

## **PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA AUDITORIA INTERNA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**2020-2022**

*“A preparação e formação das pessoas deve converte-se o quanto antes em uma verdadeira obsessão. O sucesso na melhoria dos serviços prestados está intimamente ligado a essa variável: treinar, treinar, treinar. Treinar todos, a fundo. E voltar a treinar continuamente”. (Chiavenato, 96)*

### **PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP-AUD 2020-2022)**

O presente relatório trata da proposta do Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP da Auditoria Interna (AUD), para os anos de 2020 a 2022, com objetivo de adequar a formação dos servidores às necessidades de aperfeiçoamento da unidade pretendidas no Planejamento Estratégico da Auditoria Interna da Universidade de Brasília - PEAUD (2019-2022), aprovado pelo Ato AUD nº 03/2019.

Coaduna com o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI(2018-2022) da Universidade de Brasília (UnB), em especial com o item 10 da “Capacitação e Formação Continuada de Servidores”, que prevê a possibilidade de capacitações internas e externas (escolas de governo e outras instituições públicas ou privadas, situadas em Brasília ou em outra localidade), analisadas quanto à pertinência e viabilidade financeira. De acordo com a Portaria nº 39/2011 do Ministério da Educação (MEC), também são consideradas ações de capacitação externas as disciplinas em nível de Mestrado e Doutorado.

Atende ainda ao PDI da UnB quanto ao objetivo quatro apontado pela própria Auditoria Interna: “Adequar as competências dos servidores às necessidades de trabalho (Estratégia: Desenvolvimento das competências)”. A meta do percentual de implementação de desenvolvimento das competências foi definida como:

**Quadro 1** – Meta do percentual de implementação de desenvolvimento das competências.

2018	2019	2020	2021	2022
40%	50%	60%	70%	70%

**Fonte:** PDI 2018-2022, p 284.

Busca capacitar os servidores da Auditoria Interna com relação a todas as atribuições e responsabilidades definidas para a unidade no Regimento Interno da Auditoria Interna (RIAUD) aprovado pela recente Resolução do Conselho de Administração nº 0021/2019 da UnB, publicada em 17/06/2019.

E, por fim, consente com o item sete e Ação nº 16, de Capacitação dos Integrantes da Auditoria Interna, ambos do Plano Anual de Atividades de

Auditoria Interna (PAINT) 2020.

O cumprimento da previsão anual de realização de 60 horas de capacitação, por servidor integrante da AUD, poderá ser realizado por meio de formas de aprendizagens diferentes, respeitando a necessidade, o interesse e a disponibilidade de cada servidor. O conhecimento poderá ser adquirido por meio de cursos e seminários presenciais, semipresenciais, EAD, leitura de manuais, documentos técnicos e normativos legais, ou até mesmo, para os servidores mais sinestésicos, por meio de incorporação de boas práticas obtidas em *benchmarking*, visitas técnicas, treinamentos em campo, entre outras formas de captação e socialização do conhecimento.

Podem ser estabelecidas relações de parceria e cooperação técnica com outras universidades, instituições de ensino, órgãos públicos e empresas, visando a suprir demandas de capacitação de servidores e agregar experiências de diferentes fontes.

O PDP será elaborado, revisto e permanentemente atualizado, estruturado com base em levantamento formal e sistematizado das necessidades de trabalho. Não obstante, deve-se considerar no planejamento das capacitações os servidores efetivamente ativos na unidade, os cursos por eles já realizados e também a necessidade de aperfeiçoamento decorrente de eventuais mudanças normativas.

Serão definidos critérios transparentes e objetivos, de forma a permitir que todos os servidores da unidade da Auditoria Interna tenham oportunidades de participar de eventos de capacitação, internos e externos, diretamente relacionados com a sua área de trabalho.

Os servidores da Auditoria Interna serão estimulados a buscarem por iniciativa própria, da chefia da AUD e baseados nas prioridades de capacitação (ANEXO A), o desenvolvimento de competências em áreas compatíveis com o PAINT que será executado na Universidade de Brasília 2020, 2021 e 2022, bem como observando o presente PDP.

## **1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AUDITORIA INTERNA**

Conforme Resolução CAD nº 0021/2019, a Auditoria Interna da Universidade de Brasília possui como estrutura organizacional o Auditor-Chefe, o Auditor-Adjunto, a Secretaria Administrativa e a Equipe Técnica de Auditoria sendo composta atualmente pelos seguintes servidores:

- Auditor-Chefe: Prof. Abimael de Jesus Barros Costa
- Auditor-Adjunto: Auditora Nara Cristina Ferreira Mendes
- Secretaria Administrativa:

Assistente em Administração – Camila Almeida Magalhães

Assistente em Administração – Francine Maulepes Santos Barbosa

Recepcionista – Natália Patrícia Santos Nascimento Benevides Perondi

- Equipe técnica de Auditoria:

Auditor – Cássio Adriano Lobo Leão

Auditora – Cibele Maria Pinto Pereira Menezes de Oliveira

Auditor – Fernando Tarlei de Freitas

Auditora – Helen Carolina Cordeiro

Auditor – José Antonio da Silva

Auditora – Luciana Maria de Oliveira Cortinhas

Auditor – Thiago Ferreira Sardinha

Contadora – Betânia Moraes Goudinho de Sousa

No contexto do Planejamento Estratégico da Auditoria Interna da Universidade de Brasília - PEAUD (2019-2022), aprovado pelo Ato AUD nº 03/2019, foi proposta uma nova estrutura organizacional com a inclusão de três divisões: Divisão de Consultoria e Monitoramento (DCM); Divisão de Execução de Auditorias (DEA); e Divisão de Avaliação de Controles e Riscos (DCR). Desta forma, os servidores integrantes da equipe técnica de Auditoria, hoje ativos na AUD, para adequação das necessidades de trabalho, serão divididos em grupos conforme se segue:

- **Equipe 1: Consultoria e Monitoramento (DCM):**

Auditor – Fernando Tarlei de Freitas

Auditora – Helen Carolina Cordeiro

Contadora – Betânia Moraes Goudinho de Sousa

- **Equipe 2: Execução de Auditorias (DEA):**

Auditor – Thiago Ferreira Sardinha

Auditor – José Antonio Barbosa da Silva

Auditora – Cibele Maria Pinto Pereira Menezes de Oliveira

Auditor – Cássio Adriano Lobo Leão

- **Equipe 3: Avaliação de Controles e Riscos (DCR):**

Auditora – Luciana Maria de Oliveira Cortinhas

Auditora – Nara Cristina Ferreira Mendes

Assim, o presente Plano pretende adequar a formação de todos os servidores às necessidades de aperfeiçoamento da unidade já considerando sua nova estrutura organizacional.

## 2. CONTEXTO DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Antes mesmo do levantamento das necessidades de treinamento, um estudo sobre o contexto de modernização da Administração Pública foi realizado com a finalidade de embasar a presente proposta.

Da mesma forma que as organizações privadas têm buscado adaptar-se ao novo contexto social, econômico e político, verificou-se que as instituições públicas também o fazem como o objetivo de prestar serviços à sociedade com mais qualidade e agilidade.

Modelos de gestão mais modernos e flexíveis vêm sendo implementados por serem mais adequados às características de uma sociedade globalizada e dinâmica. Segundo Vianna (2015, p. 10), *"essa modernização dos modelos organizacionais implica mudanças diretas no cotidiano de trabalho de diversas instituições, tanto na organização do trabalho, como também no perfil profissional dos servidores públicos"*, sendo que, *"na perspectiva da organização do trabalho mais fluída e flexível, o foco recai sobre os resultados que devem ser obtidos no trabalho"*.

Assim, as organizações públicas vêm sofrendo mudanças significativas em suas práticas organizacionais, mudanças essas que podem ser observadas, principalmente, nas políticas de gestão de pessoas, como, por exemplo, a preocupação com o desenvolvimento e o desempenho do servidor público no exercício do cargo, de forma que seja possível obter melhores resultados para o cumprimento de metas e objetivos institucionais.

O recente Decreto nº 9.991/2019, que 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, elenca, no §1º do Art. 3º, que o PDP deverá: "I - alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade; II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento; III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras; IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência; V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade; VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo; VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores; VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional; IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento; X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento."

O termo competência, nas práticas de gestão de pessoas e gestão do desenvolvimento do profissional, tornou-se recorrente na atualidade. Nesse sentido, o §2º, do Art. 3, acrescenta também que "a elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências", e no §3º define por diagnóstico de competências "a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função".

Assim, o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais, adquiriu grande relevância. E os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas tornaram-se estratégicos para as instituições.

### **3. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

A necessidade de se montar um Plano de Anual de Desenvolvimento de Pessoas mediante planejamento prévio sobre as capacitações realizadas, exclusivamente para a área da Auditoria Interna, aparece não só por determinação dos órgãos de controle (Tribunal de Contas da União e Controladoria-Geral da União, hoje Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União), mas também da demanda percebida internamente na própria unidade de terceira linha do controle interno, que busca melhoria das atividades desenvolvidas.

Esse Plano tem como previsão a elaboração de treinamento para todos os servidores da Auditoria Interna e, para atingir esse objetivo, possui um ciclo que envolve basicamente: levantar as necessidades de treinamento, diagnosticar os problemas, elaborar o programa de treinamento, executar os treinamentos e analisar os resultados.

O mapeamento de competências buscou: identificar e classificar as competências organizacionais e individuais necessárias à consecução dos objetivos da Auditoria Interna; inventariar as atribuições/competências existentes na Auditoria Interna e os servidores por elas responsáveis; e identificar eventuais lacunas de conhecimento.

#### **3.1. Competências organizacionais:**

Serão oportunizadas aos servidores da AUD as ações de capacitação com maior aderência às diretrizes institucionais constantes do mapa estratégico

da UnB apresentado no PDI, de maneira a contribuir para o alcance dos objetivos da Universidade de Brasília. Nesse sentido, serão priorizadas as ações de capacitação relativas à área de Auditoria, em especial: planejamento de auditoria; técnicas de redação em documentos de auditoria; avaliação de riscos; matriz de risco e de responsabilidade; avaliação de controles internos; avaliação de governança, e conhecimento de integridade.

Dentre as competências organizacionais mais urgentes identificou-se aquelas em que já houve comprometimento para cumprimento no PDI, inclusive com metas pré-estabelecidas, são elas: competência em controles, risco e governança; competência em sistema operacional de gestão de processos em auditoria; competência para mapeamento dos processos de trabalho internos de auditoria e elaboração de um manual próprio de procedimentos da Auditoria Interna da UnB; e competência para gerenciamento da equipe em suas necessidades de capacitação.

**Quadro 2** – Objetivos, Indicadores e Metas reformuladas para 2019-2022.

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Metas para 2019-2022</b>	<b>Cálculo do Indicador</b>	<b>Diretoria Responsável</b>
1. Contribuir com a melhoria da gestão no que se refere a controles, riscos e governança (Estratégia: Produtos de qualidade)	1.1 Percentual de ações do PAINT implementadas	1º/2019: 50% 2º/2019: 100% 1º/2020: 50% 2º/2020: 100% 1º/2021: 50% 2º/2021: 100% 1º/2022: 50% 2º/2022: 100%	Ações de controle realizadas/ações de controle planejadas	AUD
2. Implementar sistema informatizado para a gestão de processos da AUD (Estratégia: Automação dos processos)	2.1. Percentual de implantação do sistema da AUD	2020: 50% (Apresentação ao CPD dos processos identificados e mapeados até o 2º semestre de 2020) 2021: 100% (sistema implantado)	Percentual de implantação	AUD
3. Redefinir os processos de trabalho	3.1. Percentual de mapeamento dos processos de trabalho da AUD	1º/2020: 50% (até março de 2020) 2º/2018: 100% (até junho de 2020)	(Número de processos de trabalho mapeados/Total de processos de trabalho identificados)	AUD
	3.2. Percentual de elaboração	2º/2019: 30% (Princípios éticos, normas relativas à AUD e normas relativas à pessoa do		

	de elaboração do manual de procedimentos de auditoria	auditor) 1º/2020: 60% (Planejamento de auditorias, execução, supervisão, revisão e relatórios) 2º/2020: 100%	Indicação do percentual de elaboração	AUD
4. Adequar as competências dos servidores às necessidades de trabalho (Estratégia: Desenvolvimento das competências)	4.1. Percentual de desenvolvimento das competências previstas no plano de capacitação de auditores	2019: 50% 2020: 60% 2021: 70% 2022: 70%	Competências existentes/Competências necessárias	AUD
5. Implementar o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ)	5.1. Percentual de execução do Projeto de Implementação do PGMQ na AUD	2019: 20% 2020: 30% 2021: 30% 2022: 20%	Etapas Concluídas/Etapas Planejadas	AUD

**Fonte:** Planejamento Estratégico da AUD 2019-2022, p. 18 a 20.

As ações de capacitação estarão relacionadas, também, com as metas do Planejamento Estratégico, conforme Ato da Auditoria Interna nº 03/2019, que aprovou a revisão do Planejamento Estratégico da Auditoria Interna (AUD) para o período de 2019-2022, de modo a possibilitar ao servidor desenvolver competências e adquirir conhecimentos específicos necessários para executar a função com eficácia e qualidade requeridas nos trabalhos de auditoria. Assim sendo, são objetivos do Planejamento Estratégico da Auditoria Interna (AUD): 1. Contribuir com a melhoria da gestão no que se referem aos controles, riscos e governança (Estratégia: Produtos de qualidade); 2. Implementar sistema informatizado para a gestão de processos da AUD (Estratégia: Automação dos processos); 3. Redefinir os processos de trabalho; 4. Adequar as competências dos servidores às necessidades de trabalho (Estratégia: Desenvolvimento das competências); e, 5. Implementar o Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ).

Não menos importantes são as competências organizacionais definidas no PAINT 2020, que identificou macroprocessos a serem auditados com base em fatores de riscos (materialidade, relevância e criticidade) e teve como objetivo reunir as expectativas dos gestores, são eles: 1. Ensino de Pós-graduação; 2. Extensão; 3. Assistência à Comunidade; 4. Pesquisa e Inovação; e, 5. Ensino de Graduação.

**Quadro 3 – Ranking dos macroprocessos a serem auditados.**

SIGLA	Macroprocessos de Apoio e Finalísticos	Materialidade	Relevância	Criticidade	Matriz-Risco	Ranking
EPG	Ensino de Pós-Graduação	70,0	96	69,3	78,4	1
EX	Extensão	66,7	100	63,3	76,7	2

AC	Assistência à Comunidade	71,4	88,6	66,7	75,6	3
PI	Pesquisa e Inovação	62,5	95	64,2	73,9	4
EG	Ensino e Graduação	66,7	88,3	65	73,3	5
GCIT	Gestão de Comunicação, Informação e Tecnologia	68,8	83,8	65,4	72,6	6
GI	Gestão de Infraestrutura	66,7	83,3	66,7	72,2	7
GEDO	Gestão Estratégica e Desenvolvimento Organizacional	64,6	80,4	64,6	69,9	8
GCC	Gestão de Compras e Contratações	62,7	80	65,8	69,5	9
GPP	Gestão de Pessoas	61,0	80	65,7	68,9	10
GOF	Gestão Orçamentária e Financeira	61,7	78,8	65,6	68,7	11

**Fonte:** Resultado da Metodologia de Seleção dos Macroprocessos do PAINT 2020, p. 16.

Assim, faz-se necessária a implementação de ações internas para que os servidores da AUD agreguem maior conhecimento sobre a estrutura organizacional da UnB e atividades inerentes as áreas que serão auditadas no ano de 2020 e futuramente.

#### Quadro 4 – Descrição das ações

Ação	Macroprocesso	Descrição sumária	Objetivos / Escopo
1	Gestão Estratégica e Desenvolvimento Organizacional	Transparência UnB / Fundação de Apoio	Verificar os requisitos elencados nos itens 9.3 e 9.4 do Acórdão nº 1178/2018 TCU Plenário quanto à transparência na gestão de recursos públicos referente ao relacionamento da UnB com as Fundações de Apoio
2	Gestão de Pessoas	Auditoria prevista no PAINT 2018	Avaliar os controles internos das rotinas da folha de pagamento
3	Gestão de Infraestrutura	Auditoria prevista no PAINT 2018	Avaliar a execução do Plano de Obras da UnB
4	Ensino de Pós-Graduação	Avaliação do alcance das Metas do PDI	Avaliar os controles internos e as providências tomadas pelos gestores para o alcance das Metas do PDI
5	Extensão	Avaliação do alcance das Metas do PDI	Avaliar os controles internos e as providências tomadas pelos gestores para o alcance das Metas do PDI
6	Assistência à	Avaliação dos controles internos dos	Avaliar os controles internos dos Programas de Assistência Estudantil

0	Comunidade	Programas de Assistência Estudantil (PPAES)	(PPAES), verificando a adequação aos normativos existentes
7	Pesquisa e Inovação	Avaliação do alcance das Metas do PDI	Avaliar os controles internos e as providências tomadas pelos gestores para o alcance das Metas do PDI
8	Ensino e Graduação	Avaliação do alcance das Metas do PDI	Avaliar os controles internos e as providências tomadas pelos gestores para o alcance das Metas do PDI
9	Todos os Macroprocessos	Demandas especiais (extraordinárias)	Atender às determinações emanadas do Conselho de Administração (CAD) e da Reitora
10	Todos os Macroprocessos	Trabalhos de Consultoria	Elaborar os itens do Relato Integrado referente à atuação da Auditoria Interna; Emitir Parecer das Contas atinentes ao exercício; Avaliar a implantação da política de gestão de riscos e fortalecimento dos controles internos; Orientar os diversos setores da UnB, visando à eficiência e eficácia dos controles; Monitorar Índícios de irregularidade (Sistema e-Pessoal); Analisar o cumprimento legal do processo de Tomada de Contas Especiais; Registrar os benefícios financeiros e não financeiros; entre outras demandas da alta administração
11	Todos os Macroprocessos	Monitoramento das Recomendações (AUD, CGU e TCU)	Verificar efetivo cumprimento das recomendações da AUD, CGU e TCU (Planos de Providências)
12	Não se aplica	Apoio às demandas da CGU e TCU	Acompanhar e oferecer apoio necessário aos auditores da CGU e do TCU
13	Não se aplica	Elaboração do RAINTE 2019	Apresentar os resultados dos trabalhos desenvolvidos em 2019, relatando todas as atividades executadas / recomendadas / implantadas nas áreas auditadas
14	Não se aplica	Elaboração do PAINT 2021	Elaborar o Plano Anual das Atividades de Auditoria Interna das ações que serão desenvolvidas no ano de 2021, descrevendo o planejamento das ações a serem realizadas
15	Não se aplica	Gestão da Auditoria Interna	Implantar o Programa Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ)
16	Não se aplica	Capacitação dos Auditores	Ofertar ações de desenvolvimento institucional e capacitação aos auditores como elementos de suporte para qualificação e atualização de conhecimentos para atuação nas auditorias e desenvolvimento de trabalhos técnicos (consultorias)

**Fonte:** Apêndice E do PAINT 2020 (p. 33/34)- resumido pelos autores.

### 3.2. Competências individuais:

Após a identificação e classificação das competências organizacionais, buscou-se mapear as competências individuais necessárias à consecução dos objetivos da Auditoria Interna; inventariar as atribuições/competências de cada servidor; e identificar eventuais lacunas de conhecimento.

**Quadro 5** – Definição das competências individuais de cada servidor

<b>Servidor</b>	<b>Formação</b>	<b>Atribuições e competência na AUD</b>	<b>Prioridades de Capacitação (ANEXO A)</b>
Abimael de Jesus Barros Costa	Pós-doutor em Contabilidade Pública Doutor em Engenharia de Transportes Mestre em Contabilidade Especialista em Contabilidade Graduado em Contabilidade	Auditor-Chefe	Tecnologia da Informação (Mineração de dados) Administração Pública (Universidades) Auditoria (Nível de Certificação) Contabilidade Pública
Nara Cristina Ferreira Mendes	Doutora em Contabilidade Mestre em Economia Graduada em Contabilidade	Auditora-Chefe Adjunta e Avaliação de Controles e Riscos	Tecnologia da Informação (Mineração de dados) Administração Pública (Universidades) Auditoria (Nível de Certificação) Contabilidade Pública Direito Administrativo (Correição)
Fernando Tarlei de Freitas	Mestre em Economia Graduado em Economia	Consultoria e Monitoramento	Direito Administrativo (Correição) Auditoria (Nível de Certificação) Administração Pública (Universidades)
Thiago Ferreira Sardinha	Mestre em Economia Graduado em Ciências Contábeis	Execução das auditorias	Tecnologia da Informação (Sistemas Específicos) Tecnologia da Informação (Mineração de dados) Auditoria (Nível Avançado) Direito Administrativo (temas gerais)

			Administração Pública (Áreas Específicas) Contabilidade Pública
Luciana Maria de Oliveira Cortinhas	Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação Especialista em Direito Público Graduada em Direito	Avaliação de Controles e Riscos	Direito Administrativo (Correição) Direito Administrativo (temas gerais) Auditoria (Nível Avançado) Auditoria (Nível Intermediário)
Cássio Adriano Lobo Leão	Graduado em Economia	Execução das auditorias	Tecnologia da Informação (Sistemas Específicos) Tecnologia da Informação (Mineração de dados) Auditoria (Nível Avançado) Direito Administrativo (temas gerais) Administração Pública (Áreas Específicas)
Helen Carolina Cordeiro	Mestre em Economia Graduada em Economia	Consultoria e Monitoramento	Direito Administrativo (Correição) Administração Pública (Universidades) Auditoria (Nível Intermediário)
José Antonio Barbosa da Silva	Graduado em Ciências Contábeis	Execução das auditorias	Contabilidade Pública Administração Pública (Áreas Específicas) Direito Administrativo (temas gerais) Auditoria (Nível Avançado) Tecnologia da Informação (Mineração de dados)
			Tecnologia da Informação (Sistemas Específicos) Tecnologia da Informação

Cibele Maria P. P. M. de Oliveira	Graduada em Ciências Contábeis	Execução das auditorias	(Mineração de dados) Auditoria (Nível Intermediário) Auditoria (Nível Avançado) Direito Administrativo (temas gerais) Contabilidade Pública
Betânia Moraes Goudinho de Sousa	Graduada em Ciências Contábeis	Consultoria e Monitoramento	Direito Administrativo (Correição) Betânia Moraes Goudinho de Sousa Auditoria (Nível Intermediário) Administração Pública (Universidades)
Francine Maulepes Santos Barbosa	Especialista em Gestão Cultural Graduada em Turismo	Atividades de secretaria administrativa e de apoio aos demais setores da AUD.	Tecnologia da Informação (Geral) Administração Pública (Habilidades) Administração Pública (Pessoal)
Camila Almeida Magalhães	Graduada em Direito	Monitoramento das recomendações emitidas pela AUD e ainda não implementadas pelos setores auditados; Controle diário de acórdãos do TCU publicados	Tecnologia da Informação (Geral) Administração Pública (Habilidades) Administração Pública (Pessoal)

**Fonte:** Elaborado pela equipe da AUD (2020).

Tendo em vista que a qualificação e a capacitação continuada são de vital importância aos servidores de todos os setores do Poder Executivo, o levantamento de necessidades de capacitação visa à implantação de programa de desenvolvimento na busca constante por capacitação, para que os servidores possam atingir níveis cada vez mais elevados de desempenho, além de otimizar os recursos financeiros despendidos para esse fim.

#### 4. DEMANDAS DE CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

##### 4.1. Competências dos auditores internos

O modelo de gestão por competência surge no Brasil por volta dos anos 2000 para substituir o modelo de gestão estratégica de pessoas. A organização teria maior vantagem competitiva quanto maior a competência do seu capital humano. A competência passava a ser entendida como "um saber

agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury, 2000, apud Garcia, 2013).

Com isso, tem-se que o termo competência está associado aos verbos: saber agir; mobilizar recursos; comunicar; aprender; engajar-se e comprometer-se; assumir responsabilidades; ter visão estratégica. A competência passa a ser vista como o elo entre as condutas do indivíduo e as estratégias organizacionais, “traduzido como a capacidade de tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara” (Mendes, 2018).

Do ponto de vista estratégico da organização, vale o esforço para preservar e desenvolver os recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados – no caso os recursos humanos – para alcançar uma vantagem competitiva.

Consolida-se um novo entendimento de que a competência não se limita a um “estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa” (Fleury, 2011, p. 187, apud Mendes, 2018), ou seja, conhecimento estático não é competência. A competência deve ser capaz de conduzir o conhecimento em função de alguma coisa. O conhecimento adquirido deve ser posto em prática (Mendes, 2018).

Bandeira e Souza (2014) realizaram pesquisa para identificar a mobilização de competências na profissão docente, na perspectiva do modelo de competências. Para tanto, adotam como entendimento majoritário a perspectiva de Zarifian (2005) como embasamento do trabalho,

Zarifian (2005) define como profissional competente aquele que desenvolve a capacidade de procurar alternativas para solucionar os problemas com os quais se depara no exercício ocupacional e o faz de maneira satisfatória. Para tanto, ele busca informações, articula experiência a conhecimentos, habilidades, emoções e valores. A competência não se exerce sem a mobilização de uma ampla gama de recursos: os recursos da organização, dos pares que compõem as redes a que o trabalhador pertence, mas também - e principalmente - os recursos próprios do sujeito. Isso se revela nos discursos das professoras por expressões como dedicação, profissionalismo, responsabilidade, compromisso, vontade de crescer e determinação.

Nas últimas décadas diversos autores (Le Bortef, 2003; Schwartz, 2007; Weill-Fassin & Pastré, 2007; Zarifian, 2011) têm se debruçado sobre estudos que buscam conceituar a competência e analisar sua repercussão sobre a organização do trabalho.

Neste artigo adotamos o conceito elaborado por Zarifian, que entende a competência a partir de três definições complementares, a saber: Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais (Zarifian, 2003, p. 139). A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações (Zarifian, 2001b, p. 72). A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações; é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações e faz-los assumir áreas de corresponsabilidade (Zarifian, 2001b, p. 74).

...

Zarifian (1999, 2001B) classifica as competências em cinco tipos: em processos, em técnicas, em organização, em serviço e competências sociais.

A **competência em processos** é pensada a partir dos conhecimentos que o trabalhador possui sobre os processos de trabalho. Está relacionada com a capacidade de estruturar os processos produtivos da organização. Nesse sentido, a forma como cada grupo profissional se apodera das ferramentas oriundas das inovações tecnológicas e o uso que é feito delas nas situações de trabalho é determinante nesse tipo de competência.

A s **competências técnicas** têm ganhado importância na medida em que são indispensáveis para produzir desempenho. Elas dizem respeito aos conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado, por isso está relacionada com a capacidade de realizar tecnicamente um produto ou serviço.

A s **competências para a organização** partem do princípio da autonomia: tornar os trabalhadores atores explícitos da evolução da organização (Zarifian, 2009a). Requerem do

trabalhador o conhecimento dos parâmetros de funcionamento da organização e a capacidade de distribuir recursos adequadamente; saber organizar os fluxos de trabalho e, indo além dos princípios de funcionamento, participar da sua redefinição.

As **competências em serviço** têm como cerne a avaliação de sua utilidade, ou seja, "desenvolver uma competência de serviço é, em seus atos profissionais, procurar saber e prever que impacto terão, direta ou indiretamente, no modo como o produto (o bem ou o serviço) que se executa trará benefícios úteis a seus destinatários" (Zarifian, 2001c, p. 105).

As **competências sociais** incluem atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas em três campos: autonomia, tomada de responsabilidade e comunicação. Estão relacionadas com a capacidade do profissional em manter relacionamentos com todo o seu entorno, meio técnico, hierarquia, outras empresas e clientes. "A autonomia e a responsabilidade constroem-se básica e simultaneamente nas aprendizagens que acarretam os comprometimentos em nossa vida social e pessoal e nas mudanças internas dos modos de funcionamento das empresas" (Zarifian, 2001b, p. 148).

Portanto, um plano de capacitação deve priorizar quais as competências do indivíduo serão objeto de desenvolvimento ao longo do tempo: em processos, em técnicas, em organização, em serviço ou competências sociais.

Para que isso ocorra, em primeiro lugar deve-se identificar as competências essenciais requeridas para o exercício do cargo de auditor. Posteriormente, faz-se o mapeamento das competências individuais para, na sequência, promover o desenvolvimento das lacunas ou deficiências de competências.

Amorim et al. (2019) elaborou pesquisa para identificar quais competências individuais devem possuir os profissionais das Unidades de Auditoria Interna das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Estado de Pernambuco, mediante aplicação de questionário aos integrantes das auditorias, com apoio no modelo de competência CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes).

Os respondentes deveriam indicar a importância dentre uma lista de competências previamente definidas, numa escala Likert de quatro pontos (nenhum, pouco, importante, muito importante), considerando as dimensões conhecimento (25 itens), habilidades (28 itens) e atitudes (10 itens).

A maioria dos respondentes indicou o grau de importância na escala importante ou muito importante em relação às competências listadas, conforme resultado apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 Competências requeridas para auditores de IFES no estado de PE.**

<b>Competência</b>	<b>Grau de importância</b>	<b>Descrição</b>
Conhecimento sobre técnicas e procedimentos de auditoria	Importante ou Muito Importante	<ul style="list-style-type: none"><li>• Norma culta da Língua Portuguesa;</li><li>• Técnicas e Procedimentos de Auditoria;</li><li>• Relatórios de Auditoria;</li><li>• Auditoria no Setor Público;</li><li>• Auditoria gerais sobre Controle Interno;</li><li>• Controle na Administração Pública: Controle Interno e Externo na Administração Pública;</li><li>• Fraude e Erro: conhecer os conceitos e aplicabilidade;</li><li>• Serviços Públicos;</li><li>• Noções de Direito Administrativo,</li></ul>

		Licitações e Contratos Administrativos e Regime Jurídico dos Servidores Públicos Cíveis da União.
Habilidades	Muito Importante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber escrever documentos, relatórios e normativos de maneira clara e objetiva;</li> <li>• Realizar auditorias;</li> <li>• Saber revisar documentos, relatórios e normativos de forma clara e objetiva;</li> <li>• Saber assessorar os dirigentes na tomada de decisão;</li> <li>• Ter capacidade argumentativa.</li> </ul>
Atitudes	Muito importante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser imparcial;</li> <li>• Ético;</li> <li>• Ter Proatividade.</li> </ul>

Fonte: (Amorim, 2019)

#### 4.2. Mapeamento das necessidades de capacitação

O mapeamento de competências tem o objetivo de identificar as competências necessárias à consecução da estratégia organizacional para se avaliar a discrepância entre elas e as competências internas existentes na organização e, assim, se propor ações de desenvolvimento de pessoas (Araujo, 2018).

Trata-se de elaborar uma escala de domínio dos conhecimentos/habilidades/atitudes individuais, nos níveis técnicos e comportamentais, em relação às competências necessárias para o desempenho das atribuições de cada processo.

Em termos práticos, o mapeamento irá construir um inventário de atribuições por produtos. Os participantes devem ser conduzidos de forma a raciocinar sobre o trabalho em forma de processos, para que seja identificada cada entrega e as atribuições relacionadas ao alcance desse objetivo. Na sequência, seriam identificadas as competências técnicas necessárias para a realização de cada atribuição (Araujo, 2018).

O mapeamento das competências comportamentais poderá ser feito pela construção de inventário comportamental, baseado em indicadores de competências, em que os participantes indicarão sua percepção em relação a cada competência (Araujo, 2018).

Desenvolver competências é fazer com que as pessoas adquiriram conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho de seus cargos, funções e papéis, a partir de um rol de competências técnicas e comportamentais, previamente identificadas pelo mapeamento de competências.

Constatou-se a necessidade de atualização dos auditores sobre os assuntos atinentes aos objetivos dos trabalhos, com objetos cada vez mais especializados.

É consensual que o auditor interno deva possuir competências, que, segundo o terceiro parágrafo do Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019, são o conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função, sendo elas conhecimentos nas seguintes áreas:

auditoria; contabilidade e finanças; ciências do comportamento; comunicações; sistemas eletrônicos e processamento de dados; economia; avaliação de controles internos; processo administrativo; gestão pública; entre outras. Para isso, algumas habilidades pessoais se fazem indispensáveis, como: estudar normas, participar de treinamentos constantemente, planejar-se para o trabalho, saber trabalhar em equipe, saber orientar o trabalho, comunicar-se com clareza, não inferir opiniões pessoais no trabalho, saber buscar as informações e documentar os achados, etc.

Desta forma, destaca-se a necessidade de capacitação permanente em: tipos de auditoria, planejamento, definição de metodologia, delimitação de escopo, papéis de trabalho, técnicas de levantamento de dados e coleta de informações, técnicas de entrevista/reunião, técnicas de oratória, técnicas de elaboração e aplicação de questionário, técnicas de amostragem, análise e avaliação de resultados, avaliação de controles internos, elaboração de relatório, descrição das constatações/recomendações/sugestões, gestão de risco e governança, elaboração de matriz de riscos, utilização de ferramentas/programas (Excel, SIAFI, etc); bem como a necessidade de capacitação específica de acordo com os objetos delineados para cada trabalho planejado no PAINT 2020, 2021 e 2022.

Na demanda de capacitação permanente recomenda-se especificar aqueles cursos que seriam para cada fase do trabalho: planejamento, execução e finalização. Também que sejam identificadas as ordens de realização dos cursos (auditoria nível básico, intermediário, avançado e certificação do Instituto dos Auditores Internos do Brasil - IIA) com a finalidade de facilitar e aperfeiçoar a aprendizagem e promover a certificação dos auditores internos da Universidade de Brasília.

As necessidades gerais da equipe da Auditoria Interna referem-se as limitações de atuação abrangente/completa em todas atuações e setores da Universidade de Brasília, em especial em gestão de riscos e governança. Já as necessidades individuais referem-se a limitações técnicas que devem ser suprimidas com as ações específicas coordenadas pelo Auditor-Chefe em conjunto com o servidor.

#### **Quadro 6 - Demanda de Capacitação em relação aos Macroprocessos e as Competências.**

Macroprocessos de Apoio e Finalísticos	Competências
Assistência à Comunidade	Auditoria; Tecnologia da Informação; Administração Pública; Gestão Universitária
Ensino de Graduação	Auditoria; Tecnologia da Informação; Administração Pública; Gestão Universitária
Ensino de Pós-Graduação	Auditoria; Tecnologia da Informação; Administração Pública; Gestão Universitária
Extensão	Auditoria; Tecnologia da Informação; Administração Pública; Gestão Universitária
Gestão de Compras e Contratações	Auditoria; Tecnologia da Informação; Administração Pública; Direito Administrativo
Gestão de Comunicação, Informação e Tecnologia	Auditoria; Tecnologia da Informação; Administração Pública; Gestão Universitária
Gestão Estratégica e Desenvolvimento Organizacional	Auditoria; Tecnologia da Informação; Administração Pública; Gestão Universitária
Gestão de Infraestrutura	Auditoria; Tecnologia da Informação; Administração Pública; Direito Administrativo
Gestão Orçamentária e Financeira	Auditoria; Tecnologia da Informação; Administração Pública; Contabilidade Pública; Gestão Universitária

Gestão de Pessoas	Auditoria; Tecnologia da Informação; Administração Pública; Direito Administrativo; Gestão Universitária
Pesquisa e Inovação	Auditoria; Tecnologia da Informação; Administração Pública; Direito Administrativo; Gestão Universitária

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020).

## 5. RESULTADO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Através do levantamento das necessidades de capacitação, foi solicitado aos servidores da Auditoria Interna que indicassem treinamentos, sendo esta demanda também incluída no quadro a seguir.

**Quadro 7 – Mapa das necessidades de desenvolvimento da Auditoria Interna (2020-2021)**

Competências	Sugestão de treinamento (temas)	Setores AUD
Tecnologia da Informação (Geral)	Access ou banco de dados	Todos os setores da AUD
	Excel	Todos os setores da AUD
	Word	Todos os setores da AUD
	Outlook	Todos os setores da AUD
	PowerPoint	Todos os setores da AUD
	Explorer	Todos os setores da AUD
	SEI	Todos os setores da AUD
	Internet	Todos os setores da AUD
Tecnologia da Informação (Sistemas Específicos)	Siafi Operacional	DCM e DEA
	Tesouro Gerencial	DCM e DEA
	Siga Brasil (Senado Federal)	DCM e DEA
	Siape (Pessoal)	DCM e DEA
	Plataforma de automação de processos (Bizagi ou outra)	DCM, DEA e DCR
	Gestão de Processos (e-AUD ou outro sistema)	DCM e DEA
	Conecta TCU	Todos os setores da AUD
Tecnologia da Informação (Mineração de dados)	Fundamentos de bancos de dados; As ferramentas do Cientista de Dados; Obtendo e preparando dados para análise; Métodos de mineração de dados; Métodos de apresentação	DCM, DEA, DCR, Auditor-Chefe e Adjunto

auditoria)	dos dados; Governança de TI no setor público.	Adjunto
Administração Pública (Habilidades)	Elaboração de documentos oficiais	Todos os setores da AUD
	Formalização e manuseio de processos/projetos	Todos os setores da AUD
	Organização de arquivos	Secretaria Administrativa
	Qualidade no ambiente de trabalho	Secretaria Administrativa
Administração Pública (Pessoal)	Técnicas de reunião	Todos os setores da AUD
	Técnicas de entrevista	DCM, DEA, DCR, Auditor-Chefe e Adjunto
	Elaboração de questionário	DCM, DEA, DCR, Auditor-Chefe e Adjunto
	Habilidades pessoais	Todos os setores da AUD
	Trabalho em equipe	Todos os setores da AUD
	Relação interpessoal	Todos os setores da AUD
	Comunicação	Todos os setores da AUD
Administração Pública (Universidades)	Estrutura e Unidades Administrativas da UnB	Todos os setores da AUD
	Recursos orçamentários	Todos os setores da AUD
	Gestão Universitária	DCM, DEA, DCR, Auditor-Chefe e Adjunto
	Conselho de Administração (CAD) e Reitoria	Auditor-Chefe, Adjunto e substitutos
Auditoria (Nível Básico)	Conhecimento dos diferentes tipos de auditoria	DCM, DEA e DCR
	Planejamento de auditoria	DCM, DEA e DCR
	Matriz de riscos e de responsabilidades	DCM, DEA e DCR
	Análise processual	DCM, DEA e DCR
	Técnicas de redação em documentos de auditoria	DCM, DEA e DCR

	Elaboração do PAINT	DCM, DEA e DCR
	Elaboração do RAINT	DCM, DEA e DCR
Auditoria (Nível Intermediário)	Avaliação de Controles Internos (COSO I e II)	DCM, DEA e DCR
	O Trabalho de Campo; Apresentação Inicial ao Auditado; Execução dos Trabalhos: Coleta de Informações; Evidências de Auditoria; Amostragem estatística;	DCM, DEA e DCR
	Documentação dos Papéis de Trabalho; Revisão de Papéis de Trabalho - Melhores Práticas; Apresentação do Resultado Prévio ao Auditado em Reunião de Fechamento; Conclusão do Trabalho de Campo;	DCM, DEA e DCR
	Cuidados a Serem Observados em um Processo de "Follow-Up" Comunicações de Auditoria - Melhores práticas; Valorizando a comunicação; Comunicando Resultados às Partes Interessadas;	DCM, DEA e DCR
	Normas da CGU.	DCM, DEA e DCR
Auditoria (Nível Avançado)	Avaliação de riscos; ISO 31.000	DCM, DEA e DCR
	Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal; Sistemática de Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal; Manual de Contabilização de Benefícios;	DCM, DEA e DCR
	Avaliação de governança; Definição de Consultoria; Auditor vs. Consultor; Tipos de trabalhos de Consultoria; Consultoria no Planejamento da Auditoria Interna; Consultoria como Capacitação; Normas da CGU; Normas do TCU.	DCM, DEA e DCR
	Conhecimento de integridade	DCM, DEA e DCR
Auditoria (Nível de Certificação)	Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ); Utilização das metodologias IA-CM e QA pelas Unidades de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.	Auditor-Chefe, Adjunto e substitutos
	Lei nº 8.666/1993	DCM, DEA e DCR
	Lei nº 10.520/2002	DCM, DEA e DCR
	Lei nº 12.462/2011 (RDC)	DCM, DEA e DCR
	Lei Complementar nº 123/2006	DCM, DEA e DCR
	Lei nº 12.527/2011	DCM, DEA e DCR
	Decreto nº 3.555/2000	DCM, DEA e DCR
	Decreto nº 5.450/2005	DCM, DEA e DCR

Direito Administrativo (temas gerais)	Decreto nº 7.581/2011	DCM, DEA e DCR
	Decreto nº 8.538/2015	DCM, DEA e DCR
	Decreto nº 7.724/2012	DCM, DEA e DCR
	Decreto nº 7.892/2013	DCM, DEA e DCR
	Suprimento de Fundos	DCM, DEA e DCR
	IN SLTI/MP nº 2/2008 (Terceirização)	DCM, DEA e DCR
	IN SLTI/MP nº 4/2014 (TI)	DCM, DEA e DCR
	IN SLTI/MP nº 1/2010 (Critérios de Sustentabilidade)	DCM, DEA e DCR
	IN SLTI/MP nº 2/2010 (Sicaf)	DCM, DEA e DCR
	IN SLTI/MP nº 10/2012 (Planos de Gestão de Logística Sustentável)	DCM, DEA e DCR
	IN SLTI/MP nº 2/2014 (aquisição ou locação de máquinas e aparelhos consumidores de energia)	DCM, DEA e DCR
	IN SLTI/MP nº 5/2014 (Pesquisa de preços)	DCM, DEA e DCR
	IN SLTI/MP nº 6/2014 (Remanejamento SRP)	DCM, DEA e DCR
	IN SLTI/MP nº 3/2015 (Passagens aéreas)	DCM, DEA e DCR
	IN SLTI/MP nº 2/2016 (Ordem cronológica de pagamento das obrigações)	DCM, DEA e DCR
	IN RFB nº 1.234/2012 (Retenção de tributos nos pagamentos)	DCM, DEA e DCR
	IN nº 4/2018 do Ministério da Transparência e CGU (Contabilização de Benefícios)	DCM, DEA e DCR
Administração Pública (Áreas Específicas)	Operacionalização do pregão presencial	DEA
	Operacionalização do pregão eletrônico	DEA
	Operacionalização do RDC eletrônico	DEA
	Convênios	DEA
	Sustentabilidade Ambiental	DEA
	Sistema de Registro de Preços	DEA
	Tecnologia da Informação	DEA
	Planilha de Custos	DEA
	Reequilíbrio econômico-financeiro do contrato	DEA
	Obras	DEA
	Transferências Voluntárias	DEA
	Tomada de Contas Especial	DEA
	Gestão patrimonial	DEA
Almoxarifado / Patrimônio	DEA	
Contabilidade Pública	Execução Orçamentária, Financeira e Contábil	DEA
	Contabilidade Pública e Contabilidade de Custos	DEA
	Análise de Balanços Previstos no Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público	DEA
Direito Administrativo (Correição)	Prevenção de Fraudes na Administração Pública	DCR
	Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)	DCR
	Processo Administrativo Disciplinar	DCR
	Responsabilidade do agente público no âmbito	DCR

**Fonte:** Próprios autores baseado no Plano de Capacitação Geral da AUD 2017-2019 e Planejamento Estratégico AUD (2019-2022).

Para atendimento do planejamento das capacitações da AUD, entre os anos de 2020-2022, a Secretaria Administrativa da AUD com base nos PAINT 2020, 2021 e 2022 elaborará mapeamento das ofertas de capacitação em cada trimestre relacionadas ao PAINT, bem como com este Plano de Capacitação. Assim, as estratégias de capacitação envolverão aprendizagem oferecidas pela iniciativa pública ou privada, por diferentes modalidades como presencial na mesma localidade ou não, EAD, *e-mail*, *WhatsApp*; e com periodicidade curta ou longa, por meio de:

- Informes;
- Cursos;
- Seminários;
- Congressos;
- Fóruns de discussão;
- *Benchmarking*;
- Visitas técnicas; e
- Treinamento em serviço.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Plano de Capacitação está alinhado com o Planejamento Estratégico da Auditoria Interna da Universidade de Brasília - PEAUD (2019-2022), aprovado pelo Ato AUD nº 03/2019. Além disso, relaciona-se com o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI(2018-2022) da Universidade de Brasília (UnB), em especial com o item 10 da "Capacitação e Formação Continuada de Servidores".

Espera-se que o esforço de capacitação continuada dos membros desta Auditoria interna alcance a meta anual da realização de 60 horas de capacitação, por servidor integrante da AUD. Esse fato, soma-se a necessidade de revisão e, permanente, atualização deste Plano de Capacitação.

Diante da exposição das necessidades de desenvolvimento pontuadas pelos servidores da Auditoria Interna, verificou-se que se fará necessário, para os exercícios de 2020, 2021 e 2022, buscar a colaboração da DGP/PROCAP e do GRE, com recursos orçamentários e financeiros, de modo a possibilitar a realização de capacitação nas referidas temáticas das prioridades de capacitação (ANEXO A), uma vez que os recursos previstos no PDI da AUD poderá não ser suficiente para as contratações necessárias à implementação do presente PDP.

## 7. REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana; MENESES, Pedro. P. M.; ZERBINI, Thais; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; VILLAS-BOAS, Raquel. Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012.

AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira et al. Competências dos auditores internos: um estudo em instituições federais de ensino superior no Brasil. XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Florianópolis-SC. Nov/2019.

ARAUJO, Laís de Santana. Mapeamento de competências individuais na

auditoria do Senado Federal. 2018.

BANDEIRA, Yonara Miranda; SOUZA, Paulo César Zambroni de. Mobilização de competências na profissão docente: contribuições do modelo da competência. *Psicologia Escolar e Educacional*, v. 18, n. 2, p. 273-281, 2014.

BORGES-ANDRADE, Jairo E., ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012.

GARCIA, Alanna. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, v. 3, n. 2, 2013.

KRAIGER, Kurt; PASSMOORE, Jonathan; SANTOS, Nuno Rabelo; MALVEZZI, S. *The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development, and performance improvement*. Chichester, West Sussex. John Wiley & Sons Ltd, 2015.

MENDES, Camila de Azevedo. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil: levantamento bibliográfico de pesquisas publicadas de 2010 a 2015. 2018.

VIANNA, Vânia Alves. *Elaboração de planos de capacitação*. Brasília: ENAP, 2015.

Brasília, 05 de maio de 2020.

Luciana Maria De Oliveira Cortinhas  
Auditora da Auditoria Interna  
Matrícula UnB 1070118

Nara Cristina Ferreira Mendes  
Auditora-Chefe Adjunta da Auditoria Interna  
Matrícula UnB 1051954

Brasília, 05 de maio de 2020.

Aprovo.

Prof. Abimael de Jesus Barros Costa  
Auditor-Chefe da Auditoria Interna  
Matrícula UnB 1048848



Documento assinado eletronicamente por **Abimael de Jesus Barros Costa**, **Auditor(a) Chefe da Auditoria**, em 25/05/2020, às 23:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.unb.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.unb.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **5300746** e o código CRC **CC8F0DCB**.

**ANEXO PRIORIDADES DE CAPACITAÇÃO 2020-2022**

<b>Competências</b>	<b>Servidores AUD</b>
Tecnologia da Informação (Geral)	Camila Almeida Magalhães Francine Maulepes Santos Barbosa
Tecnologia da Informação (Sistemas Específicos)	Thiago Ferreira Sardinha José Antônio da Silva Cibele Maria Pinto Pereira Menezes de Oliveira Cássio Adriano Lobo Leão
Tecnologia da Informação (Mineração de dados)	Thiago Ferreira Sardinha José Antônio da Silva Cibele Maria Pinto Pereira Menezes de Oliveira Cássio Adriano Lobo Leão Abimael de Jesus Barros Costa Nara Cristina Ferreira Mendes
Administração Pública (Habilidades)	Camila Almeida Magalhães Francine Maulepes Santos Barbosa
Administração Pública (Pessoal)	Camila Almeida Magalhães Francine Maulepes Santos Barbosa
Administração Pública (Universidades)	Fernando Tarlei de Freitas Helen Carolina Cordeiro Betânia Moraes Goudinho de Sousa Nara Cristina Ferreira Mendes Luciana Maria de Oliveira Cortinhas Abimael de Jesus Barros Costa
Auditoria (Nível Intermediário)	Cibele Maria Pinto Pereira Menezes de Oliveira Nara Cristina Ferreira Mendes Luciana Maria de Oliveira Cortinhas Helen Carolina Cordeiro Betânia Moraes Goudinho de Sousa
Auditoria (Nível Avançado)	Thiago Ferreira Sardinha José Antônio da Silva Cibele Maria Pinto Pereira Menezes de Oliveira Cássio Adriano Lobo Leão Nara Cristina Ferreira Mendes Luciana Maria de Oliveira Cortinhas
Auditoria (Nível de Certificação)	Abimael de Jesus Barros Costa Nara Cristina Ferreira Mendes Luciana Maria de Oliveira Cortinhas Fernando Tarlei de Freitas
Direito Administrativo (temas gerais)	Thiago Ferreira Sardinha José Antonio da Silva Cibele Maria Pinto Pereira Menezes de Oliveira Cássio Adriano Lobo Leão Luciana Maria de Oliveira Cortinhas
Administração Pública (Áreas Específicas)	Thiago Ferreira Sardinha José Antonio da Silva Cibele Maria Pinto Pereira Menezes de Oliveira Cássio Adriano Lobo Leão
Contabilidade Pública	Thiago Ferreira Sardinha José Antônio da Silva Cibele Maria Pinto Pereira Menezes de Oliveira Betânia Moraes Goudinho de Sousa Abimael de Jesus Barros Costa Nara Cristina Ferreira Mendes
Direito Administrativo (Correição)	Fernando Tarlei de Freitas Helen Carolina Cordeiro Betânia Moraes Goudinho de Sousa Luciana Maria de Oliveira Cortinhas Nara Cristina Ferreira Mendes



Documento assinado eletronicamente por **Abimael de Jesus Barros Costa**, **Auditor(a) Chefe da Auditoria**, em 25/05/2020, às 23:50, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site



[http://sei.unb.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.unb.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **5301067** e o código CRC **DFFA93C4**.

---

**Referência:** Processo nº 23106.043763/2020-14

SEI nº 5301067