

# COMPETÊNCIAS PARA O ALCANCE DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO DO CONTROLE INTERNO DO EXÉRCITO

Rosangelo Koltz<sup>a, 1</sup>, Pedro Luiz Costa Cavalcante<sup>a, b</sup>

<sup>a</sup> Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

<sup>b</sup> Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)

| INFORMAÇÕES   | RESUMO  |
|---|---|
| <p><i>Palavras-chave:</i><br/>Competências profissionais;<br/>Conhecimentos, habilidades e atitudes;<br/>Controle interno;<br/>Administração pública.</p> | <p>O artigo tem como objetivo realizar uma ampla avaliação das competências profissionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos do Sistema de Controle Interno do Exército, a partir da percepção dos seus próprios integrantes. Para tanto, a pesquisa se baseia no debate teórico sobre diagnóstico de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que tem como foco principal o mapeamento de eventual lacuna ou gap de competências profissionais. Em seguida foram realizadas pesquisas bibliográficas, coletas de dados por meio de <i>survey</i> com os três perfis distintos de auditores e análises dos dados. Os resultados empíricos demonstraram 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, em geral, uma lacuna de grau médio nas competências dos integrantes do Sistema. Portanto, conclui-se que há algum grau de divergência entre as competências profissionais existentes e as necessárias ao cumprimento dos objetivos de negócios.</p> |
| <p><i>Keywords:</i><br/>Professional skills;<br/>Knowledge, skills, attitude;<br/>Internal control;<br/>Public administration.</p>                        | <p><b>ABSTRACT</b><br/>The objective of this article is to provide an ample evaluation of the necessary professional skills needed to achieve the strategic objectives of the Sistema de Controle Interno do Exército (Army Internal Control System) based on member perceptions. To accomplish this, research was based on the theoretical debate regarding the diagnosis of knowledge, skills and attitude (KSA), the main focus being to map the eventual gap in professional skills. Next, bibliographical research was performed along with data collection by means of a survey of the three auditor profiles and data analysis. The empirical results show that the professional skills identified as relevant to the performance of the activity of internal government audit have, in general, a high degree of importance and a medium to high level of mastery. Mapping of the gap showed, in general, a medium degree of shortcoming in skills among the System members. Therefore, it has been concluded that there is some degree of divergence between the existing professional competencies and those necessary to fulfill the business objectives.</p>            |

## 1. Introdução

O funcionamento das políticas públicas exige um aparato estatal profissionalizado e em constante qualificação para que seus resultados gerem cada vez mais valor público à sociedade. Nesse sentido, dentro de uma perspectiva abrangente de atuação, o Estado brasileiro vem incorporando cada vez mais, em suas estruturas organizacionais e em seus dispositivos legais, a

priorização do controle governamental como estratégia para a correta aplicação dos recursos públicos e, por conseguinte, a efetividade das ações governamentais (Pires & Cardoso, 2011; Cavalcante & Santos, 2020).

Com efeito, as discussões sobre controle no setor público despertam interesse tanto no meio político como no jurídico e institucional (Marques Neto, 2010). Além disso, é um assunto

<sup>1</sup> [cont.koltz@gmail.com](mailto:cont.koltz@gmail.com)

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; Cavalcante & Santos, 2020).

O Poder Executivo Federal procura seguir as melhores práticas nacionais e internacionais de auditoria interna no setor público e, na última década, alinhou seus normativos legais e técnicos aos de órgãos de referência internacional, tais como a *International Federation of Accountants* - IFAC e a *International Organization of Supreme Audit Institutions* - INTOSAI (Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União [CGU], 2017).

Como as novas regras e princípios também se aplicam ao Sistema de Controle Interno do Exército (SisCIEEx), o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx) realizou alterações na sua estrutura organizacional, ajustou regulamentos, normativos técnicos, competências organizacionais e quadro de pessoal. Estabeleceu nova orientação estratégica: missão, visão de futuro e objetivos estratégicos, que incluiu justamente o alinhamento das atividades de auditoria aos padrões nacionais e internacionais de excelência que regem a Auditoria Interna Governamental (Centro de Controle Interno do Exército [CCIEEx], 2020).

Essas mudanças exigiram mais capacidades e competências da organização e dos profissionais do SisCIEEx. Constituído-se num grande desafio a essa estrutura, pois o surgimento de novas demandas tende a ampliar a lacuna entre o que os profissionais necessitam saber e o que eles efetivamente sabem (Brandão, 2020).

Nesse contexto, é razoável supor a existência de lacunas de competências dos auditores internos governamentais do Exército, que podem dificultar, em especial, o cumprimento das novas competências necessárias à auditoria interna, nas vertentes avaliação e consultoria (CGU, 2017). Nessa direção, a pesquisa de Monteiro, Diehl, Ayres, e

Vargas (2016) indicou que as lacunas do conhecimento e a falta de vinculação com as estratégias do Controle Interno do Exército, identificadas nos auditores, dificultam a alavancagem do processo de inovação na auditoria interna.

Portanto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: em que medida as competências profissionais existentes estão alinhadas àquelas que são necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos do Controle Interno do Exército Brasileiro? No intuito de responder a esse questionamento, o objetivo principal deste artigo é realizar uma ampla avaliação das competências profissionais necessárias ao alcance das metas do SisCIEEx, a partir da percepção dos seus próprios integrantes e com base no diagnóstico de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Para tanto, este estudo de caso exploratório e descritivo, de abordagem quali-quantitativa, desenvolveu uma pesquisa bibliográfica para identificação e descrição das competências, coletou dados em um *survey* com os três perfis distintos de auditores (analistas, auditores internos e supervisores/coordenadores) e, em seguida, analisou os resultados de lacunas ou gaps entre as competências profissionais necessárias e as já existentes, bem como propôs perfis de CHA desejáveis.

O artigo é composto dessa introdução e por outras quatro seções. A segunda e a terceira seção mostra o referencial teórico sobre a atividade de auditoria interna governamental, assim como os conceitos e tipos de competências. A quarta seção expõe os resultados obtidos, a análise, discussão e sugestão de perfil de competências. E, por fim, no quinto capítulo, apresentam-se as principais conclusões, limitações e agenda futura de pesquisas.

## 2. Auditoria interna governamental

No Brasil, o sistema de controle interno é aquele que realiza a função de auditoria interna, conforme definido nos artigos 70 a 74 da Constituição Federal de 1988. Além da função

de fiscalização da aplicação dos gastos públicos na vasta estrutura da administração pública, a auditoria interna também desempenha atividades permanentes de assessoramento interno à alta gestão, como também provê informações de qualquer fato que cause ou possa vir causar danos ao Erário (Castro, 2011).

No âmbito do Poder Executivo Federal, os principais marcos regulatórios das atividades de controle e auditoria datam com a edição de 1964 com a Lei n. 4.320 (1964) e de 1967, com a edição do Decreto-Lei n. 200 (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.

Para cumprir o ordenamento constitucional e regular as atividades de controle interno foram editados nos anos de 2000 e 2001 lei e decreto, que orientaram a organização, as finalidades e a estrutura do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (Lei n. 10.180, 2001, Decreto n. 3.591, 2000). Recentemente, o controle interno do Poder Executivo Federal, seguindo as melhores práticas nacionais e internacionais de auditoria, alinhou seus normativos legais e técnicos. Essas orientações trouxeram novos princípios, conceitos e diretrizes, a exemplo do conceito e finalidade destacados no Quadro 1, a seguir:

**Quadro 1. Evolução do conceito e finalidade da Auditoria Interna Governamental**

| Auditoria interna governamental | IN/CGU n° 1/2001 (anterior)  | IN/CGU n° 3/2017 (atual)  |
|---------------------------------|--|---|
| Conceito                        | É o conjunto de técnicas que visa avaliar a gestão pública, [...] mediante a <b>confrontação entre uma situação encontrada com um determinado critério técnico, operacional ou legal.</b> <i>(Grifo nosso)</i> | É uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, <b>desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização.</b> <i>(Grifo nosso)</i> |
| Finalidade                      | É <b>comprovar a legalidade e legitimidade dos atos e fatos administrativos</b> e avaliar os resultados alcançados, . . . <i>(Grifo nosso)</i>   | [...] <b>aumentar e proteger o valor organizacional das instituições públicas</b> , fornecendo avaliação, assessoria e aconselhamento baseados em risco. <i>(Grifo nosso)</i> |

Fonte: Instrução Normativa n. 1/2001- CGU e 3/2017- CGU, com adaptações próprias.

Com a nova Instrução Normativa (IN) da Controladoria-Geral da União (CGU) é possível observar, conforme grifado no Quadro 1, mudanças significativas nas orientações das atividades de auditoria interna. No conceito se inseriu 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 das organizações. Difere-se, portanto, da anterior, que visava a avaliação da gestão pública pelo método do confrontamento de critérios técnicos, operacionais ou legais (Secretaria Federal de Controle Interno [SFC],

2001). No propósito da atividade, o destaque fica por conta de que, até o advento da IN n. 03/2017 da CGU, 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 (CGU, 2017; Pires & Cardoso, 2011; Vasconcelos, 2011).

O alinhamento dos normativos de controle nacionais aos internacionais de auditoria do setor público, a incorporação de ferramentas de tecnologia da informação e a dinâmica normativa adotada pela

Administração Pública geraram mudanças e aumento das responsabilidades das Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG) e, conseqüentemente, dos auditores internos governamentais. 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, Tonet, Bruno & Silva, 2016).

A orientação da necessidade de competências específicas ao auditor interno fica muito clara nas Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (IPPF), promulgadas pelo *The Institute of Internal Auditors* (The IIA, 2017, p. 6), as quais citam no atributo “1200”, que os trabalhos devem ser realizados com “Proficiência e Zelo Profissional Devido”.

Esses fatos e as evidências apontadas chamaram a atenção para uma possível lacuna entre as competências necessárias e as existentes para o desempenho da atividade de auditoria interna no Exército e, por conseguinte, a necessidade de melhor compreender essa questão.

### 3. Competências: conceitos e tipos

Num mundo cada vez mais complexo, dinâmico e conectado, o desenvolvimento constante de competências individuais e organizacionais tornou-se imperioso para a legitimidade, confiança e até sobrevivência de carreiras e organizações também no setor público (Brandão, 2009, 2020; Carbone et al., 2016; Gramigna, 2017; Resende, 2003).

O termo competência foi abarcado ao vocabulário organizacional no início do século XX com o sentido de qualificar o indivíduo com capacidade e recursos para realizar de forma eficaz determinada atividade. Contudo, nos últimos 30 anos, observou-se um crescimento de modelos de gestão de pessoas baseados em competências implementados em instituições públicas e privadas, a exemplo do Ministério da Economia, Banco do Brasil, Vale e Petrobrás

(Brandão, 2020; Carbone et al., 2016; M. T. L. Fleury & A. C. C. Fleury, 2001, 2004; Guimarães, 2000; Resende, 2008).

A literatura traz um conjunto variado de conceitos para competências, pois parece não haver consenso na doutrina especializada, contudo, em uma perspectiva tridimensional a competência profissional envolve conhecimento, habilidade e atitudes (*Knowledge, Know-How and Attitudes*) ou a sigla CHA em português (Durand, 1998). As três dimensões de competência associam aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos e são largamente conhecidas e aceitas no meio acadêmico e corporativo. Conhecimento significa o conjunto de informações assimiladas pela pessoa no curso da sua vida e que lhe permite “saber o que e por que fazer” determinada ação. Habilidade constitui uma série de experiências adquiridas pela repetição de atividades que capacitam o indivíduo a fazer uso do conhecimento para “saber como fazer” algo. Enquanto atitudes são os comportamentos éticos e afetivos que confere ao indivíduo uma predisposição ou intenção de realizar ou não uma ação o “querer fazer” (Brandão, 2009, p. 10; Carbone, Brandão, Leite & Vilhena., 2016, p. 50).

Há uma variada gama de adjetivação dos tipos e categorias de competências na literatura, no entanto, apresenta-se para o entendimento deste trabalho a tipologia das competências nas categorias individual, profissional e organizacional detalhadas a seguir:

- Individual: repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes detidos pelo indivíduo, com a função de identificar o capital humano do funcionário;
- Profissional: repertório de CHA desejados para a ocupação de cargos, funções, papéis ou espaços ocupacionais, visando compor o capital humano organizacional desejado;
- Organizacional: i) gerenciais - comportamentos esperados dos profissionais que exercem função de supervisão, coordenação ou liderança e; ii) não gerenciais:

comportamentos relevantes em profissionais que desempenhem atividades de caráter técnico, de assessoramento ou operacional (Carbone et al., 2009).

Para o atingimento dos objetivos estratégicos de uma unidade de auditoria interna governamental é salutar os esforços de identificação de potencialidades e também de eventuais lacunas nas competências profissionais. Essa última se avalia pela distância entre as competências atuais dos profissionais e as necessárias para o alcance do desempenho desejado dos auditores e, por conseguinte, das instituições (Brandão, 2020; Carbone et al., 2016).

## 4. Diagnóstico das competências profissionais

### 4.1 Estratégia analítica

Com a finalidade de obter uma amostra que espelhasse, em quantidade e profundidade, as informações imprescindíveis ao estudo sobre as competências profissionais necessárias aos auditores internos governamentais do Exército, optou-se pela realização de um censo da população de auditores. Foram selecionados os 136 auditores internos integrantes do SisCIEEx em todas as 13 cidades, assim categorizados: 27 chefes de UAIG e coordenadores de equipe de auditoria, enquadrados na categoria de competências gerenciais, 70 auditores internos e 39 analistas, esses dois últimos classificados na categoria de competências não gerenciais.

O total de respondentes foi de 72%, o que correspondia a 97 dos 136 integrantes. Sendo 74% dos supervisores e coordenadores, 72% dos auditores internos e 72% dos analistas de atos de pessoal.

Houve a participação de profissionais de todas as 13 unidades de auditoria distribuídas por todo território nacional. Tal fato, trouxe maior riqueza e robustez aos dados. A maioria dos respondentes possuíam 21 anos ou mais de serviço, sendo 60% dos supervisores e coordenadores, 51% dos auditores e 72% dos analistas. A carreira militar é organizada por graduações e postos, que vão de soldado a

general, o que, em tese, permite concluir que os militares integrantes do controle interno possuem graduações e postos mais elevados e um bom conhecimento institucional.

Com o objetivo de identificar os graus de importância e de domínio das competências profissionais foram aplicados questionários com escala de diferencial semântico de 10 intervalos do tipo Osgood. 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; Brandão, Borges-Andrade, Freitas, & Vieira, 2010).

Para a apuração de eventual gap das competências profissionais foi utilizada a fórmula  $L = I(10 - D)$ , adaptada da proposta por Borges-Andrade e Lima (1983 como citado em Brandão, 2020). A letra “L” indica a lacuna ou gap de competência; “I” corresponde ao grau de importância; “D” ao grau de domínio; e o número “10” (dez) é o maior grau do nível da escala de avaliação de competências adotado pelo pesquisador. 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; Brandão & Bahry, 2005).

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. Por outro lado, quando os resultados do “L” forem iguais ou maiores que 45, sugerem um grau alto na lacuna da competência. Resultados maiores que 10 e menores que 45 sinalizam um grau médio na lacuna da competência (Brandão, 2020; Carbone et al., 2009).

## 4.2 Competências profissionais no controle interno do exército brasileiro

De acordo com o pressuposto teórico do mapeamento de competências, inicialmente foi aplicado a técnica de análise documental para identificar e descrever de forma precisa e sistemática o conteúdo de materiais escritos sobre as competências relevantes ao desempenho da atividade 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.

As atribuições do supervisor e coordenador de auditoria são acompanhar em todas as fases da auditoria a qualidade do trabalho, o alcance dos objetivos e desenvolvimento da equipe. Já os auditores internos têm como atribuição principal executar os trabalhos de auditoria de acordo com o planejamento e as normas e práticas de auditoria aplicáveis. Aos analistas de atos de

pessoal compete analisar e emitir parecer atestando a legalidade dos processos de admissão, anistia, concessão de aposentadoria e pensão, reforma e contratação de mão de obra temporária (CGU, 2017).

Em um segundo momento, buscou-se por meio de questionários identificar a importância e o domínio das referidas competências profissionais, bem como a relevância das dimensões dessas competências, atribuídas pela autopercepção dos respondentes. Por fim, apurou-se o gap das competências profissionais. Os resultados deste trabalho estão apresentados a seguir.

### 4.2.1 Competências profissionais gerenciais – supervisores e coordenadores de auditoria

A seguir, no Quadro 2, são listadas as competências profissionais gerenciais em ordem decrescente do grau da lacuna (L) da competência, permitindo analisar com facilidade a importância, o domínio e aquelas que possuem maior e menor gap. 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 2. Mapeamento das competências profissionais gerenciais dos supervisores e coordenadores**

|    | Competências profissionais gerenciais  | Grau médio |     |                    |
|----|--|------------|-----|--------------------|
|    |  | I          | D   | GAP<br>L= I (10-D) |
| 1º | 1. Desenvolver Planos de Auditoria baseados 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.                              | 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.  | 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.   | 9,4        | 8,9        | 10        |
|    | <b>Média Geral</b>   | <b>9,2</b> | <b>8,2</b> | <b>16</b> |

**Nota:** (I) Grau médio da importância da competência; (D) Grau médio do domínio da competência; e (L) Grau da lacuna ou *gap*.

**Fonte:** Elaboração própria.

Percebeu-se, de forma ampla, que as competências profissionais gerenciais identificadas na pesquisa bibliográfica como relevantes foram consideradas com alto grau de importância pelos profissionais que desempenham a função de supervisor e coordenador de auditoria. As competências apresentaram média geral de 9,2 e suas médias individuais variaram de 9,6 a 8,6, em uma escala de 1, para nenhuma importância, a 10, extrema importância. Entre as competências chama-se a atenção para a número 1, a qual possui a maior média aritmética e um baixo desvio-padrão, o que permite inferir como de grande importância para a atividade de auditoria interna. 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 número 4, 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).

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, o que se pode entender, como uma média alta. As médias das 8 competências avaliadas variaram de 8,9 a 7,4, caracterizando, em uma apertada análise, um domínio abaixo do necessário para algumas das 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 4, classificada na 8ª posição, que

apresentou valor do desvio-padrão de 2,2, indicando maior variabilidade nas avaliações, sinalizando a existência de profissionais com níveis distintos de capacidades (Brandão, 2020).

As competências apresentaram média geral do *gap* de 16, evidenciando uma lacuna de grau médio. As médias individuais alternaram de 25 a 10, ou seja, de grau médio a baixo. A competência número 1 apresentou a maior lacuna entre todas, com valor de 25. Outro destaque para essa competência, é que obteve a menor avaliação média do domínio 7,4. Caracterizando acentuada discrepância no alinhamento com os objetivos estratégicos e, por conseguinte, necessitando de prioridade no seu desenvolvimento. Por outro lado, e novamente, destaca-se a competência número 4, por apresentar a menor lacuna entre elas, com valor de 10, sendo a única com grau da lacuna baixo. 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, o que sugere alguma lacuna nas competências avaliadas. Diante do fato, é possível concluir que há a necessidade de planejar a captação ou o desenvolvimento dessas competências (Brandão, 2020; Carbone et al., 2016).

As respostas à pergunta aberta sobre competências profissionais gerenciais relevantes reforçaram as proposições já apontadas como mais importantes na análise documental. As ideias mais citadas fazem referência às competências 1 e 5, classificadas como as mais relevantes e de maior *gap* entre as

competências, conforme pode ser visto no Quadro 2.

#### 4.2.2 Competências profissionais não gerenciais – auditores internos

Na sequência são relacionadas as competências profissionais não gerenciais

relativa às funções dos auditores internos. As competências dispostas são os resultados de 49 autoavaliações realizadas pelos auditores internos, como pode ser observado no Quadro 3 a seguir:

**Quadro 3. Mapeamento das competências profissionais não gerenciais dos auditores internos governamentais**

|                 | Competências profissionais não gerenciais   | Grau médio |     |                    |
|-----------------|---|------------|-----|--------------------|
|                 |   | I          | D   | GAP<br>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 o alcance dos 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.  | 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 pertinentes para respaldar o relatório.                                    | 9,7        | 7,9 | 20                 |
| 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.  | 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 as normas que regem a entidade auditada.                                  | 9,1        | 8,2 | 16                 |
| 15 <sup>a</sup> | 11. Relacionar-se com diplomacia nos diferentes níveis hierárquicos e sociais e em regiões e culturas.  | 9,0        | 8,3 | 15                 |

|  |             |     |     |    |
|--|-------------|-----|-----|----|
|  | Média Geral | 9,3 | 7,5 | 23 |
|--|-------------|-----|-----|----|

**Nota:** (I) Grau médio da importância da competência; (D) Grau médio do domínio da competência; e (L) Grau da lacuna ou *gap*.

**Fonte:** Elaboração própria.

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, com média geral de 9,3. As médias de todas as 15 competências avaliadas alternaram de 9,7 a 8,8. Dentre as competências avaliadas, acentua-se a número 6, a qual possui a maior média aritmética e um baixo desvio-padrão, o que permite admitir como de grande importância para o exercício da função. O desvio-padrão da avaliação da importância das competências está, em sua maioria, abaixo ou próximo de 1, indica pouca variabilidade nas respostas, pressupondo-se um razoável consenso entre os profissionais (Brandão, 2020).

Outro ponto que chamou atenção nos resultados, foi a atribuição de menor importância entre elas à competência número 8, a qual faz parte da nova abordagem de auditoria no setor público, trazida pelas IPPF do The IIA, IN da CGU e ISSAI da INTOSAI. Tal achado leva ao seguinte questionamento: qual o nível de compreensão dos profissionais em relação aos novos propósitos da auditoria interna governamental?

No domínio das referidas competências, evidenciou-se uma média geral de 7,5, da qual se pode entender como um desalinhamento considerável com a estratégia do órgão. As médias individuais de domínio das 15 competências avaliadas variaram de 8,3 a 6,7, caracterizando um domínio das competências abaixo do necessário. 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).

Quanto à lacuna, todas as competências apresentaram uma *gap* de grau médio, com valores entre 15 e 30. As competências número 4, 12 e 13 apresentaram as maiores lacunas entre as 15 autoavaliadas, com valor de 30, o que indica uma lacuna de grau médio com tendência para alto. Dentre elas, destaca-se a relevância que o Tribunal de Contas da União (TCU, 2020) vem dando a competência número 12 “realizar auditoria financeira” para fins de prestação de contas anual dos órgãos do Governo Federal. Diante desse contexto e do resultado da pesquisa, pode-se depreender a necessidade urgente de diminuir ou eliminar a lacuna dessa competência. Não menos importante, as demais competências profissionais também carecem de planejamento para captação ou para desenvolvimento, pois apresentaram um *gap* de grau médio e podem comprometer o desempenho organizacional e o alcance dos objetivos estratégicos do SisCIEEx.

#### 4.2.3 Competências profissionais não gerenciais – auditores internos

Na sequência são relacionadas as competências profissionais com os respectivos valores da lacuna, *gap*, apurados com base na média aritmética simples das 28 autoavaliações realizadas pelos analistas de atos de pessoal do SisCIEEx. As competências foram dispostas em ordem decrescente do *gap*, conforme Quadro 4 a seguir:

## Quadro 4. Mapeamento das competências profissionais não gerenciais dos analistas de atos de pessoal

|                 | Competências profissionais não gerenciais   | Grau médio |            |                    |
|-----------------|---|------------|------------|--------------------|
|                 |   | I          | D          | GAP<br>L= I (10-D) |
| 1 <sup>a</sup>  | 5. Estabelecer metas e indicadores para monitorar prazos e resultados de trabalhos.   | 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, 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.  | 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.   | 9,4        | 8,5        | 14                 |
| 7 <sup>a</sup>  | 9. Analisar as diligências dos órgãos de externos relativas a atos de pessoal e encaminhá-las às organizações responsáveis.   | 9,6        | 8,8        | 12                 |
| 8 <sup>a</sup>  | 10. Utilizar sistemas de informática para processamento de atos de pessoal.   | 9,4        | 8,7        | 12                 |
| 9 <sup>a</sup>  | 8. Manter atitude de independência que assegure a imparcialidade de seu julgamento no exercício de suas atividades.   | 9,3        | 8,7        | 12                 |
| 10 <sup>a</sup> | 7. Atuar de forma imparcial e isenta, evitando situações de conflito de interesses ou que afetem a objetividade e 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>          |

**Nota:** (I) Grau médio da importância da competência; (D) Grau médio do domínio da competência; e (L) Grau da lacuna ou *gap*.

**Fonte:** Elaboração própria.

Observa-se, de forma abrangente, que as competências profissionais não gerenciais, relacionadas à função de analistas, 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, confirmando o apontamento da pesquisa bibliográfica. Destacam-se as competências 2 e 7 que possuem as maiores médias aritméticas, 9,7, e um baixo desvio-padrão, 0,7, o que permite inferir como de extrema importância para o exercício da função. O desvio-padrão da avaliação da importância das competências está, em sua maioria, abaixo ou próximo de 1, o que indica pouca variabilidade nas respostas dos entrevistados (Brandão, 2020).

No que se refere ao domínio das referidas competências, verificou-se uma média geral de

8,5, 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 um pouco abaixo do desejável em algumas competências. O desvio-padrão das avaliações do domínio apresentaram variações entre 1 e 2, isso indica algum grau de variabilidade no domínio de algumas competências.

As respostas à pergunta aberta reafirmam os itens já indicados como mais relevantes na pesquisa bibliográfica. Chama-se a atenção à resposta “Adotar postura investigativa quando da análise dos atos de pessoal sob sua responsabilidade”. O apontamento guarda relação com a competência número 2,

classificada entre as duas mais relevantes da categoria, conforme Quadro 4.

Quanto ao gap das competências dos analistas, a número 5 mostrou-se com a maior lacuna entre as 10 competências mensuradas, com valor de 21, o que indica um gap de grau médio. Outro aspecto que chama atenção nessa competência foi sua avaliação média de menor importância e menor domínio entre elas. A evidência leva ao questionamento se as características profissionais dos analistas 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, a qual apresentou alto grau médio de importância, 9,7, e de domínio, 9,3, assim resultando num gap médio baixo, no valor de 7. Nesse item, pode-se presumir que há pouquíssima ou nenhuma lacuna, não havendo necessidade de desenvolvimento ou captação dessa competência.

As demais competências profissionais apresentaram valores do gap entre 20 e 14,

sendo possível inferir que há uma lacuna de grau médio. Tal achado, sugere a necessidade de planejamento para captação ou orientação de desenvolvimento dessas competências (Brandão, 2020; Carbone et al., 2016).

#### 4.2 Competências profissionais no controle interno do exército brasileiro

Diante dos resultados da pesquisa foi possível ainda identificar um rol de conhecimentos, habilidades e atitudes 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.

Foram propostos três perfis, cada um com as três dimensões da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes, dispostas na ordem de relevância indicada pelos respondentes. A seguir, nos Quadros 5, 6 e 7 são apresentados os perfis sugeridos aos supervisores e coordenadores, auditores internos e os analistas de atos de pessoal.

**Quadro 5. Perfil das dimensões desejáveis aos supervisores e coordenadores de auditoria interna**

| Perfil das dimensões das competências                   |   |   |
|---|---|---|
| Conhecimentos   | Habilidades   | Atitudes  |
| Nível escolaridade Pós-graduação ( <i>lato sensu</i> ). | Atuar como mediador e conciliador de conflitos.                         | Honestidade e ética.                                  |
| Área de Formação em Administração Pública.              | Conduzir e participar de reuniões de trabalho.                          | Sigilo profissional.                                  |
| Especialização em Auditoria.                            | Didática para explicar e orientar.                                      | Imparcialidade.                                       |
| -   | Liderar e influenciar comportamentos, impor respeito e dar bom exemplo. | Predisposição para aprendizado profissional contínuo. |
| -   | Exercer o julgamento profissional devido.                               | Iniciativa (proatividade).                            |
| -   | Saber aplicar teorias e conceitos terminológicos.                       | Zelo Profissional.                                    |

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 6. Perfil das dimensões desejáveis aos auditores internos governamentais**

| Perfil das dimensões das competências                   |   |   |
|---|---|---|
| Conhecimentos   | Habilidades   | Atitudes  |
| Nível escolaridade Pós-graduação ( <i>lato sensu</i> ). | Didática para explicar e orientar.                                      | Honestidade e ética.                                  |
| Área de Formação Contábeis ou Administração Pública.    | Conduzir e participar de reuniões de trabalho.                          | Imparcialidade.                                       |
| Especialização em Auditoria.                            | Interpretação.  | Sigilo profissional.                                  |
| -   | Utilizar ferramentas tecnológicas (software) de análise de dados.       | Zelo profissional.                                    |
| -   | Lidar com números, índices e fórmulas.                                  | Iniciativa (proatividade).                            |
| -   | Atuar como mediador e conciliador de conflitos.                         | Predisposição para aprendizado profissional contínuo. |
| -   | Exercer o julgamento profissional devido.                               | -   |
| -   | Operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.        | -   |
| -   | Liderar e influenciar comportamentos, impor respeito e dar bom exemplo. | -   |

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 7 - Perfil das dimensões desejáveis aos analistas de atos de pessoal**

| Perfil das dimensões das competências                               |   |   |
|---|---|---|
| Conhecimentos   | Habilidades   | Atitudes  |
| Nível: Graduação.   | Interpretação.                                      | Honestidade e ética.                                  |
| Área: Direito ou Administração Pública.                             | Concentração.                                       | Imparcialidade.                                       |
| Capacitações: Auditoria; Controles Internos e Pagamento de pessoal. | Operar computadores e outros recursos tecnológicos. | Predisposição para aprendizado profissional contínuo. |
| -   | Analítica.  | Sigilo profissional.                                  |
| -   | -   | Zelo profissional.                                    |

Fonte: Elaboração própria.

Na dimensão conhecimento os resultados apontaram de forma geral a relevância para os níveis de graduação, na área de ciências contábeis e da administração pública, e de pós-graduação lato sensu, na área de auditoria. Nessa dimensão, observou-se como surpresa o apontamento de grande relevância à área de formação em administração pública, desbancando áreas como contábeis e direito. Para as habilidades, os destaques ficaram por conta da capacidade de interpretação de exercer o julgamento profissional devido e de atuar como mediador e conciliador de conflitos. Nesse componente, chamou a atenção a relevância mediana atribuída as habilidades da área TI, tão discutidas no momento. E para as atitudes, as maiores relevâncias foram atribuídas à honestidade e ética e à imparcialidade, essas também realçadas pelos normativos técnicos e jurídicos de controle.

Ao estabelecer um perfil das dimensões da competência desejáveis para cada uma das três categorias de profissionais de auditoria interna governamental, permite-se ao órgão elaborar trilhas de aprendizagem e construir programas de capacitação continuada baseadas nas dimensões das competências apresentadas. A metodologia contribuirá para a redução do gap das competências profissionais e proporcionará uma maior conexão com os objetivos estratégicos do órgão.

## 5. Conclusão

As atividades de auditoria interna dessa enorme e complexa estrutura organizacional requerem múltiplas e relevantes competências profissionais vinculadas à estratégia e aos resultados. Ao longo dos últimos anos surgiram grandes inovações na área tecnológica e constantes renovações técnicas e normativas na área de auditoria interna. Isso permite inferir que algumas competências profissionais que podem acabar obsoletas a curto prazo, exigindo desenvolvimento de novas capacidades aos

auditores internos. À vista disso, mapearam-se as competências profissionais e os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos integrantes do SisCIEEx.

Os resultados indicaram em média um alto grau de importância, com médias gerais de 9,2; 9,3; e 9,4, respectivamente para os supervisores e coordenadores, auditores internos e analistas de atos de pessoal, permitindo concluir que as competências profissionais identificadas são de alta relevância para o alcance dos objetivos estratégicos do Controle Interno do Exército. No tocante ao domínio das competências, expressado pelos mesmos respondentes, o cômputo alcançado foi de 8,2; 7; e 8,5, de média geral, inferindo-se que o domínio está um pouco abaixo do desejável em algumas competências. Os menores domínios foram observados principalmente entre as competências profissionais não gerenciais, referentes às atividades dos auditores internos, onde há o maior número de militares e o núcleo central de trabalho. Entende-se que há grupos de profissionais com níveis de capacidades distintas e que necessitam de capacitação direcionada.

As três categorias de competências apresentaram como média geral dos gaps 16, 23 e 14, evidenciando uma lacuna de grau médio. De forma geral, os resultados apurados indicaram uma discrepância média entre as competências profissionais necessárias e as já existentes, ou seja, torna-se fundamental buscar o alinhamento para que o Controle Interno do Exército alcance seus objetivos estratégicos.

Uma vez realizado o diagnóstico das competências, possibilitou sugerir ao SisCIEEx o planejamento de captação ou desenvolvimento das competências necessárias com o mote de reduzir ou eliminar os gaps identificados, podendo utilizar para isso os perfis propostos das dimensões das competências. A captação pode ser interna, com realocação de profissionais, ou externa, por meio de admissão. O desenvolvimento

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 e implemento de políticas de gestão do conhecimento.

Em virtude da grande capilaridade das organizações militares do Exército, existem UAIG distribuídas por todo território brasileiro, o que limitou a realização de uma pesquisa com abordagem multivariada de informações empíricas. Outros fatores limitantes foram o período pandêmico da COVID-19, com inúmeras restrições de deslocamento, interações pessoais e atividades coletivas presenciais e, ainda, a dificuldade de agenda e de acesso às lideranças das UAIG. Desse modo, 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 a busca do alinhamento das competências profissionais existentes às necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos do Controle Interno do Exército, assim como gerar informações valiosas aos diversos processos de gestão de

## Referências

Brandão, H. P. (2009). Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível. (Tese de doutorado, Universidade de Brasília). Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/8322>

Brandão, H. P. (2020). Mapeamento de Competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas.

pessoas das UAIG. Dessa forma, espera-se que as sugestões deste trabalho contribuam para o aperfeiçoamento da gestão por competências do SisCIEEx e das UAIG das demais Forças.

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 sugere-se mapear eventuais lacunas ou gaps de competências profissionais que impedem o alcance dos objetivos estratégicos das instituições, dos seus diversos setores e das equipes. Ainda, 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 essas à sociedade.

Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., Freitas, I. A., & Vieira T. V. (2010, Março). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 26, n. 1, p. 171-182. Recuperado em 04 setembro 2020, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=Soi10237722010000100019&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=Soi10237722010000100019&lng=en&nrm=iso)

Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005, março/junho). Gestão de Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de

Competências. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 56 (2): 179-194. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/224/229/>

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)

Centro de Controle Interno do Exército. (2020). Diretriz do Chefe do Controle Interno do Exército Brasileiro. Brasília, DF. Recuperado de <http://www.cciex.eb.mil.br/index.php/en/diretriz-do-comandante-do-exercito/89-diretriz-do-chefe-do-cciex>

Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J.B. D., & Vilhena, R. M. (2009). Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 176 p.

Carbone, P. P., Tonet, H. C., Bruno, J. R. S., & Silva, K. I. B. (2016). Gestão por competências. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 190 p.

Castro, D. P. (2011). Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Cavalcante, P. L. C., & Santos, M. S. (2020). Reformas do estado no Brasil: trajetórias, inovações e desafios Cavalcante, P. L. C., & Santos, M. (Org.) Brasília, DF: CEPAL: Rio de Janeiro: Ipea, 595 p.

Decreto-lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. (1967). Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/delo200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/delo200.htm)

Decreto n. 3.591, de 6 de setembro de 2000. (2000). Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá

outras providências. Recuperado em 10 outubro 2020, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3591.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm)

Durand, T. (1998). Forms of incompetence. In: International Conference on Competence-Based Management, 4., Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management. Recuperado de [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)

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2001). Construindo o conceito de competência. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196. Recuperado de [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)

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004, Março). Alinhando estratégia e competências. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57. Recuperado de [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)

Gramigna, M. R. (2017). Gestão por competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis. Rio de Janeiro: Alta Books, 272.

Guimarães, T. A. (2000, Janeiro). A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125 a 140. ISSN 1982-3134.

Lei Federal n. 4.320, de 17 de março de 1964. (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. Recuperado de

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm)

Lei n. 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. (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. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4320.htm)

Marques Neto, F. de A. (2010, abril). Os grandes desafios do controle da Administração Pública. Fórum de Contratação e Gestão Pública FCGP. Belo Horizonte, ano 9, n. 100. Recuperado de <http://www.bidforum.com.br/bid/PDI0006.aspx?diCntd=66621>

Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). (2017). Instrução Normativa n. 3, de 9 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, DF. Recuperado de [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/)

Monteiro, A. F., Diehl, C. A., Ayres, P. R. R., & Vargas, S. B. (2016, Julho/Dezembro). 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. Recuperado de <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente/issue/view/257>

Pires, R. R. C., & Cardoso Jr., J. C. (2011). 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*

*C. (Org.). Gestão pública e desenvolvimento: desafios e perspectivas*. Brasília: IPEA.

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

Resende, E. (2008). *Compreendendo o seu CHA: conheça o perfil de competências, habilidades e aptidões de seu cargo ou profissão*. São Paulo: Summus.

Secretaria Federal de Controle Interno. (2001). Instrução Normativa n. 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. Brasília, DF. Recuperado de <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14D8D5AA6014D8D815F07258B>

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

Instrução Normativa n. 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, DF. Recuperado de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>

Vasconcelos, C. C. (2011). 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.