



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

AUDITORIA GERAL

## RELATÓRIO TÉCNICO

Relatório Técnico: 14/2025 – AG/UFMG

**Objeto avaliado:** Prosseguimento do Desenvolvimento por Competências na AG-UFMG

**Origem do trabalho:** Planejamento Estratégico Auditoria-Geral da UFMG 2024-2026

**Ordem de Serviço:** 021/2025/AG/UFMG

**Período de trabalho:** 06/06/2025 – 17/09/2025

**Equipe designada:** Anna Theresa Almeida de Paula

### 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente trabalho dá continuidade ao Mapeamento de Competências da Auditoria-Geral da UFMG, iniciado em 2022 (Relatório Técnico nº 11/2022) e atualizado em 2024 (Relatório Técnico nº 08/2024). Sua elaboração integra as ações previstas no Planejamento Estratégico e atende ao item 9.5 do Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental, bem como ao item 8 do PAINT 2025. Entre os objetivos destacam-se:

- atualizar as competências do quadro de pessoal da Auditoria-Geral da UFMG;
- mapear as competências de liderança e gestão de pessoas da equipe;
- instituir trilhas de aprendizagem profissional que contemplem habilidades comportamentais e gerenciais.

A auditoria interna governamental presta serviços de avaliação e consultoria voltados a agregar valor e aprimorar operações, apoiando os entes públicos por meio de abordagem sistemática e disciplinada (IN nº 3/2017, CGU). Seu propósito central é avaliar os processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos da organização à qual está vinculada. No mesmo sentido, o modelo de gestão por competências é uma ferramenta de gestão de pessoas instituída no Executivo Federal em 2006, pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, com o propósito de planejar, captar, desenvolver e avaliar (nos níveis individual, grupal e organizacional), as competências essenciais ao alcance dos objetivos institucionais (Brandão, 2017).

Nesse contexto, e diante da necessidade de capacitação do corpo técnico, este trabalho tem como foco mapear as competências da equipe da Auditoria-Geral em suas diferentes dimensões. A capacitação da Secretaria Administrativa também é fundamental para garantir que as atividades-meio apoiem adequadamente a equipe técnica, organizando os processos internos e assegurando o funcionamento eficiente e coordenado do setor. Portanto, o mapeamento de competências do quadro de pessoal da AG-UFMG constitui instrumento essencial para direcionar as atribuições da equipe e indicar aos servidores quais competências devem ser priorizadas para agregar valor à Universidade.

### 2. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Competência é o conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessários para o desempenho eficaz das funções e para o alcance dos objetivos organizacionais (ENAP, 2019). A descrição de competências deve indicar de forma objetiva o que o servidor precisa realizar em seu posto de trabalho, de modo que possa ser observada e reconhecida por diferentes atores. Importa destacar que o desenvolvimento de competências depende também do suporte institucional adequado (ENAP, 2019).

Nesse sentido, a gestão por competências constitui um processo contínuo. No modelo descrito por Brandão (2017), o ciclo inicia-se com a formulação da estratégia organizacional (missão, visão, objetivos, indicadores e metas), seguido do mapeamento das competências necessárias, da identificação das já existentes e das lacunas entre ambas. Esse diagnóstico orienta decisões de fortalecimento e implantação da estratégia, podendo comprometer todo o processo caso seja impreciso.

Na sequência, ocorre o planejamento para captar competências externas (por meio de novos profissionais) ou desenvolver competências internas (via aprendizagem formal ou informal). Por fim, procede-se ao acompanhamento e à avaliação dos resultados, reconhecendo e recompensando o bom desempenho, o que estimula a manutenção e o aprimoramento contínuo.

O mapeamento de competências da AG-UFMG baseou-se em referenciais de órgãos externos (MP, CGU, TCU e Enap) e em normativos internos, especialmente o Regimento Interno e o Planejamento Estratégico 2024-2026. As competências foram organizadas em três dimensões — Técnicas, Transversais e Gerenciais — tanto para a equipe técnica quanto para a secretaria administrativa.

As habilidades transversais, também chamadas de competências fundamentais, aplicam-se a qualquer função ou área. Elas descrevem os comportamentos esperados de todos os servidores, sobretudo em relação à atitude, motivação e interação com o trabalho, a equipe e a organização. As habilidades técnicas, por sua vez, dizem respeito ao conhecimento específico e às ferramentas necessárias à execução da atividade-fim de cada área. No caso da AG-UFMG, estão diretamente associadas às atividades de avaliação e consultoria, típicas da auditoria interna.

Por fim, as habilidades gerenciais referem-se aos conhecimentos e comportamentos exigidos no exercício de funções de liderança, direção e supervisão. Incluem a capacidade de gerir pessoas, processos e estratégias de forma eficaz. A síntese completa das competências encontra-se no Apêndice A. No corpo deste relatório, apresentam-se apenas as análises estratégicas decorrentes do levantamento.

### 3. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO

O diagnóstico de necessidades de capacitação da Equipe Técnica da AG-UFMG foi conduzido em duas etapas, ambas com a aplicação de questionários. Na primeira, cada servidor recebeu por e-mail um levantamento personalizado das horas de capacitação realizadas entre janeiro/2024 e junho/2025, acompanhado de link para uma pesquisa de preenchimento anônimo. O objetivo foi identificar limitações, avaliar o nível de satisfação com os cursos concluídos e reunir sugestões para aprimorar as trilhas de competências.

As respostas obtidas forneceram subsídios para a elaboração do segundo questionário. Destacam-se, a seguir, os resultados da primeira rodada, em especial as respostas à questão inicial:

**Figura 1- Respostas da Equipe Técnica da AG-UFMG em 2025**

1. Quanto você concorda com a afirmação: 'Os cursos que fiz atendem às minhas necessidades imediatas de trabalho?'

[Mais detalhes](#)



Fonte: Elaboração própria (2025)

A análise das respostas indica que, embora os cursos tenham agregado algum valor, não foram considerados suficientes para atender plenamente às demandas do trabalho. Esse resultado sugere um descompasso entre as capacitações realizadas e as necessidades mais imediatas, já que a maioria dos servidores relatou não perceber relação direta entre os conteúdos oferecidos e suas atividades cotidianas. A segunda questão buscou identificar os fatores que influenciam a escolha dos cursos, sendo respondida da seguinte forma:

**Figura 2- Respostas da Equipe Técnica da AG-UFMG em 2025**

2. Selecione os fatores que mais influenciaram sua escolha de cursos (máx. 3).

[Mais detalhes](#)



Fonte: Elaboração própria (2025)

Esse achado demonstra que a equipe tende a escolher capacitações principalmente pela afinidade com o tema e pela aplicabilidade imediata no trabalho. O questionário também investigou as razões do desbalanceamento entre áreas de conhecimento e coletou sugestões para aprimorar as trilhas de aprendizagem. Entre as propostas, destacaram-se: maior controle dos gaps; inclusão de cursos além dos disponíveis na ENAP; contabilização do tempo de estudo de legislação e

análise preliminar do objeto como horas de capacitação; trilhas vinculadas aos trabalhos previstos no PAINT; e previsão orçamentária para aquisição de cursos externos.

Observa-se que os critérios de escolha das capacitações explicam diretamente essas sugestões, pois todas buscam aproximar o aprendizado da prática diária. Além disso, 88% da equipe apontou a necessidade de ampliar a oferta de cursos. Nesse sentido, a falta de controle por área e o esgotamento de opções configuram-se como gargalos no alinhamento das horas de capacitação às competências requeridas.

Após a consolidação das respostas e a análise dos pontos levantados pela equipe técnica, elaborou-se um novo instrumento de avaliação, aplicado a todos os servidores. Esse questionário contemplou 17 competências: 6 técnicas, 6 gerenciais e 5 transversais. Os auditores atribuíram notas a cada competência em duas dimensões: o grau de importância para o trabalho e o nível de domínio. As avaliações seguiram as escalas apresentadas na Tabela 1:

**Tabela 1- Escalas de Grau de importância das competências e de domínio apresentado**

**Escala: Grau de importância das competências no trabalho**

- 1 **Pouco importante:** Competência *secundária* para o trabalho.
- 2 **Importante:** Competência *necessária* para bom desempenho.
- 3 **Muito importante:** Competência *essencial* para excelência.
- 4 **Extremamente importante:** Competência *crítica e indispensável*.

**Escala: Grau de expressão/domínio das competências no trabalho**

- 1 **Expresso pouco:** Necessito desenvolvimento *significativo*.
- 2 **Expresso moderadamente:** Aplico parcialmente, *posso melhorar*.
- 3 **Expresso bem:** Aplico consistentemente *na maioria das situações*.
- 4 **Expresso plenamente:** Aplico *plenamente com excelência*.

Fonte: Elaboração própria (2025)

As instruções do questionário destacaram que o objetivo era exclusivamente mapear as competências e habilidades dos servidores da AG-UFMG, a fim de identificar oportunidades de desenvolvimento. Também orientaram a equipe a ser honesta e criteriosa nas respostas, evitando atribuir o mesmo grau de importância a todas as competências, de modo a garantir resultados mais consistentes. As habilidades avaliadas foram definidas a partir dos KPA's do modelo IA-CM e de reunião com o Auditor-Geral e a Auditora-Adjunta.

O questionário apresentou uma descrição de cada eixo de capacitação, seguida da respectiva habilidade e do macroprocesso associado. Após a avaliação pelos servidores, os resultados foram consolidados e aplicou-se a fórmula de cálculo da Necessidade de Desenvolvimento. No caso da Secretaria Administrativa, composta por apenas um servidor, não foi necessário calcular médias. Ainda assim, aplicou-se a mesma fórmula para determinar a Necessidade de Desenvolvimento.

$$N=I \times 5-D$$

em que:

N: Necessidade de desenvolvimento

I: Importância da competência

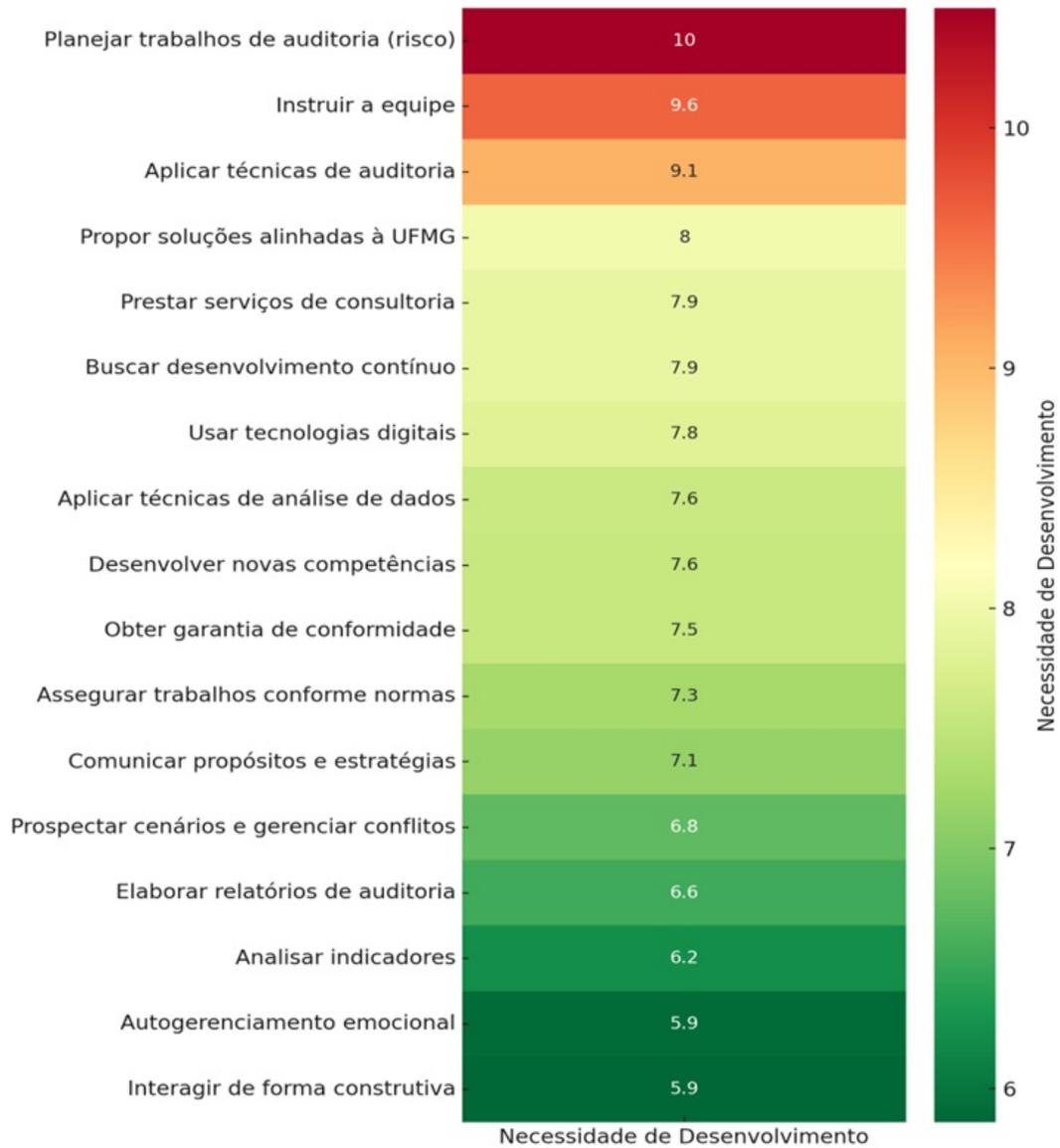
D: Domínio da competência pelo servidor

Os resultados individualizados encontram-se disponíveis na rede interna da AG-UFMG, enquanto o Apêndice A apresenta cada competência com sua respectiva nota e eixo de conhecimento. A Tabela 2 reúne o consolidado das Necessidades de Desenvolvimento da Equipe Técnica, disposto em ordem decrescente, conforme a legenda a seguir.



Baixa

**Tabela 2 – Necessidades de desenvolvimento da Equipe Técnica da AG-UFMG em 2025**

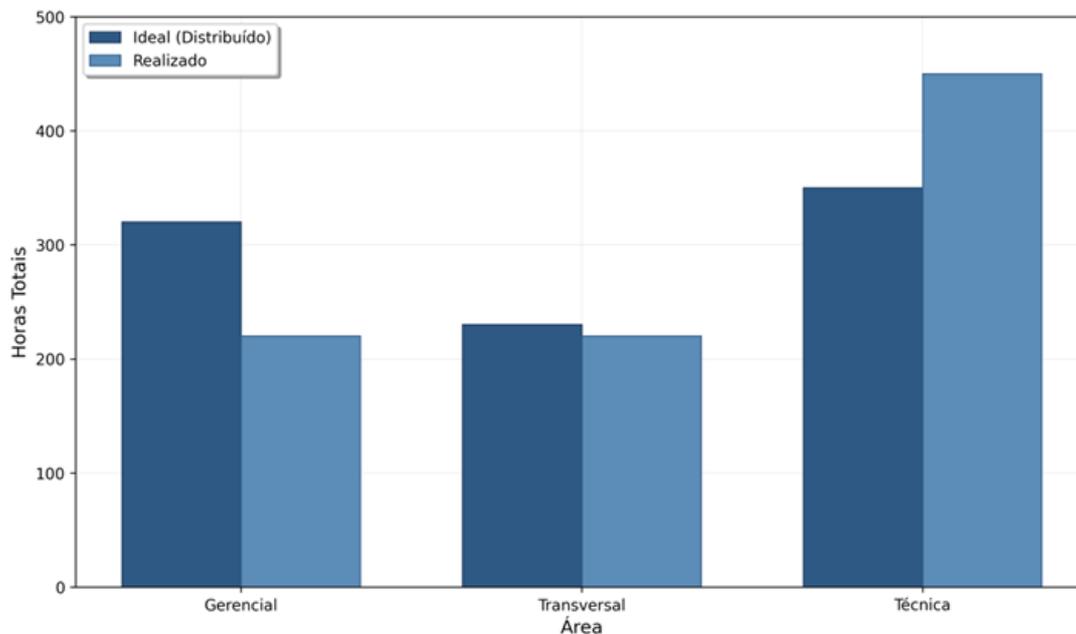


Fonte: Elaboração própria (2025)

A principal necessidade de desenvolvimento identificada foi da competência Técnica “planejar trabalhos de auditoria com base em uma avaliação sistemática de riscos”, que alcançou índice 10,5. Esse resultado confirma o descompasso já apontado no primeiro questionário entre as capacitações realizadas e as demandas concretas da prática, pois o domínio insuficiente dessa habilidade compromete a aderência da equipe às normas profissionais e ao modelo contemporâneo de auditoria baseada em riscos.

Em que pese a necessidade de desenvolvimento apurada, no ano de 2024, as habilidades técnicas foram as que apresentaram maior carga horária cursada, totalizando mais de 400 horas, conforme gráfico a seguir, que compara as horas efetivamente cursadas em cada competência e o que se esperava que fosse cursado, considerando o total de horas do setor.

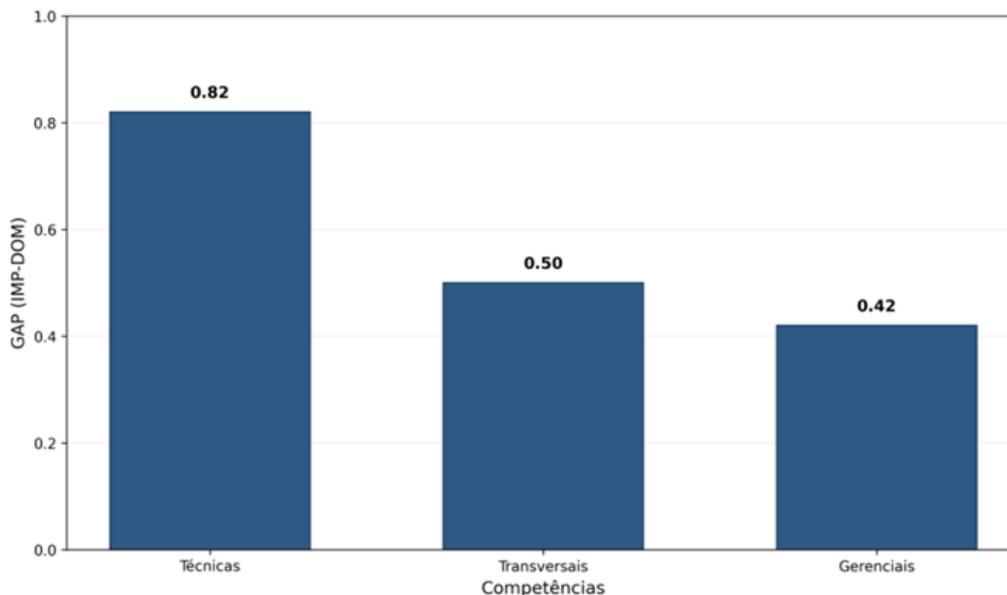
**Gráfico 1: Comparativo de Horas esperadas versus efetivamente cursadas 2024**



Fonte: Elaboração própria (2025)

A consolidação das habilidades avaliadas no segundo questionário (Tabela 2) permitiu calcular o gap total de cada competência, obtido pela diferença entre as médias de importância e de domínio. Os resultados mostram que as maiores lacunas concentram-se nas habilidades Técnicas, seguidas pelas Transversais e, em menor grau, pelas Gerenciais.

**Gráfico 2: Gap por competência**



Fonte: Elaboração própria (2025)

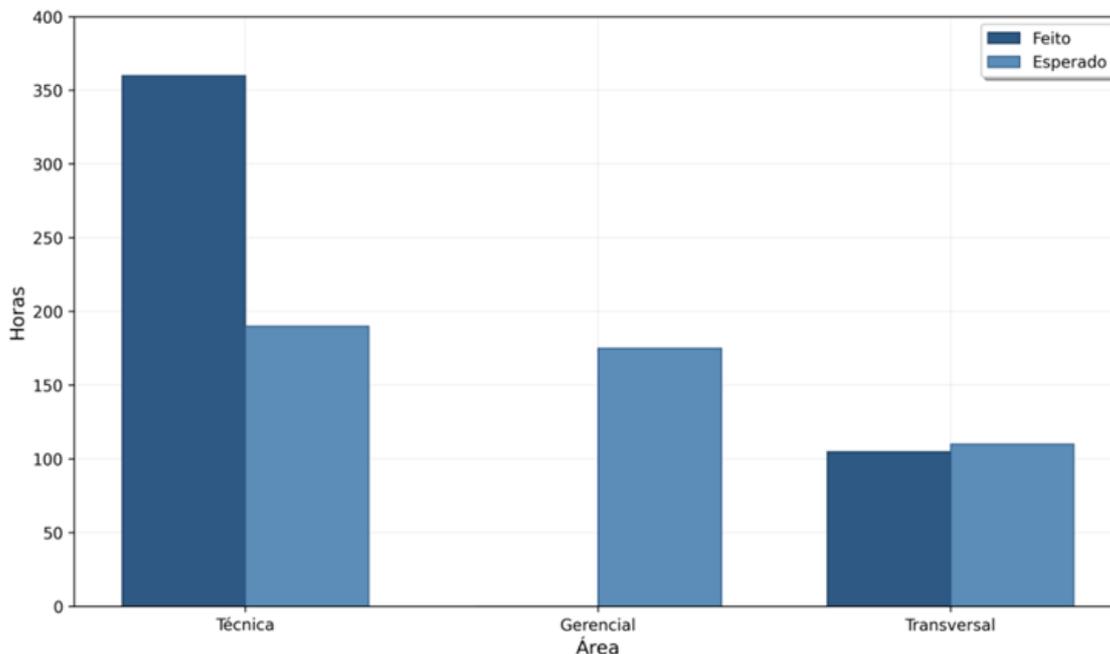
De forma geral, a análise consolidada confirma o que já havia sido indicado no primeiro levantamento: os cursos realizados, embora tragam algum valor, não têm sido suficientes para atender às demandas concretas do trabalho. As maiores lacunas permanecem nas competências técnicas, mesmo após o elevado volume de horas já cursadas nessa dimensão. Esse resultado reforça a necessidade de reorientar a escolha dos cursos, priorizando formações mais especializadas e diretamente relacionadas a processos críticos da auditoria, como planejamento baseado em riscos, análise de dados e conformidade em contratações e TI.

Embora o gap médio também tenha apontado maior déficit na dimensão técnica, o índice de Necessidade de Desenvolvimento revelou que a segunda maior lacuna da equipe é de natureza gerencial: "Instruir a equipe..." (N=9,63). Esse achado, somado ao baixo volume histórico de capacitações nessa área, expõe a dimensão gerencial como um ponto de fragilidade estratégica.

Assim, a análise integrada evidencia um paradoxo: a dimensão técnica concentrou o maior investimento em

capacitação, mas continua apresentando as maiores deficiências, sobretudo em “Planejar trabalhos de auditoria”. Isso demonstra a baixa efetividade dos cursos realizados. O esforço existe, mas não tem corrigido as falhas mais críticas. Além disso, a área gerencial, apesar da alta necessidade identificada, ainda não vem sendo priorizada. O gráfico a seguir apresenta a distribuição das horas de capacitação da equipe até junho de 2025:

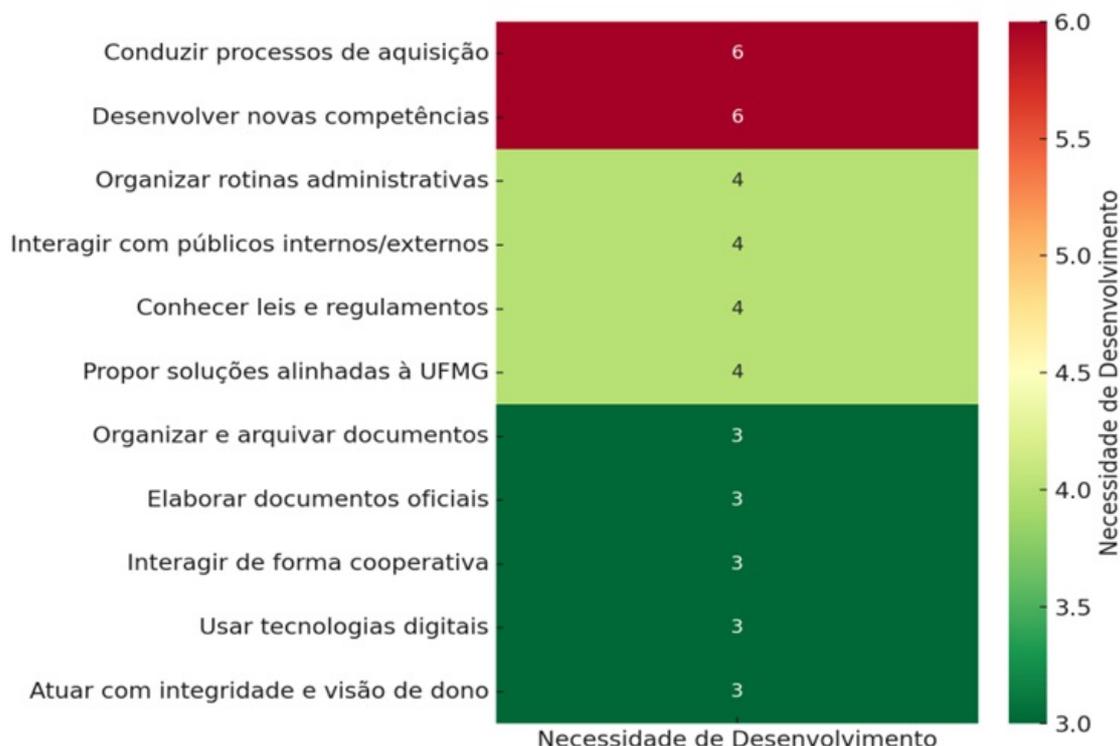
**Gráfico 3: Comparativo de Horas esperadas versus efetivamente cursadas até junho/2025**



Fonte: Elaboração própria (2025)

Para a Secretaria Administrativa aplicou-se a mesma metodologia utilizada com a Equipe Técnica, incluindo os critérios de atribuição de notas e a fórmula de cálculo das Necessidades de Desenvolvimento. O servidor assistente administrativo respondeu a avaliações nas três dimensões (transversal, gerencial e técnica). Para tanto, elaborou-se um questionário específico, fundamentado nas habilidades exercidas pelo cargo, conforme detalhado no tópico 3 deste relatório. A Tabela 3 apresenta os resultados em ordem decrescente de Necessidade de Desenvolvimento, seguindo a mesma legenda utilizada na Tabela 2.

**Tabela 3 – Necessidades de desenvolvimento da secretária administrativa da AG-UFMG em 2025**



A análise do mapa de calor da Secretaria Administrativa evidencia que as maiores necessidades concentram-se em processos de aquisição de bens e serviços e no desenvolvimento contínuo de competências, ambas classificadas com grau 6 de necessidade. As demais competências apresentam níveis intermediários ou baixos, o que sugere que as lacunas são mais localizadas do que estruturais. Esse resultado reforça a importância de direcionar a capacitação do setor para funções operacionais críticas e para a consolidação de uma cultura de atualização permanente.

A partir desses achados, passa-se à etapa seguinte, voltada à construção das trilhas de aprendizagem, em que se estruturam percursos formativos capazes de atender às demandas específicas tanto da equipe técnica quanto da Secretaria Administrativa.

#### 4 CONSTRUÇÃO DAS TRILHAS DE APRENDIZAGEM

O modelo de trilhas utilizado até então era estruturado de forma estanque, com percursos formativos fixos para cada eixo de competência. Essa abordagem, embora coerente com a literatura da gestão por competências (Brandão, 2017; ENAP, 2019), mostrou-se pouco flexível na prática, uma vez que nem sempre os cursos disponíveis correspondiam às necessidades individuais diagnosticadas. Além disso, o excesso de horas em determinadas áreas, sem efetiva redução dos gaps identificados, revelou baixa efetividade das capacitações ofertadas.

Com base nas limitações observadas e nas boas práticas de gestão por competências recomendadas pela ENAP e demais instituições que nortearam esse estudo, a AG-UFMG propõe um modelo mais dinâmico, centrado em três eixos:

1- **Diagnóstico individualizado:** cada servidor terá acesso ao cálculo da sua Necessidade de Desenvolvimento (N) por competência, a partir da fórmula já adotada ( $N = I \times (5 - D)$ ).

2- **Catálogo de cursos vinculados a competências:** em vez de percursos fixos, será disponibilizado um catálogo com cursos gratuitos mapeados e organizados por competência (técnica, transversal ou gerencial).

3- **Sistema de avaliação colaborativa:** após concluir um curso, o servidor poderá atribuir uma nota de 1 a 5 estrelas. Essas avaliações alimentarão um ranking, permitindo identificar os cursos mais eficazes e facilitando a escolha de outros servidores.

Vale reforçar que o esgotamento de cursos foi um gargalo identificado pelos servidores no levantamento. Por isso, espera-se que a nova metodologia ofereça benefícios significativos. A presente metodologia privilegia a autonomia de cada servidor, oportunizando que façam as escolhas dos cursos que melhor atendam às lacunas identificadas, conforme interesse e ritmo de aprendizado. Não obstante o exposto, os cursos deixam de ser escolhidos apenas por afinidade, passando a responder diretamente aos gaps identificados na calculadora individual.

Isso aperfeiçoa o investimento de tempo em capacitação, concentrando esforços em competências críticas como auditoria baseada em riscos e liderança de equipes. Por fim, o sistema de avaliação em estrelas cria um repositório colaborativo de experiências, evitando dispersão de esforços e fortalecendo a memória institucional. Dessa forma, o novo método substitui trilhas fixas por um modelo flexível, orientado por diagnóstico e apoiado em um catálogo de cursos avaliados coletivamente, fortalecendo a aderência da capacitação às estratégias institucionais da UFMG.

#### 5. PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA UFMG

O processo de gestão por competências é contínuo e se materializa, no âmbito da UFMG, por meio do Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP), instituído em cumprimento ao Decreto nº 9.991/2019 e às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. O PDP constitui o principal instrumento de planejamento da capacitação, uma vez que consolida, de forma anual, as necessidades de desenvolvimento levantadas pelas unidades em articulação com os objetivos estratégicos da instituição.

Nesse contexto, o referido Decreto estabelece, em seu art. 3º, §2º, que “a elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências”. Em atendimento a essa determinação, a AG-UFMG recebeu, em 02/09/2025, o Ofício-Circular nº 3/2025/PRORH, relativo ao levantamento de necessidades de desenvolvimento. A análise do questionário encaminhado pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos evidencia que o presente trabalho realizado no âmbito da Auditoria-Geral não apenas se alinha à metodologia proposta, como também antecipa e aprofunda o diagnóstico requerido, atendendo integralmente às competências demandadas para a consolidação do PDP da UFMG.

Cumprido esclarecer que de todos os quesitos do formulário, apenas as necessidades “Acadêmicas e de Extensão” não foram contempladas no mapeamento de gestão por competências da Auditoria. Entretanto, para os próximos anos, serão incluídos projetos de extensão que guardem relação com a natureza das atividades desenvolvidas no âmbito desta unidade. A correspondência entre o mapeamento do PDP e este trabalho está detalhado no Apêndice, que acompanha o presente relatório.

#### 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho deu prosseguimento ao mapeamento das competências do corpo técnico da AG-UFMG, incluindo aquelas relacionadas à liderança e à gestão de pessoas, e estabeleceu as bases estruturais para a elaboração de trilhas de aprendizagem que contemplem as competências transversais, técnicas e gerenciais necessárias à equipe.

A análise integrada das necessidades evidenciou que o volume de horas de capacitação, por si só, não assegura efetividade, reforçando a importância de alinhar a formação às demandas reais do trabalho. Nesse sentido, o novo método proposto — baseado em diagnóstico individualizado, catálogo de cursos e sistema de avaliação colaborativa — representa um

avanço significativo, ao valorizar a autonomia dos servidores, ampliar a eficiência na alocação do tempo de estudo e fortalecer a memória institucional.

A adoção desse modelo encontra respaldo na literatura de gestão por competências. Brandão (2017) destaca que o mapeamento e o diagnóstico das lacunas são etapas fundamentais, pois orientam todas as decisões subsequentes de desenvolvimento. Do mesmo modo, a ENAP (2019) e o Senado Federal (2019) ressaltam a importância de vincular cada ação de capacitação às competências previamente identificadas, evitando a fragmentação do aprendizado e garantindo maior efetividade organizacional. A inclusão de um sistema de avaliação colaborativa também se alinha às diretrizes de aprendizagem organizacional, que preveem ciclos contínuos de retroalimentação e valorizam o conhecimento compartilhado entre os servidores.

Assim, o modelo baseado em diagnóstico individualizado, catálogo de cursos e avaliação colaborativa materializa, na prática, os princípios da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e as boas práticas já consolidadas em órgãos de referência. Ao integrar seus resultados ao PDP da UFMG, a Auditoria-Geral contribui para o fortalecimento da governança universitária e para a consolidação de uma gestão de pessoas mais estratégica, orientada por evidências e alinhada às diretrizes nacionais.

Belo Horizonte, 19 de setembro de 2025

**Anna Theresa Almeida de Paula**

Auditora

**Terezinha Vitória de Freitas Silva**

Auditor-Geral Adjunto

**Octávio Valente Campos**

Auditor-Geral

## REFERÊNCIAS

- Brasil. Controladoria-Geral da União. (2017, 9 de junho). *Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017, que dispõe sobre o exercício das atividades de auditoria interna governamental no âmbito do Poder Executivo federal*. Brasília, DF: CGU.
- Brasil. Presidência da República. (2006, 23 de fevereiro). *Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)*. Brasília, DF: Diário Oficial da União.
- Brasil. Presidência da República. (2019, 28 de agosto). *Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas*. Brasília, DF: Diário Oficial da União.
- Escola Nacional de Administração Pública. (2019). *Gestão por competências: Modelos de administração de pessoal e o panorama da gestão por competências (Módulo 1)*. Brasília, DF: ENAP.
- Institute of Internal Auditors. (2014). *Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector*. Altamonte Springs, FL: The IIA Research Foundation.
- Senado Federal, Auditoria do Senado Federal. (2018, março). *Mapeamento de competências individuais na Auditoria do Senado Federal*. Brasília, DF: Senado Federal.
- Universidade Federal de Minas Gerais. Auditoria-Geral. (2024–2026). *Planejamento Estratégico 2024–2026*. Belo Horizonte, MG: UFMG.
- Universidade Federal de Minas Gerais. Auditoria-Geral. (2025). *Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) 2025*. Belo Horizonte, MG: UFMG.
- Universidade Federal de Minas Gerais. Auditoria-Geral. (s.d.). *Regimento Interno da Auditoria-Geral da UFMG*. Belo Horizonte, MG: UFMG.
- Universidade Federal de Minas Gerais. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. (2025, 2 de setembro). *Ofício-Circular nº 3/2025/PRORH: Levantamento de necessidades de desenvolvimento*. Belo Horizonte, MG: UFMG.

## APÊNDICE A

A Tabela A apresenta o consolidado das Necessidades de Desenvolvimento da Equipe Técnica, em ordem decrescente, classificadas nas dimensões: Transversal, Técnica e Gerencial, conforme a legenda a seguir.

Legenda	
	Necessidade Muito Alta
	Necessidade Alta
	Necessidade Média
	Necessidade Baixa
	Necessidade Muito Baixa

**Tabela A – Necessidades de desenvolvimento da Equipe Técnica da AG-UFMG em 2025**

Descrição da Habilidade	Necessidade de Desenvolvimento	Dimensão
Planejar trabalhos de auditoria com base em uma avaliação sistemática de riscos, focando os esforços nas áreas de maior impacto para os objetivos da Universidade.	10,5	Técnica
Instruir a equipe durante todo o trabalho, participar do planejamento e da elaboração do cronograma e do programa de trabalho.	9,63	Gerencial
Aplicar as técnicas de auditoria mais adequadas para analisar dados, avaliar a eficácia dos controles internos e fundamentar as conclusões do trabalho com evidências adequadas e suficientes.	9,06	Técnica
Propor soluções que vão além de apontar a falha, considerando o impacto no processo como um todo e alinhando as recomendações aos objetivos estratégicos da UFMG.	8,02	Transversal
Prestar serviços de consultoria analisando situações e fornecendo orientação para agregar valor e melhorar os processos de governança, risco e controles da gestão.	7,91	Técnica
Buscar ativamente o próprio desenvolvimento profissional contínuo e se adaptar com agilidade a novas metodologias, tecnologias e processos de trabalho.	7,91	Transversal
Utilizar as tecnologias digitais para otimizar os processos de trabalho, a tomada de decisão e a comunicação.	7,81	Transversal
Aplicar técnicas para coletar, analisar e correlacionar dados e informações que suportarão as conclusões. Isso inclui a capacidade de concluir sobre a aderência de um processo aos critérios e normas aplicáveis.	7,59	Técnica
Desenvolver novas competências profissionais (técnicas e comportamentais) de forma contínua, utilizando as trilhas de aprendizagem e os recursos disponíveis para manter a equipe atualizada e qualificada.	7,56	Transversal
Obter garantia razoável sobre a conformidade e	7,55	

integridade em áreas como TI, contratação de obras, licitações e informações orçamentário-financeiras.		Técnica
Assegurar que os trabalhos sejam realizados de acordo com as normas, revisando os papéis de trabalho e confirmando se as evidências coletadas suportam os achados e as conclusões dos relatórios.	7,27	Gerencial
Comunicar propósitos, planos e estratégias de forma a inspirar confiança e conduzir reuniões de alto nível, como as de abertura dos trabalhos e de busca conjunta de soluções com os gestores.	7,13	Gerencial
Prospectar cenários futuros, construir parcerias, gerenciar conflitos e fortalecer as relações institucionais, atuando com foco em desempenho, metas e resultados alinhados ao contexto da organização.	6,75	Gerencial
Elaborar relatórios de auditoria que sejam claros, concisos, objetivos e convincentes, comunicando os achados, conclusões e recomendações de forma precisa.	6,56	Técnica
Analisar indicadores e informações de custo-benefício dos trabalhos de auditoria para medir o desempenho da nossa unidade e apoiar a tomada de decisão sobre a alocação de recursos.	6,23	Gerencial
Administrar as próprias emoções, reconhecer forças e fraquezas e comprometer-se com o próprio desenvolvimento contínuo.	5,91	Gerencial
Interagir de forma construtiva e empática com os membros da equipe e com os gestores auditados, facilitando o acesso à informação e construindo um ambiente de cooperação.	5,86	Transversal

Fonte: Elaboração própria (2025)

**Tabela B – Necessidades de desenvolvimento da secretária administrativa da AG-UFMG em 2025**

Descrição da Competência	Necessidade de Desenvolvimento	Dimensão
Conduzir processos de aquisição de bens e serviços, recebimento e conferência de materiais, controle e inventário de estoque, conforme normas e regulamentos.	6	Técnica
Desenvolver novas competências		

profissionais (técnicas e comportamentais) de forma contínua, utilizando as trilhas de aprendizagem e os recursos disponíveis para manter a equipe atualizada e qualificada.	6	Gerencial
Organizar, monitorar e executar rotinas administrativas, controlando prazos, recursos e registros, assegurando o fluxo eficiente das demandas da Secretaria.	4	Técnica
Interagir com públicos internos e externos, incluindo Pessoas com Deficiência (PCDs), conduzindo situações delicadas com empatia, clareza e assertividade.	4	Técnica
Conhecer leis, regulamentos e normativas que regem o serviço público e as rotinas administrativas da Auditoria-Geral.	4	Técnica
Propor soluções que vão além de apontar a falha, considerando o impacto no processo como um todo e alinhando as recomendações aos objetivos estratégicos da UFMG.	4	Transversal
Organizar, classificar e arquivar documentos físicos e digitais, operando o SEI e outros sistemas institucionais de forma eficiente e segura.	3	Técnica
Elaborar ofícios, memorandos, relatórios, e-mails e outros documentos de forma clara, objetiva e correta, expressando domínio da língua portuguesa e das normas de redação oficial.	3	Técnica
Interagir de forma cooperativa e integrada, contribuindo para o alcance das metas do setor e mantendo relações respeitadas e produtivas.	3	Transversal
Utilizar as tecnologias digitais para otimizar os processos de trabalho, a tomada de decisão e a comunicação.	3	Gerencial
Atuar com integridade, responsabilidade e visão de dono do processo, antecipando demandas, propondo melhorias e garantindo a qualidade do trabalho entregue.	3	Gerencial

Fonte: Elaboração própria (2025)



Documento assinado eletronicamente por **Terezinha Vitoria de Freitas Silva, Auditor(a)-Geral Adjunto(a)**, em 19/09/2025, às 10:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Anna Theresa Almeida de Paula, Auditora**, em 19/09/2025, às 10:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Octavio Valente Campos, Auditor(a)-Geral**, em 19/09/2025, às 10:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **4570437** e o código CRC **E7C4E78B**.