contexto e do resultado da pesquisa, pode-se depreender a necessidade de diminuir ou eliminar a lacuna dessa competência. Não menos importante, também as demais competências profissionais acima citadas carecem de desenvolvimento e aprimoramento, pois estão no arcabouço da nova concepção de auditoria interna no setor público (CGU, 2017; IIA BRASIL, 2017).

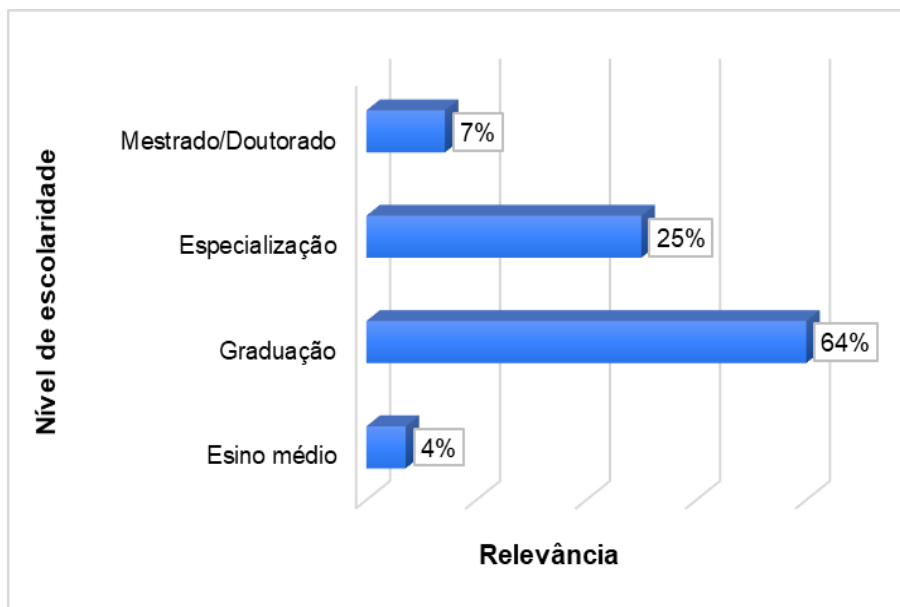
Cabe ainda, destacar que, nessa categoria de competências profissionais não gerenciais, todas apresentaram uma lacuna de grau médio (cor amarela), com valores para (L) entre 15 e 30. Diante do observado, é possível presumir que há a necessidade do planejamento de captação ou orientação de desenvolvimento dessas competências, sob pena de comprometer o desempenho organizacional das UAIG do SisCIEEx (BRANDÃO, 2020, p. 103; CARBONE *et al.*, 2016, p. 133-134).

#### **4.2.4 Diagnóstico das competências profissionais não gerenciais - analistas de atos de pessoal**

Pode-se presumir a necessidade de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA para que a pessoa manifeste a competência profissional no ambiente de trabalho (BRANDÃO, 2020, p. 5; CARBONE *et al.*, 2016, p. 50; DURAND, 1998, p. 8; RESENDE, 2008, p. 21). Diante disso, buscou-se conhecer a relevância dos CHA, supostamente necessários ao desempenho da atividade dos analistas de atos de pessoal do SisCIEEX. Em relação aos conhecimentos, para uma melhor compreensão, foram subdivididos em nível de escolaridade, área de formação e área de especialização. Foi solicitado a cada respondente para sinalizar o nível de escolaridade que julgava

relevante para o exercício da função. Os resultados podem ser vistos na Figura 22 a seguir:

**Figura 22** - Conhecimento – Nível de escolaridade relevante atribuído pelos analistas de atos de pessoal.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A graduação foi o nível de escolaridade indicado por 64% dos respondentes como mais relevante para o desempenho da função de analista de atos de pessoal. Essa informação guarda assimetria com as opiniões de Castro (2011, p. 463) e Resende (2008, p. 88), que chamam a atenção para a necessidade do nível de especialização para atuação dos profissionais de auditoria. Esse trabalho no Exército é normalmente realizado por militares com menor graduação e nível de escolaridade e por civis com nível técnico, o que poderia justificar tal opinião.

Também na área do conhecimento, solicitou-se aos respondentes para indicarem quais áreas de formação julgavam relevantes para o desempenho da função. Os resultados podem ser vistos na Figura 23 a seguir:

**Figura 23** - Conhecimento – Área de formação relevante atribuído pelos analistas de atos de pessoal.

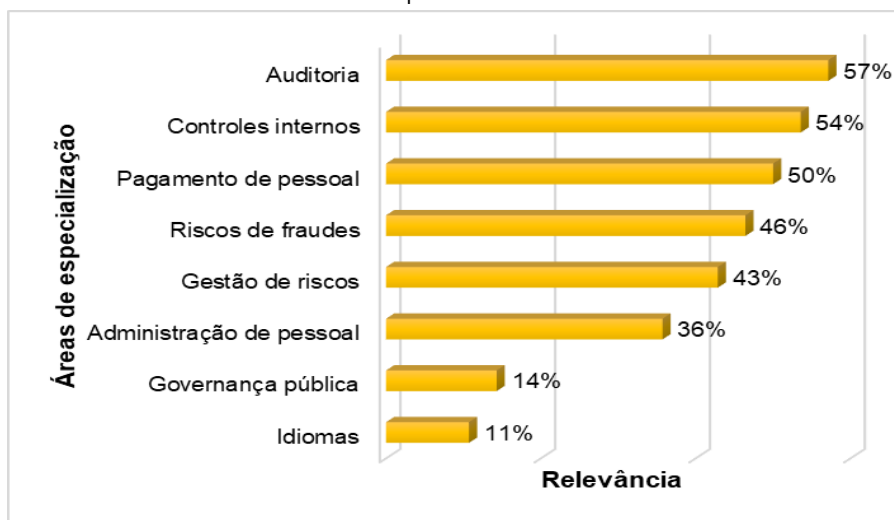


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Na área de formação aparece em destaque o direito com 61% de indicação como relevante, bem à frente de áreas mais tradicionais na auditoria como contábeis e administração. Nesse item, encontra-se uma não uniformidade de relevância com a literatura que aponta competências para auditoria, como Castro (2011, p. 305) e Resende (2008, p. 88) e normativos técnicos e legais que deixam claro a relevância do conhecimento na área de contabilidade para auditores. Contudo, Castro (2011, p. 463) ressalta que áreas de atuação da auditoria tem crescido constantemente, outras formações e conhecimentos também são importantes, a exemplo do direito e da administração pública. Os analistas de atos de pessoal apreciam aspectos de legalidade, conformidade e supostos erros ou fraudes nos processos de geração de direitos, o que justifica a percepção da necessidade de conhecimentos na área das ciências jurídicas e sociais.

Ainda na dimensão conhecimento foi solicitado aos respondentes indicarem quais áreas de especialização julgavam relevantes para o desempenho da função. Os resultados podem ser vistos na Figura 24 a seguir:

**Figura 24** - Área de especialização relevante atribuída pelos analistas de atos de pessoal.

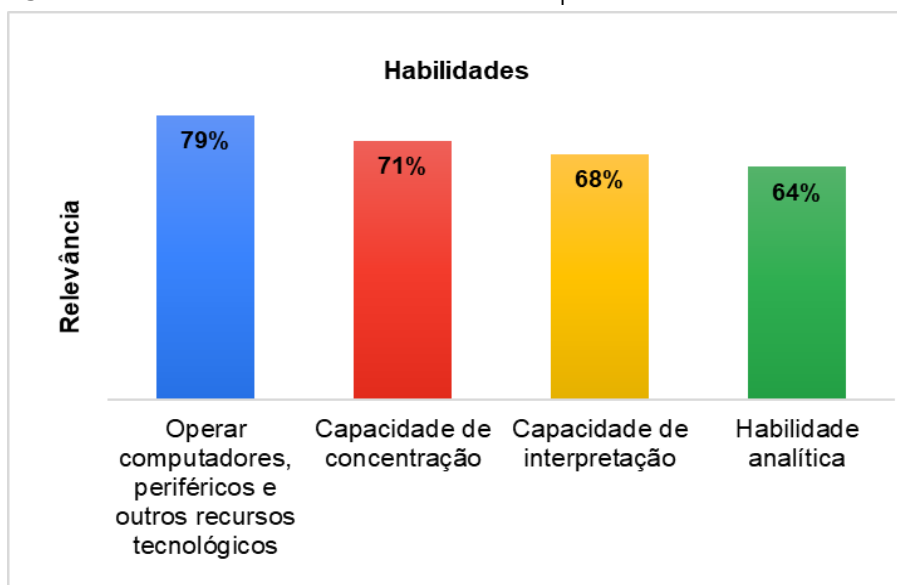


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

A área de especialização que se destaca como mais relevante para o desempenho da função dos analistas de atos de pessoal é auditoria com 57%. Áreas de “Pagamento de pessoal” e de “Administração de pessoal” tiveram 50% e 36%, respectivamente, o que é plausível por se tratar de um trabalho relacionado com a área de geração de direitos de pessoal.

Por fim, apresenta-se a relevância das habilidades e atitudes, segundo a autopercepção dos respondentes, conforme Figuras 25 e 26 a seguir:

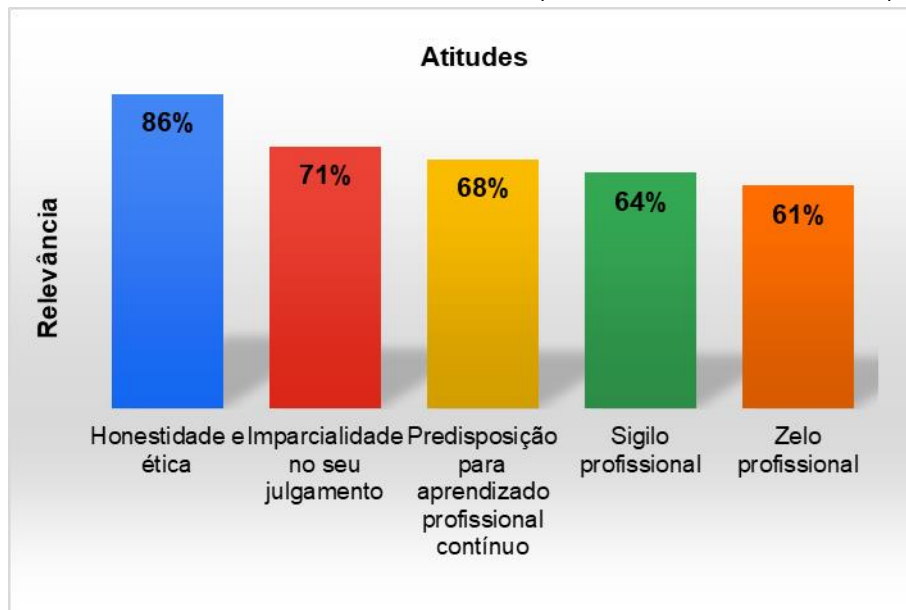
**Figura 25** - Relevância das habilidades atribuída pelos analistas de atos de pessoal.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Pode-se observar que todas as habilidades relacionadas tiveram altos índices de relevância para o desempenho da função, destaque-se “Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos” com 79%. As demais apresentaram índices de 71%, 68% e 64%, respectivamente.

**Figura 26** - Relevância das atitudes atribuída pelos analistas de atos de pessoal.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Quanto às atitudes, Figura 26, observa-se que todas as atitudes relacionadas tiveram altos índices de relevância, destaque para a “Honestidade e ética” que foi apontada por 86% dos respondentes, alinhada com a competência de maior classificação no estudo de Rose (2015), Mapeando sua carreira. Como comentado nos tópicos anteriores, tal atitude é muito discutida no âmbito da Administração Pública, a qual possui normas específicas, como códigos de ética e programas de integridade (CGU, 2019). Atitude essa, também defendida e normatizada por organismos internacionais como IFAC, INTOSAI e *The IIA*. Ainda, Carneiro (2013, p. 18) também ressalta que é exigido um comportamento ético dos auditores que vai além de um padrão básico.

As respostas à pergunta aberta sobre os CHA relevantes ao desempenho da função de analista de atos de pessoal reforçaram as indicações já apontadas como destaque na pesquisa bibliográfica, objetos das perguntas fechadas. Ressalta-se a atitude “honestidade”, a mais citada pelos respondentes.

Na sequência são relacionadas as competências profissionais não gerenciais com os respectivos valores da lacuna (L), *gap*, apurados com base nos valores médios da importância (I) e do domínio (D). Os referidos valores foram calculados pela média aritmética simples das 28 autoavaliações realizadas pelos analistas de atos de pessoal do SisCIEx. As competências foram dispostas em ordem decrescente do grau da lacuna ou *gap*, permitindo observar com facilidade aquelas que possuem maior *gap*, e, portanto, devendo ser priorizadas para desenvolvimento no âmbito do SisCIEx, como pode ser observado no Quadro 14 a seguir:

**Quadro 14** – Mapeamento das competências profissionais não gerenciais dos analistas de atos de pessoal.

Competências profissionais não gerenciais (Analista de atos de pessoal)		Grau médio		
		I	D	GAP L= I (10-D)
1 <sup>a</sup>	5. Estabelecer metas e indicadores para monitorar prazos e resultados de trabalhos de análise de atos de pessoal.	9,0	7,7	21
2 <sup>a</sup>	1. Analisar a legalidade de atos de pessoal (admissão, desligamento e concessão de reforma, pensão militar, pensão especial “ex-combatentes”, aposentadoria, pensão civil, anistiado político e outros).	9,6	7,9	20
3 <sup>a</sup>	2. Identificar com clareza a existência de erros significativos, fraudes e não conformidades relevantes na análise de atos de pessoal.	9,7	8,4	16
4 <sup>a</sup>	4. Elaborar documentos de comunicação para gestores de pessoal responsáveis pelo cadastrado de atos de pessoal para correções.	9,2	8,4	15
5 <sup>a</sup>	3. Emitir pareceres sobre a apreciação de atos de pessoal de forma objetiva, precisa, clara, concisa, completa e tempestiva.	9,4	8,5	14
6 <sup>a</sup>	6. Controlar o andamento e a tramitação de processos recebidos para análise, bem como a sua restituição ao gestor de pessoal de origem, após a emissão do parecer.	9,4	8,5	14



<b>7<sup>a</sup></b>	9. Analisar as diligências dos órgãos de controle relativas a atos de pessoal e encaminhá-las às organizações responsáveis.	9,6	8,8	<b>12</b>
<b>8<sup>a</sup></b>	10. Utilizar sistemas de informática para processamento de atos de pessoal.	9,4	8,7	<b>12</b>
<b>9<sup>a</sup></b>	8. Manter atitude de independência que assegure a imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades.	9,3	8,7	<b>12</b>
<b>10<sup>a</sup></b>	7. Atuar de forma imparcial e isenta, evitando situações de conflito de interesses ou quaisquer outras que afetem a objetividade ou comprometam o seu julgamento profissional.	9,7	9,3	<b>7</b>
	<b>Média Geral</b>	<b>9,4</b>	<b>8,5</b>	<b>14</b>

Fonte: elaborada pelo próprio autor

Nota: (I) Grau médio de importância da competência avaliada;

(D) Grau médio de domínio da competência avaliada; e

(L) Grau da lacuna apurada entre a importância e o domínio.

Observa-se, de forma geral, que as competências profissionais não gerenciais, relacionadas à função de analistas de atos de pessoal, foram consideradas com alto grau de importância, com média geral de 9,4. As médias de todas as 10 competências avaliadas oscilaram de 9,7 a 9,0, em uma escala variando de 1, para nenhuma importância, a 10, extrema importância. Destacam-se as competências “2. Identificar com clareza a existência de erros significativos, fraudes e não conformidades relevantes na análise de atos de pessoal.”, e “7. Atuar de forma imparcial e isenta, evitando situações de conflito de interesses ou quaisquer outras que afetem a objetividade ou comprometam o seu julgamento profissional.” que possuem as maiores médias aritméticas, 9,7, e um baixo desvio-padrão, 0,7, o que permite inferir como de grande importância para o exercício da função de analista de atos de pessoal. O desvio-padrão da avaliação da importância das competências está, em sua maioria, abaixo ou próximo de 1, o que em uma escala de avaliação de 1 a 10 indica pouca variabilidade nas respostas dos entrevistados. Há apenas uma exceção, a competência “8. Manter atitude de independência que assegure a imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades.”, classificada na 8<sup>a</sup> posição, que apresentou variação um pouco mais alta, com desvio-padrão de 1,7, o que, em uma escala 1 a 10, indica alguma diferença entre as avaliações

(BRANDÃO, 2020, p. 75). Os cálculos do desvio-padrão podem ser vistos no Apêndice “F” desta dissertação.

No que se refere ao domínio das referidas competências expressado pelos respondentes, verificou-se uma média geral de 8,5, na mesma escala de medição, variando de 1 a 10, o que se pode entender como uma média alta. As médias do domínio das 10 competências avaliadas variaram de 9,3 a 7,7, uma amplitude maior em relação à importância, caracterizando, em uma simples análise, um domínio levemente abaixo do desejável em algumas das citadas competências. O desvio-padrão das avaliações do domínio apresentaram variações entre 1 e 2, o que indica algum grau de variabilidade no domínio de algumas competências por parte dos analistas.

As respostas à pergunta aberta acerca das competências profissionais relevantes ao desempenho da função de analista de atos de pessoal reafirmam os itens já indicados como mais relevantes na pesquisa bibliográfica, objetos das perguntas fechadas. Chama-se a atenção para a resposta “Adotar postura investigativa quando da análise dos atos de pessoal sob sua responsabilidade.” O apontamento guarda relação com a competência “Identificar com clareza a existência de erros significativos, fraudes e não conformidades relevantes na análise de atos de pessoal.”, classificada como a mais relevante da categoria, Quadro 14.

Quanto ao *gap* das competências dos analistas de atos de pessoal, a número 5, “Estabelecer metas e indicadores para monitorar prazos e resultados de trabalhos de análise de atos de pessoal.”, mostrou-se com a maior lacuna (L) entre as 10 competências mensuradas, com valor de 21, o que indica um *gap* de grau médio (cor amarela). Outro aspecto que chama a atenção na referida competência foi sua avaliação média de menor importância (I) e menor domínio entre elas. A evidência leva ao questionamento se as características técnicas de analista contribuíram para julgamento dos aspectos de gerenciamento dos trabalhos menos importantes no seu contexto laboral.

Por outro lado, o destaque ficou por conta da competência classificada na 10ª posição, a número 7, “Atuar de forma imparcial e isenta, evitando situações de conflito de interesses ou quaisquer outras que afetem a objetividade ou comprometam o seu julgamento profissional”, que apresentou alto grau médio de importância (I), 9,7, e

de domínio (D), 9,3, assim resultando num *gap* médio baixo (cor verde), no valor de (L) igual a 7. Nesse item, pode-se presumir que há pouquíssima ou nenhuma lacuna, não havendo necessidade de desenvolvimento ou captação dessas competências.

As demais competências profissionais apresentaram valores para (L) entre 20 e 14 (cor amarela). Sobre essas é possível inferir que há uma lacuna de grau médio. Tal achado, sugere a necessidade de planejamento para captação ou orientação de desenvolvimento dessas competências para a função (BRANDÃO, 2020, p. 103; CARBONE *et al.*, 2016, p. 133-134).

### **4.3 Proposta de perfil de dimensões às competências profissionais**

Diante dos resultados da pesquisa foi possível identificar um rol de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA desejáveis à manifestação das competências profissionais necessárias ao desempenho das atividades de auditoria interna governamental e alinhados aos objetivos estratégicos do Controle Interno do Exército. O estudo ainda permitiu estabelecer um perfil com as dimensões da competência para cada uma das três categorias de profissionais de auditoria interna governamental do Exército estudadas nessa pesquisa.

Com contribuição do presente estudo são propostos três perfis, cada um com as três dimensões da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA, dispostos na ordem de relevância indicada pelos respondentes da pesquisa. A seguir, nas Figuras 27, 28 e 29 são apresentados os perfis sugeridos para os supervisores e coordenadores, auditores internos e os analistas de atos de pessoal.

**Figura 27** - Perfil das dimensões desejáveis aos supervisores e coordenadores de auditoria interna governamental.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

**Figura 28** - Perfil das dimensões desejáveis aos auditores internos governamentais



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

**Figura 29** - Perfil das dimensões desejáveis aos analistas de atos de pessoal



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

# 5

5

**CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES  
E RECOMENDAÇÕES**

## 5. CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente construto teve como objetivo realizar um diagnóstico das competências profissionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos do Sistema de Controle Interno do Exército (SisCIE). Com a intenção de identificar eventuais *gaps* de competências profissionais existentes juntos aos auditores internos governamentais da instituição. Os profissionais têm a responsabilidade de avaliar a aplicação de um orçamento anual de aproximadamente 50 bilhões e um patrimônio de mais de 110 bilhões. Os recursos são aplicados nas mais diversas áreas, tais como: obras e serviços de engenharia, ciência e tecnologia, saúde, educação, pessoal, logística, segurança, combate entre outros, e nos mais longínquos lugares do país e do exterior. As atividades de auditoria interna dessa enorme e complexa estrutura organizacional requerem múltiplas e relevantes competências profissionais vinculadas à estratégia e aos resultados.

Tendo em vista que ao longo dos últimos anos surgiram grandes inovações na área tecnológica e constantes renovações técnicas e normativas na área de auditoria no setor público é possível compreender que algumas competências profissionais podem acabar obsoletas a curto prazo, exigindo aprendizagem constante dos auditores internos governamentais. Considerando os citados fatores tornou-se imperioso mapear as competências profissionais dos integrantes do Sistema de Controle Interno do Exército.

De acordo com o pressuposto teórico do mapeamento de competências, inicialmente identificou-se por meio de uma pesquisa bibliográfica um rol de competências profissionais e de suas dimensões, CHA, relevantes ao desempenho das atividades de auditoria interna governamental no Exército. O trabalho resultou em oito competências profissionais gerenciais, referentes aos supervisores e coordenadores de auditoria, 15 competências profissionais não gerenciais, no tocante à função dos auditores internos, e 10 competências profissionais não gerenciais, relativas à função de analistas de atos de pessoal. Junto foi identificado os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à manifestação dessas competências profissionais, também para cada grupo de profissionais.

Em um segundo momento, buscou-se identificar a importância e o domínio das referidas competências profissionais, bem como a relevância das dimensões dessas competências, atribuídas por meio da autoavaliação dos militares e civis que desempenham as funções de auditoria interna no Exército.

Os resultados apurados indicaram em média um alto grau de importância, com médias gerais de 9,2; 9,3; e 9,4, em uma escala de 1 (nenhuma importância) a 10 (extrema importância), respectivamente para os supervisores e coordenadores, auditores internos e analistas de

atos de pessoal. Conclui-se que os resultados obtidos neste estudo colocam todas competências profissionais identificadas como de alto grau de importância para o alcance dos objetivos estratégicos do Controle Interno do Exército. No tocante ao domínio expressado pelos respondentes, pode-se notar competências com alto grau e outras com grau médio, com resultados de 8,2; 7; e 8,5, de média geral, em uma escala de 1 (nenhum domínio) a 10 (extremo domínio), respectivamente para os supervisores e coordenadores, auditores internos e analistas de atos de pessoal. Os menores domínios foram observados principalmente entre as competências profissionais não gerenciais, referentes às atividades dos auditores internos. Infere-se que há grupos de profissionais com níveis de capacidades distintos e necessitam de capacitação direcionada. Quanto às dimensões das competências, considerando as três categorias de competências, os resultados apontaram de forma geral a relevância de conhecimentos no nível superior, com formação em ciências contábeis ou administração pública, e pós-graduação *lato sensu* em auditoria. Nessa dimensão observou-se como surpresa na área de controle o apontamento de grande relevância à área de formação em administração pública. Para as habilidades, os destaques ficaram por conta da capacidade de interpretação, de exercer o julgamento profissional devido, de didática para explicar e orientar, de conduzir e participar de reuniões de trabalho e de atuar como mediador e conciliador de conflitos. Nesse componente chamou a atenção a relevância mediana atribuída as habilidades da área tecnologia da informação. E para as atitudes, as maiores relevâncias foram atribuídas à honestidade e ética e à imparcialidade. Nessa dimensão a honestidade e ética foram apontadas como as mais relevantes nos três grupos.

Por fim, realizou-se o diagnóstico das competências profissionais, mapeando a eventual discrepância entre o nível das competências existentes e aquele desejável ao alcance dos objetivos organizacionais. O estudo foi realizado para as competências de cada grupo de profissionais que realiza as atividades fim de auditoria interna governamental no Exército.

O mapeamento das competências profissionais gerenciais, referentes às atividades dos supervisores e coordenadores de auditoria interna, evidenciou um resultado geral de grau médio, no valor de 16 (cor amarela), entre as oito competências avaliadas, do qual é possível concluir que existe divergência entre o nível de competências necessárias e existentes. Ressalta-se que apenas uma das oito competências apresentou um grau baixo (cor verde), com valor da ponderação de 10, o que sugere pouca ou nenhuma lacuna naquela competência, não havendo necessidade de seu desenvolvimento. As demais competências apresentaram valores para lacuna entre 18 e 13, sendo classificadas com um grau médio (cor amarela), o qual sugere a existência de um *gap*. Para essas competências das lideranças é



possível concluir que há a necessidade de planejamento para captação ou de orientação para desenvolvimento.

No tocante às competências profissionais não gerenciais ou técnicas, referentes à função dos auditores internos, obteve-se um resultado geral médio de 23, caracterizando um *gap* de grau médio entre as competências necessárias e as existentes. Destaca-se que todas as competências apresentaram discrepância média. Deduz-se que essas competências técnicas precisam de atenção especial para planejamento de captação ou de orientação para desenvolvimento, pois trata-se do maior número de militares e o núcleo central de trabalho.

Por último, quanto às competências profissionais não gerenciais, no entanto, relativas à função dos analistas de atos de pessoal, os resultados apresentaram uma média geral de 14 (cor amarela), também, revelando uma lacuna de grau médio nas competências profissionais desse grupo. Dentre as 10, somente uma competência apresentou um *gap* baixo (cor verde), no valor da lacuna igual a 7. Nesse item, pode-se presumir que há pouquíssima ou nenhuma lacuna, não havendo necessidade de desenvolvimento dessa competência. As demais revelaram valores para lacuna entre 21 e 12 (cor amarela). Sobre essas, é possível inferir que há uma lacuna de grau médio, sendo necessário o planejamento de captação ou desenvolvimento dessas competências, com o mote de reduzir ou eliminar os *gaps* identificados.

De forma geral, os resultados apurados pelo diagnóstico de competências indicaram uma lacuna ou *gap* geral médio entre as competências profissionais necessárias e as já existentes, ou seja, torna-se fundamental a busca de um alinhamento do nível de competências para que o Sistema de Controle Interno do Exército alcance seus objetivos estratégicos. Ainda, na extensão da conclusão, pode-se inferir que os *gaps* identificados estejam contribuindo para problemas de desempenho dos profissionais de auditoria interna.

Uma vez realizado o diagnóstico das competências, com a identificação das relevâncias e lacunas ou *gaps*, permite-se sugerir ao SisCIEEx o planejamento de captação ou desenvolvimento das referidas competências necessárias. A captação pode ser interna, com realocação de profissionais, ou externa, por meio de admissão. O desenvolvimento das competências apontadas com lacunas pode ser realizado por mecanismos externos ou internos, como por exemplo: cursos de capacitação realizados por integrantes da própria instituição ou de fora, trilhas de aprendizagem ou implemento de políticas de gestão do conhecimento. Para isso sugeriu-se perfis desejados aos profissionais com as dimensões das competências, conforme constam no tópico 4.3 deste trabalho, assim possibilitando orientar os citados processos (BRANDÃO, 2020; CARBONE *et al.*, 2016).

Devido à grande capilaridade das organizações militares, o Exército possui UAIG regionais (CGCFEx) em todo território brasileiro, o que limitou a realização de uma pesquisa com abordagem multivariada de informações empíricas. Outros fatores limitantes, nesse processo, foram o período pandêmico da COVID-19 que assola o país neste momento, com inúmeras restrições de deslocamento, interações pessoais e atividades coletivas presenciais, bem como a dificuldade de agenda e de acesso às lideranças das UAIG. À vista disso, buscou-se, com êxito, maior amplitude do número de opiniões da população considerada para pesquisa, acreditando-se na atribuição de maior significância e representatividade aos resultados. Considerando a característica exploratória da pesquisa, depreende-se que os óbices metodológicos existentes não desvalidam o produto da investigação.

Os resultados colhidos neste estudo têm potenciais para contribuir com o alinhamento das competências profissionais existentes às necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos do Sistema de Controle Interno do Exército, assim como gerar informações valiosas aos diversos processos de gestão de pessoas das UAIG. Dessa forma, espera-se que as sugestões deste estudo contribuam para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas do SisCIEx, das Unidades de Auditoria Interna Governamentais das demais Forças e dos órgãos da administração pública direta e indireta da União e das unidades federadas.

Não obstante o meio acadêmico e a administração pública brasileira abordarem com frequência o tema gestão por competências, o assunto ainda carece de debate e de uma maior pesquisa empírica, principalmente nas estruturas mais complexas da administração pública, a exemplo do Exército, tudo com o fim de proporcionar uma compreensão mais profunda do assunto. Assim, como agenda futura de pesquisa, a exemplo dos trabalhos desenvolvidos por Brandão (2010), Carneiro (2013) e Bruno-Faria e Brandão (2003), sugiro pesquisas para identificar a relevância e mapear eventuais lacunas ou *gaps* de competências profissionais que impedem o alcance dos objetivos estratégicos das instituições e de seus diversos setores organizacionais. Ainda, trabalhos que procurem identificar a assimetria das competências profissionais dos auditores dos diversos órgãos de controle interno, podendo ser adotado a CGU como referência, tendo em vista seu papel de órgão central de controle interno na esfera federal, sua experiência e avanço no uso de tecnologia da informação. Também, pesquisas que busquem identificar quais grupos de controladores avançaram na aplicação de técnicas de auditoria em outras perspectivas, a exemplo da larga utilização de ferramentas tecnológicas.

Por fim, propor ao CCIEx e demais órgãos de controle interno governamental o acompanhamento e avaliação periódica do alinhamento das competências profissionais existentes às necessárias



ao alcance dos objetivos pretendidos, para que, ao fim e ao cabo, agreguem valor às instituições públicas e estas à sociedade.





# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho:** um estudo multinível. 2009. xi, 345., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/8322>.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências:** ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 26, n. 1, p. 171-182, Mar. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722010000100019&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722010000100019&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 4 set. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000100019>.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão de Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56 (2): 179-194 abr./jun. 2005. Disponível em: <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/download/224/229/>>. Acesso em 25 set. 2020.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, Mar. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902001000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000100002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 20 set. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>.

BRANDÃO, Hugo Pena; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; BORGES-ANDRADE, Jair Eduardo. **A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2008. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/38/EOR-B20.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/EOR-B20.pdf)>. Acesso em: 04 set. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988.** Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 4 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964.** Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm)>. Acesso em: 27 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 13 out. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001.** Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília, DF, 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LEIS\\_2001/L10180.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10180.htm)>. Acesso em: 10 out. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000.** Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Brasília, DF, 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3591.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm)>. Acesso em: 10 out. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.299, de 10 de setembro de 2010.** Altera o Anexo I ao Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Gratificadas do Comando do Exército, do Ministério da Defesa. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/D7299.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/D7299.htm)>. Acesso em: 10 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2019a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm)>. Acesso em: 10 set. 2020.

\_\_\_\_\_. Secretaria Federal de Controle Interno. **Instrução Normativa nº 1, de 6 de abril de 2001.** Define diretrizes, princípios, conceitos e aprova normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. 2001. Disponível em:

<<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14D8D5AA6014D8D815F07258B>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Centro de Controle Interno do Exército. **Diretriz do Comandante do Exército Brasileiro 2019**. Brasília, DF, 2019b. Disponível em: <<http://www.cciex.eb.mil.br/index.php/en/diretriz-do-comandante-do-exercito/88-diretriz-cmt-eb>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Centro de Controle Interno do Exército. **Diretriz do Chefe do Controle Interno do Exército Brasileiro**. Brasília, DF, 2020a. Disponível em: <<http://www.cciex.eb.mil.br/index.php/en/diretriz-do-comandante-do-exercito/89-diretriz-do-chefe-do-cciex>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Centro de Controle Interno do Exército. **Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT/2019)**. Brasília, DF, 2020b. Disponível em: <<http://www.cciex.eb.mil.br/index.php/en/raint-2019>> Acesso em: 10 set. 2020.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Centro de Controle Interno do Exército. **Relatório de Gestão do Exército Brasileiro de 2019**. Brasília, DF, 2020c. Disponível em: <<http://www.cciex.eb.mil.br/images/pca/2019/pca2019.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2020.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDAO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v.7, n. 3, p. 35-56, set. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552003000300003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000300003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 23 fev. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552003000300003>.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 176 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016. 190 p.

CARNEIRO, Sílvia Eunice da Silva Martins. **Quais os atributos que um auditor interno deve ter**. 2013. 61f. Dissertação (Mestrado em auditoria) Instituto Superior de Contabilidade. Instituto Politécnico do Porto. São Mamede de Infesta. 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.22/1840>>. Acesso em: 2 jun. 2020.

CASTRO, Pedro Marcos Roma; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 1, p. 96-108, 2004. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16786/identificacao-das-necessidades-de-capacitacao-profissional--o-caso-dos-assistentes-administrativos-da-universidade-de-brasilia/i/pt-br>>. Acesso em: 12 out. 2020.

CASTRO, Domingos Pouble de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC nº 986, de 21 de novembro de 2003**. Aprova as Normas Brasileiras de Contabilidade NBC TI 01 – Da Auditoria Interna. Disponível em: <<https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ti-de-auditoria-interna>>. Acesso em: 02 out. 2020.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 2016/NBCTA200(R1), de 5 de setembro de 2016**. Aprova as Normas Brasileira de Contabilidade – NBC TA 200 (R1) - Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria. Disponível em: <<https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhessre.aspx?codigo=2009/001203>>. Acesso em: 02 out. 2020.

Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: <[https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197)>. Acesso em: 15 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017**. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. 2017. Disponível em: <[http://www.lex.com.br/legis\\_27439931\\_INSTRUCAO\\_NORMATIVA\\_N\\_3\\_DE\\_9\\_DE\\_JUNHO\\_DE\\_2017.aspx](http://www.lex.com.br/legis_27439931_INSTRUCAO_NORMATIVA_N_3_DE_9_DE_JUNHO_DE_2017.aspx)>. Acesso em: 28 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019**. Programa de Integridade. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.in.gov.br/materia//asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864](https://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864)>. Acesso em: 24 fev. 2021.



DURAND, Thomas. **Forms of incompetence**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000095&pid=S1645-7250201400020000500007&lng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000095&pid=S1645-7250201400020000500007&lng=pt)>. Acesso em: 02 jun. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 272 p.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125 a 140, jan. 2000. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, Mar. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475902004000100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902004000100012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 out. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 23 out. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552001000500010>.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução Daisy Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.: il Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA BRASIL). **Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna**. 2017. Disponível em: <<http://iiabrasil.org.br//ippf/principios-fundamentais>>. Acesso em: 7 set. 2020.

Instituto Rui Barbosa (IRB). **Quadro nacional de competências profissionais de auditoria**. Instituto Rui Barbosa, 2020. Disponível em: <<https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2020/10/quadronacional-de-competencias-profissionais-de-auditoria.pdf>> Acesso em: 30 abr. 2021.

ISIDRO FILHO, Antonio. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações**: análise de suas relações com liderança em uma

organização financeira. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/4843>>. Acesso em: 15 dez. 2020.

MAGALHAES, Mônica Lemes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Auto e heteroavaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 6, n. 1, p. 33-50, Junho 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2001000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2001000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13 mar. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2001000100005>.

MARQUES NETO, Floriano de Azevedo. **Os grandes desafios do controle da Administração Pública**. Fórum de Contratação e Gestão Pública FCGP. Belo Horizonte, ano 9, n. 100, abr. 2010. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/bid/PDI0006.aspx?diCntd=66621>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publix Editora, 2010. 262 p.

\_\_\_\_\_. **Governança pública contemporânea** – uma tentativa de dissecação conceitual. Revista do Tribunal de Contas da União. Brasília, ano 46, n. 130, p. 42 a 53, Maio/Ago. 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621-626, Mar. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232012000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232012000300007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 mai. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 1-12, abr. 2017. ISSN 2525-8222. Disponível em: <<https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/82>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

MONTEIRO, Alexandre Fernandes; DIEHL, Carlos Alberto; AYRES, Paulo Roberto Reichelt; VARGAS, Sandra Belloli de. Gestão do capital intelectual: estudo de caso em uma unidade de auditoria do Exército Brasileiro. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 8, n. 2, p. 190-212, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente/issue/view/257>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

PARDINI, Eduardo Person. **A auditoria Interna irá desaparecer?** In: 39º CONGRESSO BRASILEIRO DE AUDITORIA INTERNA (39º COMBRAI),

2019, Florianópolis. Disponível em: <[https://www.linkedin.com/pulse/auditoria-interna-ir%C3%A1-desaparecer-eduardo-person-pardini-cicp?trk=portfolio\\_article-card\\_title](https://www.linkedin.com/pulse/auditoria-interna-ir%C3%A1-desaparecer-eduardo-person-pardini-cicp?trk=portfolio_article-card_title)>. Acesso em: 17 ago. 2020.

PIRES, Roberto Rocha C.; CARDOSO JR., José Celso. Dilemas entre controle e autonomia de gestão: alternativas e possibilidades de superação. In PIRES, R. R. C.; CARDOSO JR., J. C. (Orgs.). **Gestão pública e desenvolvimento: desafios e perspectivas**. Brasília: IPEA, 2011.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências** – Desenvolvimento das Competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

\_\_\_\_\_. **Compreendendo o seu CHA**: conheça o perfil de competências, habilidades e aptidões de seu cargo ou profissão. São Paulo: Summus, 2008.

ROSE, James. **Mapeando sua carreira**: Competências Necessárias para a Excelência em Auditoria Interna. Instituto dos Auditores Internos, 2015. Disponível em: <<https://na.theiia.org/iiaarf/Public%20Documents/Mapping-Your-Career-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2021.

*The Institute of Internal Auditors (THE IIA)*. **Estrutura Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna (IPPF)**. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.iiabrasil.org.br/ippf.html>>. Acesso em: 15 ago. 2020.

Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa TCU nº 163, de 6 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre a relação das unidades prestadoras de contas cujos responsáveis terão as contas de 2017 julgadas pelo Tribunal. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-do-exercicio-de-2017.htm>>. Acesso em: 29 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020**. Estabelece normas para tomadas e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo TCU. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>>. Acesso em: 05 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Acórdão nº 543/2019-TCU-Plenário**. Processo TC-033.765/2018-9 (PRESTAÇÃO DE CONTAS - Exercício: 2017). Disponível em: <[https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/69659924/do1-2019-04-02-ata-n-4-de-13-de-marco-de-2019-69659828](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/69659924/do1-2019-04-02-ata-n-4-de-13-de-marco-de-2019-69659828)>. Acesso em: 4 out. 2020.

VASCONCELOS, Caio Castelliano de. **Auditoria operacional do TCU e efetividade das políticas públicas**: natureza do controle e repercussões para a administração. In PIRES, R. R. C.; CARDOSO JR., J. C. (Orgs.). *Gestão pública e desenvolvimento: desafios e perspectivas*. Brasília: IPEA, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

Wu X., Ramesh M., Howlett M. **Policy Capacity**: Conceptual Framework and Essential Components. In: Wu X., Howlett M., Ramesh M. (eds) *Policy Capacity and Governance. Studies in the Political Economy of Public Policy*. Palgrave Macmillan, Cham. 2018. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-54675-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-54675-9_1)

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniela Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016. DOI: 10.5327/Z1414-4425201700010001

A modern office interior with large windows, tables, and chairs, overlaid with a blue tint. The text 'APÊNDICES' is prominently displayed in the center.

# APÊNDICES

# APÊNDICES

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS - ANÁLISE DOCUMENTAL

Uma vez concluída a coleta dos dados, que se resumem na identificação e descrição das competências profissionais supostamente relevantes ao desempenho da atividade de auditoria interna governamental no Exército, concluiu-se com o tratamento qualitativo dos resultados. Neste procedimento as competências foram tratadas e analisadas de forma qualitativa por meio do ordenamento de acordo com a frequência que são explícitas nas fontes de informação. Dessa forma, em tese, quanto mais documentos citarem as competências maior será a sua relevância (BRANDÃO, 2020, p. 36).

Os materiais selecionados para os propósitos desta análise foram livros, normas nacionais e internacionais de boas práticas de auditoria no setor público e documentos institucionais de auditoria e controle interno, a seguir relacionados:

- **Fonte de informação 1:** Compreendendo o seu CHA: conheça o perfil de competências, habilidades e aptidões de seu cargo ou profissão. Enio Resende. Editora Summus, 2008, São Paulo.
- **Fonte de informação 2:** Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público. Domingos Poubel de Castro. Editora Atlas, 2011. São Paulo.
- **Fonte de informação 3: Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna** do *The IIA* (IPPF). *The Institute of Internal Auditors (The IIA)*. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil. São Paulo, 2017.
- **Fonte de informação 4: Referencial Teórico para as Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.** Aprovado pela **Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017**, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, Brasília: CGU, 2017.
- **Fonte de informação 5:** Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal. Aprovado pela Instrução Normativa nº 8, de 6 de dezembro de 2017, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, Brasília: CGU, 2017.
- **Fonte de informação 6: Normas brasileiras de auditoria do setor público (NBASP): nível dois: princípios fundamentais de auditoria do setor público.** Norma aprovada pela Organização Internacional de

Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), em 2013, e traduzida pelo TCU, em 2017. Instituto Rui Barbosa (IRB), 2017.

- **Fonte de informação 7:** Normas Brasileiras de Contabilidade - Da Auditoria Interna (NBC TI 01). Norma que trata da atividade e dos procedimentos de Auditoria Interna Contábil.
- **Fonte de informação 8:** Regimento Interno do Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx) (EB10-RI-13.001). Aprovado pela Portaria nº 460, de 16 de maio de 2017, do Comandante do Exército.
- **Fonte de informação 9:** Manual de Auditoria do Exército Brasileiro (EB10-MT-13.001). Aprovado pela Portaria nº 018, de 17 de janeiro de 2013, do Comandante do Exército.
- **Fonte de informação 10:** Plano de Gestão do Centro de Controle Interno do Exército de 2019-2020. Aprovado pelo Chefe do Centro de Controle Interno do Exército em 13 de maio de 2019.
- **Fonte de informação 11:** Diretrizes do Chefe do Centro de Controle Interno do Exército 2019 – 2020.

**Tratamento qualitativo dos resultados da análise documental referente as competências profissionais gerenciais da função de supervisor e coordenador de auditoria interna governamental**

Competências profissionais gerenciais (Funções de supervisor e coordenador de auditoria)		Fonte da Informação (*)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Supervisionar o monitoramento da implementação de recomendações emitidas por meio dos relatórios de auditoria.			x	x	x	x		x		x	x
2	Conduzir e aprovar os programas de trabalho de auditoria, promovendo a participação e a interação da equipe de auditoria.		x	x	x	x	x	x		x		
3	Elaborar planos de atividades de auditoria interna baseado em riscos de acordo com as diretrizes expedidas e encaminhá-los para aprovação.		x	x	x	x			x	x	x	
4	Supervisionar a execução de trabalhos de auditoria interna para assegurar o			x	x	x	x	x		x		



	alcance dos objetivos e da qualidade da auditoria.											
5	Supervisionar a elaboração dos relatórios de auditoria e aprová-los, de acordo com os parâmetros contidos nos normativos aplicáveis.		x	x		x	x	x		x		
6	Gerenciar a execução de planos de atividades de auditoria interna.			x		x	x			x	x	
7	Conferir se as evidências suportam os achados, as conclusões e as recomendações elaboradas pela equipe.			x		x	x	x		x		
8	Conduzir e aprovar relatórios periódicos de acompanhamento das atividades de auditoria interna da UAIG (RAINT).		x		x	x				x	x	
9	Designar membros da equipe da atividade de auditoria interna com a adequada experiência para efetuar a revisão.		x	x	x							

10	Aperfeiçoar processos de gerir auditoria e fiscalização.			x							x	
11	Aperfeiçoar processos de gestão de riscos nas atividades de controle interno.			x							x	
12	Revisar os papéis de trabalho e certificar-se de que foram devidamente elaborados e de que sustentam os achados e as conclusões.					x					x	
13	Conduzir as reuniões de abertura e encerramento dos trabalhos e discutir os achados e as possíveis soluções com a unidade auditada.					x					x	
14	Aprovar cronogramas de trabalho de auditoria e zelar pelo seu cumprimento.					x					x	
15	Instruir a equipe durante todo o trabalho de auditoria e promover oportunidades desenvolvimento dos auditores.					x						

16	Garantir que haja evidências da realização do trabalho de supervisão.					x						
17	Relacionar-se com as pessoas e no processo efetivo de comunicação, além de manter relações respeitadas com os auditados.									x		
18	Solucionar problemas observando os princípios básicos de relações humanas e a manutenção de relações cordiais com os auditados.									x		
19	Manter atitude de independência que assegure a imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades profissionais.									x		
20	Instituir e manter um Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ) que contemple toda a atividade de auditoria interna.					x						
21	Comunicar os resultados do programa de					x						



**Tratamento qualitativo dos resultados da análise documental referente às competências profissionais técnicas da função de auditor interno governamental**

Competências profissionais técnicas (Função de auditor interno)		Fonte de informação (*)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	Monitorar a implementação de recomendações constantes dos relatórios de auditoria, com base nos Planos de Providências Permanentes (PPP).		x	x	x	x	x		x	x	x	x	
2	Planejar trabalhos de auditoria definindo objetivos, escopos, prazos e recursos necessários.	x	x	x	x	x	x	x					
3	Elaborar programa de trabalho de auditoria de acordo com as técnicas e regras adotadas pela auditoria.	x	x	x		x	x	x		x			
4	Redigir relatórios de auditoria com objetividade, precisão, clareza, concisão, completude e tempestividade, segundo as normas e procedimentos de auditoria.	x	x	x		x	x	x		x			
5	Elaborar, organizar e arquivar os papéis de trabalho com clareza, objetividade, limpeza e lógica de raciocínio.		x		x	x	x	x		x			
6	Executar trabalhos de auditoria identificando, analisando, avaliando e documentando informações “evidências” suficientes para cumprir os objetivos do trabalho da auditoria.		x	x		x	x	x		x			
7	Realizar auditoria financeira para determinar se a informação financeira de uma entidade é apresentada em conformidade com a estrutura de relatório financeiro e o marco regulatório aplicável.		x			x	x	x	x	x			
8	Realizar auditoria operacional para determinar se intervenções, programas e instituições estão operando em		x			x	x	x	x				

	conformidade com os princípios de economicidade, eficiência e efetividade.																		
9	Realizar análise preliminar dos principais riscos e controles da unidade auditada necessários ao planejamento de auditoria.		x	x	x	x	x												
10	Executar procedimentos e técnicas de auditoria que forneçam evidências suficientes, relevantes, adequadas e pertinente para respaldar o relatório e atender aos objetivos do trabalho de auditoria.					x	x	x	x							x			
11	Prestar serviços de consultoria sobre governança, gestão de riscos e controles internos, com objetivos, escopo, responsabilidades e outras expectativas acordadas com a unidade auditada.					x	x	x	x										
12	Elaborar Plano de Gestão de Riscos para os objetivos da atividade de auditoria.					x	x	x											x
13	Utilizar recursos avançados de tecnologia da informação para desenvolver os trabalhos de auditoria.	x											x			x			x
14	Relacionar-se com diplomacia em diferentes níveis hierárquicos, sociais, regiões e culturas.	x	x					x								x			
15	Realizar auditoria de conformidade para avaliar se atividades, transações financeiras e informações cumprem, em todos os aspectos relevantes, as normas que regem a entidade auditada.		x					x	x							x			
16	Utilizar técnicas de auditoria, tais como circularização, verificação física, conciliações, exame dos registros e análise documental.																		x
17	Avaliar o desempenho e os resultados da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, contábil e de pessoal da unidade auditada quanto à economicidade, à eficiência, à eficácia e à efetividade.																		x
																			x

18	Elaborar documentos de comunicação com a Unidade Auditada e submetê-los à avaliação do coordenador de equipe.							X	X						
19	Identificar e qualificar disfunções, inconsistências, fraudes e anormalidades na unidade auditada.			X				X							
20	Emitir pareceres técnicos de auditoria sobre demonstrativos contábeis ou gerenciais, transações, fluxos e sistemas organizacionais.			X	X										
21	Avaliar a gestão de riscos das atividades dos gestores do Exército para que adotem controles internos e planos de contingências para fortalecer a gestão.								X					X	
22	Elaborar o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT).				X			X							
23	Acompanhar e analisar os procedimentos de apuração de irregularidades administrativas.														X
24	Avaliar e propor recomendações apropriadas à melhoria de processos de Governança de TI.														X
25	Elaborar indicadores de desempenho que apresente os resultados da atuação do controle interno.								X						
26	Capacidade de seguir pistas para identificar problemas de natureza legal e organizacional.			X											
27	Definir a matriz de riscos e avaliar a eficiência dos controles internos, principalmente, quanto à segregação de funções.				X										
28	Identificar potenciais riscos de fraude e verificar se a organização possui controles para tratamento desses riscos.								X						
29	Avaliar os controles internos da gestão considerando os seguintes componentes: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de								X						

	controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento.																			
30	Avaliar a necessidade de normatização dos processos internos da área auditada.			X																
31	Utilizar o diagrama de avaliação de risco como ferramenta para a avaliação de riscos, estabelecendo o impacto potencial e as probabilidades de ocorrência.																			X
32	Elaborar cronogramas de trabalho de auditoria em conjunto com o coordenador e o supervisor.								X											
33	Assegurar que os termos da auditoria sejam claramente estabelecidos.									X										
34	Avaliar o risco ou analisar o problema, e revisar em resposta aos achados de auditoria.									X										
35	Identificar e avaliar os riscos de fraude relevantes para os objetivos da auditoria.									X										
36	Analisar os processos de TCE instauradas no âmbito do Comando Exército e das Entidades vinculadas e emitir o Parecer do Dirigente do Controle Interno (Ch CCIEEx).																			X
37	Realizar a auditoria de gestão referente à PCA das entidades vinculadas e do Fundo Exército, certificando a exatidão e a regularidade da gestão dos responsáveis que terão as contas julgadas pelo TCU.																			X
38	Acompanhar e diligenciar, quando necessário, os procedimentos de apuração de dano ao erário, no Sistema de Acompanhamento de Dano ao Erário (SISADE).																			X





## Tratamento qualitativo dos resultados da análise documental referente as competências profissionais técnicas da função de analista de atos de pessoal

Competências profissionais técnicas (Função de analista de atos de pessoal)		Fonte da Informação (*)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Analisar a legalidade de atos de pessoal (admissão, desligamento e concessão de reforma, pensão militar, pensão especial “ex-combatentes”, aposentadoria, pensão civil, anistiado político e outros).		x						x		x	x
2	Identificar na análise de atos de pessoal com clareza a existência de erros significativos, fraudes e não conformidades relevantes.		x						x			
3	Emitir pareceres sobre a apreciação de atos de pessoal com objetividade, precisão, clareza, concisão, completude e tempestividade.								x	x		
4	Utilizar sistemas de informática para processamento de atos de pessoal.								x			x
5	Manter atitude de independência que assegure a imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades.		x						x			
6	Atuar de forma imparcial e isenta, evitando situações de conflito de interesses ou quaisquer outras que afetem a objetividade ou comprometam o seu julgamento profissional.		x						x			
7	Estabelecer metas e indicadores para monitorar prazos e resultados de trabalhos de análise de atos de pessoal.								x			x

8	Controlar o andamento e a tramitação de processos recebidos para análise, bem como a sua restituição ao gestor de pessoal de origem, após a emissão do parecer.								x			
9	Analisar as diligências do TCU relativas a atos de pessoal e encaminhá-las às organizações responsáveis.							x				
10	Elaborar documentos de comunicação para gestores de pessoal responsáveis pelo cadastrado de atos de pessoal para correções.							x				

## APÊNDICE B - PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DOS CHA DAS COMPETÊNCIAS - ANÁLISE DOCUMENTAL

### Identificação e descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes

Esta etapa teve como objetivo identificar e descrever os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) julgados relevantes para o desempenho das competências gerenciais e técnicas, essa sendo dívida nas funções de auditor interno e analista de atos de pessoal. Os itens listados integrarão a minuta do rol de perguntas do questionário que será enviado aos respondentes.

Apresenta-se a seguir três quadros sistematizados, um com o CHA das competências profissionais gerenciais e outros dois com os CHA das não gerenciais, supostamente relevantes para o desempenho da atividade de auditoria interna governamental no Exército.

Conhecimento, Habilidades e Atitudes - CHA  (Supervisor e coordenador de auditoria)	Fonte da Informação (*)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>CONHECIMENTOS</b>											
<b>- Nível de escolaridade</b>											
Ensino médio	X								X	X	X
Graduação	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Pós-graduação especializações (lato sensu)	X	X	X	X	X	X	X				
Pós-graduação mestrado/doutorado (stricto sensu)	X	X	X	X	X	X					
<b>- Áreas de formação</b>											
Administração	X	X						X		X	

Administração pública	X	X	X	X	X	X				X	
Contábeis	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
Direito	X	X							X	X	
Economia	X	X								X	
Estatística		X	X	X	X	X	X				
Intendência (militar)								X		X	
<b>- Áreas de especialização</b>											
Auditoria	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Controladoria		X							X		
Gestão de riscos	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Governança pública	X	X	X	X	X	X		X	X		X
Controles internos	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Orçamento público	X	X						X	X	X	X
Licitações e contratos	X	X	X					X			X
Obras e construções de engenharia								X	X		X
Administração de pessoal		X						X	X	X	X
Ferramentas e técnicas de auditoria assistidas por computador			X	X	X	X		X		X	X
Técnicas de auditoria		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Análise e melhoria de processos			X				X	X	X	X	X
Idiomas		X							X		X
<b>HABILIDADES:</b>											

Habilidade para atuar como mediador e conciliador de conflitos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Habilidade para conduzir e participar de reuniões de trabalho.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Habilidade didática para explicar e orientar.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Liderar e influenciar comportamentos, impor respeito e dar bom exemplo.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Habilidade para exercer o julgamento profissional devido.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Saber aplicar teorias e conceitos terminológicos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>ATITUDES:</b>											
Imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades profissionais.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Decidir e solucionar problemas observando os princípios básicos de relações humanas e a manutenção de relações cordiais com os auditados.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Predisposição para aprendizado	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X

profissional contínuo.											
Iniciativa (proatividade).	X	X	X	X	X	X	X		X		X
Zelo Profissional.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Ceticismo.			X	X	X	X					X
Honestidade e ética.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sigilo profissional.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) (Funções de auditor interno governamental)	Fonte da Informação (*)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>CONHECIMENTOS:</b>											
<b>- Nível de escolaridade</b>											
Ensino médio	X								X	X	X
Graduação	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Pós-graduação especializações (lato sensu)	X	X	X	X	X	X	X				
Pós-graduação mestrado/doutorado (stricto sensu)	X	X	X	X	X	X					
<b>- Áreas de formação</b>											
Administração	X	X						X		X	
Administração pública	X	X	X	X	X	X				X	
Contábeis	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
Direito	X	X							X	X	
Economia	X	X								X	

Estatística		X	X	X	X	X	X				
Intendência (militar)								X		X	
<b>- Áreas de especialização</b>											
Auditoria	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Controladoria		X							X		
Gestão de riscos	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Governança pública	X	X	X	X	X	X		X	X		X
Controles internos	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Riscos de fraudes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Orçamento público	X	X						X	X	X	X
Licitações e contratos	X	X	X					X			X
Obras e construções de engenharia								X	X		X
Administração de pessoal		X						X	X	X	X
Ferramentas e técnicas de auditoria assistidas por computador			X	X	X	X		X		X	X
Técnicas de auditoria		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Análise e melhoria de processos			X				X	X	X	X	X
Idiomas		X							X		X
<b>HABILIDADES:</b>											
Habilidade para atuar como mediador e conciliador de conflitos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



Habilidade para conduzir e participar de reuniões de trabalho.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Habilidade didática para explicar e orientar.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Liderar e influenciar comportamentos, impor respeito e dar bom exemplo.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Habilidade para exercer o julgamento profissional devido.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Capacidade de interpretação.	X	X					X				
Capacidade para lidar com números, índices e fórmulas.	X	X									
Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Utilizar ferramentas tecnológicas (software) de análise de dados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Saber aplicar teorias e conceitos terminológicos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>ATITUDES:</b>											
Imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades profissionais.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Predisposição para aprendizado	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X



profissional contínuo.											
Iniciativa (proatividade).	X	X	X	X	X	X	X		X		X
Zelo Profissional.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Honestidade e ética.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sigilo profissional.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA)  (Funções de analista de atos de pessoal)	Fonte da Informação (*)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>CONHECIMENTOS:</b>											
<b>- Nível de escolaridade</b>											
Ensino médio	X								X	X	X
Graduação	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Pós-graduação especializações (lato sensu)	X	X	X	X	X	X	X				
Pós-graduação mestrado/doutorado (stricto sensu)	X	X	X	X	X	X					
<b>- Area de formação</b>											
Administração	X	X						X		X	
Administração pública	X	X	X	X	X	X				X	
Contábeis	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
Direito	X	X							X	X	
Economia	X	X								X	
Estatística		X	X	X	X	X	X				
Intendência (militar)								X		X	
<b>- Áreas de especialização</b>											
Auditoria	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestão de riscos	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Governança pública	X	X	X	X	X	X		X	X		X
Controles internos	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Administração de pessoal								X			X
Riscos de fraudes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pagamento de pessoal			X				X	X	X	X	X
Idiomas		X							X		X
<b>HABILIDADES</b>											

Habilidade analítica.	X	X										
Capacidade de concentração.	X	X										
Capacidade de interpretação.	X	X					X					
Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>ATITUDES</b>												
Imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades profissionais.	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
Predisposição para aprendizado profissional contínuo.	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
Zelo Profissional.	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
Honestidade e ética.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sigilo profissional.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

## **APÊNDICE C – QUESTIONÁRIOS “A” “B” “C” DE PESQUISA SOBRE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS AIG**

Pesquisa sobre competências profissionais da atividade de auditoria  
interna governamental

### QUESTIONÁRIO “A” - COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Prezado (a) Sr (a),

Este questionário integra uma pesquisa realizada pelo mestrando Rosangelo Koltz, aluno do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), orientada pelo Prof. Dr. Pedro Cavalcante, professor do IDP e pesquisador do IPEA. O objetivo é identificar o nível de alinhamento das competências profissionais existentes com as desejáveis ao desempenho da função de auditor interno governamental das Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG) do Sistema de Controle Interno do Exército. A participação na pesquisa é voluntária e anônima. As respostas e suas devidas análises serão utilizadas com propósitos acadêmicos e com vistas à melhoria do serviço público.

Agradeço antecipadamente o seu apoio. Qualquer dúvida, não hesite em nos contactar pelos telefones (61) 98189 6899 e 61 2035 3546 ou pelo e-mail [mestrado.koltz@gmail.com](mailto:mestrado.koltz@gmail.com) para qualquer esclarecimento necessário.

Atenciosamente,

Rosangelo Koltz

Mestrando em Administração Pública do IDP \*Obrigatório

Instruções de preenchimento

A seguir há uma lista de competências profissionais gerenciais julgadas relevantes ao desempenho da atividade de auditoria interna governamental. Tais competências foram mapeadas a partir da técnica de análise documental de materiais escritos relativos à estratégia organizacional dos órgãos dos Sistema de Controle Interno do Exército e ao exercício da atividade de auditoria interna governamental no âmbito do Poder Executivo Federal, tais como: regimento, estatuto e instruções reguladoras e normativas.

Por favor assinale um número de 1 a 10, na escala abaixo de cada item, a fim de indicar o quão importante você avalia a competência para o desempenho da função. Em seguida, também abaixo de cada item, assinale outro número de 1 a 10 para indicar em que medida você julga que domina ou expressa essa competência no desempenho do trabalho.

Para avaliar cada item, utilize as seguintes escalas:

GRAU DE IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA (I)

Nenhuma importância <--- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 --->  
 Extrema importância

Quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, menor o grau de importância da competência para a atividade.

Quanto mais próximo do número 10 você se posicionar, maior o grau de importância da competência para a atividade.

**GRAU DE DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA (D)**

Nenhum domínio da competência <--- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 - --> Extremo domínio da competência Quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, menor o grau de domínio da competência no trabalho.

Quanto mais próximo do número 10 você se posicionar, maior o grau de domínio da competência no trabalho.

Relação de competências profissionais gerenciais julgadas relevantes para o desempenho da atividade de auditoria interna governamental.

“Supervisor (Ch UAIG) e coordenador (Ch Seç Auditoria)”.

1. Desenvolver Planos de Auditoria baseado em riscos e alinhados à estratégia global de auditoria. "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau de Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de Domínio (D)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. 2. Gerenciar a execução de Planos de Auditoria. "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau de Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de Domínio (D)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. 3. Elaborar relatórios periódicos de acompanhamento das atividades de auditoria interna (RAINT). "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau de Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau de Domínio (D)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. 4. Revisar e aprovar programas de trabalho de auditoria, promovendo a participação e a interação da equipe de auditoria. "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. 5. Acompanhar a execução de trabalhos de auditoria para assegurar o alcance dos objetivos e da qualidade da auditoria. "Obs: Escala de 1 a 10." \* Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 6. Conferir se as evidências suportam os achados, as conclusões e as recomendações elaboradas pela equipe. "Obs: Escala de 1 a 10." \* Marcar apenas uma oval por linha.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Grau Importância (I)

Grau Domínio

6. 7. Revisar e aprovar relatórios de auditoria, de acordo com os parâmetros contidos nos normativos aplicáveis. "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Grau Importância (I)

Grau Domínio

7. 8. Supervisionar o monitoramento da implementação das recomendações emitidas nos relatórios de auditoria. "Obs: Escala de 1 a 10." \* Marcar apenas uma oval por linha.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Grau Importância (I)

Grau Domínio

8. 9. Utilize o espaço a seguir, caso julgue necessário, para citar outras competências profissionais gerenciais relevantes para o desempenho da função de coordenador (Chefe Seção de Auditoria) ou supervisor (Chefe da UAIG):

---



---



---

Instruções de preenchimento (perguntas 10 a 14)

A seguir há uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), dimensões do conceito de competência, julgadas relevantes ao



desempenho da atividade de auditoria interna governamental. Tais dimensões foram mapeadas a partir da técnica de análise documental de materiais escritos que tratam da atividade de auditoria interna governamental. Indique marcando os conhecimentos, habilidades e atitudes que você julga relevantes e aqueles que você possui para o desempenho das funções de supervisor e coordenador das atividades de auditoria interna governamental (Você poderá marcar mais de uma opção):

10. 10. CONHECIMENTOS “O Saber”

NÍVEL DE ESCOLARIDADE

Marque todas que se aplicam.

	Relevante	Possuo
Ensino médio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pós-graduação especializações (lato sensu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pós-graduação mestrado/doutorado (stricto sensu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. 11. CONHECIMENTOS “O Saber”

ÁREAS DE FORMAÇÃO (Obs: Poderá haver mais de uma opção por coluna)

Marque todas que se aplicam.

	Relevante	Possuo
Administração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administração Pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contábeis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estatística	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intendência (militar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. CONHECIMENTOS “O Saber”

ÁREAS DE ESPECIALIZAÇÃO (Obs: Poderá haver mais de uma opção por coluna) Marque todas que se aplicam.

	Relevante	Possuo
Auditoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controladoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de riscos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governança pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controles internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orçamento público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Licitações e contratos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obras e construções de engenharia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administração de pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ferramentas e  
Técnicas de

Auditoria

Assistidas por  
Computador

Técnicas de  
auditoria

Análise e  
melhoria de  
processos

Idiomas

### 13. HABILIDADES “O Saber Fazer”

Obs: Poderá haver mais de uma opção por coluna.

Marque todas que se aplicam.

	Relevante	Possuo
Habilidade para atuar como mediador e conciliador de conflitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidade para conduzir e participar de reuniões de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidade didática para explicar e orientar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderar e influenciar comportamentos, impor respeito e dar bom exemplo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidade para exercer o julgamento profissional devido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saber aplicar teorias e conceitos terminológicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ATITUDES “O Querer Fazer”

Obs: Poderá haver mais de uma opção por coluna.

Marque todas que se aplicam.

	Relevante	Possuo
Imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades profissionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decidir e solucionar problemas observando os princípios básicos de relações humanas e a manutenção de relações cordiais com os auditados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predisposição para aprendizado profissional contínuo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa (proatividade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zelo profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ceticismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honestidade e ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sigilo profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Caso julgue necessário, utilize o espaço a seguir para citar outros conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) relevantes

ao desempenho da função de coordenador (Chefe Seção de Auditoria) ou supervisor (Chefe da UAIG):

Por favor, informe a seguir, marcando a resposta que representa o que você julga necessário e sua situação atual:

16. 16. Tempo de exercício na atividade de auditoria interna governamental (como auditor, coordenador e/ou supervisor) que você julga necessário para o desempenho das funções de coordenador e/ou supervisor e o que você possui: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Entre 0 e 2 anos	Entre 3 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 20 anos	Mais de 20 anos
Tempo de exercício necessário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de exercício que possuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 17. Tempo de serviço na instituição “Exército Brasileiro” que você julga necessário para o desempenho da função de coordenador e/ou supervisor de auditoria e o que você possui: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Entre 0 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 20 anos	Entre 21 e 30 anos	Mais de 30 anos
Tempo de serviço necessário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de serviço que possuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, informe seus dados pessoais a seguir, marcando a resposta que representa sua situação:

18. 18. Sua idade: \*

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 25 anos
- Entre 25 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos 46 anos ou mais
- 19. 19. Sexo: \*

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino
- Outros

20. 20. Qual a função que exerce na UAIG: \*

Marcar apenas uma oval.

- Supervisor (Ch UAIG)
- Coordenador (Ch Seç Auditoria)

21. 21. Qual a UAIG que você está vinculado? \*

Marcar apenas uma oval.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Pesquisa sobre competências profissionais da atividade de auditoria interna governamental

## QUESTIONÁRIO "B" - AUDITOR

Prezado (a) Sr (a),

Este questionário integra uma pesquisa realizada pelo mestrando Rosangelo Koltz aluno do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), orientada pelo Prof. Dr. Pedro Cavalcante, professor do IDP e pesquisador do IPEA. O objetivo é identificar o nível de alinhamento das competências profissionais existentes com as desejáveis ao desempenho da função de auditor interno governamental das Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG) do Sistema de Controle Interno do Exército. A participação na pesquisa é voluntária e anônima. As respostas e suas devidas análises serão utilizadas com propósitos acadêmicos e com vistas à melhoria do serviço público.

Agradeço antecipadamente o seu apoio. Qualquer dúvida, não hesite em nos contactar pelos telefones (61) 98189 6899 e 61 2035 3546 ou pelo e-mail [mestrado.koltz@gmail.com](mailto:mestrado.koltz@gmail.com) para qualquer esclarecimento necessário.

Atenciosamente,

Rosangelo Koltz

Mestrando em Administração Pública do IDP \*Obrigatório

Instruções de preenchimento

A seguir há uma lista de competências técnicas profissionais julgadas relevantes ao desempenho da atividade de auditoria interna governamental. Tais competências foram mapeadas a partir da técnica de análise documental de materiais escritos relativos à estratégia organizacional dos órgãos dos Sistema de Controle Interno do Exército e ao exercício da atividade de auditoria interna governamental no âmbito do Poder Executivo Federal, tais como: regimento, estatuto e instruções normativas e reguladoras.

Por favor assinale um número de 1 a 10, na escala abaixo de cada item, a fim de indicar o quão importante você avalia a competência para o desempenho da função. Em seguida, também abaixo de cada item, assinale outro número de 1 a 10 para indicar em que medida você julga que domina ou expressa essa competência no desempenho do trabalho.

Para avaliar cada item, utilize as seguintes escalas:

GRAU DE IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA (I)

Nenhuma importância <--- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 --->  
Extrema importância



Quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, menor o grau de importância da competência para a atividade.

Quanto mais próximo do número 10 você se posicionar, maior o grau de importância da competência para a atividade.

**GRAU DE DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA (D)**

Nenhum domínio da competência <--- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 --> Domínio extremo da competência

Quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, menor o grau de domínio da competência no trabalho.

Quanto mais próximo do número 10 você se posicionar, maior o grau de domínio da competência no trabalho.

Relação de competências técnicas profissionais julgadas relevantes ao desempenho da função de auditor interno governamental

1. Realizar análise preliminar dos principais riscos e controles da unidade auditada necessários ao planejamento de auditoria. "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Planejar trabalhos de auditoria definindo objetivos, escopos, prazos e recursos necessários. "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Elaborar programas de trabalho de auditoria de acordo com as atuais técnicas, procedimentos e regras de auditoria. "Obs: Escala de 1 a 10." \* Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

4. 4. Elaborar Plano de Gestão de Riscos para os objetivos da atividade de auditoria. "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

5. 5. Executar trabalhos de auditoria identificando, analisando, avaliando e documentando informações suficientes para cumprir os objetivos do trabalho da auditoria. "Obs: Escala de 1 a 10."

\*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6. 6. Executar procedimentos e técnicas de auditoria que forneçam evidências suficientes, relevantes, adequadas e pertinente para respaldar o relatório e atender aos objetivos do trabalho de auditoria. "Obs: Escala de 1 a 10." \* Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

7. Redigir relatórios de auditoria com objetividade, precisão, clareza, concisão, completude e tempestividade, segundo as normas e procedimentos de auditoria. "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

8. Elaborar, organizar e arquivar os papéis de trabalho com clareza, objetividade, limpeza e lógica de raciocínio. "Obs: Escala de 1 a 10." \* Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

9. Monitorar a implementação de recomendações constantes dos relatórios de auditoria, com base nos Planos de Providências Permanentes (PPP). "Obs: Escala de 1 a 10." \* Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

10. 10. Utilizar recursos avançados de tecnologia da informação para desenvolver os trabalhos de auditoria. "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

11. 11. Relacionar-se com diplomacia em diferentes níveis hierárquicos, sociais, regiões e culturas. "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

12. 12. Realizar auditoria financeira para determinar se a informação financeira é apresentada em conformidade com a estrutura de relatório financeiro e o marco regulatório aplicável. "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

13. 13. Realizar auditoria operacional para determinar se intervenções, programas e instituições estão operando em conformidade com os princípios de economicidade, eficiência e efetividade. "Obs:

Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

14. 14. Realizar auditoria de conformidade para avaliar se atividades, transações financeiras e informações cumprem, em todos os aspectos relevantes, as normas que regem a entidade auditada. "Obs: Escala de 1 a 10." \* Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

15. 15. Prestar serviços de consultoria sobre governança, gestão de riscos e controles internos, com objetivos, escopo, responsabilidades e outras expectativas acordadas com a unidade auditada. "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Caso queira, cite a seguir outras competências técnicas profissionais que julgue relevante para o desempenho da função de auditor interno governamental:

Instruções de preenchimento (Perguntas de 17 a 21)

A seguir há uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), dimensões do conceito de competência profissional, julgadas relevantes ao desempenho da atividade de auditoria interna governamental. Tais dimensões foram mapeadas a partir da técnica de análise documental de materiais escritos que tratam da atividade de auditoria. Indique marcando na grade os conhecimentos, habilidades e atitudes que você julga relevantes e aqueles que você possui para o desempenho da função de auditor interno governamental (Poderá haver mais de uma opção):

17. CONHECIMENTOS “O Saber”

NÍVEL DE ESCOLARIDADE

Marque todas que se aplicam.

	Relevante	Possuo
Ensino médio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pós-graduação especializações (lato sensu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pós-graduação mestrado/doutorado (stricto sensu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. CONHECIMENTOS “O Saber”



ÁREAS DE FORMAÇÃO (Obs: Poderá haver mais de uma opção por coluna)

Marque todas que se aplicam.

	Relevante	Possuo
Administração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administração Pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contábeis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estatística	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intendência (militar )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



19. 19. CONHECIMENTOS “O Saber”

ÁREAS DE ESPECIALIZAÇÃO (Obs: Poderá haver mais de uma opção por coluna)

	Relevante	Possuo
Auditoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controladoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de riscos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governança Pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controles internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riscos de Fraudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orçamento Público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Licitações e Contratos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obras e construções de engenharia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administração de Pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ferramentas e Técnicas de Auditoria Assistidas por Computador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Técnicas de auditoria;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análise e melhoria de processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Idiomas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Marque todas que se aplicam.





20. 20. HABILIDADES “O Saber Fazer”

Obs: Poderá haver mais de uma opção por oluna.

Marque todas que se aplicam.



	Relevante	Possuo
Habilidade para atuar como mediador e conciliador de conflitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidade para conduzir e participar de reuniões de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidade didática para explicar e orientar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderar e influenciar comportamentos, impor respeito e dar bom exemplo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidade para exercer o julgamento profissional devido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de interpretação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade para lidar com números, índices e fórmulas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Utilizar ferramentas tecnológicas (software) de análise de dados

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------

---

Saber aplicar teorias e conceitos terminológicos

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------

---

21. 21. ATITUDES “O Querer Fazer”

Obs: Poderá haver mais de uma opção por coluna.

Marque todas que se aplicam.

	Relevante	Possuo
Imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades profissionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predisposição para aprendizado profissional contínuo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predisposição para a tomada de iniciativa (proatividade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zelo Profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honestidade e ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sigilo profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. 22. Caso julgue necessário, utilize o espaço a seguir para citar outros conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) relevantes ao desempenho da função de auditor interno governamental:

Por favor, informe a seguir, marcando a resposta que representa o que você julga necessário e sua situação atual:

23. 23. Tempo de exercício em atividades de gestão administrativa correlatas (contador, tesoureiro, conformador, licitações e contratos, fiscal administrativo e outros) que você julga necessário para o desempenho da função de auditor e o que você possui: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Entre 0 e 2 anos	Entre 3 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 20 anos	Mais de 20 anos
Tempo de exercício necessário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de exercício que possuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. 24. Tempo de serviço na instituição “Exército Brasileiro” que você julga necessário para o desempenho da função de auditor e o que você possui: \*



Marcar apenas uma oval por linha.

	Entre 0 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 20 anos	Entre 21 e 30 anos	Mais de 30 anos
Tempo de serviço necessário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de serviço que posso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, informe seus dados pessoais a seguir, marcando a resposta que representa sua situação:

25. 25. Sua idade: \*

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 25 anos
- Entre 25 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos 46 anos ou mais
- 26. 26. Sexo: \*

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino
- Outros

27. 27. Qual a UAIG que você está vinculado? \*

Marcar apenas uma oval.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários



Pesquisa sobre competências profissionais da atividade de auditoria interna governamental

## QUESTIONÁRIO "C" - ANALISTA

Prezado (a) Sr (a),

Este questionário integra uma pesquisa realizada pelo mestrando Rosangelo Koltz, aluno do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), orientada pelo Prof. Dr. Pedro Cavalcante, professor do IDP e pesquisador do IPEA. O objetivo é identificar o nível de alinhamento das competências profissionais existentes com as desejáveis ao desempenho da função de auditor interno governamental das Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG) do Sistema de Controle Interno do Exército. A participação na pesquisa é voluntária e anônima. As respostas e suas devidas análises serão utilizadas com propósitos acadêmicos e com vistas à melhoria do serviço público.

Agradeço antecipadamente o seu apoio. Qualquer dúvida, não hesite em nos contactar pelos telefones (61) 98189 6899 e 61 2035 3546 ou pelo e-mail [mestrado.koltz@gmail.com](mailto:mestrado.koltz@gmail.com) para qualquer esclarecimento necessário.

Atenciosamente,

Rosangelo Koltz

Mestrando em Administração Pública Profissional do IDP \*Obrigatório  
Instruções de preenchimento

A seguir há uma lista de competências técnicas profissionais julgadas relevantes ao desempenho da atividade de auditoria interna governamental. Tais competências foram mapeadas a partir da técnica de análise documental de materiais escritos relativos à estratégia organizacional dos órgãos dos Sistema de Controle Interno do Exército e ao exercício da atividade de auditoria interna governamental no âmbito do Poder Executivo Federal, tais como: regimento, estatuto e instruções reguladoras e normativas.

Por favor assinale um número de 1 a 10, na escala abaixo de cada item, a fim de indicar o quão importante você avalia a competência para o desempenho da função. Em seguida, também abaixo de cada item, assinale outro número de 1 a 10 para indicar em que medida você julga que domina ou expressa essa competência no desempenho do trabalho.

Para avaliar cada item, utilize as seguintes escalas:

GRAU DE IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA (I)

Nenhuma importância <--- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 --->  
Extrema importância

Quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, menor o grau de importância da competência para a atividade.

Quanto mais próximo do número 10 você se posicionar, maior o grau de importância da competência para a atividade.

**GRAU DE DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA (D)**

Nenhum domínio da competência <--- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 -->  
 -> Extremo domínio da competência Quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, menor o grau de domínio da competência no trabalho.

Quanto mais próximo do número 10 você se posicionar, maior o grau **de** domínio da competência no trabalho.

Relação de competências técnicas profissionais julgadas relevantes ao desempenho da função de analista de atos de pessoal

1. 1. Analisar a legalidade de atos de pessoal (admissão, desligamento e concessão de reforma, pensão militar, pensão especial "ex-combatentes", aposentadoria, pensão civil, anistiado político e outros). "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. 2. Identificar com clareza a existência de erros significativos, fraudes e não conformidades relevantes na análise de atos de pessoal. "Obs: Escala de 1 a 10." \* Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. 3. Emitir pareceres sobre a apreciação de atos de pessoal com objetividade, precisão, clareza, concisão, completude e

tempestividade. "Obs: Escala de 1 a 10." \* Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. 4. Elaborar documentos de comunicação para gestores de pessoal responsáveis pelo cadastrado de atos de pessoal para correções. "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 5. Estabelecer metas e indicadores para monitorar prazos e resultados de trabalhos de análise de atos de pessoal. "Obs: Escala de 1 a 10." \* Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 6. Controlar o andamento e a tramitação de processos recebidos para análise, bem como a sua restituição ao gestor de pessoal de origem, após a emissão do parecer. "Obs: Escala de 1 a 10." \* Marcar apenas uma oval por linha.



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

7. 7. Atuar de forma imparcial e isenta, evitando situações de conflito de interesses ou quaisquer outras que afetem a objetividade ou comprometam o seu julgamento profissional. "Obs: Escala de

1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

8. 8. Manter atitude de independência que assegure a imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades. "Obs: Escala de 1 a 10." \* Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

9. 9. Analisar as diligências do TCU relativas a atos de pessoal e encaminhá-las às organizações responsáveis. "Obs: Escala de 1 a 10." \* Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 10. Utilizar sistemas de informática para processamento de atos de pessoal. "Obs: Escala de 1 a 10." \*

Marcar apenas uma oval por

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau Importância (I)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grau Domínio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 11. Caso queira, cite a seguir outras competências profissionais que julgue relevante para o desempenho da função de analista de atos de pessoal:

---



---



---



---

Instruções de preenchimento (perguntas 12 a 16)

A seguir há uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), dimensões do conceito de competência profissional, julgadas relevantes ao desempenho da atividade de auditoria interna governamental. Tais dimensões foram mapeadas a partir da técnica de análise documental de materiais escritos que tratam da atividade de auditoria interna governamental. Indique marcando os conhecimentos, habilidades e atitudes que você julga relevantes e aqueles que você possui para o desempenho da função de analista de atos de pessoal (Poderá haver mais de uma resposta):

12. 12. CONHECIMENTOS "O Saber"

NÍVEL DE ESCOLARIDADE

Marque todas que se aplicam.

	Relevante	Possuo
Ensino médio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Graduação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pós-graduação especializações (lato sensu )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pós-graduação mestrado/doutorado (stricto sensu )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 13. CONHECIMENTOS “O Saber”

Marque todas que se aplicam.

	Relevante	Possuo
Administração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administração Pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contábeis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estatística	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intendência (militar )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÁREAS DE FORMAÇÃO Obs: Poderá haver mais de uma opção por coluna.

### 14. CONHECIMENTOS “O Saber”

ÁREAS DE ESPECIALIZAÇÃO Obs: Poderá haver mais de uma opção por coluna.

Marque todas que se aplicam.

	Relevante	Possuo
Auditoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de riscos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governança pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controles internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administração de pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riscos de fraudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagamento de pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Idiomas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 15. HABILIDADES “O Saber fazer”

Obs: Poderá haver mais de uma opção por coluna.

Marque todas que se aplicam.

	Relevante	Possuo
Habilidade analítica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de concentração.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de interpretação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ATITUDES “O Querer fazer”

Obs: Poderá haver mais de uma opção por coluna.

Marque todas que se aplicam.

	Relevante	Possuo
Independência que assegure a imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predisposição para aprendizado profissional contínuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zelo profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honestidade e ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sigilo profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. 17. Caso julgue necessário, utilize o espaço a seguir para citar outros conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) relevantes ao desempenho da função de analista de atos de pessoal: Por favor, informe a seguir, marcando a resposta que representa o que você julga necessário e sua situação atual:

17. 18. Tempo de exercício em atividades correlatas (gestão de pessoas) que você julga necessário para o desempenho da função de analista de atos de pessoal e o que você possui: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Entre 0 e 2 anos	Entre 3 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 20 anos	Mais de 20 anos
Tempo de exercício necessário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de exercício que possuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 19. Tempo de serviço na instituição “Exército Brasileiro” que você julga necessário para o desempenho da função de analista de atos de pessoal e o que você possui: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Entre 0 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 20 anos	Entre 21 e 30 anos	Mais de 30 anos
Tempo de serviço necessário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de serviço que possuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, informe seus dados pessoais a seguir, marcando a resposta que representa sua situação:

19. 20. Sua idade: \*

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 25 anos
- Entre 25 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos 46 anos ou mais
- 20. 21. Sexo: \*

Marcar apenas uma oval.



- Masculino
- Feminino
- Outros

21. 22. Qual a UAIG que você está vinculado? \*

Marcar apenas uma oval.

- CCIEEx
- 1°  CGCFEx
- 2°  CGCFEx
- 3°  CGCFEx
- 4°  CGCFEx
- 5°  CGCFEx
- 6°  CGCFEx
- 7°  CGCFEx
- 8°  CGCFEx
- 9°  CGCFEx
- 10°  CGCFEx
- 11°  CGCFEx
- 12°  CGCFEx

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários



## APÊNDICE D - TRATAMENTO DOS DADOS DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS GERENCIAIS - SUPERVISOR E COORDENADOR

	RESPONDENTES	MÉDIA			R1			R2			R3			R4			R5			R6			R7			R8			R9			R10			R11			R12			R13			R14			R15			R16			R17			R18			R19			R20				
		I	D	L	I	D	L	I	D	L	I	D	L	I	D	L	I	D	L	I	D	L	I	D	L	I	D	L	I	D	L	I	D	L	I	D	L	I	D	L	I	D	L	I	D	L	I	D	L	I	D	L														
1	Desenvolver Planos de Auditoria baseado em riscos e alinhados à estratégia global de auditoria.	9,6	7,4	25	8	6	32	9	5	45	10	8	20	10	9	10	10	9	10	9	9	6	36	10	8	20	9	7	27	10	7	30	9	7	27	10	7	30	10	10	0	10	7	30	10	8	20	10	8	20	10	6	40	10	8	20	10	7	30	8	6	32				
2	Gerenciar a execução de Planos de Auditoria.	9,3	8,1	18	8	6	32	9	5	45	10	9	10	10	8	20	10	9	10	9	9	9	9	10	9	10	9	9	9	10	9	10	9	9	9	10	10	0	9	7	27	10	10	0	10	10	0	8	7	24	8	6	32	10	9	10	8	7	24	8	6	32				
3	Elaborar relatórios periódicos de acompanhamento das atividades de auditoria interna.	8,6	8,0	17	8	6	32	9	7	27	9	8	18	5	10	0	10	10	0	9	7	27	10	9	10	8	8	16	9	7	27	9	8	18	5	7	15	10	9	10	8	8	16	8	8	16	10	10	0	9	8	18	10	7	30	10	9	10	8	6	32	8	8	16		
4	Revisar e aprovar programas de trabalho de auditoria, promovendo a participação e a interação da equipe de auditoria.	9,4	8,9	10	10	10	0	9	7	27	10	10	0	10	10	0	10	10	0	9	9	9	9	10	10	0	9	9	9	10	9	10	9	8	18	10	10	0	10	9	10	8	8	16	9	10	0	10	10	0	9	8	18	9	8	18	9	8	18	8	7	24				
5	Acompanhar a execução de trabalhos de auditoria para assegurar o alcance dos objetivos e da qualidade da auditoria.	9,5	8,6	13	10	9	10	9	6	36	10	10	0	10	10	0	9	8	18	9	8	18	10	10	0	9	9	9	9	8	18	9	8	18	10	8	20	10	9	10	9	9	9	10	9	10	0	10	10	0	9	7	27	10	9	10	10	7	30	8	8	16				
6	Conferir se as evidências suportam os achados, as conclusões e as recomendações elaboradas pela equipe.	9,1	8,3	15	10	9	10	9	8	18	10	10	0	10	10	0	9	8	18	9	7	27	10	8	20	8	7	24	9	8	18	9	8	18	6	10	0	10	7	30	8	9	8	8	10	0	10	10	0	8	6	32	10	8	20	10	9	10	10	8	20	9	6	36		
7	Revisar e aprovar relatórios de auditoria, de acordo com os parâmetros contidos nos normativos aplicáveis.	9,4	8,6	14	10	10	0	9	8	18	9	9	10	10	0	9	9	9	9	9	7	27	10	10	0	10	9	10	10	9	10	9	8	18	10	8	20	10	8	20	10	9	10	9	9	9	10	10	0	10	9	10	7	5	35	10	9	10	8	7	24	8	8	16		
8	Supervisionar o monitoramento da implementação das recomendações emitidas nos relatórios de auditoria.	8,9	8,1	17	10	7	30	9	7	27	10	10	0	10	10	0	9	8	18	9	8	18	10	8	20	0	0	9	10	10	0	9	8	18	6	8	12	10	9	10	8	9	8	10	7	30	10	10	0	10	9	10	10	10	0	10	9	10	10	9	7	27	8	8	16	
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>9,2</b>	<b>8,2</b>	<b>16</b>	<b>9,3</b>	<b>7,9</b>	<b>18</b>	<b>9,0</b>	<b>6,6</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>24</b>



Ord	MAIOR LACUNA/GAP COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	GRAU		
		I	D	L
1º	1. Desenvolver Planos de Auditoria baseado em riscos e alinhados à estratégia global de auditoria.	9,6	7,4	25
2º	2. Gerenciar a execução de Planos de Auditoria.	9,3	8,1	18
3º	8. Supervisionar o monitoramento da implementação das recomendações emitidas nos relatórios de auditoria.	8,9	8,1	17
4º	3. Elaborar relatórios periódicos de acompanhamento das atividades de auditoria interna.	8,6	8,0	17
5º	6. Conferir se as evidências suportam os achados, as conclusões e as recomendações elaboradas pela equipe.	9,1	8,3	15
6º	7. Revisar e aprovar relatórios de auditoria, de acordo com os parâmetros contidos nos normativos aplicáveis.	9,4	8,6	14
7º	5. Acompanhar a execução de trabalhos de auditoria para assegurar o alcance dos objetivos e da qualidade da auditoria.	9,5	8,6	13
8º	4. Revisar e aprovar programas de trabalho de auditoria, promovendo a participação e a interação da equipe de auditoria.	9,4	8,9	10
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>9,2</b>	<b>8,2</b>	<b>16</b>

TABELA DE DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS												
Escala Importância	GRAU DO GAP OU LACUNA DAS COMPETÊNCIAS											
	Extrema ↑ ↓ Nenhuma	10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90
9		0	9	18	27	36	45	54	63	72	81	
8		0	8	16	24	32	40	48	56	64	72	
7		0	7	14	21	28	35	42	49	56	63	
6		0	6	12	18	24	30	36	42	48	54	
5		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	
4		0	4	8	12	16	20	24	28	32	40	
3		0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	
2		0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	
1		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Escala Domínio	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
		Extremo ←-----> Nenhum										
GRAU DA LACUNA --->	BAIXO			MÉDIO				ALTO				

## CÁLCULO DO DESVIO-PADRÃO

RESPONDENTES		Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		I		D	
1	Desenvolver Planos de Auditoria baseado em riscos e alinhados à estratégia global de auditoria.	9,6	0,7	7,4	1,2
2	Gerenciar a execução de Planos de Auditoria	9,3	0,9	8,1	1,5
3	Elaborar relatórios periódicos de acompanhamento das atividades de auditoria interna.	8,6	1,5	8,0	1,2
4	Revisar e aprovar programas de trabalho de auditoria, promovendo a participação e a interação da equipe de auditoria.	9,4	0,7	8,9	1,1
5	Acompanhar a execução de trabalhos de auditoria para assegurar o alcance dos objetivos e da qualidade da auditoria.	9,5	0,6	8,6	1,1
6	Conferir se as evidências suportam os achados, as conclusões e as recomendações elaboradas pela equipe.	9,1	1,1	8,3	1,3
7	Revisar e aprovar relatórios de auditoria, de acordo com os parâmetros contidos nos normativos aplicáveis.	9,4	0,9	8,6	1,2
8	Supervisionar o monitoramento da implementação das recomendações emitidas nos relatórios de auditoria.	8,9	2,3	8,1	2,2
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>9,2</b>	<b>0,6</b>	<b>8,2</b>	<b>0,9</b>





## **Tratamento dos dados das dimensões das Competências Profissionais Gerenciais - Supervisor e Coordenador**

DIMENSÕES DAS COMPETÊNCIAS		TOTAL	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20
10. CONHECIMENTOS	Ensino médio	0	0%																			
	Graduação	4	20%										Relevante		Relevante	Relevante					Relevante	
	Especialização	12	60%	Relevante	Relevante		Relevante		Relevante		Relevante	Relevante	Relevante		Relevante		Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	
	Mestrado ou Doutorado	4	20%			Relevante		Relevante		Relevante												Relevante
11. CONHECIMENTOS	5. Economia	1	5%																			Relevante
	6. Estatística	4	20%		Relevante		Relevante								Relevante							Relevante
	1. Administração	9	45%			Relevante	Relevante		Relevante	Relevante		Relevante			Relevante		Relevante	Relevante				Relevante
	4. Direito	9	45%						Relevante		Relevante			Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	7. Intendência (militar)	11	55%					Relevante	Relevante	Relevante		Relevante			Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	3. Contábeis	12	60%		Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante			Relevante		Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	2. Administração Pública	17	85%	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
12. CONHECIMENTOS	13. Idiomas	2	10%					Relevante		Relevante												
	2. Controladoria	4	20%							Relevante					Relevante	Relevante						Relevante
	6. Orçamento público	7	35%			Relevante		Relevante		Relevante							Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	
	9. Administração de pessoal	9	45%			Relevante				Relevante		Relevante		Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	4. Governança pública	10	50%			Relevante	Relevante	Relevante		Relevante		Relevante		Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	
	8. Obras e construções de engenharia	10	50%			Relevante	Relevante		Relevante	Relevante			Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	12. Análise e melhoria de processos	10	50%		Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante		Relevante		Relevante	Relevante		Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante
	10. Ferramentas e Técnicas de Auditoria Assistidas por Computador	11	55%		Relevante	Relevante	Relevante		Relevante		Relevante			Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	5. Controles internos	14	70%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	7. Licitações e contratos	14	70%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	3. Gestão de riscos	15	75%	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante		Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
11. Técnicas de auditoria	16	80%	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	
1. Auditoria	18	90%	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	
13. HABILIDADES	1. Habilidade para atuar como mediador e conciliador de conflitos	16	80%	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	3. Habilidade didática para explicar e orientar	14	70%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	5. Habilidade para exercer o julgamento profissional devido	13	65%	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	6. Saber aplicar teorias e conceitos terminológicos	13	65%		Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	2. Habilidade para conduzir e participar de reuniões de trabalho	12	60%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
4. Liderar e influenciar comportamentos, impor respeito e dar bons exemplos	10	50%		Relevante	Relevante		Relevante		Relevante		Relevante			Relevante		Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	
14. ATITUDES	7. Honestidade e ética	20	100%	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	8. Sigilo profissional	15	75%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	1. Imparcialidade no julgamento no exercício das atividades profissionais	15	75%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	3. Predisposição para aprendizado profissional contínuo	14	70%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	4. Iniciativa (proatividade)	14	70%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	5. Zelo profissional	14	70%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
	2. Decisão e solução de problemas	13	65%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
6. Ceticismo	6	30%							Relevante					Relevante	Relevante	Relevante		Relevante			Relevante	

## Tratamento dos dados biográficos dos Supervisor e Coordenador

16. Tempo de exercício na atividade de auditoria interna governamental (como auditor, coordenador e/ou supervisor) que você julga necessário para o desempenho das funções de coordenador e/ou supervisor e o que você possui:					17. Tempo de serviço na instituição "Exército Brasileiro" que você julga necessário para o desempenho da função de coordenador e/ou supervisor de auditoria e o que você possui:				
	Tempo de exercício necessário		Tempo de exercício que possui			Tempo de serviço necessário		Tempo de serviço que possui	
R1	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 0 e 2 anos	1	R1	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 0 e 5 anos	1
R2	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	R2	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4
R3	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	R3	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 0 e 5 anos	1
R4	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	3	R4	Entre 6 e 10 anos	2	Mais de 30 anos	5
R5	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	R5	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4
R6	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 3 e 5 anos	2	R6	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 21 e 30 anos	4
R7	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	R7	Entre 21 e 30 anos	4	Entre 21 e 30 anos	4
R8	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 3 e 5 anos	2	R8	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 11 e 20 anos	3
R9	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 0 e 2 anos	1	R9	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 21 e 30 anos	4
R10	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	R10	Entre 21 e 30 anos	4	Entre 21 e 30 anos	4
R11	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	3	R11	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4
R12	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	R12	Entre 21 e 30 anos	4	Entre 21 e 30 anos	4
R13	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 3 e 5 anos	2	R13	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 11 e 20 anos	3
R14	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	3	R14	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 6 e 10 anos	2
R15	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 3 e 5 anos	2	R15	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4
R16	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 3 e 5 anos	2	R16	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 11 e 20 anos	3
R17	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 0 e 2 anos	1	R17	Mais de 30 anos	5	Mais de 30 anos	5
R18	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	3	R18	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 6 e 10 anos	2
R19	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	R19	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 21 e 30 anos	4
R20	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 3 e 5 anos	2	R20	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 11 e 20 anos	3
<b>Código</b>	<b>Tempo</b>	<b>TOTAIS</b>	<b>Tempo</b>	<b>TOTAIS</b>		<b>Tempo</b>	<b>TOTAIS</b>	<b>Tempo</b>	<b>TOTAIS</b>
1	Entre 0 e 2 anos	2	Entre 0 e 2 anos	9		Entre 0 e 5 anos	2	Entre 0 e 5 anos	2
2	Entre 3 e 5 anos	15	Entre 3 e 5 anos	6		Entre 6 e 10 anos	9	Entre 6 e 10 anos	2
3	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 6 e 10 anos	4		Entre 11 e 20 anos	5	Entre 11 e 20 anos	4
4	Entre 11 e 20 anos	0	Entre 11 e 20 anos	1		Entre 21 e 30 anos	3	Entre 21 e 30 anos	10
5	Mais de 20 anos	0	Mais de 20 anos	0		Mais de 30 anos	1	Mais de 30 anos	2
		20		20			20		20



## APÊNDICE E - TRATAMENTO DOS DADOS DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NÃO GERENCIAIS – AUDITORES INTERNOS

Nº	COMPETÊNCIAS	MÉDIAS			R1		R2		R3		R4		R5		R6		R7		R8		R9		R10		R11		R12		R13		R14		R15		R16		R17		R18		R19		R20		R21		R22		R23		R24		R25																																
		I	D	N	I	D	N	I	D	N	I	D	N	I	D	N	I	D	N	I	D	N	I	D	N	I	D	N	I	D	N	I	D	N	I	D	N	I	D	N	I	D	N	I	D	N	I	D	N																																				
1	Realizar análise preliminar dos principais riscos e controles da unidade auditada necessários ao planejamento de auditoria.	9,5	7,2	26	8	8	16	10	9	10	10	8	20	10	8	20	10	5	59	10	4	60	10	6	40	10	4	60	10	8	20	9	6	36	10	8	20	10	7	30	9	7	27	10	7	30	10	9	6	36	9	7	27	10	8	20	10	7	30	6	7	18																							
2	Planejar trabalhos de auditoria definindo objetivos, escopos, prazos e recursos necessários.	9,6	7,9	20	9	9	9	10	7	30	10	9	10	10	10	0	8	4	48	10	6	40	10	10	0	10	4	60	10	9	10	9	9	10	8	20	10	7	30	10	6	40	10	7	30	10	7	30	9	9	9	9	10	10	0	10	9	10	10	8	20	7	6	28																					
3	Elaborar programas de trabalho de auditoria de acordo com as atuais técnicas, procedimentos e regras de auditoria.	9,3	7,4	25	9	9	9	10	8	20	8	8	16	10	10	0	8	6	32	9	7	27	10	6	40	10	4	60	9	8	16	10	10	0	9	7	27	10	7	30	9	6	36	10	7	30	10	7	30	10	7	30	10	7	30	8	6	32																											
4	Elaborar Plano de Gestão de Riscos para os objetivos da atividade de auditoria.	9,1	6,8	30	7	6	28	10	8	20	8	7	24	10	8	20	6	6	24	7	5	35	10	6	40	10	4	60	10	6	40	7	5	35	10	7	30	9	7	27	8	5	40	10	6	40	10	7	30	9	8	18	10	8	20	10	6	40	10	9	10	9	7	27	9	5	45	10	8	20	10	8	20	10	9	10	9	3	63						
5	Executar trabalhos de auditoria identificando, analisando, avaliando e documentando informações suficientes para cumprir os objetivos do trabalho de auditoria.	9,5	8,0	19	10	9	10	10	7	30	10	10	0	10	10	0	9	7	27	10	10	0	6	8	12	10	4	60	10	8	20	10	9	10	10	8	20	9	8	18	10	6	40	10	8	20	10	8	20	10	9	6	36	10	5	50	10	8	20	10	10	0	9	7	27	10	8	20	10	9	10	10	8	20	10	8	20	10	8	20	10	7	4	42	
6	Executar procedimentos e técnicas de auditoria que forneçam evidências suficientes, relevantes, adequadas e pertinentes para respaldar o relatório e atender aos objetivos do trabalho de auditoria.	9,7	7,9	20	9	8	16	10	7	30	10	10	0	10	10	0	9	7	27	9	9	9	10	10	0	10	4	60	10	9	10	10	10	0	8	18	10	6	40	10	8	20	10	8	20	10	6	40	10	6	40	10	7	30	9	9	9	9	8	18	10	7	30	10	9	10	10	8	20	10	8	20	10	8	20	10	6	20	9	2	72				
7	Redigir relatórios de auditoria com objetividade, precisão, clareza, concisão, completude e tempestividade, segundo as normas e procedimentos de auditoria.	9,5	8,0	19	10	9	10	9	9	9	9	9	10	10	0	7	8	14	10	10	0	10	8	20	10	6	40	10	8	20	9	9	9	10	8	20	9	6	36	10	9	10	10	8	20	9	7	27	10	4	60	10	8	20	10	10	0	9	9	9	10	5	50	10	8	20	10	8	20	10	9	10	8	7	24										
8	Elaborar, organizar e ampliar os papéis de trabalho com clareza, objetividade, limpeza e lógica de raciocínio.	9,2	8,0	18	8	8	16	9	7	27	10	10	0	10	10	0	4	4	24	8	7	24	8	6	32	10	6	40	10	7	30	8	8	16	10	8	20	10	8	20	8	7	24	10	8	20	10	8	20	9	7	27	10	8	20	10	8	20	10	10	0	9	9	9	10	7	30	10	9	10	10	7	30	8	8	16	8	16							
9	Monitorar a implementação de recomendações constantes dos relatórios de auditoria, com base nos Planos de Providências	9,5	7,8	21	9	6	36	9	8	16	10	9	10	10	10	0	5	5	25	10	8	20	10	6	40	10	4	60	10	8	20	9	6	36	10	9	10	10	9	10	9	10	8	20	10	6	40	10	8	20	10	8	20	10	7	30	10	9	9	9	9	10	6	36	10	7	30	10	10	0	9	2	72												
10	Utilizar recursos adequados de tecnologia da informação para desenvolver os trabalhos de auditoria.	9,3	7,0	28	10	8	20	9	8	16	8	8	16	10	7	30	10	7	30	9	5	45	10	8	20	10	5	50	10	8	20	10	7	30	10	8	20	10	8	20	8	4	48	10	8	20	8	6	32	7	5	35	10	5	50	10	6	40	9	8	18	9	9	9	9	7	27	9	6	36	8	16	10	7	30	9	1	81							
11	Relacionar-se com diplomacia em diferentes níveis hierárquicos, sociais, regionais e culturais.	9,0	8,3	15	8	7	24	8	8	16	8	9	8	10	10	0	10	6	40	10	10	0	10	10	0	10	5	50	9	10	0	9	9	9	10	8	20	9	8	18	7	5	35	10	7	30	10	8	20	8	16	10	8	20	8	7	24	10	9	10	8	16	10	9	10	10	9	10	8	16	10	6	40	10	8	20	10	6	40	10	8	20	5	8	10
12	Realizar auditoria financeira para determinar se a informação financeira é apresentada em conformidade com a estrutura de relatório financeiro e o marco regulatório aplicável.	9,1	6,7	30	7	7	21	9	7	27	8	8	16	10	7	30	6	5	30	5	1	45	10	10	0	10	4	60	9	5	45	9	9	9	10	8	20	9	8	18	9	6	36	10	6	40	10	7	30	10	6	40	10	5	50	10	6	40	10	10	0	9	8	18	9	7	27	10	5	50	9	8	18	10	5	50	9	2	72						
13	Realizar auditoria operacional para determinar se intervenções, programas e instituições estão operando em conformidade com os princípios de economicidade, eficiência e efetividade.	9,3	6,8	30	8	5	40	9	7	27	10	10	0	10	9	10	10	7	30	10	7	30	10	6	40	10	4	60	10	7	30	8	6	32	10	6	40	9	6	36	9	5	45	10	7	30	10	7	30	10	6	40	10	7	30	10	6	40	10	7	30	10	10	0	9	8	18	9	6	36	10	10	0	10	8	20	10	6	40	8	1	72			
14	Realizar auditoria de conformidade para avaliar se atividades, transações financeiras e informações cumprem, em todos os aspectos relevantes, as normas que regem a entidade auditada.	9,1	8,2	16	9	9	9	10	9	10	10	10	0	10	9	10	4	4	24	5	4	30	10	10	0	10	7	30	10	9	10	8	16	10	9	10	9	9	9	9	9	6	36	10	9	10	10	8	20	10	7	30	10	6	40	10	6	40	10	10	0	9	9	9	10	8	20	10	9	10	10	8	20	8	9	8	7	8	14						
15	Prestar serviços de consultoria sobre governança, gestão de riscos e controles internos, com objetivos, escopo, responsabilidades e outras expectativas acordadas com a unidade auditada.	8,8	6,8	28	9	6	36	9	7	27	8	8	16	10	9	10	7	6	28	10	10	0	8	6	32	10	5	50	9	8	18	8	6	32	10	8	20	6	8	12	9	5	45	10	7	30	8	5	40	10	8	20	9	4	54	10	6	40	9	7	27	9	8	18	8	7	24	10	7	30	8	7	24	10	4	60	9	1	81						
MÉDIA		9,3	7,5	23	8,7	7,6	20,1	9,4	7,7	21,3	9,1	8,9	9,7	10,0	9,1	8,7	7,5	5,8	30,2	8,8	6,9	24,3	9,5	7,7	21,1	10,0	4,7	53,3	9,7	7,9	20,7	8,9	8,0	16,9	9,9	7,8	21,1	9,3	7,9	19,7	8,7	5,7	37,7	10,0	7,6	24,0	9,7	7,1	27,5	9,3	6,8	29,7	9,9	6,3	36,3	9,9	6,8	30,9	9,7	9,1	8,1	8,9	8,1	16,7	9,5	7,1	27,5	9,9	7,9	20,6	9,7	7,7	21,9	9,7	7,5	24,3	7,9	4,4	46,5						

Continua na próxima página .....





## **Tratamento dos dados das Competências Profissionais Não Gerenciais – Auditores**

..... continuação da página anterior.



## CÁLCULO DO DESVIO-PADRÃO

Nº	COMPETÊNCIAS	Desvio-padrão				
		I	D	N	I	D
1	1. Realizar análise preliminar dos principais riscos e controles da unidade auditada necessários ao planejamento de auditoria.	9,5	7,2	26	0,8	1,8
2	2. Planejar trabalhos de auditoria definindo objetivos, escopos, prazos e recursos necessários.	9,6	7,9	20	0,9	1,8
3	3. Elaborar programas de trabalho de auditoria de acordo com as atuais técnicas, procedimentos e regras de auditoria.	9,3	7,4	25	1,0	1,5
4	4. Elaborar Plano de Gestão de Riscos para os objetivos da atividade de auditoria.	9,1	6,8	30	1,3	1,7
5	5. Executar trabalhos de auditoria identificando, analisando, avaliando e documentando informações suficientes para cumprir os objetivos do trabalho da auditoria.	9,5	8,0	19	0,9	1,7
6	6. Executar procedimentos e técnicas de auditoria que forneçam evidências suficientes, relevantes, adequadas e pertinente para respaldar o relatório e atender aos objetivos do trabalho de auditoria.	9,7	7,9	20	0,6	1,9
7	7. Redigir relatórios de auditoria com objetividade, precisão, clareza, concisão, completude e tempestividade, segundo as normas e procedimentos de auditoria.	9,5	8,0	19	0,8	1,7
8	8. Elaborar, organizar e arquivar os papéis de trabalho com clareza, objetividade, limpeza e lógica de raciocínio.	9,2	8,0	18	1,2	1,5
9	9. Monitorar a implementação de recomendações constantes dos relatórios de auditoria, com base nos Planos de Providências Permanentes (PPP).	9,5	7,8	21	0,9	1,9
10	10. Utilizar recursos avançados de tecnologia da informação para desenvolver os trabalhos de auditoria.	9,3	7,0	28	0,8	2,0
11	11. Relacionar-se com diplomacia em diferentes níveis hierárquicos, sociais, regiões e culturas.	9,0	8,3	15	1,3	1,5
12	12. Realizar auditoria financeira para determinar se a informação financeira é apresentada em conformidade com a estrutura de relatório financeiro e o marco regulatório aplicável.	9,1	6,7	30	1,4	2,2
13	13. Realizar auditoria operacional para determinar se intervenções, programas e instituições estão operando em conformidade com os princípios de economicidade, eficiência e efetividade.	9,3	6,8	30	1,1	2,1
14	14. Realizar auditoria de conformidade para avaliar se atividades, transações financeiras e informações cumprem, em todos os aspectos relevantes, as normas que regem a entidade auditada.	9,1	8,2	16	1,5	1,6
15	15. Prestar serviços de consultoria sobre governança, gestão de riscos e controles internos, com objetivos, escopo, responsabilidades e outras expectativas acordadas com a unidade auditada.	8,8	6,8	28	1,2	1,8
	<b>MÉDIA</b>	<b>9,3</b>	<b>7,5</b>	<b>23</b>	<b>0,7</b>	<b>1,3</b>



## **Tratamento dos dados dos CHA das Competências Profissionais Não Gerenciais – Auditores internos**



## Tratamento dos dados biográficos dos auditores internos

23. Tempo de exercício em atividades de gestão administrativa correlatas (contador, tesoureiro, conformador, licitações e contratos, fiscal administrativo e outros) que você julga necessário para o desempenho da função de auditor e o que você possui:						24. Tempo de serviço na instituição "Exército Brasileiro" que você julga necessário para o desempenho da função de auditor e o que você possui:					
Código	Tempo de exercício necessário		Tempo de exercício que possui			Tempo de serviço necessário			Tempo de serviço que possui		
	R1	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 21 e 30 anos	4		
R2	Entre 11 e 20 anos	4	Mais de 20 anos	5	Entre 6 e 10 anos	2	Mais de 30 anos	5			
R3	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 21 e 30 anos	4			
R4	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 21 e 30 anos	4			
R5	Entre 3 e 5 anos	2	Mais de 20 anos	5	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 21 e 30 anos	4			
R6	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 0 e 5 anos	1			
R7	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 6 e 10 anos	2			
R8	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 6 e 10 anos	2			
R9	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 5 anos	1	Mais de 30 anos	5			
R10	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 11 e 20 anos	3			
R11	Entre 6 e 10 anos	3	Mais de 20 anos	5	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4			
R12	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 21 e 30 anos	4	Mais de 30 anos	5			
R13	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 11 e 20 anos	3			
R14	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 11 e 20 anos	3			
R15	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 11 e 20 anos	3	Mais de 30 anos	5			
R16	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 11 e 20 anos	3			
R17	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 0 e 5 anos	1			
R18	Entre 6 e 10 anos	3	Mais de 20 anos	5	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4			
R19	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4			
R20	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 0 e 5 anos	1			
R21	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 0 e 5 anos	1			
R22	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 21 e 30 anos	4	Mais de 30 anos	5			
R23	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 0 e 5 anos	1			
R24	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 6 e 10 anos	2	Mais de 30 anos	5			
R25	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 11 e 20 anos	3			
R26	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 0 e 5 anos	1	Mais de 30 anos	5			
R27	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4			
R28	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 6 e 10 anos	2			
R29	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 11 e 20 anos	3			
R30	Entre 0 e 2 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 0 e 5 anos	1			
R31	Entre 0 e 2 anos	2	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 5 anos	2	Entre 0 e 5 anos	1			
R32	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 21 e 30 anos	4			
R33	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 0 e 5 anos	1			
R34	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 11 e 20 anos	3			
R35	Entre 6 e 10 anos	3	Mais de 20 anos	5	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4			
R36	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 6 e 10 anos	2	Mais de 30 anos	5			
R37	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 21 e 30 anos	4			
R38	Entre 11 e 20 anos	4	Mais de 20 anos	5	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4			
R39	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 21 e 30 anos	4			
R40	Entre 3 e 5 anos	2	Mais de 20 anos	5	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 21 e 30 anos	4			
R41	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 11 e 20 anos	3			
R42	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 11 e 20 anos	3			
R43	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 0 e 5 anos	1			
R44	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4			
R45	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 11 e 20 anos	3			
R46	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 11 e 20 anos	3			
R47	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 21 e 30 anos	4			
R48	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 11 e 20 anos	3			
R49	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4			
<b>Código</b>	<b>Tempo</b>	<b>TOTAIS</b>	<b>Tempo</b>	<b>TOTAIS</b>	<b>Tempo</b>	<b>TOTAIS</b>	<b>Tempo</b>	<b>TOTAIS</b>			
1	Entre 0 e 2 anos	7 14%	Entre 0 e 2 anos	5 10%	Entre 0 e 5 anos	17 35%	Entre 0 e 5 anos	9 18%			
2	Entre 3 e 5 anos	27 55%	Entre 3 e 5 anos	9 18%	Entre 6 e 10 anos	20 41%	Entre 6 e 10 anos	3 6%			
3	Entre 6 e 10 anos	11 22%	Entre 6 e 10 anos	11 22%	Entre 11 e 20 anos	10 20%	Entre 11 e 20 anos	12 24%			
4	Entre 11 e 20 anos	4 8%	Entre 11 e 20 anos	17 35%	Entre 21 e 30 anos	2 4%	Entre 21 e 30 anos	17 35%			
5	Mais de 20 anos	0 0%	Mais de 20 anos	7 14%	Mais de 30 anos	0 0%	Mais de 30 anos	8 16%			
		49 100%		49 100%		49 100%		49 100%			

PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO										
	25. Sua idade:			26. Sexo:			27. QUAIG			
R1	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		3º CGCFEx	4		
R2	46 anos ou mais	4		Masculino	1		8º CGCFEx	9		
R3	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		5º CGCFEx	6		
R4	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		1º CGCFEx	2		
R5	46 anos ou mais	4		Feminino	2		8º CGCFEx	9		
R6	Entre 25 e 35 anos	2		Masculino	1		2º CGCFEx	3		
R7	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		3º CGCFEx	4		
R8	Entre 25 e 35 anos	2		Feminino	2		12º CGCFEx	13		
R9	46 anos ou mais	4		Masculino	1		3º CGCFEx	4		
R10	Entre 25 e 35 anos	2		Masculino	1		8º CGCFEx	9		
R11	46 anos ou mais	4		Masculino	1		9º CGCFEx	10		
R12	46 anos ou mais	4		Masculino	1		3º CGCFEx	4		
R13	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		6º CGCFEx	7		
R14	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		CCIEx	1		
R15	46 anos ou mais	4		Masculino	1		CCIEx	1		
R16	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		CCIEx	1		
R17	Entre 36 e 45 anos	3		Feminino	2		CCIEx	1		
R18	46 anos ou mais	4		Masculino	1		CCIEx	1		
R19	46 anos ou mais	4		Masculino	1		1º CGCFEx	2		
R20	46 anos ou mais	4		Masculino	1		CCIEx	1		
R21	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		CCIEx	1		
R22	46 anos ou mais	4		Masculino	1		CCIEx	1		
R23	Entre 25 e 35 anos	2		Masculino	1		1º CGCFEx	2		
R24	46 anos ou mais	4		Masculino	1		CCIEx	1		
R25	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		3º CGCFEx	4		
R26	46 anos ou mais	4		Masculino	1		3º CGCFEx	4		
R27	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		CCIEx	1		
R28	Entre 25 e 35 anos	2		Feminino	2		7º CGCFEx	8		
R29	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		7º CGCFEx	8		
R30	46 anos ou mais	4		Masculino	1		4º CGCFEx	5		
R31	46 anos ou mais	4		Masculino	1		10º CGCFEx	11		
R32	46 anos ou mais	4		Masculino	1		10º CGCFEx	1		
R33	Entre 25 e 35 anos	2		Feminino	2		CCIEx	1		
R34	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		4º CGCFEx	5		
R35	46 anos ou mais	4		Masculino	1		1º CGCFEx	2		
R36	46 anos ou mais	4		Masculino	1		CCIEx	1		
R37	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		9º CGCFEx	10		
R38	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		9º CGCFEx	10		
R39	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		9º CGCFEx	10		
R40	46 anos ou mais	4		Feminino	2		7º CGCFEx	8		
R41	46 anos ou mais	4		Masculino	1		10º CGCFEx	11		
R42	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		2º CGCFEx	3		
R43	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		11º CGCFEx	12		
R44	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		11º CGCFEx	12		
R45	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		4º CGCFEx	5		
R46	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		8º CGCFEx	9		
R47	46 anos ou mais	4		Masculino	1		4º CGCFEx	5		
R48	46 anos ou mais	4		Masculino	1		9º CGCFEx	10		
R49	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1		12º CGCFEx	13		
Código	Opções	Totais		Opções	Totais		Código	Opções	Totais	
1	Menos de 25 anos	0	0%	Masculino	43	88%	CCIEx	1	13	27%
2	Entre 25 e 35 anos	6	12%	Feminino	6	12%	1º CGCFEx	2	4	8%
3	Entre 36 e 45 anos	22	45%	Outros	0	0%	2º CGCFEx	3	2	4%
4	46 anos ou mais	21	43%		49	100%	3º CGCFEx	4	6	12%
		49	100%				4º CGCFEx	5	4	8%
							5º CGCFEx	6	1	2%
							6º CGCFEx	7	1	2%
							7º CGCFEx	8	3	6%
							8º CGCFEx	9	4	8%
							9º CGCFEx	10	5	10%
							10º CGCFEx	11	2	4%
							11º CGCFEx	12	2	4%
							12º CGCFEx	13	2	4%
									49	100%









<b>Nº</b>	<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>L</b>
1ª	5. Estabelecer metas e indicadores para monitorar prazos e resultados de trabalhos de análise de atos de pessoal.	9,0	7,7	21
2ª	1. Analisar a legalidade de atos de pessoal (admissão, desligamento e concessão de reforma, pensão militar, pensão especial “ex-combatentes”, aposentadoria, pensão civil, anistiado político e outros).	9,6	7,9	20
3ª	2. Identificar com clareza a existência de erros significativos, fraudes e não conformidades relevantes na análise de atos de pessoal.	9,7	8,4	16
4ª	4. Elaborar documentos de comunicação para gestores de pessoal responsáveis pelo cadastrado de atos de pessoal para correções.	9,2	8,4	15
5ª	3. Emitir pareceres sobre a apreciação de atos de pessoal com objetividade, precisão, clareza, concisão, completude e tempestividade.	9,4	8,5	14
6ª	6. Controlar o andamento e a tramitação de processos recebidos para análise, bem como a sua restituição ao gestor de pessoal de origem, após a emissão do parecer.	9,4	8,5	14
7ª	9. Analisar as diligências do TCU relativas a atos de pessoal e encaminhá-las às organizações responsáveis.	9,6	8,8	12
8ª	10. Utilizar sistemas de informática para processamento de atos de pessoal.	9,4	8,7	12
9ª	8. Manter atitude de independência que assegure a imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades.	9,3	8,7	12
10ª	7. Atuar de forma imparcial e isenta, evitando situações de conflito de interesses ou quaisquer outras que afetem a objetividade ou comprometam o seu julgamento profissional.	9,7	9,3	7
	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>9,4</b>	<b>8,5</b>	<b>14</b>



## CÁLCULO DO DESVIO-PADRÃO



Nº	COMPETÊNCIAS	MÉDIA RESPONDENTES			DESVIO-PADRÃO	
		I	D	GAP	I	D
1	1. Analisar a legalidade de atos de pessoal (admissão, desligamento e concessão de reforma, pensão militar, pensão especial “ex-combatentes”, aposentadoria, pensão civil, anistiado político e outros).	9,6	7,9	20	0,7	1,8
2	2. Identificar com clareza a existência de erros significativos, fraudes e não conformidades relevantes na análise de atos de pessoal.	9,7	8,4	16	0,7	1,6
3	3. Emitir pareceres sobre a apreciação de atos de pessoal com objetividade, precisão, clareza, concisão, completude e tempestividade.	9,4	8,5	14	1,0	1,6
4	4. Elaborar documentos de comunicação para gestores de pessoal responsáveis pelo cadastrado de atos de pessoal para correções.	9,2	8,4	15	1,0	1,6
5	5. Estabelecer metas e indicadores para monitorar prazos e resultados de trabalhos de análise de atos de pessoal.	9,0	7,7	21	1,0	1,7
6	6. Controlar o andamento e a tramitação de processos recebidos para análise, bem como a sua restituição ao gestor de pessoal de origem, após a emissão do parecer.	9,4	8,5	14	0,9	1,6
7	7. Atuar de forma imparcial e isenta, evitando situações de conflito de interesses ou quaisquer outras que afetem a objetividade ou comprometam o seu julgamento profissional.	9,7	9,3	7	0,9	1,4
8	8. Manter atitude de independência que assegure a imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades.	9,3	8,7	12	1,7	2,1
9	9. Analisar as diligências do TCU relativas a atos de pessoal e encaminhá-las às organizações responsáveis.	9,6	8,8	12	0,6	1,4
10	10. Utilizar sistemas de informática para processamento de atos de pessoal.	9,4	8,7	12	1,2	1,5
	<b>MÉDIAS GERAL E PARCIAIS</b>	<b>9,4</b>	<b>8,5</b>	<b>14</b>	<b>0,5</b>	<b>1,2</b>



### Tratamento dos dados dos CHA das Competências Profissionais Não Gerenciais – Analistas de Atos de Pessoal

DIMENSÕES DAS COMPETÊNCIAS			R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	
12. CONHECIMENTOS	Nível de Escolaridade	Totais																													
	Esino médio	1 4%																							Relevante						
	Graduação	18 64%			Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante			Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante					Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	
	Especialização	7 25%		Relevante								Relevante	Relevante								Relevante		Relevante	Relevante							
	Mestrado/Doutorado	2 7%	Relevante																							Relevante					
13. CONHECIMENTOS	Área de Formação																														
	Economia	2 7%																				Relevante				Relevante					
	Estatística	4 14%																			Relevante	Relevante		Relevante	Relevante						
	Intendência (militar)	4 14%										Relevante								Relevante	Relevante					Relevante					
	Contábeis	7 25%						Possuo							Relevante					Relevante	Relevante		Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante			
	Administração	11 39%		Relevante				Relevante		Relevante	Relevante					Relevante		Relevante		Relevante	Relevante			Relevante		Relevante	Relevante	Relevante			
	Administração Pública	14 50%					Relevante	Relevante			Relevante	Relevante			Relevante	Relevante			Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante			
	Direito	17 61%	Relevante	Relevante				Relevante				Relevante			Relevante	Relevante			Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	
14. CONHECIMENTOS	Área de Especialização																														
	Idiomas	3 11%	Relevante									Relevante										Relevante									
	Governança pública	4 14%										Relevante									Relevante	Relevante	Relevante								
	Administração de pessoal	10 36%						Relevante		Relevante	Relevante				Relevante					Relevante	Relevante	Relevante				Relevante	Relevante	Relevante			
	Gestão de riscos	12 43%					Relevante	Relevante			Relevante	Relevante			Relevante			Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante				
	Riscos de fraudes	13 46%	Relevante	Relevante				Relevante			Relevante	Relevante			Relevante	Relevante			Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante			
	Pagamento de pessoal	14 50%		Relevante	Relevante			Relevante			Relevante	Relevante			Relevante	Relevante			Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante			
	Controles internos	15 54%	Relevante	Relevante			Relevante	Relevante			Relevante	Relevante			Relevante	Relevante			Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante			
Auditoria	16 57%					Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante			Relevante	Relevante			Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante			
15. HABILIDADES	4. Operar computadores, periféricos e outros recursos tecn	22 79%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	
	2. Capacidade de concentração	20 71%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Possuo	
	3. Capacidade de interpretação	19 68%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	
	1. Habilidade analítica	18 64%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	
	16. ATITUDES	4. Honestidade e ética	24 86%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante
1. Imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades profissionais		20 71%	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante			Relevante	Relevante			Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante			
2. Predisposição para aprendizado profissional contínuo		19 68%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante			Relevante	Relevante			Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		
5. Sigilo profissional		18 64%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante			Relevante	Relevante			Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		
3. Zelo profissional		17 61%		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante			Relevante	Relevante			Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		Relevante	Relevante	Relevante	Relevante		

## Tratamento dos dados biográficos dos analistas de atos de pessoal

	18. Tempo de exercício em atividades correlatas (gestão de pessoas) que você julga necessário para o desempenho da função de analista de atos de pessoal e o que você possui:				19. Tempo de serviço na instituição "Exército Brasileiro" que você julga necessário para o desempenho da função de analista de atos de pessoal e o que você possui:				
	[Tempo de exercício necessário]		[Tempo de exercício que possui]		[Tempo de exercício necessário]		[Tempo de exercício que possui]		
R1	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4	
R2	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4	
R3	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 21 e 30 anos	4	
R4	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 6 e 10 anos	2	Mais de 30 anos	5	
R5	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 5 anos	1	Mais de 30 anos	5	
R6	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 11 e 20 anos	3	
R7	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 0 e 5 anos	1	Mais de 30 anos	5	
R8	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 6 e 10 anos	2	
R9	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 21 e 30 anos	3	Entre 21 e 30 anos	4	
R10	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 0 e 5 anos	1	
R11	Entre 0 e 2 anos	1	Mais de 20 anos	5	Entre 0 e 5 anos	1	Mais de 30 anos	5	
R12	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 21 e 30 anos	4	
R13	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 11 e 20 anos	3	Mais de 30 anos	5	
R14	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 21 e 30 anos	4	
R15	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 11 e 20 anos	3	
R16	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 6 e 10 anos	2	Mais de 30 anos	5	
R17	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 21 e 30 anos	4	
R18	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4	
R19	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 0 e 5 anos	1	
R20	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 21 e 30 anos	3	Entre 21 e 30 anos	4	
R21	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 0 e 5 anos	1	
R22	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 6 e 10 anos	2	
R23	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 0 e 5 anos	1	Entre 6 e 10 anos	2	
R24	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 0 e 2 anos	1	Entre 6 e 10 anos	2	Mais de 30 anos	5	
R25	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 11 e 20 anos	4	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4	
R26	Entre 3 e 5 anos	2	Mais de 20 anos	5	Entre 11 e 20 anos	3	Entre 21 e 30 anos	4	
R27	Entre 3 e 5 anos	2	Mais de 20 anos	5	Entre 11 e 20 anos	3	Mais de 30 anos	5	
R28	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 3 e 5 anos	2	Entre 6 e 10 anos	2	Entre 21 e 30 anos	4	
Código	Tempo	TOTAIS	Tempo	TOTAIS	Tempo	TOTAIS	Tempo	TOTAIS	
1	Entre 0 e 2 anos	9	Entre 0 e 2 anos	8	Entre 0 e 5 anos	8	Entre 0 e 5 anos	3	
2	Entre 3 e 5 anos	16	Entre 3 e 5 anos	5	Entre 6 e 10 anos	11	Entre 6 e 10 anos	3	
3	Entre 6 e 10 anos	3	Entre 6 e 10 anos	7	Entre 11 e 20 anos	9	Entre 11 e 20 anos	2	
4	Entre 11 e 20 anos	0	Entre 11 e 20 anos	5	Entre 21 e 30 anos	0	Entre 21 e 30 anos	12	
5	Mais de 20 anos	0	Mais de 20 anos	3	Mais de 30 anos	0	Mais de 30 anos	8	
		28		28		28		28	
Tempo atividade de auditoria interna	Necessário		Possui		Tempo de serviço no Exército	Necessário		Possui	
	Frequência		Frequência			Frequência		Frequência	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa		Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Entre 0 e 2 anos	9	32%	8	29%	Entre 0 e 5 anos	8	29%	3	11%
Entre 3 e 5 anos	16	57%	5	18%	Entre 6 e 10 anos	11	39%	3	11%
Entre 6 e 10 anos	3	11%	7	25%	Entre 11 e 20 anos	9	32%	2	7%
Entre 11 e 20 anos	0	0%	5	18%	Entre 21 e 30 anos	0	0%	12	43%
Mais de 20 anos	0	0%	3	11%	Mais de 30 anos	0	0%	8	29%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO											
Respondentes	20. Idade:			21. Gênero			22. UAIG				
	R1	46 anos ou mais	4		Masculino	1			CCIEx	1	
R2	46 anos ou mais	4		Masculino	1			3º CGCFEx	2		
R3	46 anos ou mais	4		Masculino	1			12º CGCFEx	13		
R4	46 anos ou mais	4		Masculino	1			2º CGCFEx	3		
R5	46 anos ou mais	4		Masculino	1			3º CGCFEx	4		
R6	46 anos ou mais	4		Masculino	1			3º CGCFEx	4		
R7	46 anos ou mais	4		Masculino	1			1º CGCFEx	2		
R8	Entre 36 e 45 anos	3		Feminino	2			8º CGCFEx	9		
R9	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1			CCIEx	1		
R10	Entre 36 e 45 anos	3		Feminino	2			CCIEx	1		
R11	46 anos ou mais	4		Masculino	1			CCIEx	1		
R12	46 anos ou mais	4		Masculino	1			CCIEx	1		
R13	46 anos ou mais	4		Masculino	1			CCIEx	1		
R14	46 anos ou mais	4		Masculino	1			CCIEx	1		
R15	Entre 36 e 45 anos	3		Masculino	1			6º CGCFEx	7		
R16	46 anos ou mais	4		Masculino	1			CCIEx	1		
R17	46 anos ou mais	4		Masculino	1			CCIEx	1		
R18	46 anos ou mais	4		Masculino	1			10º CGCFEx	11		
R19	46 anos ou mais	4		Masculino	1			10º CGCFEx	11		
R20	46 anos ou mais	4		Masculino	1			9º CGCFEx	10		
R21	Entre 25 e 35 anos	2		Masculino	1			9º CGCFEx	10		
R22	Entre 36 e 45 anos	3		Feminino	2			1º CGCFEx	2		
R23	Entre 36 e 45 anos	3		Feminino	2			11º CGCFEx	12		
R24	46 anos ou mais	4		Masculino	1			11º CGCFEx	12		
R25	46 anos ou mais	4		Masculino	1			7º CGCFEx	8		
R26	46 anos ou mais	4		Masculino	1			CCIEx	1		
R27	46 anos ou mais	4		Masculino	1			1º CGCFEx	2		
R28	46 anos ou mais	4		Masculino	1			12º CGCFEx	13		

Código	Opções	Totais		Código	Opções	Totais		Código	Opções	Totais	
1	Menos de 25 anos	0	0%	1	Masculino	24	86%	1	CCIEx	10	36%
2	Entre 25 e 35 anos	1	4%	2	Feminino	4	14%	2	1º CGCFEx	4	14%
3	Entre 36 e 45 anos	6	21%	3	Outros	0	0%	3	2º CGCFEx	1	4%
4	46 anos ou mais	21	75%			28	100%	4	3º CGCFEx	2	7%
		28	100%					5	4º CGCFEx	0	0%
								6	5º CGCFEx	0	0%
								7	6º CGCFEx	1	4%
								8	7º CGCFEx	1	4%
								9	8º CGCFEx	1	4%
								10	9º CGCFEx	2	7%
								11	10º CGCFEx	2	7%
								12	11º CGCFEx	2	7%
								13	12º CGCFEx	2	7%
										28	100%



idp

Bo  
pro  
cit  
ref  
Nos  
são

**idp**

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO