

ENAP - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA CGU:
UMA PROPOSTA ALINHADA À ESTRATÉGIA DE
PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO**

JULIANA BANDEIRA ADVÍNCULA

NOVEMBRO 2010

JULIANA BANDEIRA ADVÍNCULA

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA CGU:
UMA PROPOSTA ALINHADA À ESTRATÉGIA DE
PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO**

Monografia apresentada à ENAP, sob orientação da Prof. Davina Maia, como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público.

SUMÁRIO

RESUMO	04
INTRODUÇÃO	05
CAPÍTULO I – A CONTEXTUALIZAÇÃO	06
I.1 – A evolução da Controladoria Geral da União e seu quadro de pessoal	06
I.2 – O Sistema de Capacitação no Decreto 5.707 e na Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção	08
I. 3 – O papel do AFC que executa ações de controle na CGU	09
CAPÍTULO II – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	12
II. 1 – Competência nas Organizações	12
II.2 – Do Departamento de Pessoal à Gestão do Desempenho Humano	13
II. 3 – Evolução Conceitual de Competência	14
II.4 – Implementação da Sistemática	17
II.5 – Cuidados na implementação	20
CAPÍTULO III – MÉTODO DE PESQUISA	22
III. 1. Competência Institucional	22
III. 2. Competências Individuais	23
CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
IV.1 – Competências Institucionais	27
IV.2 – Competências Individuais	28
IV.2.1 – Grupo Focal	28
IV.2.2 – Questionário	31
IV.2.2.1 – Perfil dos participantes	31
IV.2.2.2 – Competências e Desempenhos Observáveis	33
IV.2.2.3 – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	35
IV.3 – Limites do Estudo	45
IV.4 – Outras discussões acerca dos resultados	45
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	47

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
---	-----------

ANEXOS.....	50
--------------------	-----------

Anexo A – Rol de competências do Plano de Capacitação CGU 2007/2008.....	50
--	----

Anexo B - Quadro comparativo de métodos entre diferentes autores	51
--	----

Anexo C – E-mail convite para entrevista de Identificação de Competências Institucionais .	55
--	----

Anexo D – Formulário para Construção de Desempenhos Observáveis e Indetificação de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes	58
---	----

Anexo E – Questionário para validação das Competências Individuais.....	59
---	----

Anexo F – Quadro de relação entre Atividades Específicas x Competências Genéricas	
---	--

e CHA	68
-------------	----

Anexo G – Demais sugestões	69
----------------------------------	----

A força de Deus e àqueles
que nos momentos de
dificuldade seguram a
nossa mão.

RESUMO

O presente estudo objetivou identificar as competências institucionais da Controladoria Geral da União – CGU e individuais dos Analistas de Finanças e Controle – AFC que executam ações de controle na Instituição.

Para isso, foi realizada pesquisa bibliográfica acerca de metodologias de implementação da sistemática de gestão por competências. A partir disso, foram escolhidas duas etapas a serem testadas: identificação de competências institucionais e individuais, fazendo uso dos instrumentos apresentados pelos autores.

A identificação de competências institucionais baseou-se em entrevistas junto aos principais dirigentes dos órgãos que compõem a CGU e a identificação de competências individuais – que incluiu a descrição de desempenhos observáveis e o detalhamento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) – fez uso primeiramente da organização de um grupo focal. Posteriormente, a fim de dar maior representatividade aos resultados obtidos com o grupo, foram disponibilizados na internet formulários aos demais servidores, contendo itens para valoração de nível de importância.

A taxa de retorno dos questionários ficou abaixo da amostra, o que, no entanto, não impactou a listagem de competências e CHA identificados pelo grupo focal.

Foram calculados média, desvio padrão e variância dos dados e os resultados possibilitaram apontar itens que possivelmente requerem priorização nas ações de capacitação e levantar a reflexão acerca da necessidade de mudanças nos treinamentos atualmente realizados, tendo em vista a grande presença de “atitudes” e “habilidades” entre os itens classificados como de maior importância.

INTRODUÇÃO

Conforme estabelecido na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, o sistema de gestão por competência é o instrumento base para as ações de capacitação no âmbito do Governo Federal.

Tendo-se em mente que hoje a CGU apresenta quadro de pessoal reduzido, em relação ao quantitativo ideal, para a execução de atividades de significativa complexidade e que, nos últimos anos, teve sua importância ampliada – o foco no controle interno expandiu para uma representatividade mundial como agência anti-corrupção do Brasil –, capacitar seu corpo de servidores tornou-se pauta de relevância.

Dessa forma, este estudo objetivou identificar as competências institucionais da CGU e individuais, requeridas dos AFC que executam ações de controle, considerando-se um contexto mundial de combate à corrupção, com o propósito maior de que, a partir das competências identificadas, possam ser extraídas informações que contribuam para as ações internas de capacitação.

O capítulo I apresenta a Controladoria Geral da União, trazendo informações sobre o início e o tipo de suas atividades, um breve apanhado sobre o seu quadro de pessoal e normativos acerca da importância da capacitação: Decreto 5707/2006 e o Tratado Internacional “Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção”.

O Capítulo II contextualiza o início da gestão de pessoas, até alcançar a gestão por competências; apresenta seus principais conceitos e introduz questões relacionadas à sistemática de implementação do modelo. O capítulo III especifica a metodologia utilizada na identificação de competências institucionais e individuais da CGU; e o quarto capítulo apresenta os resultados e as análises a partir das pesquisas realizadas.

CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO

I.1 – A evolução da Controladoria Geral da União e seu quadro de pessoal

A Controladoria Geral da União – CGU (CGU/PR) – é o órgão do Governo Federal, incluído na estrutura da Presidência da República, responsável pela defesa do patrimônio público e pelo incremento da transparência da gestão, no âmbito do Poder Executivo. Para isso, executa atividades de controle interno, auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria. De acordo com o seu regimento interno, sua estrutura está dividida em dois grandes grupos: (1) aquele voltado à assistência imediata e direta ao Ministro e (2) aquele composto por órgãos específicos, como pode ser visualizado a seguir:

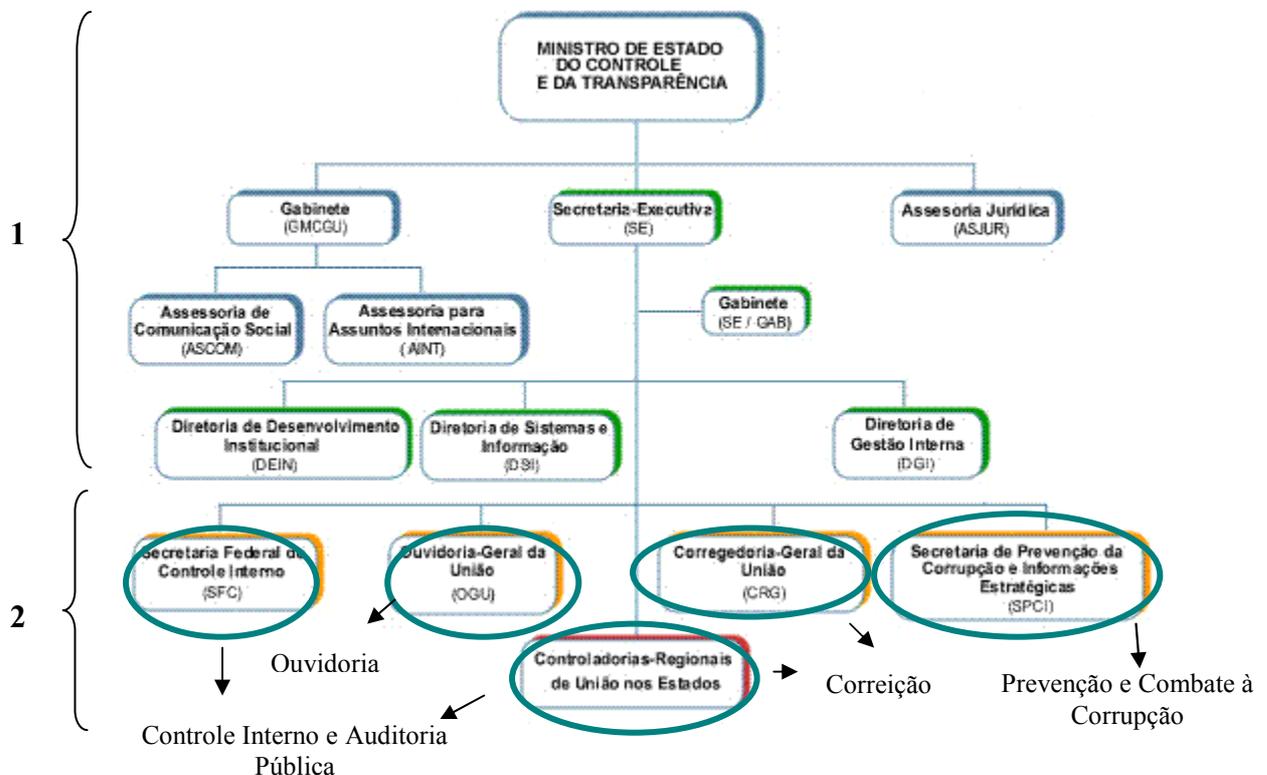


Figura 1: Estrutura organizacional da Controladoria-Geral da União (CGU) e principais grupos de atividades de suas Unidades Finalísticas*.

*As Controladorias – Regionais da União nos Estados, de acordo com o Relatório de Gestão da CGU – 2009 não são Unidades Finalísticas, contudo, por possuírem finalidades específicas na operacionalização das atividades, optou-se por tratá-la como Unidades Finalísticas neste estudo.

A CGU é responsável ainda pela supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno e o Sistema de Correição, por exercer a função de órgão central, e das unidades de ouvidoria do Poder Executivo Federal, prestando a orientação normativa necessária.

A sua formatação atual de órgão unificado de controle foi criada em 2002, ainda sob a denominação de Corregedoria-Geral da União, e incluía somente as estruturas da Secretaria Federal de Controle Interno – SFC, das Controladorias-Regionais da União nos Estados – CGU Est. e da Ouvidoria – OGU. No período de 2001 a 2003, integrou à sua estrutura a Corregedoria Geral da União – CRG e a Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas – SPCI. No final desse período, em 2003, passou a ter a atual denominação de Controladoria.

Até ser transferida para a estrutura da Presidência da República, em 2001, o trabalho de controle interno, sob responsabilidade da SFC, estava subordinado ao Ministério da Fazenda – MF e fisicamente distribuído em secretarias nos Ministérios, nas denominadas Ciset – Secretarias de Controle Interno.

A sua atuação como “controle interno” envolve atividades de orientação, auditoria e fiscalização, e é executada pelo seu quadro de Analistas e Técnicos de Finanças e Controle, AFC e TFC, respectivamente.

Ambos os cargos foram criados em 1987 e integrados à estrutura do MF à época. A primeira composição de pessoal na estrutura específica da SFC se deu com a transferência de servidores do grupo de atividades específicas de controle interno (CI – 1800) e de ocupantes de cargos e empregos de Ministérios Civis e Militares, de Órgãos integrantes da Presidência da República – PR, lotados ou em exercício na Secretaria do Tesouro Nacional – STN, ou em órgãos setoriais, ou equivalentes de controle interno no período.

A instituição tem atualmente aprovado em Lei a lotação de 5.000 cargos, sendo 3.000 AFC e 2.000 TFC e, além desses, suas atividades são realizadas por terceirizados, requisitados e estagiários. Considerando-se todos esses grupos de servidores e funcionários, seu quantitativo atual é de 2.452 pessoas (situação em 14/07/2009), distribuídos em todas as capitais brasileiras, sendo que no Distrito Federal concentra-se 52,4% de sua força total de trabalho.

Considerando-se somente o quadro de AFC e TFC, a CGU possui hoje 2.225 servidores ativos, representando 90,7% do seu total geral de pessoal e 44,5% da quantidade considerada ideal (5.000 cargos).

	AFC	TFC	Total
DF	762	376	1.338
Regionais	780	307	1.087
Total	1.542	683	2.225
Previsão em lei	3.000	2.000	-

Tabela 1: Quantitativo de AFC e TFC na CGU.

I.2 – O Sistema de Capacitação no Decreto 5.707 e na Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção

Instituída por meio do Decreto 5.707/2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal tem o sistema de gestão por competências como seu instrumento de execução e entre suas finalidades o desenvolvimento permanente dos servidores; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições; a divulgação e o gerenciamento de ações de capacitação; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Dessa forma, o Decreto volta-se especialmente para o sistema de capacitação e prevê a permanência de processos de aprendizagem, a fim de que, por meio do desenvolvimento de competências individuais, contribua-se para o desenvolvimento de competências institucionais.

Entre suas diretrizes, destaca-se ainda: o incentivo e apoio às iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu quadro de pessoal; o estímulo à participação do servidor em ações de educação continuada; e a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da Administração Pública Federal.

Pensando-se na política de pessoal do Governo Federal, como um todo, pode-se dizer que a profissionalização de pessoal tem como diretriz a instituição de sistemas com base em critérios de mérito e competência; recrutar, selecionar e desenvolver seus servidores com base na gestão por competências; e profissionalizar os cargos de direção (MORAES, 2009).

Paralelamente às diretrizes Federais, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, tratado internacional assinado em 2003 pelo Brasil e por outros países, aborda temas relacionados à prevenção, penalização, recuperação de ativos e cooperação internacional; e inclui ainda, em diversos pontos de seu texto, a necessidade de capacitação dos funcionários públicos dos países signatários.

Em sua atuação como agência anti-corrupção, a CGU é atualmente o órgão responsável pelo acompanhamento da implementação, no Brasil, das medidas previstas no tratado. Neste sentido, está também sob sua responsabilidade a execução de diversos itens da Convenção em sua estrutura interna, incluindo ações relacionadas à inserção de princípios de eficiência e transparência, e em critérios de mérito, equidade e aptidão em seus sistemas de convocação, contratação, retenção, promoção e aposentadoria de funcionários.

Além disso, está prevista a inclusão de procedimentos adequados de seleção e formação dos titulares de cargos públicos que se considerem especialmente vulneráveis à corrupção, assim como proceder à rotação dessas pessoas em outros cargos.

No que se refere especificamente à capacitação, estão previstas:

d) **Promoverão programas de formação e capacitação** que lhes permitam cumprir os requisitos de desempenho correto, honroso e devido de suas funções e lhes proporcionem **capacitação especializada e apropriada** para que sejam mais conscientes dos riscos da corrupção inerentes ao desempenho de suas funções. Tais programas poderão fazer referência a códigos ou normas de conduta nas esferas pertinentes.(...)

Artigo 60

Capacitação e assistência técnica

1. Cada Estado Parte, na medida do necessário, formulará, **desenvolverá ou aperfeiçoará programas de capacitação** especificamente concebidos **para o pessoal de seus serviços encarregados de prevenir e combater a corrupção**. (Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, 2003. Nações Unidas, Escritório contra Drogas e Crime; grifo nosso.)

Neste sentido, observa-se que a capacitação de pessoal envolve não somente componente das Diretrizes Federais, mas pode ser considerada como item de relevância mundial quando voltado para temas relacionados ao combate à corrupção.

I. 3 - O papel do AFC que executa ações de controle na CGU

Estabelecido em 1988, o cargo de AFC prevê responsabilidades que envolvem desde a operacionalização das atividades até a sua supervisão, além da atuação em áreas de conhecimentos distintos, tais como orçamentária, financeira e patrimonial, contábil, econômico-fiscal, de pessoal e trabalhista etc.

AFC: “atividades de nível superior, de complexidade e responsabilidade elevadas, compreendendo supervisão, coordenação, direção e execução de trabalhos especializados sobre gestão orçamentária, financeira e patrimonial, análise contábil, auditoria contábil e de programas, assessoramento especializados sobre a gestão orçamentária, financeira e patrimonial, análise contábil, auditoria contábil e de programas, assessoramento especializado em todos os níveis funcionais do Sistema de Controle Interno; orientação e supervisão de auxiliares; análise; pesquisa e perícia dos atos e fatos da administração orçamentária, financeira e patrimonial; interpretação da legislação econômico-fiscal, financeira; de pessoal e trabalhista; supervisão, coordenação e execução dos trabalhos referentes à programação financeira anual e plurianual da União, e ao acompanhamento e avaliação dos recursos alcançados pelos gestores públicos; modernização e informatização da administração financeira do Governo Federal.” (Portaria SEDAP nº 1.067, 1988).

Junto ao público externo, pode-se dizer que as ações de controle, que materializam-se especialmente por meio das atividades de auditoria e fiscalização, são as mais conhecidas. As atividades do AFC, em geral, envolvem, direta ou indiretamente, o acompanhamento e a avaliação da execução de programas de governo; auditorias sobre as prestações de contas; Programa de Fiscalização a partir de Sorteios Públicos; auditoria de contratos de recursos externos; atuação investigativa mediante articulação com outros órgãos de defesa do Estado; e apuração de denúncias, feitas pelos cidadãos, acerca de irregularidades na administração pública. Essas atividades são executadas no âmbito da SFC e das Unidades Regionais, e suas responsabilidades alcançam ainda a interação com gestores federais.

Todas essas ações são realizadas por equipes de AFC e/ou TFC que, a partir de um planejamento institucional de atividades para o exercício (quantificado em Homem/Hora), executam ordens de serviço, realizam análises de denúncias ou demandas vindas de órgãos externos, fornecem suporte a elaboração de documentos com vistas à prestação de contas do Presidente da República, elaboram informes ao Ministro, executam ações de capacitação, entre outros.

O planejamento institucional dessas atividades está previsto em alguns documentos internos que, no entanto, não contemplam itens de caráter estratégico envolvendo missão, visão e valores. Suas ações baseiam-se em grandes diretrizes institucionais (grandes áreas em que a instituição pretende atuar), que são subdivididas em objetivos, até alcançarem o nível de metas semestrais previstas para cada uma das Coordenações, no âmbito da SFC, e das Unidades Regionais.

Para a execução dessas atividades, os servidores tem acesso à capacitação no Curso de Formação; em ações promovidas pela Área de Qualidade, dentro da SFC; por meio de cursos solicitados pelos servidores à Área de Recursos Humanos; e pela participação em ações promovidas a partir de parcerias com órgãos externos tais como curso de especialização em auditoria, intercâmbio junto à organismos internacionais para troca de experiência, entre outros.

No entanto, a despeito da existência desses tipos de atividades, não se pode dizer que hoje exista na Instituição uma política regularmente estruturada no que se refere à capacitação de pessoal.

Isso pode ser ilustrado, por exemplo, pela inexistência de um Plano de Capacitação para os exercícios posteriores a 2008. O Plano existente, elaborado em atendimento ao Decreto 5707/2006, apresentou um rol de competências, e ações de capacitação para os exercícios de 2007 e 2008, no entanto, sua construção não contou com a efetiva participação

dos servidores pois foram definidas a partir de análises de registros e encontros envolvendo apenas grupo de servidores do RH. A listagem apresentada é padrão para toda a Instituição, uma vez que não há menção no documento quanto à existência de competências institucionais ou individuais específicas para unidades distintas da CGU, nem tampouco são feitas menções à identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes para essas.

Institucionais
Visão Estratégica com Foco em Resultados
Comunicação Institucional
Conhecimento Técnico Especializado*
Conhecimento Jurídico
Excelência Administrativa
Individuais
Autocontrole
Relacionamento Interpessoal
Trabalho em Equipe
Construção de Relacionamentos
Gerencial
Visão Estratégica com Foco em Resultados
Excelência Administrativa
Gestão de Pessoas
Liderança

Quadro 1 : Competências previstas no Plano de Capacitação CGU – 2007/2008 (Anexo A)

* Apresentado no Glossário de termos do Plano de Capacitação sob a denominação de “Conhecimento Técnico Específico”.

Por isso, considerando-se a especificidade das responsabilidades institucionais de cada um dos órgãos que compõem a CGU, e mesmo as diferenças nos tipos de atividades executadas por um AFC dependendo da área em que está lotado, este estudo busca identificar competências específicas dos AFC que tem como responsabilidade principal a execução de ações de controle.

CAPÍTULO II – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

II. 1 – Competência nas Organizações

“É muito comum exigir-se do empregado a manifestação do seguinte comportamento: ‘atender o cliente com receptividade e cortesia, considerando suas expectativas e características’. Ora, para que possa prestar um atendimento de excelência ao cliente, é necessário que o empregado mobilize conhecimentos sobre os serviços da empresa, rotinas e processos de trabalho, habilidade para comunicar-se de forma clara e argumentar com o cliente, assim como predisposição (atitude) positiva diante do cliente, manifestando receptividade e cortesia. Sem algum desses três elementos (conhecimentos, habilidades e atitudes), o comportamento não poderia ser expresso pelo atendente”. (Carbone, 2005, p.46)

Mesmo ilustrando uma organização privada, o exemplo acima demonstra a amplitude do alcance da noção de “competências” no ambiente corporativo. Inserido pela primeira vez no ambiente organizacional, em 1973, por McClelland, com o intuito de encontrar uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de seleção de candidatos, o conceito de “competência” foi posteriormente ampliado para os processos de avaliação e de desenvolvimento profissional (Dutra, 2009).

Atualmente, quando se fala de “competência”, em correlação com os subsistemas de gestão de pessoas e às estratégias organizacionais, pode-se dizer que o conceito perpassa sistemas como avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, política de remuneração, entre outros.

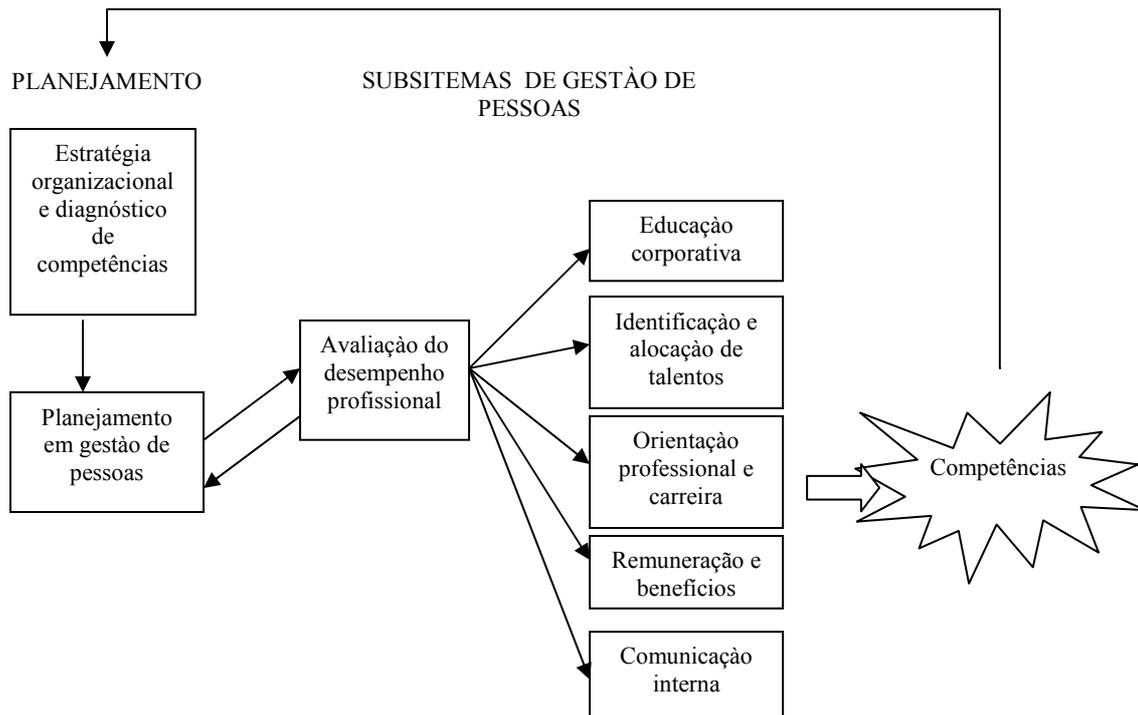


Figura 2: Competências e os subsistemas de Gestão de Pessoas. Fonte: Carbone (2005, pg. 71)

Mas por que um conceito que, no final da Idade Média, relacionava-se à linguagem jurídica e dizia respeito à “faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões” (Carbone, 2005) e que, mais recentemente, indica alguém reconhecido por outras pessoas como apto a realizar ou pronunciar-se sobre algo, influencia os processos de aprendizagem e desenvolvimento das organizações públicas e privadas?

II.2 – Do Departamento de Pessoal à Gestão do Desempenho Humano

A gestão “formal” de pessoas nas organizações teve sua primeira manifestação, nos Estados Unidos, no ano de 1890, a partir da criação do *personnel office* na *NCR Corporation* e da adoção do termo *human resource management* (gerenciamento de recursos humanos) (Fischer, 2002). O “Departamento de Pessoal” objetivava identificar um método para distinguir, entre a massa de “migrantes – candidatos” disponíveis no mercado – adaptada ao trabalho e com baixo ou nenhum suporte de sindicatos à época –, aqueles considerados mais adequados a executar as atividades na empresa, ao melhor custo possível (Springer e Springer, 1990 apud Fischer, 2002).

Assim, o *personnel office* surgiu no mesmo momento em que os princípios de “racionalização” ganhavam força nos estudos desenvolvidos por Taylor, Fayol e Ford: proposição da racionalização do trabalho e a introdução da administração científica; introdução dos princípios “conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”

como parte da função gerencial; e, com base na indústria automobilística, necessidade de diminuição de custos e produção em massa, respectivamente.

Em 1927, com os estudos de Elton Mayo, o princípio da racionalização se expandiu para questões psicológicas e sociais, que passaram a ser introduzidas na gestão de pessoal. A partir de um estudo que tinha como propósito inicial verificar o impacto de variações físicas do ambiente na produtividade – mais especificamente da variação de luminosidade – a psicologia passou a ser utilizada como suporte nas organizações, e temas como comunicação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser considerados na administração de pessoal (Gil, 2001).

Da evolução desse contexto, chega-se às décadas de 70 e 80 com uma administração de pessoal voltada à vantagem competitiva e à estratégia organizacional, em virtude de três forças que pressionam as organizações no período: o acirramento da concorrência; o controle da relação com a empresa “assumido” pelos clientes; e a “mudança” como paradigma básico da gestão empresarial (Hammer e Champy, 1994 apud Fischer 2002).

Resultante principalmente dos avanços tecnológicos, a “inovação” dá força ao conceito de competência, pois alguns atributos atitudinais que causam impacto direto no ‘fazer acontecer’ - como disponibilidade, desejo e compartilhamento - passam a ser tão ou mais valorizados do que atributos mais tradicionais associados ao *curriculum vitae* (Ruas, 2005).

A partir da concentração da empresa em seus ativos intangíveis – marcas, performance, inovação tecnológica e de produto, atendimento diferenciado etc. – torna-se mais forte a relação de dependência dos negócios ao desempenho humano, que é o real responsável por agregar valor a esses ativos. Entendendo-se aqui “agregar valor” como *“algo que a pessoa entrega para organização (...) que permanece mesmo quando a pessoa sai (...) Assim a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias.”* (Dutra, 2009, p. 31).

II. 3 – Evolução Conceitual de Competência

Fundamentada, portanto, em princípios de racionalização do trabalho, que evoluíram e agregaram conceitos de “competitividade” e “diferenciação”, o conceito de competências entrou, nos últimos anos, na pauta das discussões acadêmicas e empresariais associado aos níveis de compreensão das organizações, da pessoa e dos países, envolvendo aspectos dos sistemas educacionais e da formação de competências (Fleury, 2002).

No campo da gestão organizacional, a abordagem se dá em dois níveis: no macronível, correspondendo às competências organizacionais; e no micronível, representando as competências individuais e de equipes (Borges-Andrade, 2006).

No macronível, a noção de competência expressa uma capacidade da organização e de suas unidades produtivas e apresenta uma perspectiva mais estratégica, que tem origem na construção mais recente de “*core competence*”.

Conceito introduzido por Prahalad e Hamel (1990 apud Ruas 2005), a noção de *core competence* relaciona-se ao conjunto de habilidades e tecnologias que aportam um diferencial para a competitividade de uma empresa. Devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa e estariam mais próximas da ideia de um “ponto aonde se deseja chegar” (Ruas, 2005).

A noção de *core competences*, ou competências “essenciais”, tem como premissa a ideia de que devem oferecer reais benefícios aos consumidores, devem ser difíceis de ser imitadas e devem possibilitar acesso a diferentes mercados (Ruas, 2005). No entanto, esses requisitos impactam sua completa aplicabilidade em organizações menores e “mais comuns”, o que levou à identificação de pelo menos dois outros tipos de competências organizacionais. Segundo os níveis de competitividade das organizações, as duas outras competências organizacionais são as seletivas – que viabilizam diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais ou nacionais – e as organizacionais básicas – qualificadoras ou básicas para a sobrevivência da empresa num certo mercado (Ruas, 2005).

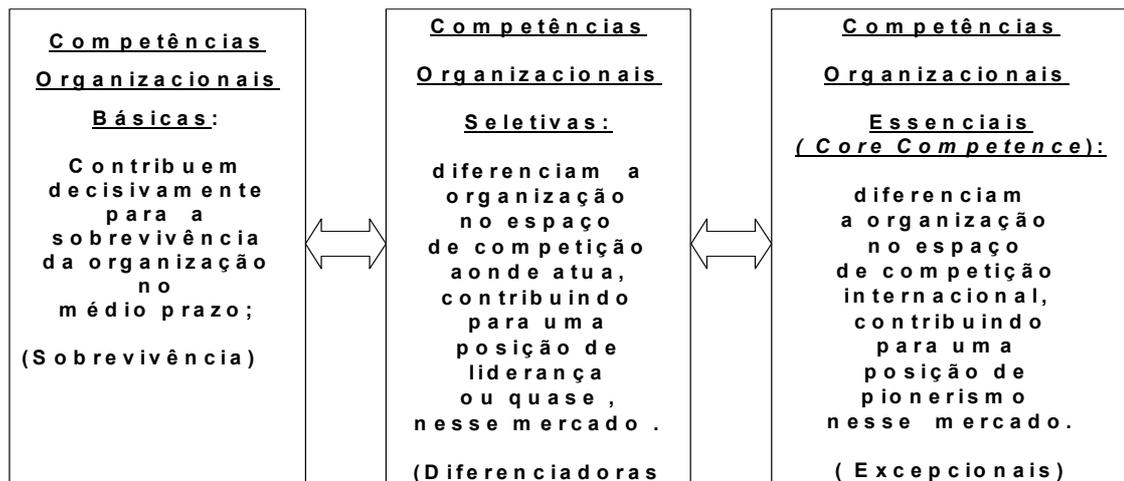


Figura 3: Classificação de Competências Organizacionais em diferentes níveis de competitividade (Ruas, 2003).

As setas em duplo sentido caracterizam a possibilidade de que as competências mudem de uma condição para outra devido a mudanças no mercado ou alterações na própria gestão interna da competência em questão (Ruas, 2003).

A dimensão individual de competências tem construção mais antiga que as organizacionais, além de ter conceituação mais heterogênea (Ruas, 2003), em virtude da sobreposição de concepções, tais como qualificações, atribuições, performance e etc.

Como já foi visto, a sistemática de gestão baseada em competências perpassa um ou mais sistemas de gestão da organização. A partir do conceito presente no Decreto 5.707/2006, que apresenta diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a gestão por competências é a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Decreto 5707/2006, art. 2º, inciso II).

Com enfoque voltado à capacitação de pessoal e à noção de competências individuais, a despeito de serem feitas referências às competências institucionais no corpo do Decreto, alcançamos a conceituação específica de competências individuais, quais sejam “o conjunto de saberes, práticas, comportamentos, procedimentos e tipos de raciocínio que se pode acessar em um novo aprendizado” Montmollin (1984 apud Gramigna, 2007). Ou ainda, “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (Carbone, 2005, pág. 43) considerando “as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva)” associadas “ao desempenho, como âmbito de um contexto ou estratégia organizacional” (Borges-Andrade, 2007 apud Carbone, 2005, p. 44).

A noção de “conhecimentos”, ligada a dimensão cognitiva do aprender, refere-se a informações que impactam o julgamento ou comportamento a partir do momento em que são reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória; referindo-se ao saber acumulado pela pessoa ao longo de sua vida (Bloom et al.. 1979; Davis e Botkin, 1994 apud Carbone, 2005).

As “habilidades”, segundo Gagné e colaboradores (1988 apud Brandão e Carbone, 2005), podem ser classificadas como “intelectual e motora” ou “manipulativa” – dimensões psicomotora e cognitiva da aprendizagem – e, de forma geral, estão relacionadas “à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação” (Carbone, 2005).

A “atitude”, por fim, “refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho” (Durand, 2000 apud Carbone, 2005) – dimensão afetiva – e diz respeito a um sentimento ou à

predisposição da pessoa determinando sua conduta em relação a situações, ao trabalho ou aos outros.

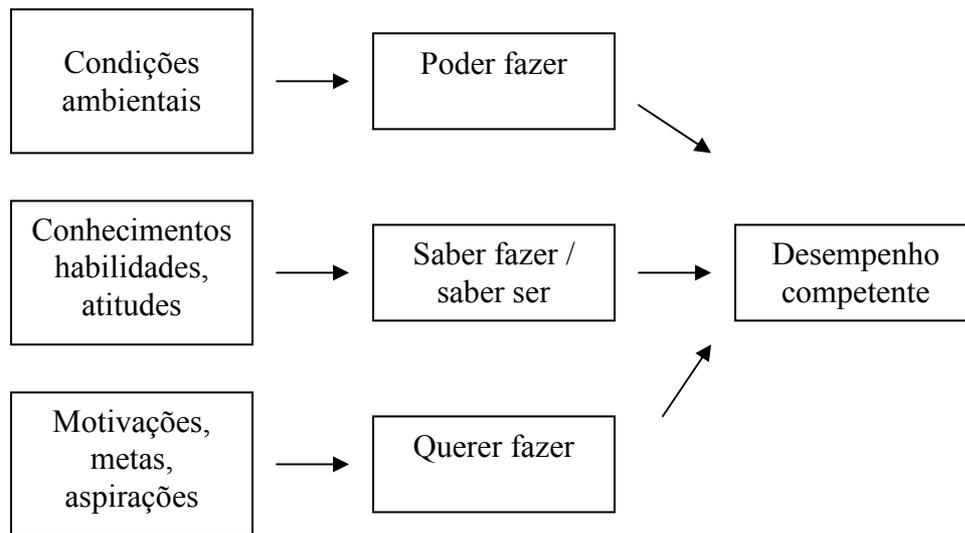


Figura 4: Dimensões necessárias ao desempenho competente (Borges-Andrade, 2006, p. 239).

A manifestação da competência dá-se, portanto, por meio da externalização do desempenho pelo indivíduo. Esse desempenho é resultado de treinamentos para o desenvolvimento dos CHA (proporcionando domínio sobre a tarefa), disponibilização de condições adequadas de trabalho e motivação pessoal para a sua execução de acordo com os objetivos da instituição.

O desenvolvimento de competências dá-se por meio da aprendizagem e envolve a assimilação de conhecimentos e a aquisição de habilidades intelectuais (domínio cognitivo), o desenvolvimento de habilidades manipulativas (domínio psicomotor) e a internalização de atitudes (domínio afetivo) (Carbone, 2005, p. 100), de tal forma que a elaboração de ações de capacitação com enfoque nesses domínios de aprendizagem pode requerer a utilização de técnicas de ensino diferenciadas: estudos dirigidos, estudos de caso, demonstração e simulação, visitas, estágios, atividades baseadas em projetos ou pesquisas, entre outros.

II.4 – Implementação da Sistemática

A tipologia de classificação de competência é diversa entre os autores e da mesma forma que a sua descrição, serão as circunstâncias e as condições da organização, bem como os objetivos de sua aplicação, que nortearão a escolha da forma que se adequará a dado contexto (Borges-Andrade, 2006).

Autores e Tipologia de Classificação de Competências Organizacionais e Individuais
<ul style="list-style-type: none"> • Gramigna (2007) divide as competências organizacionais em “diferenciais” ou “distintivas”, “essenciais”, “básicas” ou “genéricas” e “terceirizáveis”;
<ul style="list-style-type: none"> • Fleury (2002) classifica-as em “individual”, envolvendo “equipes de trabalho” e sob a perspectiva de “organizações”;
<ul style="list-style-type: none"> • Zarifian (1999)* traz uma classificação mais voltada à indústria, compreendendo competências “sobre processos”, “técnicas”, “sobre a organização”, “de serviço” e “sociais”;
<ul style="list-style-type: none"> • Em função de sua relevância ao longo do tempo, Sparrow e Bognanno (1994)* classificam as competências em “emergentes”, “declinantes”, “estáveis” e “transitórias”;
<ul style="list-style-type: none"> • Chiavenato (2008) divide competências organizacionais e individuais em “essenciais” ou “core competences”, “funcionais”, “gerenciais” e “individuais”;
<ul style="list-style-type: none"> • Cockerill, (1994)*, em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas, divide-as em “técnicas” e “gerenciais”;
<ul style="list-style-type: none"> • Nisembaum (2000)* apresenta-as como “básicas” e “essenciais”.

Fonte: Produzido pela autora.

* Citado por Maria Júlia Pantoja, 2009.

As grandes etapas que envolvem a gestão de desempenho baseada em competências, por sua vez, pode ser graficamente representada pelo fluxo proposto por Guimarães *et. al* (2000):



Figura 5: Gestão por competências. Fonte: Guimarães *et al* (2000).

Com o objetivo de conhecer de forma mais detalhada as etapas para a efetiva implementação da sistemática, comparou-se a metodologia apresentada por Carbone (2005), Chiavenato (2008), Gramigna (2007) e Guimarães (2000) (Anexo B). Agrupadas as etapas e métodos apresentados por cada um desses, podem ser estabelecidos 11 momentos na implementação:

1. Estratégia – definição e revisão dos elementos estratégicos da Organização;

2. Sensibilização – envolvimento das pessoas-chave com as premissas do modelo;
3. Indicadores Institucionais – definição de indicadores e metas institucionais;
4. Identificação de Competências Institucionais – identificação de competências necessárias à concretização do desempenho organizacional esperado;
5. Identificação de Competências Individuais – identificação de competências para cada grupo de funções;
6. Indicadores de Acompanhamento de Competências Institucionais e Individuais – definição de estratégias e indicadores para gerir a integração das competências às equipas;
7. Lacuna de Competências Institucionais e Individuais – diagnóstico das competências já existentes na organização, com a realização de inventário;
8. Acompanhamento do Desenvolvimento das Competências Institucionais – monitoramento por meio de planos operacionais e de gestão;
9. Desenvolvimento de Competências Individuais – desenvolvimento por meio de aprendizagem ou captação externa;
10. Acompanhamento do desenvolvimento das Competências Individuais – acompanhamento realizado por meio de ferramentas específicas, tais como os resultados das avaliações individuais; e
11. Atrelamento das competências aos demais sistemas de RH – formulação de planos operacionais e inclusão das competências nos sistemas de gestão de pessoas.

As onze etapas assemelham-se em muitos pontos ao sistema graficamente apresentado por Guimarães et al. (2000) e apresentam ainda opções de instrumentos a serem utilizados para a concretização de algumas etapas.

A etapa cinco, Identificação de Competências Individuais, prevê a descrição das competências humanas, sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho (Carbone, 2005).

Além de primar pela objetividade e clareza, a fim de evitar que as pessoas deem à competência a interpretação que melhor lhes convém; a descrição deve utilizar um verbo e um objeto de ação, ao qual pode ser acrescido uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra e um critério, que indique um padrão de qualidade ou nível de desempenho considerado satisfatório (Carbone, 2005).

A descrição de competências prevê ainda que evite-se construções: muito longas e/ou com múltiplas ideias; contendo ambigüidades, irrelevâncias e obviedades, duplicidades e abstrações; e que utilizem verbos que não expressem uma ação concreta.

A adequada descrição de competências requer a realização de validação semântica das competências descritas e a sua submissão à crítica de pessoas-chave da organização, a fim de que sejam identificadas possíveis inconsistências e inadequações.

Dutra (2009) traz os conceitos de “complexidade” e “espaço ocupacional”, no que se refere às competências individuais. “Complexidade” envolve aquilo que é exigido da pessoa, ou seja, da mensuração da mobilização de repertórios ou a sua ampliação, a partir das transformações no ambiente e das suas novas exigências, fornecendo-se assim, para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega.

A noção de “espaço ocupacional” surgiu para designar o conjunto de atribuições e responsabilidades de uma pessoa e, gradualmente, passou a estabelecer correlação entre complexidade e entrega (Dutra, 2009). Dessa forma, uma pessoa agrega valor a medida que assume novas responsabilidades e atribuições mais complexas, sem que, para tanto, seja necessário que mude de cargo ou posição na instituição.

II.5 – Cuidados na implementação

A implementação da sistemática de gestão baseada em competências requer atenção a alguns aspectos que podem ser cruciais para definir seu sucesso ou seu fracasso. Gramigna (2007) ilustra alguns aspectos comuns em organizações que fracassaram ou retrocederam em seus planos de introdução da gestão por competências:

I – problemas de venda e patrocínio: falta de adesão da alta administração, ausência de sensibilização do público-alvo, resistência e descrença no projeto por parte dos gerentes, etc.;

II – problemas técnicos: escolha de perfis de competência incompatíveis com a realidade interna da empresa, inadaptação dos modelos de competências e ferramentas de suporte às características da empresa, aplicação de instrumentos de verificação de competências de forma desconectada e isolada dos demais processos, etc.;

III – problemas de planejamento: descontinuidade das ações por falta de planejamento financeiro, implantação de forma desordenada, falta de estratégias sistematizadas para gerir as mudanças, etc.; e

IV – problemas culturais: predominância de estilos gerenciais centralizadores, incompatíveis com a filosofia do modelo; costume de agir apagando incêndios em vez de agir de maneira proativa; presença de jogos de poder entre as áreas nas quais as equipes adoram uma postura competitiva em relação aos seus pares.

(Gramigna, 2007, p. 34)

Chiavenato (2008) levanta a necessidade de que o mapeamento de competências seja realizado continuamente em virtude da mutabilidade das necessidades do negócio e Carbone (2005) apresenta os seguintes alertas:

I - A área de Gestão de Pessoas tem uma grande responsabilidade no sucesso da implantação do modelo no serviço público, uma vez que pode e deve “orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais”;

II - O subsistema de Educação Corporativa também atua no processo de desenvolvimento de competências humanas, promovendo a socialização das competências existentes e provendo a organização de ações de aprendizagem que permitam eliminar as lacunas existentes;

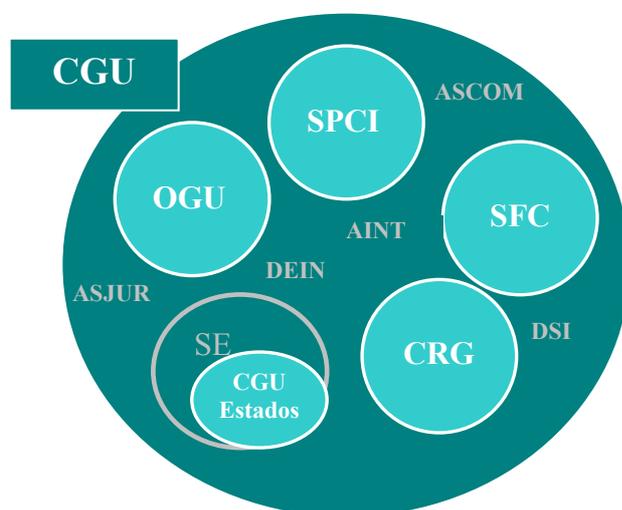
III - Os subsistemas remuneração e comunicação interna são de grande importância no processo de indução ao desenvolvimento de competências, uma vez que geram estímulos à aprendizagem por meio do desejo das pessoas de reconhecimento ou retribuição; e

IV - A ausência de captação ou desenvolvimento de competências por parte da organização pode acentuar a existência de lacunas, da mesma forma que pode tornar obsoleta uma competência até então presente na organização.

CAPÍTULO III – MÉTODO DE PESQUISA

III. 1. Competência Institucional

A partir da análise e comparação das metodologias de implantação da sistemática de gestão por competências propostas por Guimarães (2000); Brandão e Bahry (2005); Gramigna (2007); Chiavenato (2008); e Carbone (2005) (Anexo B), foram escolhidas as etapas “4. Identificação de Competências Institucionais” e “5. Identificação de Competências Individuais” para serem testadas na CGU, fazendo uso de instrumentos sugeridos pelos autores.



- Unidades finalísticas
- Suporte ao Ministro

Figura 6: Representação da gráfica das Unidades da CGU, a partir da finalidade de suas atividades (produzido pela autora).

A identificação de Competências Institucionais, etapa que antecede a identificação das competências individuais, foi realizada nas cinco unidades finalísticas da CGU (SPCI, SFC, CRG, OGU e CGU Estados), em virtude da especificidade de suas atividades, e na Instituição CGU, como um todo.

Para a identificação foi realizada análise documental – em documentos que tratam de sua estrutura, finalidade, responsabilidades e atividades – e, a partir disso, foram preparados esboços de competências a fim de comporem o roteiro a ser utilizado nas entrevistas com os principais dirigentes de cada uma das unidades finalísticas.

As entrevistas foram, portanto, precedidas do envio de um e-mail (Anexo C) contendo uma breve explicação sobre gestão por competências, a forma de construção das competências

institucionais e a listagem das competências previamente identificadas, a fim de adiantar o contato do entrevistado com o conteúdo da entrevista, e poder agilizá-la, tendo em vista a dificuldade de agendamento de horário com esses dirigentes.

Etapa	Atividade	Método
1. Identificação de Competências Institucionais	1.1. Elaboração prévia de descrição de competências; e	Análise documental
	1.2. Entrevista com os principais dirigentes da CGU para validação e alteração das competências.	Entrevista

A escolha dos principais dirigentes para a validação objetivou tornar mais eficiente a execução desta etapa da pesquisa, pois são esses os maiores conhecedores das atividades, responsabilidades e estratégias previstas para cada uma das unidades.

Participaram da pesquisa: Secretário de Prevenção à Corrupção, Secretário Federal de Controle Interno, Corregedor Geral da União, assessor da Ouvidora Geral da União e Secretário Executivo.

III. 2. Competências Individuais

A identificação de competências individuais se deu a partir da realização das seguintes etapas e atividades:

Etapa	Atividade	Método
2. Identificação de competências individuais	2.1. Elaboração prévia de rol de competências individuais;	Análise documental
	2.2. Validação de competências e descrição de desempenhos observáveis e CHA;	Grupo Focal (Pesquisa qualitativa)
	2.3. Revisão e complementação dos resultados do Grupo Focal; e	Análise documental
	2.4. Aplicação de questionário para levantamento de nível de importância dos desempenhos observáveis e CHA.	Pesquisa quantitativa

Considerando-se que a identificação de competências dar-se-ia junto aos servidores que executam ações de controle, que em sua maioria envolvem atividades de auditoria e fiscalização, as pesquisas qualitativa e quantitativa se deram somente no âmbito da SFC e das Unidades Regionais da CGU.

A partir daí, foram analisados documentos envolvendo a formação da Instituição, a descrição de cargo dos servidores, o regimento interno, o plano de capacitação, além dos resultados de um “levantamento de competências” realizado junto a alguns servidores há três anos – mas que não teve prosseguimento. Além de aprofundar o conhecimento acerca dos tipos de atividades e responsabilidades envolvidas na atuação do AFC, foi possível colher informações sobre a cultura da Instituição, o que facilitou a elaboração de uma listagem prévia de títulos de competências a serem validadas e/ou modificadas pelo grupo focal.

A realização da pesquisa qualitativa aconteceu por meio de dois encontros, de 4 horas de duração cada um. Inicialmente previu-se a realização de seis encontros, com três diferentes grupos, contendo um representante de cada uma das cinco diretorias e uma coordenação que executam ações de controle no DF; o que implicaria em 6 participantes, em cada um dos três encontros. No entanto, em virtude da escassez de pessoal para a execução das atividades de rotina da Instituição, somente 7 participantes puderam participar, restando a organização de um único grupo focal.

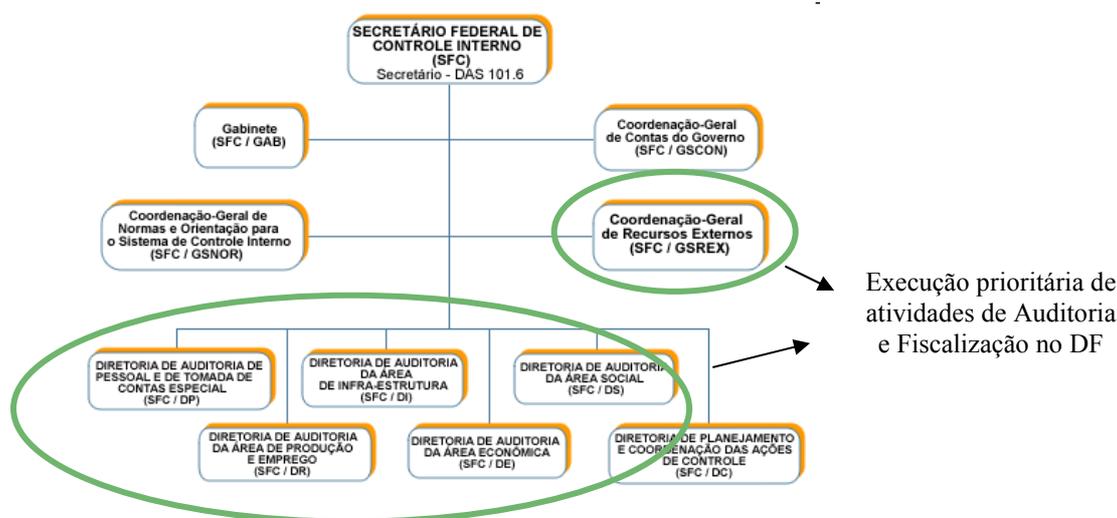


Figura 7: Ilustração das áreas que executam ações de controle.

Foi elaborado um roteiro prévio contendo sete competências: Planejamento e gerenciamento; Organização; Análise crítica e avaliação; Síntese e sistematização; Relacionamento interpessoal; Comunicação; e Liderança e Gerenciamento. A repetição de “gerenciamento” se deu em virtude da observação de que ambas as competências “planejamento” e “liderança” traziam inerentes à sua execução a ideia de “acompanhamento”. Dessa forma, optou-se deixar ao grupo pesquisado a confirmação ou negação da presença desse aspecto em uma ou ambas as competências.

A escolha de competências próximas às funções de um gerente objetivou incitar no grupo a reflexão, e posterior afirmação ou negação, do fato de que, a despeito de ser munido com procedimentos de trabalho – listagem contendo o passo a passo do que deve ser visto e o que deve ser feito nas atividades de auditoria e fiscalização –, e ainda de possuir gerentes, em diversos níveis hierárquicos, acompanhando o seu trabalho; o AFC deve possuir uma autonomia e capacidade de auto-administrar as suas responsabilidades.

A inclusão da competência “liderança” deveu-se pelo fato de que, durante as atividades ditas “de campo” – quando são feitas visitas a instituições para aplicação dos procedimentos de auditoria –, é sempre feita a escolha de um servidor para assumir a posição de “coordenador” das atividades. A atuação como “coordenador de campo” não envolve remuneração diferenciada, nem tampouco exclui a responsabilidade de execução das atividades como todos os demais membros da equipe.

Além da validação das competências previamente identificadas, a realização do grupo focal objetivava construir conjuntamente os desempenhos observáveis e identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos em cada competência, fazendo uso do método de cartelas. Ainda, possibilitaria identificar elementos que estariam presentes ou ausentes na Instituição e que poderiam impactar a futura implantação do sistema de gestão por competências, a partir da análise dos relatos dos participantes.

Posteriormente, para a validação e valoração das informações obtidas durante o grupo focal, foi elaborado um formulário (Anexo E), que foi validado semanticamente por um grupo de servidores e disponibilizado na internet, para classificação do nível de importância percebido em cada um dos desempenhos observáveis e CHA definidos. Utilizou-se escala do tipo diferencial semântico, com variação de 1 (nenhuma importância) a 5 (muita importância). Ao final do formulário foram incluídos ainda campos abertos para a indicação de outras competências pelos respondentes.

A valoração do nível de importância do “desempenho observável” objetivava avaliar a importância da competência pelos respondentes e sua nota média, ao final, impactaria a manutenção ou exclusão da competência na listagem.

As respostas foram automaticamente tabuladas pelo programa que disponibilizava o questionário na internet e para cada item foram realizados os cálculos de média, desvio padrão e variância. Qualquer um dos itens que obtivesse média final inferior a 2,5 seria excluído do rol final de competências e CHA.

A mensagem contendo o link com acesso ao formulário seria encaminhada ao e-mail institucional exclusivamente dos AFC que atuam na SFC e nas Unidades Regionais e que

executam prioritariamente ações de controle, o que, em princípio, corresponderia a um total de 1.155 servidores (375 AFC do DF e 780 das Unidades Regionais) e uma amostra de 347 respondentes. No entanto, em virtude da impossibilidade de acesso rápido a uma listagem contendo os nomes e e-mails somente desse universo de servidores, a mensagem foi enviada para o e-mail institucional de todos os servidores, incluindo AFC e TFC, de toda a CGU.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO

IV.1 – Competências Institucionais

A análise documental envolveu a leitura do regimento interno, pesquisas no site da CGU, bem como em normativos que apresentam a estrutura da Organização e suas competências. O acesso à missão e valores das unidades deu-se no momento das entrevistas, uma vez que não existem documentos internos contendo os componentes da estratégia organizacional (missão, visão e valores).

As competências foram elaboradas com a premissa teórica de representarem uma capacidade da organização, expressas a partir dos termos “capacidade de”, “ser capaz de” ou “saber”. De acordo com a classificação proposta por Ruas (2003), as competências institucionais descritas podem ser consideradas como “básicas” para a SFC, SPCI, OGU, CRG e Unidades Regionais, por contribuírem para a sua sobrevivência no médio prazo; e “seletiva” para a CGU, por diferenciá-la das demais Instituições no âmbito da Administração Pública Federal.

O e-mail convite enviado aos participantes continha as premissas de construção de uma competência institucional, bem como as competências já identificadas para cada uma das unidades. Dessa forma, as entrevistas possibilitaram realizar modificações nas competências pré-identificadas e obter informações relevantes para a execução da etapa seguinte: a identificação de competências individuais.

Durante as entrevistas, foram colhidas outras informações, junto aos dirigentes, como a necessidade de uma “multifuncionalidade” do auditor, por ter que trabalhar com a análise de áreas variadas e a capacidade de análise de grandes contextos; e foi levantada ainda a questão de não existirem normativos e políticas de RH que possibilitem maior flexibilidade na promoção de servidores, o que leva, por vezes, ao oferecimento de oportunidades àqueles que “demonstram” ter determinada “competência”. Apesar de significar uma “boa intenção” dos gestores, isso acaba acentuando a tendência ao oferecimento de oportunidades de crescimento na carreira tendo como base critérios subjetivos.

Realizadas as entrevistas, foram validadas as seguintes competências institucionais:



IV.2 – Competências Individuais

IV.2.1 – Grupo Focal

A partir das competências institucionais definidas para a CGU, SFC e CGU Estados, foram realizadas análises em documentos e pesquisas internas, ilustrando as atividades sob responsabilidade dos servidores, a fim de compor previamente um rol de competências a ser levada para discussão no grupo focal.

O grupo, composto por servidores das áreas que executam ações de controle no DF, contou, em seu primeiro dia, com 9 participantes, e teve enfoque no nivelamento de

conhecimento sobre “gestão por competências” e no levantamento de discussões e reflexão acerca das atividades executadas pelos AFC.

O segundo encontro contou com 7 participantes e teve enfoque na validação e alteração das competências previamente identificadas, seguida da descrição de desempenhos observáveis e respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos (CHA).

Durante o encontro do grupo focal, foram levantados pelos participantes itens que impactam a execução do trabalho e que não estariam incluídos no rol de competências do SFC. Entendeu-se que esses itens comporiam o “poder fazer”, ou seja, as “condições ambientais”, em sua maioria de responsabilidade institucional conforme estrutura proposta por Borges-Andrade (2006), e que, relacionados às competências, impactariam diretamente o “desempenho” observado.

Os itens apresentados foram:

Inexistência de um programa de capacitação: *“uma sensação que tenho é que estamos muito acostumados à somente ‘jogar a partida’”, faltaria, portanto, o técnico. Foi levantado ainda que a inexistência de um programa mais completo de capacitação ocasiona algumas dificuldades na construção dos relatórios por parte dos servidores, como por exemplo, “relatórios tem duas causas”. No mesmo item pode ser incluída a percepção de um dos servidores de que “falta um curso de aperfeiçoamento” e que a capacitação necessária não deveria estar restrita “a esses cursos de um dia”.*

Tempo: *“Falta de tempo para executar os trabalhos, especialmente para quem está nas Regionais”.*

Comunicação interna: *“Os conceitos para a elaboração dos relatórios não chegam às pessoas”.* Um dos participantes questionou ainda o porquê dos servidores não exigirem aquilo que sentem que está faltando; este fato foi justificado por outro participante com o argumento de que isso *“é algo que tem que vir de cima”.*

Alocação adequada de pessoal: falta de um “banco de talentos” para que possam ser feitas alocações de pessoal de forma mais efetiva, proporcionando mais satisfação aos servidores, pois existem *“pessoas que estão em áreas que as deixam infelizes e improdutivas”.*

Sistemas de informação: o sistema tem problemas e não é integrado e, além disso, algumas pessoas dominam melhor a ferramenta que outras.

Cultura de “centralização”: observa-se uma cultura “top down”, em que as informações e estratégias viriam, em sua maior parte, do topo, o que demonstra a

“falta de uma gestão mais participativa” e a carência de maior “discussão de estratégia”.

No segundo dia, a partir da fala dos participantes foram destacados itens tidos como importantes na execução do trabalho do AFC:

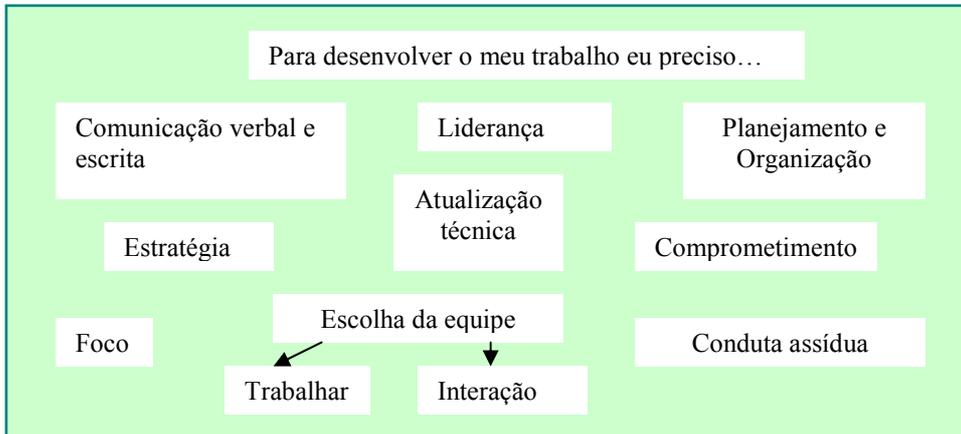


Figura 8: Flip-chart contendo itens de relevância ao trabalho do AFC.

A partir das discussões do grupo foi definida, por consenso, a seguinte listagem de competências:

Listagem proposta	Listagem final
1 – Planejamento e gerenciamento	1 – Planejamento
2 – Organização	2 – Organização
3 – Análise e avaliação crítica	3 – Análise e avaliação crítica
4 – Síntese e sistematização	4 – Síntese e sistematização
5 – Relacionamento interpessoal	5 – Relacionamento interpessoal
6 – Comunicação escrita e verbal	6 – Comunicação escrita e verbal
7 – Liderança e Gerenciamento	7 – Liderança
	8 – Gerenciamento
	9 – Capacidade de propor soluções

Tabela 2: Listagem de competências identificadas no Grupo Focal.

Um dos participantes achou que as competências de planejamento, organização e gerenciamento deveriam ficar juntas em uma única competência, porque isso compunha as responsabilidades do gerente (teoria proposta por Fayol, como sendo parte da função gerencial: “conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”). Apesar de pertinente, a questão não foi acatada pelos demais integrantes do grupo.

Uma questão importante observada durante as discussões refere-se a constante referência dos servidores aos itens que deveriam ser oferecidos pela Instituição, correspondendo ao aspecto do “poder fazer”. Isso pode indicar a presença de uma forte cultura paternalista na Instituição, como também deficiências em itens básicos que impactam

sensivelmente a execução dos trabalhos (sistemas, programas de capacitação, alocação de pessoal e etc.).

Em seguida foi entregue formulário (anexo D) contendo a estrutura de construção de desempenhos observáveis e de identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes, e outra lista contendo verbos e sugestões de descrição de desempenhos e CHA para que os participantes elaborassem os respectivos itens para cada uma das competências e validassem-nas coletivamente.

Em virtude da baixa representatividade de servidores na identificação das competências até este momento (sete servidores), os resultados desta etapa foram analisados e foram feitas modificações e acréscimos para integrarem o formulário contendo competências a serem validadas na próxima etapa.

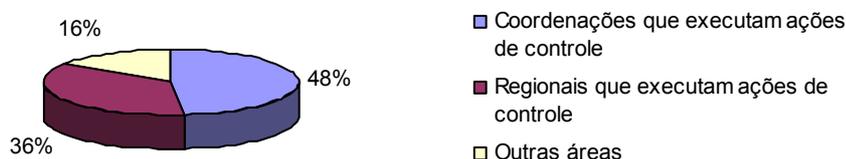
IV.2.2 – Questionário

IV.2.2.1 – Perfil dos participantes

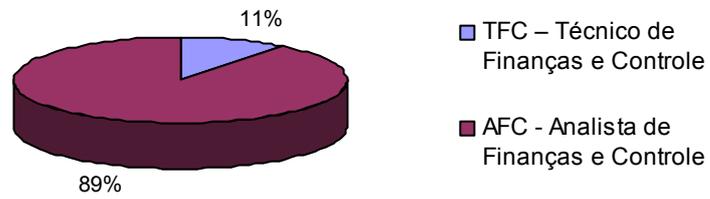
Considerando-se a amostra de 347 respondentes (30% do universo de 1.155 AFC), o número de questionários respondidos não foi suficiente. Foram respondidos 95 questionários no total, sendo que desses, 77 correspondem a respondentes AFC que executam ações de controle e estão alocados no âmbito da SFC ou das Unidades Regionais (22% da amostra). Isso, no entanto, não invalida as respostas dos demais servidores.

Os respondentes possuem o seguinte perfil:

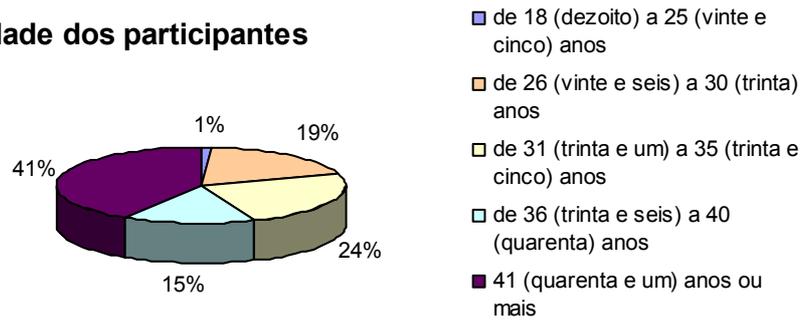
Participação por Área e Tipo de Atividade



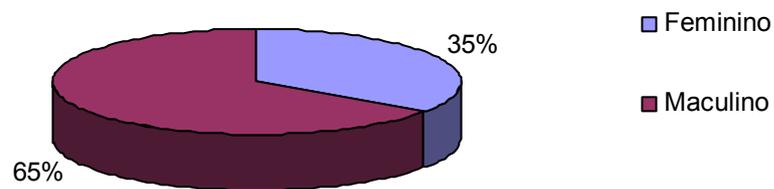
Cargo efetivo que ocupa



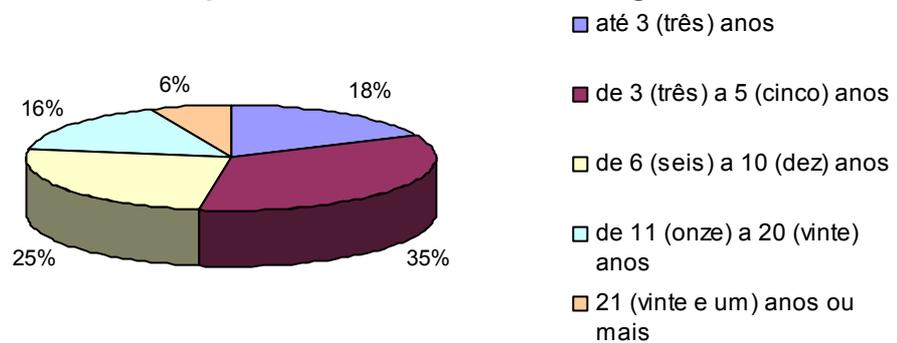
Idade dos participantes



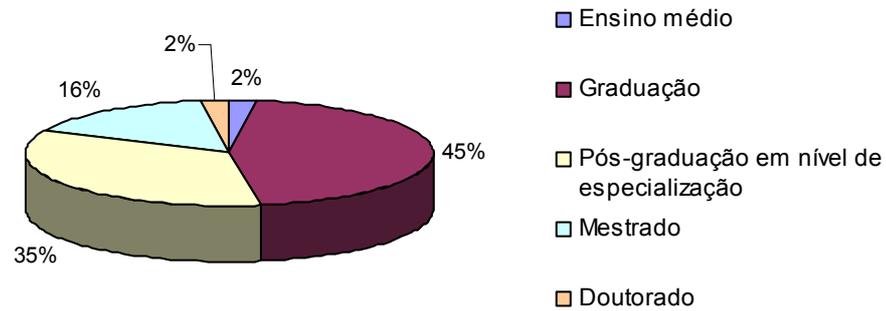
Gênero dos participantes



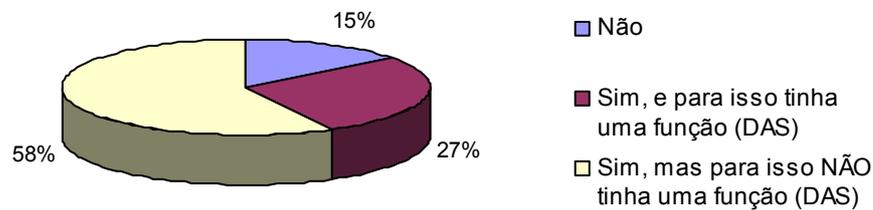
Tempo de efetivo exercício no cargo



Nível de Escolaridade



Execução de atividade de supervisão / coordenação



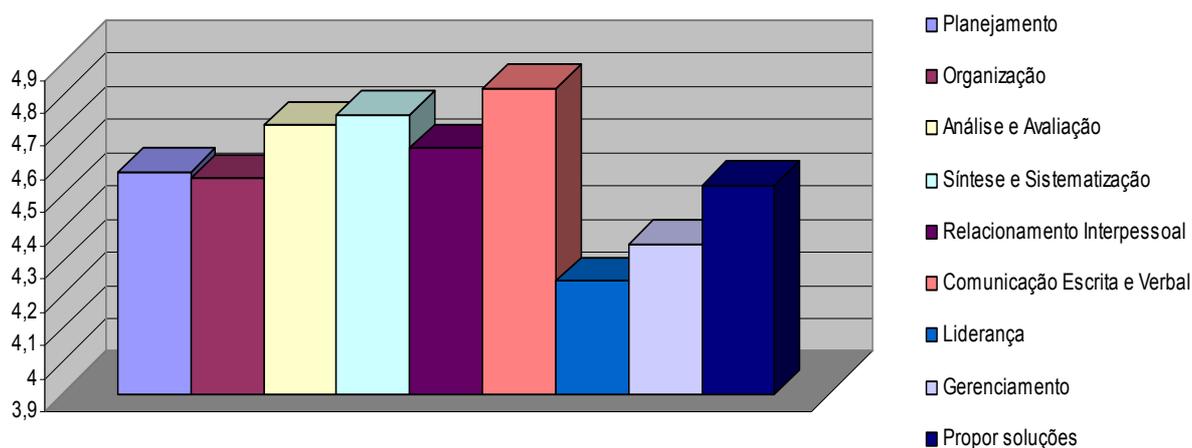
A maior parte dos pesquisados foi composta por Analistas de Finanças e Controle, do sexo masculino, que já possuíam experiência com atividades de supervisão e/ou coordenação, com até 10 anos de efetivo exercício no cargo e com nível de escolaridade de graduação ou pós-graduação.

Para os resultados de suas respostas foram calculados média, desvio padrão e variância e realizados filtros para a identificação de atribuição de valores diferenciados por parte de grupos específicos (“AFC e TFC”; “Servidores das Regionais x Servidores das Coordenações x Servidores de outras Áreas e Órgãos da CGU”; e “Pessoas que já assumiram cargos de chefia/supervisão x Pessoas que nunca assumiram cargos de chefia/supervisão”).

IV.2.2.2 – Competências e Desempenhos Observáveis

As notas atribuídas aos itens “desempenho observável” foram consideradas como a importância atribuída a cada uma das competências. Agrupadas as competências, os resultados foram:

	Média	Desvio Padrão	Variância
1. Planejamento	4,57	0,71	0,5
2. Organização	4,55	0,63	0,4
3. Análise e Avaliação	4,71	0,62	0,38
4. Síntese e Sistematização	4,74	0,59	0,34
5. Relacionamento Interpessoal	4,64	0,74	0,55
6. Comunicação Escrita e Verbal	4,82	0,46	0,21
7. Liderança	4,24	0,77	0,59
8. Gerenciamento	4,35	0,78	0,61
9. Propor soluções	4,53	0,74	0,55



Apesar de não ser o objetivo desta pesquisa, os resultados foram “ranqueados”:

- 1º Comunicação Escrita e Verbal
- 2º Síntese e Sistematização
- 3º Análise e Avaliação
- 4º Relacionamento Interpessoal
- 5º Planejamento
- 6º Organização
- 7º Propor soluções
- 8º Gerenciamento
- 9º Liderança

É certo que a variação entre os itens ficou em termos decimais, contudo, retrata apropriadamente o papel do AFC. Os trabalhos realizados, em sua maioria, tem como resultado a produção de alguma peça escrita, seja um relatório, uma nota técnica, uma nota de auditoria, entre outros. Dessa maneira, a importância atribuída à “comunicação escrita e verbal”, por certo, está correlacionada aos produtos do trabalho.

Além disso, nos últimos anos, tem sido inseridas rotinas de trabalho que incentivam a aproximação e o diálogo entre servidores e gestores. Desta maneira, pode-se observar também a relevância da comunicação para o trabalho.

Em seguida, observa-se “síntese e sistematização” que possivelmente está ligada a necessidade de que esses "relatórios" sejam sucintos, apesar de englobarem uma análise que, por vezes, envolve um contexto de complexidade.

“Análise e avaliação”, também ligada ao produto final dos trabalhos do AFC, ficou em segundo lugar na classificação, seguida por "relacionamento interpessoal". Interessante observar que “relacionamento” ficou a frente da competência “propor soluções”, e mesmo de “planejamento” e “organização”. Para essas últimas competências pode-se considerar que a existência de uma coordenação responsável exclusivamente por planejar as atividades de controle e documentos e manuais que visam promover a organização do trabalho, levaram-nas a serem consideradas menos importantes.

No entanto, "propor soluções" poderia ser considerado como um dos itens chave na atuação do AFC, uma vez que seria por meio desta competência que ele identifica alternativas de atuação no assunto sob sua análise. Ou mesmo, “propor soluções” pode estar relacionado à sua atuação diária em sua Coordenação, propondo melhorias e alternativas de trabalho. Neste sentido, a existência de chefias que, em princípio, tem essa competência inerente, pode justificar a sua sétima posição.

A quarta posição de “relacionamento interpessoal” indica a possível necessidade do desenvolvimento de aspectos atitudinais e de integração junto aos servidores.

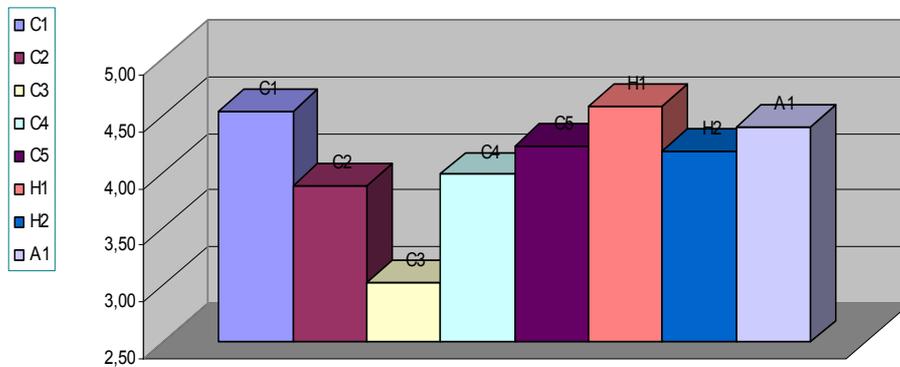
“Gerenciamento” e “liderança”, com menor importância percebida, podem ser atribuídos ao fato de que o gerenciamento de atividades ainda fica a cargo principalmente das chefias, e a atuação como líder - nas coordenações dos trabalhos de campo - acontecem esporadicamente.

Nos casos específicos de “gerenciamento” a média geral de 4,35 chegou a 4,5, e “propor soluções” de 4,53 chegou a 4,67, quando foram filtradas somente as respostas das coordenações que não executam ações de auditoria.

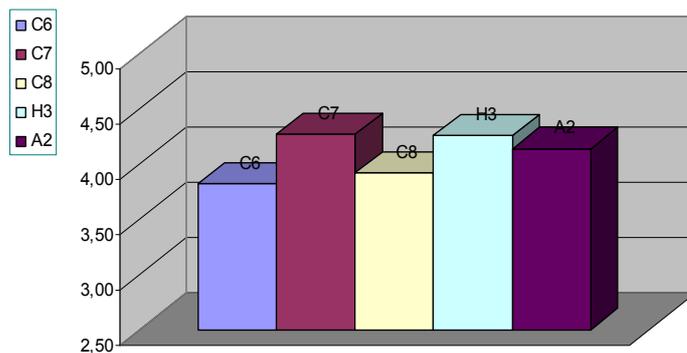
IV.2.2.3 – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

As médias finais não apresentaram nenhum valor abaixo de 2,5, o que não levou à exclusão de nenhum item. As diferenças dos resultados dos CHA, contudo, possibilitam a priorização de atividades de capacitação e desenvolvimento no âmbito da SFC e das Unidades Regionais.

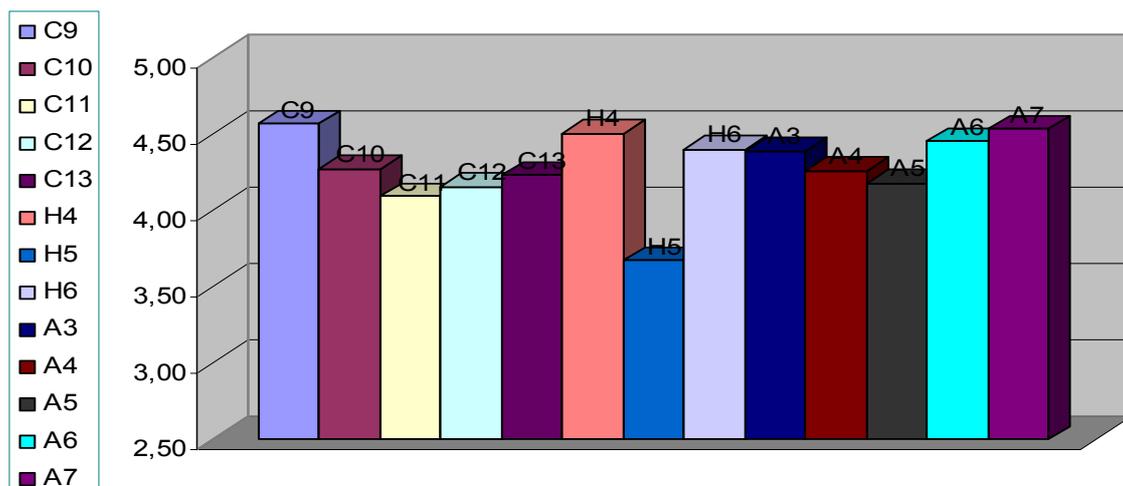
1. Planejamento				
Predizer e estipular objetivos, metas e ações utilizando os recursos disponíveis.				
Item	(C) Conhecimento / (H) Habilidade / (A) Atitude	Média	Desvio Padrão	Variância
C1	Unidade/Programa foco dos trabalhos.	4,54	0,68	0,46
C2	Noções de planejamento estratégico.	3,88	0,98	0,95
C3	Noções de estatística.	3,02	1,01	1,02
C4	Objetivos organizacionais.	3,98	0,90	0,81
C5	Recursos organizacionais disponíveis, tais como, pessoal, material, tempo, etc.	4,23	0,82	0,67
H1	Capacidade de interpretar contextos.	4,58	0,61	0,37
H2	Propõe objetivos e metas, a partir daqueles definidos para a Instituição.	4,19	0,82	0,67
A1	Age de acordo com as prioridades.	4,40	0,67	0,46



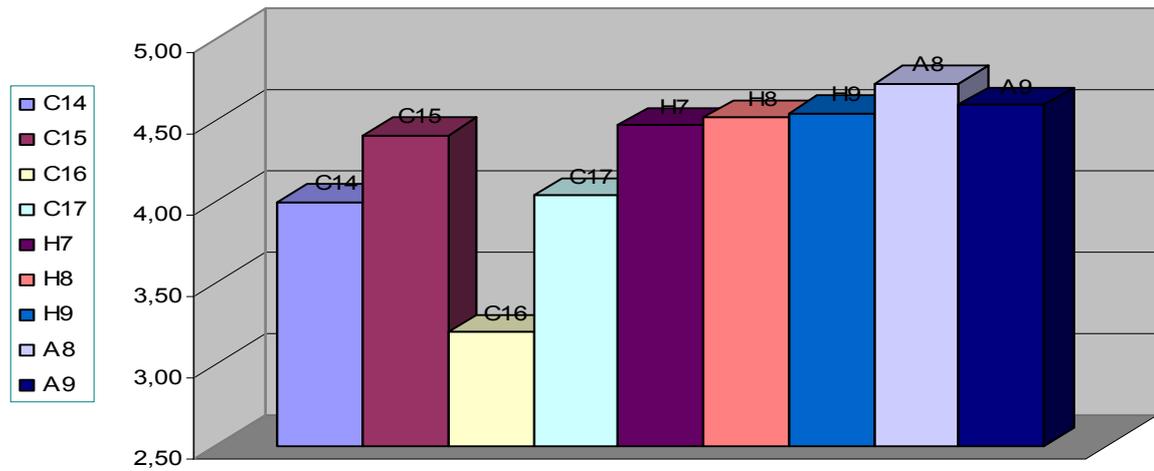
2. Organização				
Organizar ações de acordo com o planejado de forma a facilitar a execução.				
Item	(C) Conhecimento / (H) Habilidade / (A) Atitude	Média	Desvio Padrão	Variância
C6	Técnicas de reunião.	3,82	0,91	0,83
C7	Organização dos processos de trabalho.	4,27	0,74	0,54
C8	Organização pessoal e de agenda.	3,92	0,83	0,69
H3	Operação de sistemas corporativos.	4,25	0,80	0,64
A2	Considera os objetivos da Instituição.	4,14	1,00	0,99



3. Análise e Avaliação				
Analisar atos e fatos fazendo uso de procedimentos e normativos, adotando postura investigativa e questionadora.				
Item	(C) Conhecimento / (H) Habilidade / (A) Atitude	Média	Desvio Padrão	Variância
C9	Técnica de auditoria e fiscalização.	4,57	0,63	0,40
C10	Técnico acerca do objeto analisado.	4,27	0,90	0,82
C11	Operação de sistemas (internos e externos à Instituição).	4,09	0,85	0,72
C12	Técnicas de investigação.	4,16	0,85	0,73
C13	Ciclo operacional do objeto analisado.	4,23	0,86	0,73
H4	Capacidade de análise de contexto.	4,51	0,71	0,51
H5	Elaboração de fluxos.	3,67	1,10	1,20
H6	Apontamento de pontos críticos.	4,40	0,88	0,77
A3	Observação.	4,39	0,75	0,56
A4	Controle emocional.	4,26	0,80	0,64
A5	Paciência.	4,18	0,86	0,74
A6	Persistência.	4,45	0,80	0,63
A7	Concentração.	4,54	0,65	0,42



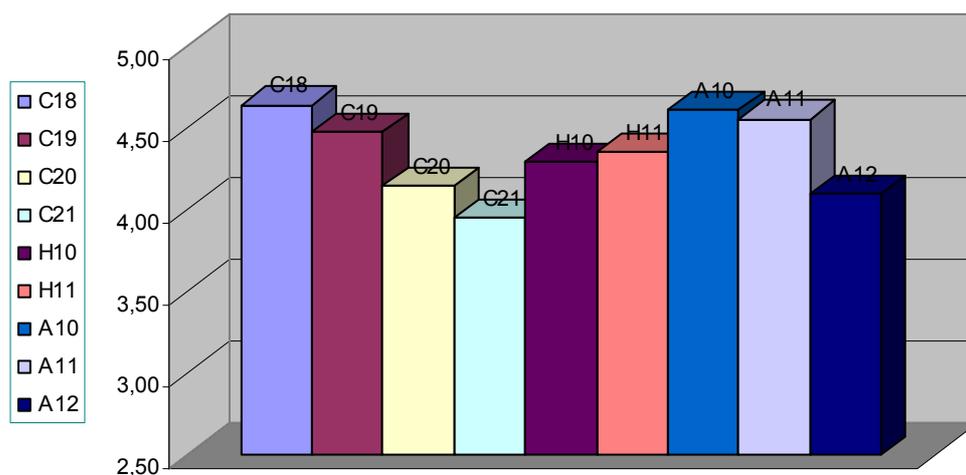
4. Síntese e Sistematização				
Resumir informações de forma coerente, lógica e sistematizada, a partir da compreensão do todo e da relação existente entre as partes que o compõem, e, quando necessário, dos critérios de priorização.				
Item	(C) Conhecimento / (H) Habilidade / (A) Atitude	Média	Desvio Padrão	Variância
C14	Fluxos das ações de controle.	4,00	0,93	0,87
C15	Conhecimento dos fatos diagnosticados.	4,41	0,76	0,58
C16	Programas de fluxogramação.	3,20	1,21	1,46
C17	Raciocínio lógico.	4,04	0,92	0,85
H7	Capacidade de identificar a inter-relação entre as partes.	4,47	0,73	0,53
H8	Identifica nexos de causalidade.	4,52	0,70	0,49
H9	Classifica itens a partir da relevância e materialidade.	4,55	0,66	0,44
A8	Objetividade.	4,73	0,55	0,31
A9	Demonstra interesse na busca por informações.	4,60	0,59	0,35



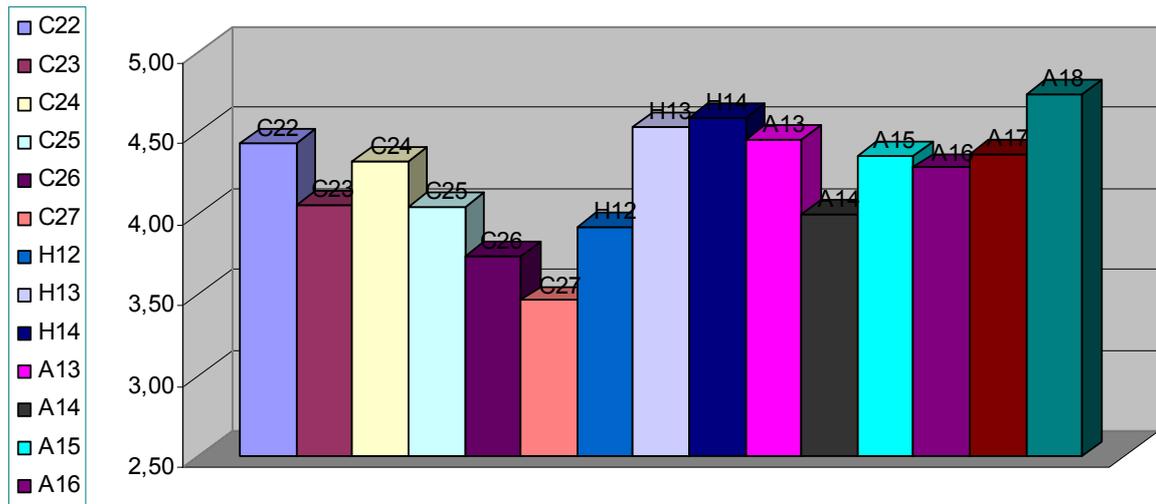
5. Relacionamento Interpessoal

Interagir com pessoas com empatia, segurança, proatividade e profissionalismo de modo a propiciar uma relação harmoniosa e favorável ao desenvolvimento das atividades.

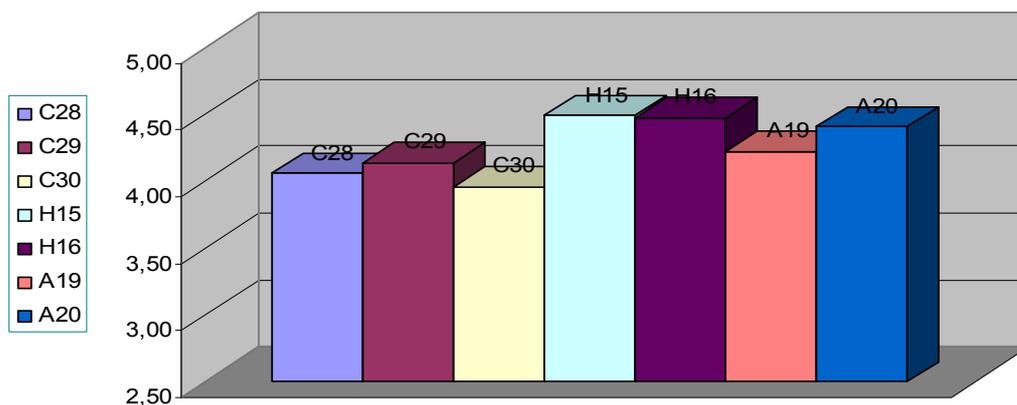
Item	(C) Conhecimento / (H) Habilidade / (A) Atitude	Média	Desvio Padrão	Variância
C18	Ética.	4,64	0,76	0,57
C19	Boas maneiras.	4,47	0,82	0,68
C20	Dinâmica e funcionamento de grupos.	4,15	0,84	0,70
C21	Princípios básicos de gerenciamento de pessoas.	3,95	0,93	0,86
H10	Demonstra atitudes assertivas.	4,29	0,78	0,61
H11	Gerencia conflitos.	4,36	0,85	0,72
A10	Cooperação.	4,61	0,66	0,43
A11	Respeita o ponto de vista dos demais.	4,56	0,71	0,50
A12	Iniciativa de socialização.	4,09	0,91	0,83



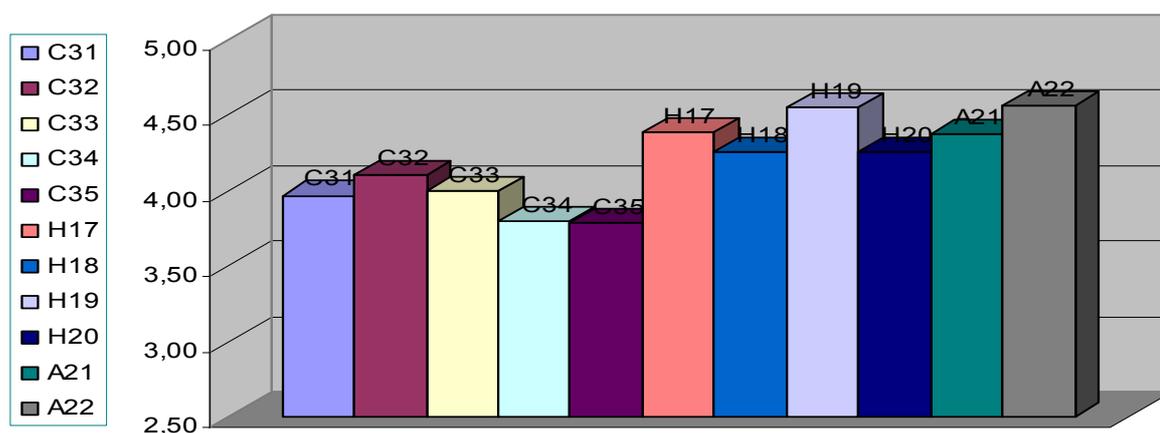
6. Comunicação Escrita e Verbal				
Transmitir e receber informações com clareza, objetividade e de forma lógica.				
Item	(C) Conhecimento / (H) Habilidade / (A) Atitude	Média	Desvio Padrão	Variância
C22	Regras gramaticais e de pontuação.	4,43	0,74	0,55
C23	Elaboração de documentos oficiais.	4,05	0,84	0,71
C24	Normativos e manuais internos sobre execução dos trabalhos e construção de relatórios e registros.	4,33	0,86	0,73
C25	Processos de comunicação.	4,04	0,92	0,85
C26	Noções de negociação.	3,74	1,03	1,07
C27	Noções de oratória.	3,46	0,98	0,95
H12	Operação de sistemas.	3,92	0,78	0,61
H13	Capacidade de comunicar-se por meio de argumentos, fatos e dados coerentes.	4,54	0,67	0,44
H14	Argumentação lógica e segura.	4,59	0,74	0,54
A13	Observação.	4,46	0,68	0,46
A14	Empatia.	4,00	0,93	0,87
A15	Postura de escuta.	4,36	0,81	0,66
A16	Receptividade.	4,28	0,82	0,67
A17	Perspicácia.	4,37	0,83	0,72
A18	Comportamento ético.	4,74	0,68	0,52



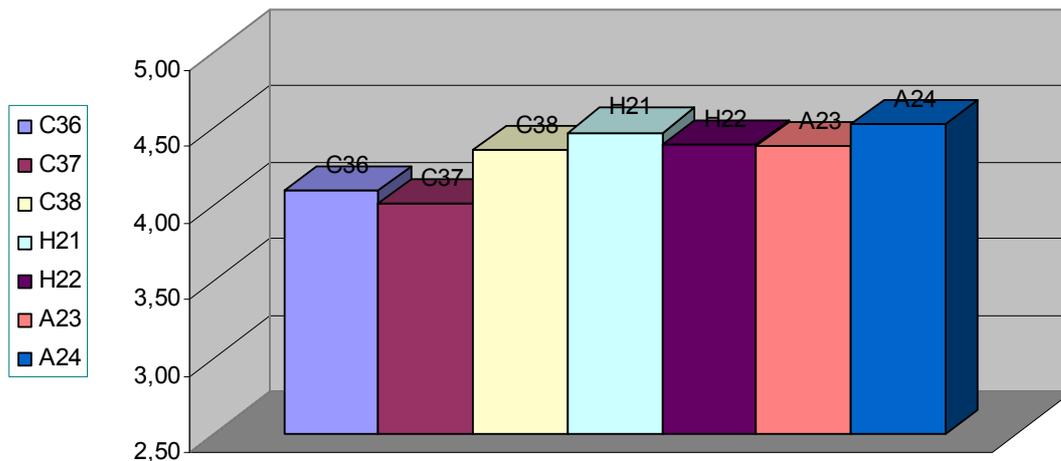
7. Liderança				
Influenciar pessoas e grupos positivamente.				
Item	(C) Conhecimento / (H) Habilidade / (A) Atitude	Média	Desvio Padrão	Variância
C28	Funções e papéis da liderança.	4,06	0,87	0,76
C29	Fluxo das atividades do trabalho.	4,14	0,95	0,91
C30	Noções básicas de gestão de pessoas.	3,96	0,91	0,83
H15	Converte planejamento em ações.	4,49	0,71	0,51
H16	Argumenta de maneira convincente.	4,47	0,65	0,42
A19	Empatia.	4,22	0,83	0,68
A20	Encoraja a participação.	4,41	0,76	0,58



8. Gerenciamento				
Acompanhar situações e informações continuamente conforme o planejamento e as sistemáticas de trabalho.				
Item	(C) Conhecimento / (H) Habilidade / (A) Atitude	Média	Desvio Padrão	Variância
C31	Indicadores de desempenho.	3,97	0,83	0,69
C32	Planejamento Institucional.	4,11	0,98	0,97
C33	Noções básicas de administração do tempo.	4,00	1,02	1,04
C34	Noções de gestão de projetos.	3,80	1,03	1,06
C35	Noções de planejamento estratégico.	3,79	1,02	1,04
H17	Identifica e corrige desvios em tempo hábil.	4,39	0,80	0,64
H18	Acompanha os processos de trabalho.	4,25	0,74	0,55
H19	Identifica prioridades.	4,55	0,68	0,46
H20	Observa sistemicamente.	4,25	0,81	0,66
A21	Focado nos objetivos definidos.	4,38	0,75	0,56
A22	Iniciativa.	4,56	0,68	0,46



9. Propor soluções				
Identificar e propor soluções considerando os fatores, condições, limites e riscos de uma dada situação.				
Item	(C) Conhecimento / (H) Habilidade / (A) Atitude	Média	Desvio Padrão	Variância
C36	Metodologia para solução de problemas e tomada de decisões.	4,09	0,81	0,66
C37	Objetivos e diretrizes Institucionais.	4,01	0,95	0,90
C38	Conhecimento técnico acerca do objeto/questão analisado.	4,36	0,82	0,68
H21	Soluciona problemas.	4,47	0,81	0,66
H22	Argumenta de maneira convincente.	4,40	0,78	0,60
A23	Postura de escuta.	4,38	0,75	0,56
A24	Iniciativa.	4,53	0,73	0,53



Ainda que, mais uma vez, não tenha sido o objetivo deste estudo “ranquear” a importância dos conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem a competência, é interessante observar que as competências “síntese e sistematização”, “comunicação”, “gerenciamento” e “propor soluções” tiveram “atitudes” como itens de maior importância percebida e “planejamento”, uma “habilidade”. Isso indica a possível necessidade de mudanças no enfoque das atividades de capacitação oferecidas na Instituição, uma vez que a aprendizagem nos domínios “afetivo”, “cognitivo aplicado” e “psicomotor” requerem ações diferenciadas de capacitação.

Como citado anteriormente, foram aplicados filtros sobre as respostas a fim de identificar variações significativas nos valores em grupos específicos. Com exceção dos resultados somente das áreas que não executam auditoria, todos os resultados se mantiveram próximos. Os respondentes que não executam ações de auditoria tenderam a ser mais exigentes no momento de atribuir os valores a alguns itens.

Dezesseis conhecimentos (C2, C4, C17, C18, C20, C21, C23, C24, C25, C26, C27, C28, C31, C32, C36 e C37), seis habilidades (H3, H7, H9, H11, H17 e H21) e nove atitudes (A2, A5, A7, A13, A14, A15, A16, A18 e A23) tiveram variações superiores a um décimo no grupo que não executa ações de controle; fato que, quando comparado aos demais filtros aplicados, representa variação extremamente significativa. Fica lançada a pergunta: até que ponto essa variação não ilustra a dicotomia existente entre teoria e prática? Ou seja, até que ponto a falta de experiência prática leva a um nível de exigência superior ao que efetivamente é necessário, considerando-se que muitos dos respondentes desse grupo estão alocados na área que executa o planejamento e a normatização das atividades?

O único item em que houve significativa variação a menor, nesse grupo, em relação à média geral foi C3. Noções de estatística, em que a média geral foi 3,02 e o grupo que não executa auditoria atribuiu nota 2,90. Isso se deve provavelmente, mais uma vez, ao fato de que os principais respondentes desse grupo sejam da área responsável por realizar o planejamento dos trabalhos (o que inclui os trabalhos estatísticos) e, portanto, os maiores conhecedores da pouca necessidade dos conhecimentos de estatística entre os servidores.

Analisando-se todos os CHA, os itens considerados como de maior importância (valores superiores a 4,5) foram:

Competência	Item		Média
Comunicação	A18	Comportamento ético.	4,74
Síntese e sistematização	A8	Objetividade.	4,73
Relacionamento interpessoal	C18	Ética.	4,64
Relacionamento interpessoal	A10	Cooperação.	4,61
Síntese e sistematização	A9	Demonstra interesse na busca por informações.	4,60
Comunicação	H14	Argumentação lógica e segura.	4,59
Planejamento	H1	Capacidade de interpretar contextos.	4,58
Análise e avaliação	C9	Técnica de auditoria e fiscalização.	4,57
Relacionamento interpessoal	A11	Respeita o ponto de vista dos demais.	4,56
Gerenciamento	A22	Iniciativa.	4,56
Síntese e sistematização	H9	Classifica itens a partir da relevância e materialidade.	4,55
Gerenciamento	H19	Identifica prioridades.	4,55
Planejamento	C1	Unidade/Programa foco dos trabalhos.	4,54
Análise e avaliação	A7	Concentração.	4,54
Comunicação	H13	Capacidade de comunicar-se por meio de argumentos, fatos e dados coerentes.	4,54
Propor soluções	A24	Iniciativa.	4,53
Síntese e sistematização	H8	Identifica nexos de causalidade.	4,52
Análise e avaliação	H4	Capacidade de análise de contexto.	4,51

“Síntese e sistematização” foi a competência com a maior quantidade de itens considerados mais importantes (quatro itens), seguido por “comunicação escrita e verbal”, “relacionamento interpessoal” e “análise e avaliação” (três itens cada); “gerenciamento” e “planejamento” (dois itens cada) e “propor soluções” (um item).

A quantidade de itens relacionados à “síntese e sistematização” e “comunicação escrita e verbal” pode indicar a necessidade de mudança no enfoque das ações de instrução; optando-se talvez por agregar à capacitação técnica acerca das áreas de análise de auditoria,

conteúdos que desenvolvam a capacidade de sintetizar e externalizar, escrita ou verbalmente, tudo o que foi analisado pelos servidor.

Interessante observar a importância atribuída ao conhecimento e comportamento “ético” (A18 e C18) que, integrando competências distintas, compôs os itens de maior pontuação. Aspecto positivo para a CGU que recentemente promoveu curso virtual de ética entre seus servidores.

Outro item que merece observação é que seis dos dez itens considerados mais importantes (A18, A8, A9, A11 e A22) representam atitudes. Mais uma vez deve-se atentar para a necessidade de reflexão acerca das ações de capacitação e desenvolvimento realizadas na Organização, tendo em vista o estímulo ao domínio “afetivo” da aprendizagem.

A importância 4,60 atribuída à “A9. Demonstra interesse na busca por informações” e a A22 e A24 “Iniciativa” envolvem aspectos atitudinais que demandam ações específicas da área de gestão de pessoas voltadas à motivação dos servidores, uma vez que “interesse” e “iniciativa” são itens pessoais e subjetivos.

A capacidade de interpretar contextos (H1 e H4) alinha-se àquilo que foi citado por um dos dirigentes durante a entrevista de identificação de competências institucionais acerca da “necessidade de uma “multifuncionalidade” do auditor, por ter que trabalhar com a análise de áreas variados e a capacidade de análise de grandes contextos” (p. 30).

Competência	Item		M.	D.P.	V.
Síntese e sistematização	C16	Programas de fluxogramação.	3,20	1,21	1,46
Análise e avaliação	H5	Elaboração de fluxos.	3,67	1,10	1,20
Comunicação	C26	Noções de negociação.	3,74	1,03	1,07
Gerenciamento	C34	Noções de gestão de projetos.	3,80	1,03	1,06
Gerenciamento	C33	Noções básicas de administração do tempo.	4,00	1,02	1,04
Gerenciamento	C35	Noções de planejamento estratégico.	3,79	1,02	1,04
Planejamento	C3	Noções de estatística.	3,02	1,01	1,02
Organização	A2	Considera os objetivos da Instituição.	4,14	1,00	0,99

Já os itens com variância muito próxima ou superior a um podem indicar sua maior ou menor importância em coordenações específicas, fato que pode levar à atribuição de pesos diferenciados para as competências e CHA em diferentes coordenações.

Conforme comentários realizados por alguns servidores nos itens abertos do questionário (anexo F), sentiu-se falta de competências que exprimissem desempenhos que incluíssem termos mais técnicos, portanto, mais próximos do vocabulário dos auditores e dos instrumentos que tem à sua disposição para execução de trabalhos (ordem de serviço, homem/hora, técnica de controle e etc.).

A opção por não incluir competências como “selecionar os procedimentos de auditoria e listar no campo ação solicitada” ou “formular estratégias para avaliar o programa de governo” se deu por serem esses “comportamentos” e “desempenhos” subprodutos das competências descritas em caráter mais genérico.

Pesquisas em estudos realizados em outras instituições demonstram que itens expressos como “competências”, por vezes, retratam uma nova roupagem na antiga “lista de atribuições dos servidores”, talvez em consequência da gestão de pessoas ter sido estruturada em uma base de “racionalização do trabalho”, como tratado anteriormente.

A inclusão dos termos “ordem de serviço” ou da condição “homem/hora” representam, na verdade, itens a serem considerados no momento de externalizar competências genéricas como “planejamento”, “análise e avaliação”, etc. e poderiam ser inseridos em uma listagem complementar de “Atividades do AFC que fazem uso desta competência”, conforme proposto por Gramigna (2007), (Anexo F).

IV.3 – Limites do Estudo

A marcação de entrevistas para o levantamento de competências institucionais e a execução do grupo focal não foram incentivados, nem tampouco apoiados, inicialmente. Isso levou a necessidade de gasto maior de tempo para a elaboração de novos projetos, envio de mais e-mails e realização de diversos telefonemas, além de requerer a diminuição do escopo de servidores participantes do grupo focal e de dirigentes nas entrevistas, a fim de que se conseguisse concretizar a pesquisa.

A inexistência de uma forma ágil de encaminhar os e-mails contendo o link para a pesquisa de identificação de competências individuais impactou a quantidade de respostas recebidas.

Apesar dos contatos travados no início e ao final do estudo junto ao RH e a alguns dirigentes da CGU, provavelmente em virtude de sua agenda sempre muito cheia, não foi expresso interesse em prestar maior colaboração com a pesquisa, de forma que o suporte na sua execução ocorreu majoritariamente junto a Diretoria de Planejamento da SFC.

IV.4 – Outras discussões acerca dos resultados

Quando relacionamos as competências que constam do Plano de Capacitação da CGU para os exercícios de 2007 e 2008, observam-se poucas semelhanças em termos de

competências institucionais e individuais identificadas. No total, foram identificadas nove competências do AFC que executa ações de controle, além de trinta e oito conhecimentos, vinte e duas habilidades e vinte e quatro atitudes.

As competências individuais identificadas neste estudo tiveram caráter mais administrativo e gerencial, voltadas para aspectos comportamentais; enquanto que aquelas do Plano enfocavam basicamente competências de relacionamento. Já as competências institucionais foram descritas utilizando-se premissas metodológicas diversas em ambos os documentos.

Não há que se falar em um modelo melhor que o outro, contudo a identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes possibilita o apontamento mais objetivo de itens a serem alvo de ações de capacitação e de domínios de aprendizagem a serem mais estimulados.

A identificação de competências gerenciais, um tipo específico de competência individual, não foi objeto deste estudo e deve ficar para um segundo momento. Tendo em vista a presença de competências caracteristicamente voltadas para o papel gerencial na listagem definida para os AFC que executam ações de controle (planejar, organizar, gerenciar e liderar), possivelmente as mesmas comporiam o rol daquelas necessárias aos gerentes (chefes, coordenadores e diretores), porém, com níveis de complexidade diferenciados.

A importância atribuída a aspectos atitudinais e que envolvem habilidades, além da própria carência de ações de capacitação externalizada pelos servidores, expõe a necessidade de desenvolvimento de novos programas de capacitação, que poderiam ter seu valor agregado com o uso de plataformas de ensino à distância, já disponíveis na CGU, porém, voltados ainda para a capacitação de gestores estaduais e municipais.

CAPÍTULO V - CONCLUSÃO

O presente estudo apresentou uma listagem de nove competências consideradas como aquelas necessárias ao Analista de Finanças e Controle que executa ações de controle na Controladoria Geral da União, sendo essas: “1. Planejamento”, “2. Organização”, “3. Análise e Avaliação”, “4. Síntese e Sistematização”, “5. Relacionamento Interpessoal”, “6. Comunicação Escrita e Verbal”, “7. Liderança”, “8. Gerenciamento” e “9. Propor soluções”.

A identificação dos itens não exclui a necessidade de que seja feita uma vinculação das suas atividades diárias com essas competências, como forma de tornar mais concreto para os servidores pouco habituados ao tema, quais das suas atividades sofrerão impacto a partir do desenvolvimento daquelas competências.

O presente estudo não esgota a necessidade de que as demais etapas que compõem a sistemática sejam atendidas na Instituição; além disso, as competências institucionais descritas auxiliarão, possivelmente, a identificação das competências individuais dos demais servidores da CGU que não estavam incluídos no grupo de executores de ações de controle.

As competências individuais tiveram caráter mais administrativo, voltadas para aspectos comportamentais, e trouxeram como pressuposto o fato de que o âmbito técnico das atividades do auditor foi incluído entre os itens de “conhecimentos” e “habilidades”.

A partir dos relatos obtidos durante a realização do grupo focal e das sugestões inseridas por alguns respondentes nos questionários, ficou indicada a necessidade de que antes ou paralelamente à adoção das competências no sistema de capacitação, itens como “comunicação interna”, “sistemas”, “alocação interna de pessoal” e “cultura de centralização” devem ser objeto de análise e possíveis mudanças na Instituição.

Outras questões de relevância foram o fato de que seis dos dez itens considerados mais importantes são “atitudes”, e a importância atribuída aos itens “demonstra interesse na busca por informações” e “iniciativa”. Isso demonstra que talvez sejam necessárias técnicas diferenciadas de aprendizagem e ações específicas da área de gestão de pessoas voltadas à motivação e comprometimento dos servidores.

Por fim, o intuito maior deste estudo, foi trazer à tona, no mínimo, um norte indicando a necessidade de alterações na política de capacitação atualmente vigente no órgão. Ainda, a identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes visava apontar os itens considerados necessários, e, principalmente, possibilitar que as ações de capacitação tornem-se mais efetivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Pesquisa no sítio <http://www.cgu.gov.br>, acesso em 01/08/2010.

Pesquisa no sítio <http://www.unodc.org/>, acesso em 15/08/2010.

BRANDÃO, H.P.; Bahry, C.P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP, 2005, vol. 58, Abr/Jun 2005.

BORGES-ANDRADE, J.E. e colaboradores. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CARBONE, P.P.; Brandão, H.P.; Leite, J.B.D.; Vilhena, R.M.P. **A gestão por competências**. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 1ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Competências**. Administração Geral e Pública. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, J.S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. As pessoas na organização. 10ª edição. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M.T.L.F. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. As pessoas na organização. 10ª edição. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**. Gestão de Pessoas. S.l., Editora Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de Competências e gestão dos talentos**. 2ª edição. S.l. Prentice Hall, S.d., 2007.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro. Maio/Junho, 2000.

GUIMARÃES, T. A.; Borges-Andrade, J.E.; Machado, M.S. & Vargas, M.R. M. **Forecasting core competencies in a R&D environment**. In: International Conference on Management of Technology, 9. Proceedings. Miami, 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MORAES, M. V. E. , et al; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Avanços e Desafios na Gestão da Força de Trabalho no Poder Executivo Federal**, 2009.

Nações Unidas, Escritório contra Drogas e Crime. **Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção**, 2003.

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. e colaboradores. Aprendizagem Organizacional e Competências. São Paulo: Bookman, 2005.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas; EA/UFRGS, 2003.

Plano de Capacitação CGU 2007/2008.

Pesquisa no sítio <http://www.sfc.planalto.gov.br/CGU/> no período de 15 de agosto à 22 de outubro de 2010.

Decreto 5707/2006 - Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

PANTOJA, Maria Julia – 2009 – **Disciplina Gestão por Competências** – ENAP.

Anexo A – Rol de competências do Plano de Capacitação CGU 2007/2008

Institucionais	
Visão Estratégica com Foco em Resultados	<i>Ser capaz de analisar cenários e perceber a interdependência com a dinâmica institucional da CGU, compreendendo a situação atual frente às mudanças e tendências. De perceber para onde as coisas vão, quais são as forças que se opõem aos objetivos da organização, como lidar com elas, quais são as oportunidades que se abrem, como aproveitá-las bem.</i>
Comunicação Institucional	<i>Utilizar-se de um sistema de informação efetivo e contínuo, no qual sejam criados veículos marcantes de comunicação institucional interna e externa.</i>
Conhecimento Técnico Especializado*	<i>Deter informações e conhecimentos técnicos relativos a sua área; utilizá-los e atualizá-los constantemente, visando ao cumprimento de atividades, resolução de problemas ou desenvolvimento de projetos/produtos.</i>
Conhecimento Jurídico	<i>Deter informações e conhecimento jurídico inerente ao cumprimento das competências institucionais bem como compartilhar, utilizar e compreender este conhecimento e a forma como ele é utilizado nos processos organizacionais.</i>
Excelência Administrativa	<i>Buscar permanentemente aprimorar a qualidade dos produtos e/ou serviços prestados, do atendimento interno/externo, das relações internas/externas e do comprometimento com a implantação e operacionalização dos programas de promoção da excelência administrativa.</i>
Individuais	
Autocontrole	<i>Capacidade de controlar suas emoções e impulsos frente a situações onde haja dificuldade, oposição de outros ou pressão de prazos, responsabilidades.</i>
Relacionamento Interpessoal	<i>Ser capaz de construir e manter relacionamentos harmoniosos e produtivos com a equipe de trabalho e parceiros internos e externos.</i>
Trabalho em Equipe	<i>Capacidade de compartilhar habilidades e trocar conhecimentos em uma equipe, demonstrando iniciativa, capacidade de negociação, atuando com respeito, cooperação e comprometimento, visando atingir objetivos comuns.</i>
Construção de Relacionamentos	<i>Capacidade de criar, manter e fortalecer relações transparentes e produtivas com pessoas para a execução de seu trabalho dentro da CGU. Isso inclui a habilidade de ouvir atentamente e perceber sentimentos e preocupações, não ditos, ou parcialmente ditos.</i>
Gerencial	
Visão Estratégica com Foco em Resultados	<i>Conhecer a missão institucional, o ambiente interno e o externo da organização, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Ter clareza e comprometimento sobre objetivos e valores e auxiliar os demais profissionais na descoberta do significado de sua área de atividade, suas responsabilidades e contribuições esperadas. Identificar a necessidade de mudanças e as competências necessárias para enfrentar os desafios do negócio. Assumir responsabilidades e mobilizar os demais profissionais nos projetos de transformação organizacional.</i>
Excelência Administrativa	<i>Visualizar condições favoráveis a ações estratégicas e táticas, criando e ampliando os meios necessários e otimizando recursos, pessoas e oportunidades de forma a formular e articular alternativas estratégicas criativas para consecução de objetivos institucionais no seu âmbito de competência.</i>
Gestão de Pessoas	<i>Influenciar positivamente pessoas e grupos, conquistar credibilidade e confiança, e obter comprometimento na consecução de objetivos, mantendo um ambiente de aprendizagem contínua e um clima propício ao trabalho em equipe.</i>
Liderança	<i>Influenciar positivamente pessoas e grupos, conquistar credibilidade e confiança, e obter comprometimento na consecução de objetivos, mantendo um ambiente de aprendizagem contínua.</i>

Anexo B - Quadro comparativo de métodos entre diferentes autores

	Guimarães¹ e Brandão e Bahry²	Gramigna³	Chiavenato⁴	Carbone⁵
1. Estratégia	Formulação de estratégia organizacional: missão, visão e objetivos estratégicos;	Nesse momento devem ser feitos os ajustes necessários para a coleta de dados que virá. Devem ser providenciadas a análise e o alinhamento de missões setoriais com a missão organizacional e a comprovação de que os postos de trabalho têm suas atividades descritas de maneira objetiva, etc.	-	-
2. Sensibilização	-	Compreende o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho, a fim de que as pessoas comecem a se familiarizar com as premissas e vantagens do modelo no trabalho. Pode ser feita por meio de reuniões, palestras, seminários, etc.	-	-
3. Indicadores Institucionais	Definição de indicadores de desempenho em nível corporativo e metas, caso ainda não existam.	-	-	-
4. Identificação de Competências Institucionais	Identificação das competências necessárias para concretizar o desempenho esperado (competências organizacionais e humanas). Realizada por meio de pesquisa documental, coleta de dados com pessoas chave da organização, questionários, grupos focais, etc.	Mapear e definir perfis de competências, envolvendo a direção e as pessoas-chave da empresa, estipulando as competências essenciais e básicas necessárias para cada grupo de funções com seu respectivo perfil, atribuindo-se peso para esses de acordo com as exigências de cada unidade de negócios.	Diagnóstico das competências essenciais à organização (reuniões com gerentes e equipes), seguida da elaboração da matriz de competências para cada área da empresa (marketing, recursos humanos, financeiro, etc.) e descrição das competências.	Etapa realizada a partir de análise documental (com a interpretação do conteúdo da estratégia organizacional e de outros, como regimentos, estatutos, etc.); utilização de métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo entrevistas individuais ou coletivas – grupo focal – com dirigentes da organização e

				<p>especialistas); e realização de workshops com a participação de dirigentes e especialistas.</p>
<p>5. Identificação de Competências Individuais</p>				<p>Realizada a partir de análise documental (interpretação das competências organizacionais desejadas e do conteúdo de planos tático-operacionais de trabalho e gestão) e da utilização de métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo observação participante e não participante, entrevistas individuais ou coletivas com gestores e técnicos da organização e questionários estruturados).</p>
<p>6. Indicadores de Acompanhamento de Competências Institucionais e Individuais</p>	<p>-</p>	<p>Definição de estratégias para gerir o desempenho individual e elevar o nível de domínio das equipes.</p>	<p>Definição de objetivos e indicadores de desempenho organizacional para medir as competências e saber se elas estão sendo integradas às equipes de trabalho.</p>	<p>-</p>
<p>7. Lacuna de Competências Institucionais e Individuais</p>	<p>Diagnóstico das competências (organizacionais e humanas) já existentes na organização: realizando inventário, ou seja, identificando as lacunas entre as competências necessárias e aquelas presentes na organização; utilizando como instrumento para tanto os serviços de entidades certificadoras de competências, a</p>	<p>Verificar a situação de cada colaborador em relação ao perfil traçado (com o início da formação do banco de talentos interno). Pressupõe a realização de entrevistas, diagnósticos e seminários.</p>	<p>-</p>	<p>Realizado com a “avaliação do desempenho humano no trabalho”. Inclui a realização de pesquisas de clima e de satisfação do cliente em relação ao trabalho realizado pelos funcionários e “aplicação de questionários de autoavaliação de</p>

	<p>avaliação de desempenho, a auto-avaliação, etc.</p>			<p>competências e de identificação de necessidades de aprendizagem. Pressupõe ainda a “avaliação do capital humano” utilizando indicadores de renovação, de estabilidade e de eficiência da competência instalada.</p>
<p>8. Acompanhamento do Desenvolvimento das Competências Institucionais</p>	<p>Acompanhamento e avaliação com o monitoramento da execução dos planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, visando corrigir eventuais desvios.</p> <p>A supressão de lacunas existentes e desenvolvimento das competências internas disponíveis é feita com o investimento em pesquisa ou com o estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas.</p>	-	-	<p>Avaliação do desempenho organizacional, sob diferentes perspectivas (resultado econômico-financeiro, qualidade dos processos internos, satisfação do cliente, inovação e aprendizagem, por exemplo).</p>
<p>9. Desenvolvimento de Competências Individuais</p>	<p>Desenvolvimento das competências internas disponíveis, por meio de aprendizagem.</p> <p>A captação, seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional é feita por meio do recrutamento e seleção de pessoas externas à organização, possibilitando a supressão de lacunas existentes.</p>	<p>Elaboração de projetos estratégicos de realinhamento de perfis por meio da capacitação e do desenvolvimento de competências.</p> <p>A partir da premissa de que o ser humano tem um potencial ilimitado de desenvolvimento, os dados obtidos até essa etapa serviriam para alocar as pessoas em quatro grupos, definidos a partir da relação potencial <i>versus</i> desempenho: talentos, futuros talentos,</p>	-	-

			<p>mantenedores e abaixo da média. Para cada um dos grupos haveria intervenções distintas em função dos objetivos que a organização tem com a implantação do modelo.</p> <p>A partir de ferramentas e metodologias específicas é feita a mensuração para a gestão do desempenho.</p> <p>Avaliações individuais, por exemplo, possibilitam que o gerente verifique a evolução ou involução do desempenho das equipes e parta para novas ações a partir da nova base de informações.</p>		
<p>10. Acompanhamento do Desenvolvimento das Competências Individuais</p>					
<p>11. Atrrelamento das Competências aos demais Sistemas de RH</p>	<p>Retribuição com prêmios e remuneração às pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para a consecução do planejado.</p>	<p>Realinhamento dos planos de carreira e remuneração, adequando-os ao novo modelo de competências.</p>	<p>Formulação de planos operacionais, ou seja, a inclusão das competências essenciais aos planos de seleção, treinamento, remuneração, etc.</p>		

Quadro comparativo (elaborado pela autora) contendo a metodologia de implantação da gestão por competências apresentada pelos autores: ¹ Guimarães (2000); ² Brandão e Bahry (2005); ³ Gramigna (2007); ⁴ Chiavenato (2008); ⁵ Carbone (2005).

Anexo C – E-mail convite para entrevista de Identificação de Competências Institucionais

Prezados Senhores e Senhora,

Estou concluindo o curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, oferecido pela ENAP, e realizando pesquisa para a elaboração da Monografia. O tema escolhido é : “Identificação de Competências na CGU: uma proposta alinhada à estratégia de incentivo à prevenção e combate à corrupção”.

A pesquisa tem foco em dois grupos:

- (1) Competências Institucionais: demanda a participação de dirigentes com uma noção mais ampla e estratégica da CGU e de seus Órgãos componentes; e
- (2) Competências Individuais: demanda contato direto com os servidores.

Para a Identificação de Competências Institucionais gostaria, se possível, de agendar uma entrevista com cada um dos senhores, separadamente. Por certo, não ultrapassará 15 minutos de duração e terá enfoque na realização de ajustes necessários e validação das competências previamente elaboradas por mim (todas estão transcritas abaixo).

A escolha pela entrevista individual se deu especialmente em virtude da possível dificuldade em conseguir agendar uma entrevista em grupo, com todos os senhores, ou seus representantes.

Espero poder contar com a sua colaboração. Para tanto, gostaria de saber o que é mais adequado no seu caso: que eu ligue e agende um horário, que aguarde o seu retorno ou adote outra alternativa ainda não vislumbrada.

A validação das Competências Institucionais deve ser realizada, preferencialmente, até o dia 06 de outubro.

Abaixo seguem informações que adiantarão a pesquisa.

Grata pela sua atenção e colaboração.

Juliana Bandeira Advíncula

Ramal: 7384
(SFC/DC/DCTEQ2)

No âmbito da CGU serão identificadas as Competências Institucionais da CGU, SFC, OGU, SPCI, CRG e CGU Regionais. Abaixo estão transcritas as competências previamente identificadas, que requerem ainda críticas e sugestões dos senhores:

CGU
Capacidade de atuar como agência anti-corrupção, controlando o dinheiro público federal em todas as suas formas e vertentes de aplicações e elaborando estratégias e políticas para a prevenção e combate à corrupção.
SFC
Capacidade de planejar e implementar ações visando à transparência da gestão pública, e acompanhar os atos que envolvam gastos ou alocação do dinheiro público, primando pela legalidade, ética e transparência.
Ter capacidade de orientar a execução das atividades de controle interno.
OGU
Capacidade de acompanhar o nível de satisfação do cidadão quanto à prestação de serviço público, organizando e integrando as ações das unidades de Ouvidoria do Poder Executivo Federal.
Corregedoria
Capacidade de combater a impunidade com a execução e supervisão de ações para apuração de irregularidades cometidas por servidores públicos e aplicar penalidades administrativas.

SPCI
Promover a prevenção e o combate à corrupção organizando, participando ou executando ações estratégicas.
Controladoria Geral da União nos Estados
Ser capaz de operacionalizar e apoiar as ações que envolvam atividades de controle e combate à corrupção no âmbito dos Estados.

Informações adicionais:

Decreto 5707 / 2006
Estabelece a gestão por competências como diretriz para todo o Poder Executivo Federal e prevê a identificação de competências individuais e institucionais.
Definição de “Gestão por Competências”
“Ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores” (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal) “Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da Instituição” (Decreto 5707/2006)
Definição de “Competências”
“Capacidade de mobilizar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma comprometida com os resultados esperados e a missão do órgão” (PNDP)
Definição de “Competência Institucional”
Expressa uma capacidade da organização ou de suas unidades produtivas. Devem refletir a capacidade de a organização cumprir com sua missão, alcançar seus objetivos estratégicos, e devem estar apoiados nos valores organizacionais.
Elaboração da Competência Institucional
Sua descrição, em geral, é iniciada por um termo como “saber”, “ser capaz de” ou “capacidade de”, seguido de um verbo e de um objeto de ação. Verbo com ação principal + critério de qualidade e/ou uma condição.
Exemplos:
<p>“saber operar grandes volumes de dados e informações, atendendo às mais estritas condições contratuais de entrega” (empresa de telefonia)</p> <p style="text-align: center;">“capacidade de explorar petróleo em águas profundas” (petrolífera)</p> <p>“ser capaz de gerenciar o atendimento ao cliente, adequando a oferta de produtos e serviços às necessidades de cada nicho de mercado” (banco de varejo)</p> <p>“ser capaz de coordenar, orientar e supervisionar a elaboração de políticas e diretrizes de governo para a gestão pública” (Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão)</p> <p>“capacidade de coordenar e controlar as atividades processuais, entregando com eficiência e presteza a tutela jurisdicional” (órgãos integrantes da Justiça Federal)</p>

Documentação analisada para a elaboração das Competências Institucionais:

- Decreto 5683 / 2006
- Lei 10.683 / 2003
- Lei 10.180 / 2001
- Relatório de Gestão CGU - 2009
- Regimento Interno CGU – Portaria 570
- PII 2007-2010
- Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção
- Decreto 3591 / 2000
- IN 01 – CGU – 2003
- Plano de Capacitação CGU 2007/2008

Anexo D – Formulário para Construção de Desempenhos Observáveis e Identificação de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

Transformando atividades e responsabilidades em Competências

A - A partir das competências identificadas, elabore os comportamentos observáveis para cada uma delas. Se necessário, faça uso da listagem de verbos.

Competência	Comportamento		Critério*	Condição*
	Verbo	Objeto da ação		
Organização	Organizar	as ações		de acordo com o planejado, de forma a facilitar a execução.

*Lembre que a descrição dos critérios e condições é desejável, mas não obrigatória.

B - De posse das competências e dos comportamentos observáveis, identifique os **CHAs** necessários:

Competência	Conhecimentos		Habilidades	Atitudes
	Organização pessoal e do trabalho	Processos de trabalho		
Organização			Operação de computadores e outros recursos tecnológicos.	Agir de acordo com os objetivos organizacionais.

Conhecimento – conhecimento teórico armazenado.

Habilidade – uso produtivo do conhecimento por meio de manipulação psicomotora ou cognitiva.

Atitude – aspectos afetivos ou sociais relacionados ao desenvolvimento do trabalho.

Anexo E – Questionário para validação das Competências Individuais

Competências Individuais dos Analistas de Finanças e Controle da CGU

Colega,

Como etapa final do meu curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público – curso oferecido pela ENAP – escolhi o tema "Identificação de Competências na CGU" para elaborar minha monografia. Para isso, estou realizando pesquisa para identificar as "Competências Individuais requeridas de um AFC que executa atividades de controle".

A sistemática de "gestão baseada em competências" é diretriz Federal, prevista no Decreto 5.707/2006, e corresponde à "gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição".

Baseando-se nisso, as questões abaixo se referem aos elementos que compõem a COMPETÊNCIA INDIVIDUAL do AFC da CGU que executa ações de controle. Cada competência foi descrita a partir de um "desempenho observável", que por sua vez foi detalhado em níveis de "Conhecimentos", "Habilidades" e "Atitudes".

Resalto ainda que as Competências elencadas:

- Referem-se àquelas necessárias a todo AFC da SFC ou das CGU Regionais, exclusivamente, que execute ações de controle;
- Ultrapassam o período de execução de uma ação de controle (incluem, por exemplo, suas atividades diárias na CGU, atividades de pré-auditoria, etc.);
- As competências apresentadas incluem a atuação como Coordenador de Atividades em Campo, mas NÃO incluem atividades de chefia/gerência. Portanto, NENHUMA função com DAS é foco desta pesquisa.

O tempo de preenchimento é de 15 a 25 min. e as respostas devem ser submetidas até o dia 20/10/2010, quarta-feira. Os itens serão analisados globalmente, de forma que a identificação dos indivíduos não será feita em qualquer momento.

Desde já agradeço a sua colaboração!

Obs.:

Desempenho observável - descrição da competência;

Conhecimento – conhecimento teórico armazenado (corresponde ao "saber");

Habilidade – uso produtivo do conhecimento por meio de manipulação psicomotora ou cognitiva (corresponde ao "saber fazer"); e

Atitude – aspectos afetivos ou sociais relacionados ao desenvolvimento do trabalho (corresponde ao "querer fazer").

Você deverá indicar qual o nível de importância de cada um desses itens para a atuação de um AFC em ações de controle.

* Required

Área ou Regional em que trabalha *

Gabinete SFC

Cargo efetivo que ocupa *

TFC – Técnico de Finanças e Controle

Faixa etária

de 18 (dezoito) a 25 (vinte e cinco) anos

Sexo

Feminino

Já executou alguma atividade de supervisão/coordenação? *

Não

Tempo de exercício efetivo no cargo de TFC e/ou AFC *

até 3 (três) anos

Nível de escolaridade *

Ensino médio

Continue »

1. Planejamento / 2. Organização / 3. Análise e Avaliação

Competência: PLANEJAMENTO *

Classifique o nível de importância dos itens "desempenho observável", "conhecimentos", "habilidades" e "atitudes" da competência "Planejamento".

	1 = Nenhuma importância	2	3	4	5 = Muita importância
Desempenho observável: "Predizer e estipular objetivos, metas e ações utilizando os recursos disponíveis".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Unidade/Programa foco dos trabalhos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Noções de planejamento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Noções de estatística.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Objetivos organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Recursos organizacionais disponíveis, tais como, pessoal, material, tempo, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Capacidade de interpretar contextos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Propõe objetivos e metas, a partir daqueles definidos para a Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Age de acordo com as prioridades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competência: ORGANIZAÇÃO *

Classifique o nível de importância dos itens "desempenho observável", "conhecimentos", "habilidades" e "atitudes" da competência "Organização".

	1 = Nenhuma importância	2	3	4	5 = Muita importância
Desempenho observável: "Organizar ações de acordo com o planejado de forma a facilitar a execução".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Técnicas de reunião.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Organização dos processos de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Organização pessoal e de agenda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Operação de sistemas corporativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Considera os objetivos da Instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competência: ANÁLISE E AVALIAÇÃO *

Classifique o nível de importância dos itens "desempenho observável", "conhecimentos", "habilidades" e "atitudes" da competência "Análise e avaliação".

	1 = Nenhuma importância	2	3	4	5 = Muita importância
Desempenho observável: "Analisar atos e fatos fazendo uso de procedimentos e normativos, adotando postura investigativa e questionadora".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Técnica de auditoria e fiscalização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Técnico acerca do objeto analisado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Operação de sistemas (internos e externos à Instituição).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Técnicas de investigação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Ciclo operacional do objeto analisado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Capacidade de análise de contexto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Elaboração de fluxos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Apontamento de pontos críticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Observação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Controle emocional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Paciência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Persistência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Concentração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Síntese e Sistematização / 5. Relacionamento Interpessoal / 6. Comunicação Escrita e Verbal

Competência: SÍNTESE E SISTEMATIZAÇÃO *

Classifique o nível de importância dos itens "desempenho observável", "conhecimentos", "habilidades" e "atitudes" da competência "Síntese e sistematização".

	1 = Nenhuma importância	2	3	4	5 = Muita importância
Desempenho observável: "Resumir informações de forma coerente, lógica e sistematizada, a partir da compreensão do todo e da relação existente entre as partes que o compõem, e, quando necessário, dos critérios de priorização".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Fluxos das ações de controle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Conhecimento dos fatos diagnosticados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Programas de fluxogramação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Raciocínio lógico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Capacidade de identificar a inter-relação entre as partes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Identifica nexos de causalidade .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Classifica itens a partir da relevância e materialidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Objetividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Demonstra interesse na busca por informações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competência: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL *

Classifique o nível de importância dos itens "desempenho observável", "conhecimentos", "habilidades" e "atitudes" da competência "Relacionamento Interpessoal".

	1 = Nenhuma importância	2	3	4	5 = Muita importância
Desempenho observável: "Interagir com pessoas com empatia, segurança, proatividade e profissionalismo de modo a propiciar uma relação harmoniosa e favorável ao desenvolvimento das atividades".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Ética.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Boas maneiras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Dinâmica e funcionamento de grupos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Princípios básicos de gerenciamento de pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Demonstra atitudes assertivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Gerencia conflitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Cooperação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Respeita o ponto de vista dos demais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Iniciativa de socialização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competência: COMUNICAÇÃO ESCRITA E VERBAL *

Classifique o nível de importância dos itens "desempenho observável", "conhecimentos", "habilidades" e "atitudes" da competência "Comunicação escrita e verbal".

	1 = Nenhuma importância	2	3	4	5 = Muita importância
Desempenho observável: "Transmitir e receber informações com clareza, objetividade e de forma lógica".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Regras gramaticais e de pontuação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Elaboração de documentos oficiais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Normativos e manuais internos sobre execução dos trabalhos e construção de relatórios e registros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Processos de comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Noções de negociação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Noções de oratória.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Operação de sistemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Capacidade de comunicar-se por meio de argumentos, fatos e dados coerentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Habilidade: Argumentação lógica e segura.	<input type="radio"/>				
Atitude: Observação.	<input type="radio"/>				
Atitude: Empatia.	<input type="radio"/>				
Atitude: Postura de escuta.	<input type="radio"/>				
Atitude: Receptividade.	<input type="radio"/>				
Atitude: Perspicácia.	<input type="radio"/>				
Atitude: Comportamento ético.	<input type="radio"/>				

« Back Continue »

7. Liderança / 8. Gerenciamento / 9. Propor Soluções

Competência: LIDERANÇA *

Classifique o nível de importância dos itens "desempenho observável", "conhecimentos", "habilidades" e "atitudes" da competência "Liderança".

	1 = Nenhuma importância	2	3	4	5 = Muita importância
Desempenho observável: "Influenciar pessoas e grupos positivamente".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Funções e papéis da liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Fluxo das atividades do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Noções básicas de gestão de pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Converte planejamento em ações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Argumenta de maneira convincente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Empatia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Encoraja a participação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competência: GERENCIAMENTO *

Classifique o nível de importância dos itens "desempenho observável", "conhecimentos", "habilidades" e "atitudes" da competência "Gerenciamento".

	1 = Nenhuma importância	2	3	4	5 = Muita importância
Desempenho observável: "Acompanhar situações e informações continuamente conforme o planejamento e as sistemáticas de trabalho".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Indicadores de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Planejamento Institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Noções básicas de administração do tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Noções de gestão de projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Noções de planejamento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Identifica e corrige desvios em tempo hábil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Acompanha os processos de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Identifica prioridades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Observa sistemicamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Focado nos objetivos definidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Iniciativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competência: PROPOR SOLUÇÕES *

Classifique o nível de importância dos itens "desempenho observável", "conhecimentos", "habilidades" e "atitudes" da competência "Propor soluções".

	1 = Nenhuma importância	2	3	4	5 = Muita importância
Desempenho observável: "Identificar e propor soluções considerando os fatores, condições, limites e riscos de uma dada situação".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Metodologia para solução de problemas e tomada de decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Objetivos e diretrizes Institucionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento: Conhecimento técnico acerca do objeto/questão analisado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Soluciona problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidade: Argumenta de maneira convincente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Postura de escuta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atitude: Iniciativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Back Continue »

Outras Competências ou itens**Outras Competências ou itens**

Utilize o espaço abaixo para sugerir alterações aos itens apresentados ou indicar outra **COMPETÊNCIA** que você considera necessária. Não se esqueça de indicar o "título" da competência e o(s) item(ns) que você está inserindo (Ex.: "Competência "Delegação" e considero que deveria ter o seguinte desempenho observável: xxx, e os seguintes Conhecimentos, Habilidades e Atitudes: yyy").

Outras Competências ou itens

Utilize o espaço abaixo para sugerir alterações aos itens apresentados ou indicar outra **COMPETÊNCIA** que você considera necessária. Não se esqueça de indicar o "título" da competência e o(s) item(ns) que você está inserindo (Ex.: "Competência "Delegação" e considero que deveria ter o seguinte desempenho observável: xxx, e os seguintes Conhecimentos, Habilidades e Atitudes: yyy").

Anexo F – Quadro de relação entre Atividades Específicas x Competências Genéricas e CHA

Atividades Específicas x Competências Genéricas e CHA	
Sugestões variadas apresentadas pelos respondentes	Competência de possível correlação
A capacidade de contextualizar o fato, pois <i>“não é suficiente apresentar argumentos, fatos e dados coerentes, se não ficar claro os motivos e critérios utilizados que originaram as constatações”</i> .	6. Comunicação Escrita e Verbal
<i>“Necessidade de boa formação técnica, adquirida por meio de experiência, boa formação acadêmica ou por meio de leitura de literatura técnica”</i> .	3. Análise e Avaliação
<i>“Capacitação para negociação dos contrapartes SFC x Regionais a fim de viabilizar a descentralização das atividades de coordenação/supervisão/revisão de textos”</i> .	6. Comunicação Escrita e Verbal
<i>“Capacitação para negociação com os gestores no estabelecimento de prioridades (inclusive matriz de riscos)”</i> .	6. Comunicação Escrita e Verbal
<i>“Planejamento matricial SFC e Regionais para dimensionamento das OSs e para indicar as matrizes de riscos das Unidades (efetuada pelas Regionais) e dos programas/ações do governo (pela SFC)”</i> .	1. Planejamento
<i>“Colaboração com outras áreas com a devida articulação dos parceiros interno e externos à CGU”</i> .	6. Comunicação Escrita e Verbal
<i>“Necessidade de estabelecer comunicação com a chefia imediata para conjuntamente buscar soluções em virtude de dificuldades, necessidade de pesquisa de normativos atualizados e de orientações ao gestor”</i> .	6. Comunicação Escrita e Verbal
<i>“Capacidade do auditor não se restringir ao comando inicial da ordem de serviço, o que demonstra sua percepção do problema e a busca de resultados, que muitas vezes não estão diretamente objetivados no planejamento do trabalho”</i> .	8. Gerenciamento ou 9. Propor soluções
Competência: Planejamento - Elaborar PAC Desempenho observável: <i>“Selecionar os procedimentos de auditoria e listar, no campo Ação Solicitada, os comandos suficientes para a equipe de auditoria alcançar os objetivos esperados com a ação de controle”</i> .	1. Planejamento
Competência: Planejamento da OS Desempenho observável: <i>“Com base nos procedimentos de auditoria constantes da OS e nos comandos listados no campo Ação Solicitada, atribuir aos membros da equipe de auditoria as atividades necessárias de acordo com os HH estipulados para a ação de controle”</i> .	1. Planejamento
Competência: Planejamento Estratégico para acompanhamento de Programas de Governo Desempenho observável: <i>“Formular estratégias para avaliar o Programa de Governo”</i> .	1. Planejamento

Anexo G – Demais sugestões

Os itens apresentados abaixo estão, em sua maioria, transcritos conforme apresentado pelos respondentes e poderão ser úteis nas outras etapas de implementação de gestão por competências na Instituição (identificação de lacunas, por exemplo).

- *“Geração de informação útil a outros trabalhos da CGU, mediante criação de lições aprendidas e compartilhamento de informação”;*
- *“Seleção de pessoas adequadas para o time quando há opção de estruturação, conciliando os perfis adequados e seu comportamento em grupo”;*
- *“Disseminação de conhecimento”;*
- *“Realização de levantamento da formação dos profissionais - verificando a relação de sua área de formação com as ações executadas nas auditorias”;*
- *“Levantamento de necessidades de aperfeiçoamento em determinadas áreas de conhecimento, a partir de questionamentos feitos aos auditores”;*
- *“Melhoria de clima organizacional”;*
- *“Delegação das atribuições para diminuir o excesso de burocracia”;*
- *“Segregação de funções”;*
- *“Informatização dos Papéis de Trabalho, via scanners”;* e
- *“Treinamento permanente e sistemático inclusive para a troca e multiplicação de experiências”.*