

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

AUDITORIA-GERAL | UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

2022



05 DE MAIO DE 2022

SUMÁRIO

1. FUNDAMENTAÇÃO	2
2. MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS	5
Identificação estratégica	6
Descrição das competências	7
3. DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO	14
4. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
6. REFERÊNCIAS	22

FUNDAMENTAÇÃO

Antes de descrever o processo de mapeamento das competências é necessário compreender o que se entende por competência.



Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Traduz a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real, demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional

Organização Internacional do Trabalho, 2002

A definição das dimensões de conhecimentos, habilidade e atitude, conhecidas como CHA, pode ser apresentada com pequenas variações na literatura especializada, mas essencialmente podem ser entendidas nos seguintes termos:

C

Conhecimentos [dimensão do saber]

Conjunto de informações estruturadas e armazenadas por uma pessoa, que têm relevância e causam impacto no ambiente e em seu comportamento.

H

Habilidades [dimensão do saber-fazer]

Capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento. Saber como fazer algo ou apropriar-se dos meios adequados para alcançar propósitos específicos.

A

Atitudes [dimensão do querer-fazer]

Predisposição do indivíduo em relação à ação, objeto ou situações com que se confronta. Diz respeito ao julgamento da pertinência da ação, à ética do comportamento, aos valores, aos aspectos de convivência, da iniciativa e da criatividade.

FUNDAMENTAÇÃO

Entre os princípios e os requisitos éticos que balizam a atuação dos auditores internos governamentais, destaca-se a proficiência. De acordo com a Instrução Normativa nº 03, de 09 de junho de 2017, da Controladoria-Geral da União (Referencial Técnico), a proficiência está associada aos conhecimentos, habilidades e cuidados requeridos do auditor a fim de proporcionar segurança razoável sobre as opiniões emitidas pela Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG).

Um dos atributos da proficiência é a capacidade de os auditores realizarem os trabalhos para os quais foram designados, reunindo as qualificações e conhecimentos suficientes sobre as operações da unidade sob auditoria, a compreensão e experiência sobre a auditoria a ser realizada e as habilidades para exercer o devido julgamento profissional.

A reflexão a respeito dos níveis de conhecimento requeridos pela equipe da UAIG é especialmente relevante ao se considerar a natureza dos serviços prestados. Segundo o Referencial Técnico, a atividade de auditoria interna governamental pressupõe a prestação de serviços de avaliação e de consultoria desenhados para adicionar valor e melhorar as operações da organização.

A avaliação significa a análise objetiva de evidências pelo auditor interno governamental para o fornecimento de opiniões ou conclusões em relação aos objetos de auditoria. Por sua vez, a atividade de consultoria é a assessoria e o aconselhamento realizados a partir de

solicitação específica dos gestores públicos, devendo abordar assuntos estratégicos da gestão sobre processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

Tendo em vista as atividades mencionadas, compreender as competências e os conhecimentos da equipe técnica da UAIG torna-se essencial para que as suas atribuições sejam executadas com precisão e qualidade. Somado a isso, o Referencial Técnico reforça que o quadro funcional das UAIG deve ser composto por indivíduos com diferentes níveis de conhecimento e de experiência.

Nesse sentido, o mapeamento das competências da equipe técnica de Auditoria e a identificação das lacunas de desenvolvimento de suas competências é uma ferramenta capaz de auxiliar na elaboração de planos de capacitação alinhados às necessidades institucionais (Silva; Bispo e Ayres, 2019).

FUNDAMENTAÇÃO

Por fim, salienta-se que o Manual de Orientações Técnicas (MOT), da Controladoria-Geral da União (CGU), reforça que as UAIG devem estabelecer formalmente as atribuições dos participantes dos trabalhos de auditoria com o objetivo de gerenciar os recursos humanos, especialmente na definição das equipes de avaliação e de consultoria, atividades típicas das auditorias internas.

Enfatiza-se, assim, a necessidade de que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes desses participantes estejam mapeadas e descritas para a adequada administração de pessoal da UAIG. Diante disso, foi definido o processo de mapeamento das competências da Auditoria Geral a partir das disposições do Referencial Técnico, das contribuições teóricas sobre o assunto e do MOT.

1. MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

IDENTIFICAÇÃO
ESTRATÉGICA



DESCRIÇÃO DAS
COMPETÊNCIAS

2. DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO

AVALIAÇÃO DO GRAU DE
IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS



AUTOAVALIAÇÃO E AVALIAÇÃO DA
GESTÃO QUANTO AO DOMÍNIO DAS
COMPETÊNCIAS

3. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

ELABORAÇÃO DAS TRILHAS
DE APRENDIZAGEM



PRIORIZAÇÃO DAS
CAPACITAÇÕES

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Lira e Cavalcante (2021) argumentam que cabe à nova administração pública brasileira institucionalizar uma política de desenvolvimento contínua para os servidores com o objetivo de direcionar as ações dos gestores públicos ao alinhamento entre as características individuais e as qualidades requeridas para o alcance dos objetivos institucionais.

Nas instituições públicas, segundo os autores, já é possível observar avanços com o desenvolvimento de planos de carreira concebidos a partir dos seguintes pilares: capacitação, avaliação de desempenho e dimensionamento das necessidades de pessoal.

Na órbita federal, o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, o qual dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, estabelece que a elaboração do plano de desenvolvimento de pessoas deve ser precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências.

Além disso, o normativo define o diagnóstico de competências como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

Este diagnóstico deve ser formulado pensando-se em uma importante característica das instituições públicas: o planejamento costuma ser realizado para um ciclo de vários anos e, com isso, o contexto costuma ser alterado, impactando as competências em seus diferentes níveis e nos seus resultados do trabalho.

O mapeamento de competências também se configura como uma metodologia importante para identificar a força de trabalho (Lira; Cavalcante, 2021).

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS



Identificação estratégica

Conforme destacado por Brandão e Bahry (2005), é preciso considerar a visão de futuro, a missão, os valores, as estratégias para o alcance dos objetivos e a cultura da organização como base para o mapeamento das competências das organizações. Nesse sentido, o mapeamento das competências seria uma segunda etapa do processo de construção de indicadores para avaliar as políticas organizacionais, enquanto a formulação da estratégia organizacional constituir-se-ia como primeira etapa.

De acordo com o seu [Regimento Interno](#), a Auditoria-Geral da UFMG tem por finalidade o assessoramento da Universidade, mediante abordagem sistemática e disciplinada, com o objetivo de assegurar: (i) a regularidade da administração orçamentária, financeira e patrimonial da UFMG; (ii) a adequação e a regularidade das contas, a eficiência e a eficácia na aplicação dos recursos disponíveis; (iii) a racionalização e a execução das receitas e despesas, garantindo-se a aplicação regular e a utilização racional dos recursos e bens disponíveis; (iv) os subsídios necessários aos órgãos responsáveis pelas ações de administração, planejamento, orçamento e programação financeira da UFMG; e (v) a racionalização progressiva dos procedimentos administrativos, contábeis, financeiros e patrimoniais da Universidade.

Essas finalidades se traduzem na sua missão, qual seja: apoiar a UFMG em seu funcionamento e evolução, adicionar valor, melhorar a eficácia, fortalecer a gestão e proteger as operações da Instituição, para que cumpra seus objetivos, mediante abordagem sistemática e disciplinada dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança. Enquanto isso, a sua visão de futuro é ser reconhecida como órgão de excelência, credibilidade e eficiência no controle interno, atingindo o nível intermediário de capacidade definido pelo Instituto dos Auditores Internos, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão e agregando valor à Universidade.

Além do Regimento Interno da Auditoria-Geral, o seu [Planejamento Estratégico para o triênio 2021-2023](#) constituiu-se como documento relevante para o mapeamento de competências da unidade. Neste Planejamento foram levantadas ações necessárias para que a Auditoria-Geral da UFMG se aproxime aos padrões internacionais estabelecidos para as UAIG e esteja alinhada às orientações dos órgãos normativos da atividade de controle interno. Essas ações previstas, em conjunto com as ações que são rotineiramente executadas pela equipe técnica, traduziram-se como o ponto de partida para a descrição das competências necessárias aos auditores da AG-UFMG.

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS



Descrição das competências

O mapeamento das competências envolve a sua descrição, ou seja, é necessário descrever quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para desempenhar as atividades inerentes aos órgãos e unidades. Apesar de existirem diferentes formas de realizar esta descrição, neste trabalho foi utilizado o modelo de descrição sugerido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão^[1] (2013). Segundo este modelo, as competências devem ser descritas utilizando-se diferentes metodologias, como a análise documental e consulta aos servidores das organizações.

Nesse sentido, foram consultadas as publicações de órgãos como o Ministério do Planejamento (MP), a Controladoria-Geral da União (CGU), o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) relacionadas a essa temática. Além desses, buscou-se fundamentar as avaliações por meio da literatura nacional sobre gestão de pessoas e mapeamento de competências.

Inicialmente foram identificados os elementos necessários aos servidores no exercício de suas atribuições, descritos em forma de conhecimentos, habilidades e atitudes. O levantamento levou em consideração os normativos e manuais que regem a atividade dos servidores públicos federais e dos auditores internos do Poder Executivo Federal. Foram consideradas, ainda, as boas práticas que devem guiar as relações em ambientes organizacionais. Somado a isso, incluíram-se as competências específicas para os servidores que atuam no ambiente de auditoria, cujos trabalhos envolvem a fiscalização e a consultoria.

Para isso, utilizou-se a pesquisa documental, em que se buscou conhecer as características das atividades cujas competências serão mapeadas e identificar a missão e as estratégias organizacionais, ou seja, os recursos mobilizados para a consecução dos objetivos (Carvalho, A. I., Vieira, et al., 2009). Nesse sentido, foram consultados os normativos que regem a atividade dos servidores públicos federais, o Regimento Interno/AG-UFMG, o Planejamento Estratégico AG/UFMG, o MOT e o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

[1] Posteriormente, o Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão (então Ministério do Planejamento) foi incorporado ao Ministério da Economia.

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS



Descrição das competências

A. Competências transversais

A Instrução Normativa SGP-ENAP nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, define as competências transversais de um setor público de alto desempenho como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais.

Considerando a natureza das atividades desempenhadas pela AG-UFMG, as competências transversais descritas a seguir foram identificadas como necessárias aos servidores que compõem a equipe da AG-UFMG.

- Propor soluções inovadoras e efetivas para problemas, complexos ou não, utilizando dados numéricos, não numéricos e evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções.
- Superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento das metas e alcance dos objetivos para atender as necessidades dos usuários dos serviços da Auditoria.
- Utilizar as tecnologias digitais em conjunto com os modelos de gestão, processos de tomadas de decisão, geração de produtos e serviços, comunicação interna, externa e relacionamento com os usuários.
- Escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetivada, garantindo a dinâmica produtiva das interações internas e externas.
- Colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente, em busca do alcance das metas compartilhadas, e compreender a repercussão das próprias ações para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos no grupo.
- Agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da coisa pública.
- Identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS



Descrição das competências

B. Competências técnicas

Em relação às habilidades técnicas, foram levantadas as competências necessárias à execução das atividades de avaliação e consultoria, típicas das Auditorias Internas. Somadas a essas, foram incluídos os conhecimentos sobre a legislação aplicável aos principais objetos de auditoria.

Para a elaboração da listagem das competências técnicas, foram consultados o MOT/CGU, o Quadro Nacional de Competências Profissionais de Auditoria (Instituto Rui Barbosa, 2020), o Mapa de competências para profissionais de auditoria do setor público em entidades fiscalizadoras superiores (Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, 2019), a proposta do Programa de Formação do Auditor do Controle Externo (Instituto Rui Barbosa, 2019) e o relatório Mapeando sua carreira: competências necessárias para a excelência em Auditoria Interna (Rose, 2015).

A listagem a seguir descreve as competências técnicas levantadas para os servidores da AG-UFMG.

- Delimitar o escopo de uma auditoria, definir seu objetivo e desenhar a estratégia para a sua realização considerando o problema de auditoria, o objeto auditado, as

expectativas dos usuários, o nível de asseguração requerido, os riscos da auditoria e os métodos qualitativos disponíveis, conforme os princípios e as normas que guiam a matéria.

- Delimitar o escopo de uma auditoria, definir seu objetivo e desenhar a estratégia para a sua realização considerando o problema de auditoria, o objeto auditado, as expectativas dos usuários, o nível de asseguração requerido, os riscos da auditoria e os métodos quantitativos disponíveis, conforme os princípios e as normas que guiam a matéria.
- Identificar, escolher e aplicar as técnicas de diagnóstico mais adequadas ao objeto, de demonstrar habilidade para análise de dados e informações, de correlacionar e sistematizar informações e dados objetivos, e de documentar os procedimentos realizados que suportarão as conclusões e opiniões de auditoria.

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS



Descrição das competências

- Aplicar modelos de gestão de riscos para identificar e avaliar os riscos inerentes que podem afetar os objetivos do objeto de auditoria, depreendendo as possíveis fontes de risco, construindo inventários de riscos e avaliando-os a partir da interação com os gestores das unidades auditadas. Somado a isso, utilizar a matriz de riscos e selecionar os riscos significativos a serem considerados nos procedimentos de auditoria, conforme princípios e normas que guiam a matéria.
- Identificar os controles internos e avaliar seu desempenho, eficácia operacional na mitigação dos riscos inerentes e o risco residual após a aplicação dos controles, conforme princípios e normas que guiam a matéria.
- Concluir sobre a aderência ou não da situação encontrada no objeto de auditoria em relação aos critérios selecionados e definir as causas e consequências de eventuais distorções relevantes, conforme normas aplicáveis ao objeto de auditoria.
- Comunicar os resultados dos trabalhos de auditoria de forma convincente e com exatidão, expondo as questões de auditoria, o escopo e suas limitações, o nível de asseguração, a metodologia utilizada, os achados de auditoria, as conclusões e as propostas de encaminhamento, conforme padrões aplicáveis.
- Redigir relatórios de auditoria de forma que facilite a sua leitura e entendimento e que sejam claros, concisos, objetivos e atraentes. Os relatórios devem demonstrar convicção nas informações comunicadas e evitar termos que denotem insegurança ou imprecisão. Somado a isso, ser capaz de finalizar o relatório de forma tempestiva.
- Seguir o processo de auditoria observando os passos necessários para a entrega do resultado, documentando-se o trabalho realizado em todas as etapas de auditoria de modo a permitir que qualquer outro auditor experiente, sem conexão com o objeto, compreenda o processo.
- Obter garantir razoável sobre o desenvolvimento, a implementação e a manutenção dos sistemas de TI que atendam às metas da organização; proteger os ativos de informação; e manter os dados de forma íntegra, conforme legislação que rege a matéria.

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS



Descrição das competências

- Obter garantia razoável de que o processo de contratação de obras públicas atende às metas da organização, protege os seus ativos e segue um processo isonômico, transparente e que garante o melhor resultado possível entre os diversos cenários disponíveis, conforme legislação que rege a matéria.
- Obter garantia razoável que as licitações e contratações atendem às metas da organização e está aderente à legislação que rege a matéria.
- Compreender, interpretar, verificar, avaliar e atestar, com segurança, as informações orçamentárias, financeiras e contábeis por meio da utilização dos sistemas contábeis públicos, levando em consideração os normativos vigentes sobre o tema e gestão pública.
- Nos trabalhos de auditoria realizados, aplicar técnicas de auditoria de modo a obter segurança razoável de que os processos desenvolvidos pela organização não contêm distorções relevantes, causadas por fraude ou erro, conforme legislação que rege as responsabilidades do auditor sobre a matéria.

C. Competências gerenciais

Segundo a IN 21/2021/SEDGG/ME, as habilidades gerenciais envolvem o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública. Além disso, o MOT estabelece as atribuições do supervisor e do coordenador dos trabalhos específicos das UAIG.

Soma-se a isso o destaque dado pelo Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, o qual destaca a liderança como um dos mecanismos para o exercício da governança pública. De acordo com o referido normativo, a liderança compreende o conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, entre as quais a competência e responsabilidade.

Segundo o MOT, o papel de supervisor dos trabalhos de auditoria cabe ao responsável pela UAIG ou outro integrante da equipe com conhecimentos técnicos e experiência suficiente a quem essa competência seja formalmente delegada. Por sua vez, o coordenador de equipe é um auditor, em geral, mais experiente, com perfil e

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS



Descrição das competências

competência profissional adequados para auxiliar na realização dos trabalhos.

A partir disso, foram definidas as seguintes habilidades esperadas para os membros da equipe da AG-UFMG que desempenham funções de gestão:

- Definir a equipe de auditoria e indicar o coordenador da equipe, mantendo-se o padrão de qualidade esperado para os trabalhos de auditoria.
- Garantir que a auditoria seja realizada de acordo com as normas e práticas de auditoria aplicáveis e instruir a equipe, durante todo o trabalho de auditoria. Além disso, ser capaz de participar do planejamento da auditoria, da elaboração do cronograma de trabalho e de conduzir a elaboração do programa de trabalho.
- Confirmar se as evidências suportam os achados, as conclusões e as recomendações elaboradas no trabalho de auditoria. Além disso, revisar os papéis de trabalho e certificar-se de que foram devidamente elaborados e de que sustentam os achados e as conclusões do Relatório de Auditoria. Por fim, assegurar a qualidade dos produtos e das comunicações e, se necessário, solicitar aos auditores as evidências adicionais ou esclarecimentos.
- Empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional na construção de sua identidade de líder; de reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental; de administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos; de identificar suas capacidades e limitações; e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.
- Conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais; de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe; de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho; de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS



Descrição das competências

- Transitar com desenvoltura por uma linha de construção de entendimentos que vai desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum; de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com as partes interessadas que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização; de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.
- Compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços oferecidos pela Auditoria, de orientar a atividade da organização para o resultado, e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e implementação da política e dos serviços públicos.
- Dominar os conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Somado a isso, atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existentes.
- Antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco na equipe, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto.
- Imaginar e prospectar cenários futuros, traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional.
- Questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novas ideias, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, de suscitar e encorajar ideias novas e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder de forma adequada ao contexto e se preparar face a cenários futuros.
- Desenvolver conceitos e ideias com clareza, comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização. Somado a isso, ser capaz de conduzir as reuniões de abertura e de busca conjunta de soluções, além de acompanhar os integrantes da equipe

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Lira e Cavalcante (2021) argumentam que, no contexto da administração pública, mapear as competências é uma metodologia importante para identificar a força de trabalho e proporcionar subsídios para dimensionamento do quadro de servidores, auxiliando na distribuição dos servidores para setores mais relacionados com suas habilidades, experiências e formação. Especificamente no caso da AG-UFMG, trata-se de um setor com uma [equipe de servidores técnicos](#) com habilidades e capacidades diversas.

O diagnóstico de necessidades de desenvolvimento da equipe da AG-UFMG foi realizado em uma sequência de atividades que envolveram o diálogo entre a gestão e o corpo técnico. Após descrever as competências transversais, gerenciais e técnicas necessárias aos servidores que fazem parte da equipe técnica, foram aplicados questionários com o objetivo de avaliar a importância e o domínio.

Os questionários que avaliaram a importância das competências foram distribuídos à equipe da AG-UFMG para que pontuassem cada competência com as notas 2 (pouco importante), 3 (medianamente importante) ou 5 (extremamente importante).

Por sua vez, os questionários que avaliaram o domínio individual das competências foram respondidos pela equipe da AG-UFMG, por meio de autoavaliação, e pela gestora da Unidade. As notas atribuídas à avaliação do domínio foram: 1 (não expressa a competência no trabalho); 2

(expressa pouco a competência no trabalho); 3 (expressa medianamente a competência no trabalho); 4 (expressa muito a competência no trabalho); e 5 (expressa plenamente a competência no trabalho).

Com o objetivo de consolidar as notas, foi utilizada a média das notas do questionário de importância das competências. Por sua vez, em relação ao domínio, utilizou-se, para cada servidor, a média entre a nota por ele indicada (autoavaliação) e a nota indicada pela gestão.

Ficou definido que, caso houvesse discrepância entre a nota da avaliação e a nota da gestão acima de 3 pontos, haveria um diálogo para discussão da expressão da competência pelo servidor. Não foi necessário esse diálogo, uma vez que as notas se aproximaram.

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Em seguida, aplicou-se a fórmula para o cálculo da Necessidade de Desenvolvimento, conforme definido por Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2013).

$$N = I \times (5 - D), \text{ em que:}$$

N é Necessidade de desenvolvimento;

I é Importância da competência;

D é Domínio da competência pelo servidor.

Após a necessidade de desenvolvimento de cada servidor ser calculada, encontrou-se a média do resultado para as competências descritas, conforme apresentado na tabela abaixo. As necessidades de desenvolvimento dos servidores individuais foram disponibilizadas na rede interna da AG-UFMG para consulta sempre que necessário.

Dimensão	Nome	Descrição	N
Gerencial	Gestão para resultados	Dominar os conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Somado a isso, atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.	8,93
Técnica	Legislação - Obras Públicas	Obter garantia razoável de que o processo de contratação de obras públicas atende às metas da organização, protege os seus ativos e segue um processo isonômico, transparente e que garante o melhor resultado possível entre os diversos cenários disponíveis, conforme legislação que rege a matéria.	8,76
Técnica	Legislação - Tecnologia da Informação	Obter garantir razoável sobre o desenvolvimento, a implementação e a manutenção dos sistemas de TI que atendam às metas da organização; proteger os ativos de informação; e manter os dados de forma íntegra, conforme legislação que rege a matéria.	8,22
Transversal	Comunicação	Escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetivada, garantindo a dinâmica produtiva das interações internas e externas.	8,08
Gerencial	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	Empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional na construção de sua identidade de líder; de reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental; de administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos; de identificar suas capacidades e limitações; e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.	8,08

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Dimensão	Nome	Descrição	N
Gerencial	Gestão para resultados	Dominar os conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Somado a isso, atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.	8,93
Técnica	Legislação - Obras Públicas	Obter garantia razoável de que o processo de contratação de obras públicas atende às metas da organização, protege os seus ativos e segue um processo isonômico, transparente e que garante o melhor resultado possível entre os diversos cenários disponíveis, conforme legislação que rege a matéria.	8,76
Técnica	Legislação - Tecnologia da Informação	Obter garantir razoável sobre o desenvolvimento, a implementação e a manutenção dos sistemas de TI que atendam às metas da organização; proteger os ativos de informação; e manter os dados de forma íntegra, conforme legislação que rege a matéria.	8,22
Transversal	Comunicação	Escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetivada, garantindo a dinâmica produtiva das interações internas e externas.	8,08
Gerencial	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	Empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional na construção de sua identidade de líder; de reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental; de administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos; de identificar suas capacidades e limitações; e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.	8,08
Técnica	Legislação - Finanças e Contabilidade e Pública	Compreender, interpretar, verificar, avaliar e atestar, com segurança, as informações orçamentárias, financeiras e contábeis por meio da utilização dos sistemas contábeis públicos, levando em consideração os normativos vigentes sobre o tema e gestão pública.	7,86
Gerencial	Conhecimento sobre os membros da equipe	Definir a equipe de auditoria e indicar o coordenador da equipe, mantendo-se o padrão de qualidade esperado para os trabalhos de auditoria.	7,74
Gerencial	Gestão de Crises	Antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco na equipe, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto.	7,51
Transversal	Trabalho em Equipe	Colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente, em busca do alcance das metas compartilhadas, e compreender a repercussão das próprias ações para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos no grupo.	7,50
Técnica	Avaliação de controles internos	Identificar os controles internos e avaliar seu desempenho, eficácia operacional na mitigação dos riscos inerentes e o risco residual após a aplicação dos controles, conforme princípios e normas que guiam a matéria.	7,50

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Dimensão	Nome	Descrição	N
Gerencial	Visão crítica	Confirmar se as evidências suportam os achados, as conclusões e as recomendações elaboradas no trabalho de auditoria. Além disso, revisar os papéis de trabalho e certificar-se de que foram devidamente elaborados e de que sustentam os achados e as conclusões do Relatório de Auditoria. Por fim, assegurar a qualidade dos produtos e das comunicações e, se necessário, solicitar aos auditores as evidências adicionais ou esclarecimentos.	7,14
Gerencial	Comunicação estratégica	Desenvolver conceitos e ideias com clareza, comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização. Somado a isso, ser capaz de conduzir as reuniões de abertura e de busca conjunta de soluções, além de acompanhar os integrantes da equipe de auditoria na aplicação de testes que demandem interação com os gestores ou servidores/funcionários da Unidade Auditada.	7,07
Gerencial	Engajamento de pessoas e equipes	Conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais; de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe; de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho; de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.	6,96
Gerencial	Visão de futuro	Imaginar e prospectar cenários futuros, traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional.	6,81
Gerencial	Normativos que regem a atividade de auditoria interna	Garantir que a auditoria seja realizada de acordo com as normas e práticas de auditoria aplicáveis e instruir a equipe, durante todo o trabalho de auditoria. Além disso, ser capaz de participar do planejamento da auditoria, da elaboração do cronograma de trabalho e de conduzir a elaboração do programa de trabalho.	6,79
Técnica	Modelos de gestão de riscos	Aplicar modelos de gestão de riscos para identificar e avaliar os riscos inerentes que podem afetar os objetivos do objeto de auditoria, depreendendo as possíveis fontes de risco, construindo inventários de riscos e avaliando-os a partir da interação com os gestores das unidades auditadas. Somado a isso, utilizar a matriz de riscos e selecionar os riscos significativos a serem considerados nos procedimentos de auditoria, conforme princípios e normas que guiam a matéria.	6,73
Técnica	Legislação - Licitações e Contratos	Obter garantia razoável que as licitações e contratações atendem às metas da organização e está aderente à legislação que rege a matéria.	6,40
Transversal	Mentalidade Digital	Utilizar as tecnologias digitais em conjunto com os modelos de gestão, processos de tomadas de decisão, geração de produtos e serviços, comunicação interna, externa e relacionamento com os usuários.	6,40

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Dimensão	Nome	Descrição	N
Técnica	Métodos quantitativos	Delimitar o escopo de uma auditoria, definir seu objetivo e desenhar a estratégia para a sua realização considerando o problema de auditoria, o objeto auditado, as expectativas dos usuários, o nível de asseguração requerido, os riscos da auditoria e os métodos quantitativos disponíveis, conforme os princípios e as normas que guiam a matéria.	6,33
Gerencial	Inovação e mudança	Questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novas ideias, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, de suscitar e encorajar ideias novas e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder de forma adequada ao contexto e se preparar face a cenários futuros.	6,21
Técnica	Métodos qualitativos	Delimitar o escopo de uma auditoria, definir seu objetivo e desenhar a estratégia para a sua realização considerando o problema de auditoria, o objeto auditado, as expectativas dos usuários, o nível de asseguração requerido, os riscos da auditoria e os métodos qualitativos disponíveis, conforme os princípios e as normas que guiam a matéria.	6,07
Técnica	Técnicas de Auditoria	Identificar, escolher e aplicar as técnicas de diagnóstico mais adequadas ao objeto, de demonstrar habilidade para análise de dados e informações, de correlacionar e sistematizar informações e dados objetivos, e de documentar os procedimentos realizados que suportarão as conclusões e opiniões de auditoria.	6,07
Transversal	Resolução de Problemas com Base em Dados	Propor soluções inovadoras e efetivas para problemas, complexos ou não, utilizando dados numéricos, não numéricos e evidências que permitam a precisão e viabilidade das soluções.	5,88
Gerencial	Coordenação e colaboração em rede	Transitar com desenvoltura por uma linha de construção de entendimentos que vai desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum; de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com as partes interessadas que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização; de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.	5,79
Técnica	Identificação de fraudes e impropriedades	Nos trabalhos de auditoria realizados, aplicar técnicas de auditoria de modo a obter segurança razoável de que os processos desenvolvidos pela organização não contêm distorções relevantes, causadas por fraude ou erro, conforme legislação que rege as responsabilidades do auditor sobre a matéria.	5,71
Transversal	Foco nos Resultados para os Cidadãos	Superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento das metas e alcance dos objetivos para atender as necessidades dos usuários dos serviços da Auditoria.	5,57

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Dimensão	Nome	Descrição	N
Gerencial	Geração de valor para o usuário	Compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços oferecidos pela Auditoria, de orientar a atividade da organização para o resultado, e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e implementação da política e dos serviços públicos.	5,51
Técnica	Comunicação que atenda às necessidades de informação	Redigir relatórios de auditoria de forma que facilite a sua leitura e entendimento e que sejam claros, concisos, objetivos e atraentes. Os relatórios devem demonstrar convicção nas informações comunicadas e evitar termos que denotem segurança ou imprecisão. Somado a isso, ser capaz de finalizar o relatório de forma tempestiva.	5,00
Técnica	Comunicação completa	Comunicar os resultados dos trabalhos de auditoria de forma convincente e com exatidão, expondo as questões de auditoria, o escopo e suas limitações, o nível de asseguarção, a metodologia utilizada, os achados de auditoria, as conclusões e as propostas de encaminhamento, conforme padrões aplicáveis.	4,29
Transversal	Visão Sistêmica	Identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.	4,22
Técnica	Julgamento profissional	Concluir sobre a aderência ou não da situação encontrada no objeto de auditoria em relação aos critérios selecionados e definir as causas e consequências de eventuais distorções relevantes, conforme normas aplicáveis ao objeto de auditoria.	4,04
Técnica	Organização	Seguir o processo de auditoria observando os passos necessários para a entrega do resultado final, documentando-se o trabalho realizado em todas as etapas de auditoria de modo a permitir que qualquer outro auditor experiente, sem conexão com o objeto, compreenda o processo.	3,57
Transversal	Orientação por Valores Éticos	Agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da coisa pública.	0,71

CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Após o diagnóstico das necessidades de desenvolvimento, buscou-se consolidar as capacitações necessárias para aprimorar as competências necessárias para a equipe da AG-UFMG. Para isso, foram estabelecidas trilhas de aprendizagem visando aprimorar as competências transversais, técnicas e gerenciais da equipe.

As trilhas de aprendizagem são caminhos educacionais a serem percorridos por uma pessoa em seu processo de desenvolvimento pessoal e profissional. Essas trilhas funcionam como mapas de desenvolvimento com as competências atuais, anseios de desenvolvimento e trilhas a serem percorridas a fim de levar o profissional do ponto em que ele está até o lugar onde quer chegar, desenvolver as competências necessárias para concretizar seus objetivos (Roman, 2021).

Em comparação com o levantamento tradicional de cursos que devem ser realizados pelos servidores, as trilhas de aprendizagem têm como principais características a alternatividade, flexibilidade e adaptabilidade. A alternatividade se refere à possibilidade de o servidor escolher entre os diversos caminhos oferecidos; a flexibilidade se relaciona à possibilidade de o servidor escolher os cursos de acordo com o contexto organizacional, natureza das demandas e dinâmica de vida; já a adaptabilidade implica que as trilhas podem ser adaptadas segundo a necessidade do servidor (Roman, 2021).

Com o objetivo de sistematizar as trilhas de aprendizagem do setor e criar um espaço compartilhado pela equipe, foram abertas [seções para cada competência mapeada no portal eletrônico da AG-UFMG](#). A finalidade é que as trilhas sejam atualizadas sempre que houver consenso entre a gestão e a equipe que determinada capacitação é significativa para os propósitos de aperfeiçoamento profissional da equipe da AG-UFMG.

Além disso, ficou definido que periodicamente a gestão da AG-UFMG em conjunto com servidores individuais definirão as capacitações prioritárias de acordo com as necessidades de serviço e com a disponibilidade orçamentária do setor, além de levar em consideração a compatibilidade do assunto com os interesses institucionais e do servidor. Nesse sentido, os planos de aprendizagem serão individualmente traçados, tendo como ferramenta este trabalho sobre mapeamento de competências apresentado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho executado teve como objetivo mapear as competências do corpo técnico da AG-UFMG, inclusive aquelas relacionadas à liderança e gestão de pessoas. Além disso, foram estabelecidas as bases estruturais para a elaboração das trilhas de aprendizagem profissional que contemplem as competências transversais, técnicas e gerenciais necessárias para a equipe de servidores técnicos que compõem a unidade. A partir disso, ofereceu-se instrumental para o desenvolvimento das trilhas individuais, a serem acordadas entre os servidores e a gestão da AG-UFMG.

Além do corpo técnico, a AG-UFMG possui, entre seus membros, um servidor assistente administrativo o qual exerce a função de secretaria administrativa. Nesse sentido, cabe ressaltar que o escopo do presente trabalho não incluiu o mapeamento das competências deste servidor, o que será executado na próxima revisão do mapeamento das competências da equipe.

A partir das informações sobre as competências da equipe técnica da AG-UFMG levantadas, da aplicação da metodologia do até então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para apuração das suas necessidades de desenvolvimento e do estabelecimento de bases para a formulação das trilhas de aprendizagem profissional conjuntas e individuais, demonstra-se que o trabalho desenvolvido atendeu às ações sobre competências e trilhas de aprendizagem previstas no Plano de Ação do Planejamento Estratégico AG-UFMG 2021-2023.



Acervo UFMG - Meu Lugar (2022)

REFERÊNCIAS

Brandão, H. P., Bahry, C. P. (2014). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista Do Serviço Público*, 56(2), p. 179-194. <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>.

Carvalho, A. I., Vieira, A. S., Bruno, F., Motta, J. I. J., Baroni, M., Macdowell, M. C., Salgado, R., Côrtes, S. C. (2009). *Escolas de Governo e Gestão por Competências*. Mesa-redonda de Pesquisa-Ação. Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Controladoria-Geral da União (2017). *Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal*. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, Secretaria Federal de Controle Interno.

Controladoria-Geral da União (2019). *Instrução Normativa nº 03 do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União*, de 09 de junho de 2017, que aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (2017). Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República.

Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. (2019). Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Presidência da República.

Instituto dos Auditores Internos (2015). *Mapeando sua Carreira: competências necessárias para a excelência em Auditoria Interna*.

Instituto Rui Barbosa (2019). *Proposta: Programa de Formação do Auditor do Controle Externo*.

Instituto Rui Barbosa (2020). *Quadro Nacional de Competências Profissionais de Auditoria*.

Instituto Rui Barbosa (2020). *Quadro Nacional de Competências Profissionais de Auditoria*.

REFERÊNCIAS

- Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.* (2021). Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.
- Lira, J. O. L.; Cavalcante, K. O. (2021). *Gestão por Competências nas Instituições Públicas*. In Silva, A. B. (Org.), *Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Brasileiras* (2 ed., pp. 56 - 76). Editora UFPB.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2013). *Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública do Poder Executivo*. Secretaria de Gestão Pública.
- Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2019). *Mapa de competências para profissionais de auditoria do setor público em entidades fiscalizadoras superiores*.
- Organização Internacional do Trabalho. *Certificação de Competências Profissionais - Glossário de Termos Técnicos - 1ª ed.*- Brasília: OIT, 2002. In *Competências transversais de um setor público de alto desempenho - Enap*.
- Roman, A. (2021). *Trilhas de Aprendizagem*. Inteletto Consultoria. Brasília.
- Rose, J. (2015). *Common Body of Knowledge Global de Auditoria Interna*. Instituto dos Auditores Internos.
- Silva, A. B.; Bispo, A. K. A.; Ayres, S. M. P. M (2019). *Desenvolvimento de carreiras por competências*. Fundação Escola Nacional de Administração Pública (2019). https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4287/1/11_Livro_Desenvolvimento%20de%20carreiras%20por%20competencias.pdf