



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração



Tribunal de Contas do Distrito Federal

BRUNO KAIPPER CERATTI

**PERFIL DE COMPETÊNCIAS DO AUDITOR DE CONTROLE
EXTERNO: um estudo no TCDF**

Brasília – DF

2017

BRUNO KAIPPER CERATTI

**PERFIL DE COMPETÊNCIAS DO AUDITOR DE CONTROLE
EXTERNO: um estudo no TCDF**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Professor Orientador: Dr. Antônio Isidro-Filho

Brasília – DF

2017

SUMÁRIO

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 3 |
| 1.1 | Contextualização | 6 |
| 1.2 | Formulação do problema | 7 |
| 1.3 | Objetivo Geral | 7 |
| 1.4 | Objetivos Específicos | 7 |
| 1.5 | Justificativa | 8 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 9 |
| 3 | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA | 22 |
| 3.1 | Tipo e descrição geral da pesquisa | 22 |
| 3.2 | Caracterização da organização | 22 |
| 3.3 | Participantes do estudo | 25 |
| 3.4 | Procedimentos de coleta e de análise de dados | 25 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 30 |
| 5 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 47 |
| | REFERÊNCIAS | 49 |
| | APÊNDICES | 53 |
| | Apêndice A – Formulário de coleta de dados do grupo focal | 53 |
| | Apêndice B – Análise de conteúdo dos documentos e do grupo focal | 54 |
| | ANEXOS | 57 |

1 INTRODUÇÃO

O Brasil passa atualmente por uma grave crise econômica, política e institucional. A Proposta de Emenda à Constituição (PEC) que ora tramita no Congresso Nacional, denominada de “novo regime fiscal”, se apresenta como uma resposta a essa crise, no sentido de reequilibrar as contas públicas. Em apertada síntese, o desafio da Gestão Pública nacional nas próximas décadas será de atender às crescentes demandas sociais com recursos progressivamente limitados.

O reflexo desse enorme desafio para a Gestão de pessoas é a perspectiva de declínio da força de trabalho hoje existente. Conforme projeções do IBGE, o aumento da expectativa de vida e a redução da taxa de fecundidade têm levado a um estreitamento gradual da base da pirâmide demográfica brasileira, com sérias implicações para o mercado de trabalho e para o sistema previdenciário a médio e longo prazo¹. Além do mais, os órgãos públicos, com sérias restrições para reajustar salários e contratar pessoal novo, terão de se reinventar para atender minimamente às necessidades por serviços públicos de qualidade.

As instituições fiscalizadoras, cientes do desafio, preparam-se para assumir um inesperado protagonismo nesse cenário. Para além de sua função de verificação da legalidade das contas e dos atos administrativos, espera-se que elas intensifiquem suas ações preventivas e orientadoras, no sentido de auxiliar os gestores públicos a evitar desperdícios, contratar melhor, gerir de forma mais eficiente seus recursos e promover melhorias efetivas na gestão pública. Incluem-se entre esses órgãos aqueles responsáveis pelo exercício do controle externo da administração, os Tribunais ou Cortes de Contas.

Dos servidores públicos implicados nessa transição, espera-se muito mais do que assiduidade, pontualidade, disciplina, capacidade de iniciativa e responsabilidade. Para tanto, é necessário que as instituições definam quais são as diretrizes estratégicas, as principais entregas esperadas desses servidores, bem como os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que eles e elas devem

¹ Conforme Anexo IV.6 – Projeções Atuariais para o Regime Geral de Previdência Social – do Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO 2017, disponível em www12.senado.leg.br/orcamento.

mobilizar para alcançar tais resultados. A área de gestão de pessoas tem pesquisado há várias décadas métodos e instrumentos para auxiliar nessas tarefas sob a perspectiva de competências.

A Constituição Federal de 1988 prevê, em seu artigo 39, que os padrões de remuneração devem observar “a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira”. Na prática, os planos de carreira no serviço público, com poucas exceções, são estruturados por níveis salariais, denominados padrões, que por sua vez podem ser agrupados em classes. A questão da complexidade do trabalho, geralmente, está adstrita aos cargos por nível de escolaridade (analista, técnico, auxiliar). Faz-se necessária uma clara definição de perfis de competências dentro de cada carreira/cargo para dar transparência às diferenças salariais e justificar sua existência.

A gestão por competências tem merecido crescente atenção por parte de profissionais e acadêmicos desde o seu surgimento (MORAES *et al.*, 2011; STEVENS, 2013). No setor público não é diferente (SILVA *et al.*, 2013). Há 10 anos, o Governo Federal sinalizou para a necessidade de adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais, com a edição e publicação do Decreto Federal nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. A implantação do modelo de gestão de pessoas por competências seguiu caminhos distintos em cada órgão público brasileiro, embora as balizas para essa implantação tenham sido bem definidas. Órgãos como o Tribunal de Contas da União – TCU (BRASIL, 2006) e o Ministério Público da União – MPU foram pioneiros, enquanto outros demoraram anos para compreender o modelo em si e sua utilidade para a gestão pública.

No contexto dos Tribunais de Contas brasileiros, o pioneirismo do TCU serviu de inspiração. A articulação institucional entre esses órgãos, promovida no bojo do Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros – PROMOEX, possibilitou o alinhamento conceitual e de ações de gestão de pessoas, desde a instituição de políticas locais de recursos humanos, bases para a implantação do modelo de competências. No Tribunal de Contas do Distrito Federal – TCDF, por exemplo, as políticas foram delineadas com ampla participação dos servidores e aprovadas em 2008, já prevendo sistemas de recrutamento e seleção, integração e alocação, capacitação e desenvolvimento, gestão e avaliação do desempenho, todos com base em competências.

Com o passar dos anos, alguns Tribunais avançaram mais do que outros na implantação da gestão de pessoas por competências. Alguns já aplicaram diversos ciclos de gestão do desempenho por competências (mesmo valendo-se de competências genéricas), enquanto outros se encontram ainda em fase de definição de modelo e mapeamento das competências necessárias. Outros sequer possuem uma política de gestão de pessoas formalizada ou uma área de RH minimamente estruturada. No que concerne à gestão do conhecimento, por sua vez, sistema de apoio essencial à gestão de pessoas por competências, verifica-se que os mecanismos, ainda reativos, não são capazes de explicitar e sistematizar todo o conhecimento produzido nesses Tribunais.

O sistema de competências do TCDF foi concebido recentemente, nos anos de 2010 e 2011. Em 2012, devido a uma significativa reestruturação administrativa, foi necessária uma ampla revisão, antes mesmo de sua implantação. Ainda não está totalmente operacional, mas dispõe de diversos papéis ocupacionais devidamente descritos, com competências transversais, gerenciais e técnicas mapeadas. O objetivo é basear os principais subsistemas de desenvolvimento de pessoas em competências, o que já ocorreu no levantamento de necessidades de capacitação em 2011 e no concurso público de 2013, e vem sendo implantado atualmente no sistema de gestão do desempenho competente.

O quadro de pessoal do TCDF vem se renovando muito rapidamente. Após quase 10 anos sem concurso, ingressaram na Instituição mais de 80 Auditores de Controle Externo, cerca de 50 Analistas Administrativos de diversas especialidades e 25 Técnicos Administrativos nos últimos 4 anos, quase todos já com escolaridade superior. No mesmo período, em função da insegurança quanto à perda de direitos, dezenas de servidores ocupantes desses mesmos cargos pediram aposentadoria, “levando” consigo décadas de experiência profissional e conhecimentos e habilidades altamente especializados.

Diante dessa situação, e considerando que as competências profissionais detidas pelos colaboradores são os elementos que impulsionam o alcance dos resultados Institucionais (CARBONE *et al.*, 2009), pretende-se, neste trabalho, levantar as expectativas da Casa em relação às novas gerações de trabalhadores, no que tange aos conhecimentos e habilidades-chave para uma trajetória profissional de sucesso. O objetivo é identificar as competências relevantes para os níveis

intermediário e final da carreira de Auditor de Controle Externo, visando estabelecer bases estáveis de desenvolvimento profissional.

1.1 Contextualização

A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da Gestão Pública é exercida mediante Controle Externo, função Constitucional típica dos Tribunais de Contas, em auxílio ao Poder Legislativo. Essa função observa o princípio da separação dos Poderes e tem por objetivo combater falhas e abusos por parte daquele que exerce função de administrar (por exemplo, o combate à corrupção). O país conta atualmente com um Tribunal de Contas da União, 27 Tribunais de Contas Estaduais e seis Tribunais de Contas jurisdição Municipal.

Uma das principais ferramentas para o exercício do controle da administração pública é a auditoria. Em geral, a auditoria do setor público pode ser descrita como um processo sistemático de obtenção e avaliação objetiva de evidências para determinar se a informação ou as condições reais de um determinado objeto estão em conformidade com os critérios estabelecidos. Todas as auditorias do setor público têm os mesmos elementos básicos: o auditor, a parte responsável (órgão fiscalizado ou jurisdicionado), os usuários do serviço, critérios para avaliar o assunto e as informações resultantes. Os três tipos principais de auditorias no setor público são a financeira, a de conformidade e a operacional ou de desempenho (INTOSAI, 2001).

No TCDF, organização escolhida para realização do presente estudo, o profissional encarregado de realizar auditorias é o **Auditor de Controle Externo – ACE**. Sua missão é: “Executar atividades relacionadas com a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, patrimonial e operacional da Administração Pública do Distrito Federal, bem como examinar a legalidade dos atos de admissão, de aposentadoria, de reforma e de pensão”.

Antigamente, o cargo era denominado “Analista de Finanças e Controle Externo”, e o concurso era restrito a profissionais com nível superior nas áreas de Administração, Contabilidade, Direito e Economia. Atualmente, podem tomar posse como ACE pessoas de qualquer área de formação, conforme as regras dos últimos

concursos públicos para provimento do cargo. O escalonamento do cargo é composto por 3 classes (A, B e Especial), divididas em 6 padrões cada.

1.2 Formulação do problema

Quais competências profissionais são requeridas de acordo com níveis de senioridade do cargo de Auditor de Controle Externo?

1.3 Objetivo Geral

Identificar competências profissionais requeridas de acordo com níveis de senioridade do cargo de Auditores de Controle Externo.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Reunir e analisar documentos e referenciais institucionais que forneçam informações sobre competências do auditor de controle externo;
- b) Elaborar, a partir da documentação citada, versão prévia de modelo de competências por classe do cargo de auditor de controle externo;
- c) Identificar a percepção de auditores de controle externo acerca de modelo de competências por classe do referido cargo;
- d) Propor um modelo de perfis de competências por nível de senioridade do cargo de auditor de controle externo do TCDF.

1.5 Justificativa

Visto que as competências do cargo de Auditor de Controle Externo do TCDF se encontram descritas de forma genérica e têm seus elementos indicativos registrados em diversos documentos esparsos, justifica-se este estudo pela necessidade de identificar grupos de competências por nível de senioridade e verificar a pertinência de associar esses grupos ao cargo, bem como aos diferentes níveis de carreira.

Academicamente, observa-se que o presente estudo oferece uma contribuição para o estudo de modelos de competências, na medida em que busca compreender a realidade de auditores públicos e investigar a diferença entre níveis de senioridade na carreira, conforme propõem Schippmann e colaboradores (2000). Ademais, verifica-se que o foco do presente estudo é diferente de outros relacionados a competências de auditores, que ou abordam profissionais da iniciativa privada (LEMES; MIRANDA, 2014; FIRMINO; PAULO, 2013; ORO *et al.*, 2013), ou pesquisam aspectos diversos dos aqui priorizados, como a percepção quanto ao desempenho (DUTRA *et al.*, 2013) ou a percepção quanto ao processo de aprendizagem ao longo da carreira (SOARES; SILVA, 2012).

Do ponto de vista prático, o estudo se propõe a oferecer subsídios aos processos de gestão de pessoas no Tribunal de Contas do Distrito Federal e, quiçá, até mesmo de outras instituições fiscalizadoras, especialmente no tocante ao gerenciamento da carreira. A definição de um modelo de competências de auditores seniores permitirá orientar processos de captação, alocação e desenvolvimento de competências. A organização poderá avaliar, a partir do trabalho, a conveniência de estruturar ações de aprendizagem com a finalidade de desenvolvê-las no seu corpo técnico, bem como atrelar o atendimento a graus crescentes de complexidade aos respectivos níveis salariais, por meio de processos de promoção funcional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender melhor o fenômeno, propõe-se a seguir uma revisão de literatura sobre os temas ora tratados. Inicialmente, pretende-se apresentar as diferentes perspectivas que o conceito de competência pode abarcar. Com base na perspectiva integradora de competências, apresenta-se, em seguida, de que forma são estruturados processos de gestão de pessoas por competências. Em seguida, apresenta-se uma compilação de estudos relativos aos modelos de competências nas organizações. Por fim, apresenta-se uma revisão da literatura sobre competências do profissional auditor.

2.1 A noção de competência

Em entrevistas com dirigentes e profissionais especialistas em Recursos Humanos nos Estados Unidos, Schippmann e colaboradores (2000) perguntaram: “*O que é uma competência?*”? Os resultados formaram um vastíssimo espectro de definições, em grande medida por causa das múltiplas áreas em que o termo é utilizado e das diversas concepções teóricas existentes.

A literatura aponta que o termo competência foi inicialmente utilizado pela área do Direito para designar responsabilidade legal, capacidade ou faculdade de uma pessoa ou instituição para apreciar e julgar determinada matéria (SCHIPPMANN *et al.*, 2000; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Em seguida nos tratados de psicologia clínica, foi usado para referir-se à capacidade mental de um indivíduo. Outras áreas como as de aconselhamento profissional, de educação e de psicologia industrial também incorporaram o conceito de competência, cada uma com seu significado específico.

De fato, a noção de competência nos ambientes corporativos evoluiu em boa parte a partir da aplicação de tecnologias instrucionais aos processos de treinamento e desenvolvimento nas organizações. O objetivo dos eventos instrucionais é de desenvolver competências humanas, que podem ser classificadas em cognitivas, atitudinais ou psicomotoras. Taxonomias ou sistemas de classificação das

competências foram desenvolvidos por diversos autores (como Gagné, Bloom e Simpson, todos citados por ABBAD *et al.*, 2006), com o intuito de estruturar ações de aprendizagem segundo ordem crescente de complexidade (no domínio cognitivo), de internalização (no domínio afetivo) e/ou automatização (no domínio psicomotor). A redação de objetivos educacionais deve refletir comportamentos observáveis do aprendiz, ou seja, aquilo que deve ser capaz de fazer, ou, ainda, o desempenho que deverá ter em determinado contexto (ABBAD *et al.*, 2006). As teorias instrucionais e os estudos organizacionais convergem ao ponto de encontrar correspondência entre os domínios cognitivo, psicomotor e afetivo e os principais elementos que constituem a competência – conhecimentos, habilidades e atitudes – na visão de diversos autores, conforme será abordado mais adiante.

Brandão e Borges-Andrade (2007) e Carbone e colaboradores (2009) observam na literatura sobre gestão organizacional duas vertentes principais de utilização do conceito de competências. A primeira, de origem norte-americana, entende a competência como um conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credenciam a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda, representada por autores franceses, associa a competência às realizações do indivíduo em um determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho.

Por uma perspectiva estratégica, as competências podem ser visualizadas como atributos organizacionais (recursos) que sustentam as vantagens competitivas da organização e condicionam o sucesso da empresa com relação à concorrência (ISIDRO-FILHO, 2011; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva. Essa corrente sugere, ainda, que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, desenvolver competências.

Nesse sentido, Bruno-Faria e Brandão (2003) afirmam que as competências representam o nexo entre as condutas individuais e a estratégia da organização. As competências dos indivíduos numa organização devem alinhar-se aos objetivos estratégicos desta, de modo que é possível associar competências desde o nível organizacional até o individual. As competências organizacionais podem ser

classificadas como básicas e essenciais, e representam a capacidade institucional de mobilizar recursos e tecnologias de maneira integrada para gerar resultados (CARBONE *et al.*, 2009). Autores como Abbad e Mourão (2012) mencionam ainda o nível *meso* organizacional, em que competências setoriais ou de equipe não apenas auxiliam no desdobramento das competências organizacionais como começam a ser mensuradas pelas organizações.

Na visão de Brandão e Borges-Andrade (2007), a definição mais adequada de competência deve considerar as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva) e associar a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou no âmbito de uma estratégia organizacional. Nessa perspectiva, Carbone e colaboradores (2009), propõem uma definição de competências que não abrange apenas os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para a realização de uma atividade, como também o desempenho decorrente da mobilização desses elementos num dado contexto de trabalho, conforme segue:

“(...) entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE et al., 2009, p. 43).

Alguns autores (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2009) recomendam certos cuidados metodológicos relativos à técnica apropriada de descrição da competência. É preciso que a competência seja descrita na forma de um comportamento esperado, passível de observação, ou seja, o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo de ação observável e um objeto. A esses elementos, devem ser acrescentados, sempre que possível, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra, e um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório. Tais recomendações se assemelham às apontadas por Abbad e colaboradores (2006) em relação à redação de objetivos instrucionais. A propósito da aplicação prática das competências, apresenta-se a seguir de que forma elas se conectam aos processos de gestão de pessoas.

2.2 A competência como base dos processos de gestão de pessoas

Considerando a necessidade de aperfeiçoar continuamente seu desempenho, as organizações passaram a adotar iniciativas de favorecimento à expressão de competências desejadas no trabalho (SCHIPPMANN *et al.*, 2000), seja promovendo ações de aprendizagem ou atuando sobre componentes ambientais que prejudicam o desempenho (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). Entre as boas práticas relativas aos modelos de competências nas organizações contemporâneas, pesquisadas por Champion e colaboradores (2011), pode-se citar a vinculação de competências a objetivos estratégicos e a utilização das competências como base para outros subsistemas de RH (seleção, reconhecimento, promoção, etc.) e como referência dos comportamentos desejados na organização.

A captação de competências diz respeito à prospecção de competências no mercado de trabalho e sua integração ao ambiente organizacional. Segundo Carbone e colaboradores (2009), a organização deve estruturar seus recrutamentos e processos seletivos com base nas competências que precisa agregar para perseguir determinado resultado, organizando etapas em que possa verificar o domínio dessas competências pelos eventuais candidatos.

Monteiro (2013) analisou a incorporação da concepção de competência técnica ao processo de recrutamento na administração pública brasileira, por meio do cargo de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG). A gênese desse cargo está na reforma administrativa brasileira da década de 1990 e teve por objetivo estabelecer uma burocracia mais profissional e estável, capaz de formular, implantar e avaliar políticas públicas ao longo do tempo. A autora registrou, a partir de pesquisa bibliográfica e documental, que a posição idealizada para os EPPGG não é a observada hoje, tanto hierarquicamente quanto em termos salariais. O processo de formação desses profissionais sofreu mudanças significativas, em função do direcionamento estratégico de cada governo. Além disso, o percentual de nomeações desses servidores para cargos mais altos da Administração (DAS 4, 5 e 6) revela que a hipótese de reduzir o clientelismo e o fisiologismo no Poder Executivo por meio da burocracia profissional não se confirma como uma prática concreta.

O desenvolvimento de competências, por sua vez, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização. Esse processo se dá por meio da aprendizagem, seja formal ou informal, natural ou induzida. As competências que se pretende desenvolver são os próprios objetivos de aprendizagem, devendo orientar todo o planejamento das ações educacionais (CARBONE *et al.*, 2009).

O diagnóstico das necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) deve traduzir essas necessidades em objetivos educacionais, de modo a facilitar o desenho de situações de aprendizagem. Abbad e colaboradores (2006) e Abbad e Mourão (2012) defendem que as necessidades de TD&E sejam descritas sob a forma de competências, pois, na prática, referem-se a falhas da expressão de competências humanas no trabalho.

As necessidades de capacitação são tradicionalmente definidas pelas organizações na forma de tópicos, temas, conteúdos, áreas de conhecimento ou nomes de cursos, não evidenciando a conexão com a realidade de trabalho. Embora confira praticidade ao processo de contratação pública de ações de TD&E, esse método raramente considera as lacunas (*gaps*) entre as competências necessárias e as atualmente existentes na organização, de modo que os órgãos gastam tempo e dinheiro em cursos que não se destinam a desenvolver competências relevantes (ABBAD; MOURÃO, 2012; FERREIRA; ABBAD, 2014).

Abbad e Mourão (2012) exploraram a literatura nacional e internacional sobre treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) para, a partir dela, proporem um modelo de avaliação das necessidades de treinamento que permita uma análise prospectiva de necessidades e sua hierarquização, visando à elaboração de currículos e trilhas de aprendizagem contínua. As autoras recomendam a aplicação de grupos focais e da técnica Delphi como estratégias metodológicas para a identificação de necessidades futuras (emergentes) de treinamento. Análises de necessidades em grupos profissionais devem incluir análises da legislação e normas técnicas da área. A investigação de necessidades de treinamento deve buscar identificar não apenas a dimensão dos conhecimentos, mas especialmente, a forma de aplicação desses, ou seja, a dimensão do saber-fazer (habilidades).

Anos depois, Ferreira e Abbad (2014) propuseram um método de avaliação de necessidades de treinamento em ambientes organizacionais, em pesquisa junto a

auditores do Tribunal de Contas da União. O termo avaliação de necessidades pressupõe um processo sistemático de coleta, análise e interpretação de dados referentes a lacunas de competências individuais, grupais e organizacionais, incluindo, de preferência, um método que possibilite a distinção entre situações que podem ser resolvidas por meio de treinamento ou não. De acordo com os autores, é possível afirmar que os processos de avaliação de necessidades de treinamento constituem uma das faces operacionais do conceito de competências, porquanto buscam mensurar a discrepância entre a importância e o domínio de competências no âmbito de uma organização.

Bertolin e colaboradores (2013) discutem a aprendizagem organizacional no serviço público, buscando analisar sua configuração a partir dos elementos sociais que constituem as práticas de trabalho. A pesquisa foi caracterizada como estudo de caso de abordagem interpretativa, em uma unidade de atendimento integrado no estado de Minas Gerais. Os resultados mostraram que o modelo integrado de atendimento, em si, representa uma inovação, mas a gestão excessivamente burocrática acaba por tolher os elementos autonomia, flexibilidade, participação, reflexividade e compartilhamento de ideias e experiências, o que prejudica a aprendizagem socioprática e gera nos servidores desmotivação e descrença. Esse estudo parece revelar o quanto as variáveis de contexto são determinantes para o desenvolvimento e para a expressão das competências.

Já no tocante ao processo de mensuração de desempenho, Brandão e Guimarães (2001) destacam o surgimento recente de um conceito alternativo, denominado gestão do desempenho, que compreende não apenas a ponta final do processo – avaliação – como também o estabelecimento prévio de parâmetros de comparação do desempenho alcançado com o esperado (planejamento), além da existência de mecanismos de acompanhamento, que permitam corrigir o rumo quando necessário.

Por esse aspecto, em virtude da grande interface entre as tecnologias de gestão do desempenho e gestão de competências, Brandão e Guimarães (2001) propõem um delineamento de processo de gestão de desempenho baseada em competências. Ambas partem do princípio de associar a *performance* ou as competências dos trabalhadores às esperadas da organização e, por conseguinte, à estratégia organizacional. Para tanto, é preciso integrar as atividades de

planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual.

A incorporação das competências aos processos de gestão de pessoas requer o levantamento geral sobre quais são as competências necessárias e quais são as atualmente existentes dentro da organização. Brandão e Bahry (2005) descrevem técnicas pertinentes para mapear competências em organizações de trabalho. Já Carbone e colaboradores (2009) detalham de que forma a identificação do *gap* de competências (diferença entre necessárias e existentes) permite à organização orientar ações de captação e de desenvolvimento de competências, de modo a diminuir essa diferença e alavancar o alcance de resultados institucionais. O mapeamento de competências e a elaboração dos modelos de competências são tratados a seguir.

2.3 Modelos de competências nas organizações

O conceito de modelo de competências (ou modelagem de competências, para definir o processo de criação desses modelos) foi trazido por Schippmann e colaboradores (2000) para referir-se a uma forte tendência das organizações nos últimos anos do século passado. Os autores investigam a modelagem de competências como um contraponto à tradicional análise de cargo (*job analysis*). Em comum, esses métodos têm o foco na descrição de atributos profissionais críticos que diferenciam trabalhadores de alto desempenho dos de baixo desempenho. Entre as principais diferenças apontadas, estão: o foco em competências essenciais *versus* habilidades técnicas, a transversalidade *versus* a especificidade, visão de longo prazo *versus* de curto prazo, orientação a valores; o método de investigação preferencialmente *top down* (no sentido do desdobramento da estratégia) *versus* o centrado no executor (SCHIPPMANN *et al.*, 2000; CAMPION *et al.*, 2011).

De acordo com Campion e colaboradores (2011), um modelo de competências é uma combinação de múltiplas competências. De acordo com Baczyńska e colaboradores (2016), o modelo de competências atrela as descrições

de realização do trabalho e a estratégia organizacional, ou seja, descrevem os profissionais em termos de objetivos organizacionais.

Por sua natureza prescritiva, modelos de competências geralmente referem-se às competências necessárias (SCHIPPMANN *et al.*, 2000), de modo que as competências atuais ou existentes fazem parte de um estudo posterior. A literatura aponta para recomendações teóricas e metodológicas no tocante ao **mapeamento de competências**, entendido como o processo de identificação da discrepância entre as *competências necessárias* para concretizar a estratégia e aquelas atualmente *existentes* na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Isidro-Filho (2011) oferece uma contribuição ao processo de mapeamento e modelagem de competências nas organizações, ao incorporar a análise do trabalho e a perspectiva *bottom-up* de descrição de atividades enriquece o levantamento tradicionalmente realizado e busca fidedignidade e correspondência entre os níveis organizacional e individual. Brandão e Guimarães (2001), Bruno-Faria e Brandão (2003), Carbone e colaboradores (2009) e Ferreira e Abbad (2014) também trazem recomendações relevantes para a realização do mapeamento de competências em diferentes contextos de aplicação, que são trazidas ao longo deste trabalho para fundamentar sua realização.

Campion e colaboradores (2011) investigaram boas práticas na construção de modelos de competências em diversas organizações. Os modelos de competências representaram uma importante inovação em relação à forma de gerenciar os cargos e os talentos humanos nas organizações. As boas práticas identificadas pelos autores incluem: aproveitar descrições de cargos (*job analysis*) metodologicamente consistentes; padronizar a linguagem para competências, definir tipologias, níveis de granularidade e de proficiência; valer-se de recursos gráficos, heurísticas e da tecnologia da informação para comunicar o modelo de competências e facilitar sua utilização por todo o corpo funcional; entre outras.

Stevens (2013) concorda que os modelos de competências apresentam vantagens em relação à *job analysis*: melhor integração com desempenho e desenvolvimento profissional, maior alinhamento à estratégia organizacional e fácil aplicação a espaços ocupacionais mais amplos. Em contrapartida, a implantação desses modelos revela ambiguidade conceitual, falta de rigor metodológico e problemas psicométricos. A partir de uma revisão de literatura, o autor se propõe a

elaborar um estado da arte. Identifica tanto os pontos falhos do modelo de competências quanto boas práticas para evitar que falhas metodológicas ou conceituais ocorram, como, por exemplo, descrever as competências em termos de comportamentos observáveis e entregas claras, evitando definições abstratas e de difícil mensuração, como a famosa “Foco em resultados”. O autor conclui os modelos de competências são válidos para analisar o trabalho e têm o potencial de oferecer informações relevantes para a decisão sobre pessoas nas organizações, desde que construídos sob um referencial teórico e metodológico coerente e robusto.

Baczynska e colaboradores (2016) reconhecem o potencial da gestão baseada em competências para alavancar e sustentar vantagem competitiva, mas constataram que poucos modelos de competências foram empiricamente testados e validados, levando, de fato, a certo ceticismo por parte do meio acadêmico. Os autores buscaram verificar a validade de um modelo de competências baseado em dois tipos de orientação: empreendedora e a desempenho. O estudo piloto contou com 131 participantes, enquanto o de validação teve 636. A mensuração de competências consistiu em autoavaliação em relação a comportamentos ligados a cada orientação. Os resultados confirmaram as competências ligadas a cada orientação e mostraram que a análise fatorial confirmatória é uma ferramenta útil para verificação empírica, podendo ser utilizada para tal nas organizações.

Silva e colaboradores (2013) discutem a gestão por competências como atributo essencial para o desempenho organizacional, porquanto articula o desenvolvimento humano dos trabalhadores com as necessidades organizacionais, defendendo a aplicação dessa abordagem ao setor público. Os autores pesquisaram experiências da gestão por competências no setor público, a partir revisão sistemática da literatura acerca do tema. Os resultados encontrados indicam que ainda há um longo caminho a percorrer; que o desenvolvimento de habilidades (*savoir faire*), as chamadas “manhas do ofício”, em complemento aos conhecimentos técnicos é fundamental; e que é preciso criar mecanismos para transferência de conhecimentos e valorização dos trabalhadores mais experientes.

Ainda em relação à adoção de modelos de competências no serviço público, Capuano (2015) investigou, por meio da literatura especializada e de relatórios governamentais, como os governos de outros países avançaram na área de gestão de pessoas por competências. O objetivo do trabalho foi buscar respostas para as

dificuldades enfrentadas na implantação dessa perspectiva no serviço público brasileiro. O autor ressalta as experiências de Bélgica, Estados Unidos, França e Reino Unido, que, idiosincrasias à parte, revelam elementos comuns entre si: o contexto nacional de crise econômica, a vontade política de mudança nos modelos de gestão pública e a preocupação com os segmentos executivos e gerenciais (preparar as lideranças). Além disso, essas iniciativas exigem reformas da própria ética pública, que significariam, no Brasil, o rompimento com traços culturais seculares herdados da gestão pública patrimonialista.

Moraes e colaboradores (2011) percebem na literatura sobre competências uma lacuna de estudos em relação ao serviço público. Ressaltam também que o Decreto nº 5.707/06 não contempla o segmento gerencial. Nesse sentido, os autores construíram um questionário sobre competências de profissionais do primeiro escalão do executivo municipal (Prefeitos e Secretários), validando uma escala, em seguida, entre 435 participantes. Os fatores encontrados foram “Realizar a gestão tecnopolítica” e “Atitude democrática e republicana”. Na estrutura fatorial obtida, todos os itens de conhecimentos e habilidades se agruparam no primeiro fator, enquanto os de atitudes constituíram o segundo. Uma contribuição do estudo é a de subsidiar políticas de governo ou partidárias voltadas para a qualificação de quadros no nível municipal.

Os achados dos estudos recentes encontram consonância com a afirmação de Champion e colaboradores (2011) de que a adoção de modelos de competências representa mais do que um simples esforço de coleta de dados para utilização da área de RH. Deve ser vista, na realidade, como uma intervenção organizacional no sentido de amplas mudanças gerenciais e até mesmo culturais. No serviço público brasileiro, essa mudança soa particularmente salutar, em especial no tocante à função esperada do fiscal da aplicação de recursos públicos.

2.4 Referências de competências da profissão de auditor

Devido à necessidade de trabalhar com informações de ordem econômico-financeira, as áreas de auditoria e controle requerem formação profissional específica, principalmente no campo da contabilidade. Pensando nisso, e no fortalecimento da

profissão de contadores ao redor do mundo, a Federação Internacional de Contadores (IFAC, sigla para *International Federation of Accountants*) publicou em 2006 um referencial internacional relativo a requisitos de competências para profissionais de auditoria (*International Education Standard 8 – Competence Requirements for Audit Professionals, IES 8*). Como documento relativo a competências, precisou também estabelecer suas próprias definições, a partir de outros referenciais da própria IFAC, conforme transcrito a seguir.

“Capacidades O conhecimento profissional; habilidades profissionais; e valores, ética e atitudes profissionais necessárias para demonstrar competência. Explicação: As capacidades são os atributos detidos pelos indivíduos que lhes permitem desempenhar as suas funções, enquanto a competência refere-se à demonstração real do desempenho. A posse de capacidades dá uma indicação de que um indivíduo é capaz de atuar competidamente no local de trabalho. As capacidades incluem conhecimento de conteúdo; habilidades técnicas e funcionais; habilidades comportamentais; habilidades intelectuais (incluindo julgamento profissional); e valores profissionais, ética e atitudes.

Competência Ser capaz de desempenhar um papel de trabalho de acordo com um determinado padrão, com referência a ambientes de trabalho reais. Explicação: Competência refere-se à capacidade demonstrada para desempenhar papéis ou tarefas relevantes para o padrão requerido. Considerando que a capacidade se refere aos atributos detidos por indivíduos que lhes dão o potencial para executar, competência refere-se à demonstração real de desempenho. A competência pode ser avaliada por uma variedade de meios, incluindo o desempenho no local de trabalho, simulações de locais de trabalho, testes escritos e orais de vários tipos e auto-avaliação” (IFAC, 2006, p. 4-5, tradução livre).

Observa-se que a definição utilizada pela IFAC coaduna-se à perspectiva integradora de competências, apresentada no tópico 2.1 – a efetiva expressão das capacidades ou atributos (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, etc.) no desempenho de uma atividade profissional em um dado contexto profissional. O referencial ainda define *auditoria*, *auditor profissional*, ressalta a importância do autodesenvolvimento contínuo para a manutenção da qualidade do trabalho e, por fim, aponta requisitos de conhecimentos técnicos e de habilidades profissionais. Os

parâmetros da IFAC servirão de base para o desenvolvimento do presente trabalho, de modo que serão detalhados no capítulo 4 – Resultados e Discussão.

Lemes e Miranda (2014) buscaram avaliar o quanto os parâmetros internacionais da IFAC para desenvolvimento de conhecimentos e habilidades profissionais são consideradas importantes para os contadores de uma região brasileira. Para essa pesquisa descritiva, os autores coletaram dados por meio de questionário construído com base no IES 3, aplicado a 125 participantes. Os resultados confirmam que os profissionais contábeis atribuem altos níveis de concordância sobre a importância das habilidades preconizadas no referencial utilizado (habilidades organizacionais; habilidades interpessoais e de comunicação; habilidades funcionais e intelectuais; e habilidades técnicas). A análise fatorial dos dados obtidos agrupou os itens de forma semelhante à utilizada no documento de parâmetros, apontando sua aderência à realidade dos profissionais da amostra.

Oro e colaboradores (2013) focalizam em seu estudo a formação do profissional de controladoria, a partir do perfil desejado de competências e habilidades pelo mercado de trabalho. Os autores conduziram pesquisa descritiva, por meio de questionário, junto a docentes de Ensino Superior do estado de Santa Catarina. Os resultados da pesquisa ressaltam a necessidade de domínio das técnicas contábeis (fechamento de contas, rotinas contábeis e análise de documentos), de contabilidade gerencial, custos e planejamento empresarial no projeto pedagógico do curso de Ciências Contábeis para aproximar o profissional de controle do perfil desejado pelo mercado de trabalho.

Dutra e colaboradores (2013) buscaram aferir a percepção dos auditados quanto às competências de auditores independentes, principalmente quanto à diferença entre auditores novos (*trainees*/assistentes) e mais experientes (sócios/gerentes). A partir da literatura, os autores elaboraram questionário com 40 competências, agrupadas em habilidades intelectuais, habilidades pessoais, habilidades interpessoais e de comunicação e habilidades organizacionais e de gestão de negócios (conforme definido pela IFAC). Os resultados apontam que as empresas auditadas percebem uma diferença sutil entre o grau de competência demonstrado por auditores mais experientes em relação ao demonstrado por auditores menos experientes, em especial quanto à solução de problemas complexos, rapidez de raciocínio, habilidade de pesquisa e entusiasmo.

Firmino e Paulo (2013) afirmam que há evidências de diferenças na interpretação de informações e normas contábeis entre auditores, e que aspectos comportamentais poderiam influenciar a emissão do parecer de auditoria. Diante dessa questão, os autores conduziram uma pesquisa exploratória descritiva, por meio de questionários formulados a partir de normas contábeis e enviados a auditores. Os resultados obtidos sugerem que o julgamento do auditor em situações de subjetividade é influenciado por aspectos comportamentais, sendo que eles podem apresentar opiniões distintas em seus relatórios.

Soares e Silva (2012) buscaram identificar os estágios de aprendizagem de auditores fiscais da receita do estado da Paraíba no contexto da prática profissional. Em pesquisa qualitativa interpretativa, os autores descobriram que esse processo de aprendizagem é complexo e dinâmico. As experiências e reflexões dos auditores entrevistados destacam a importância do curso preparatório, do contexto da prática, do convívio com auditores veteranos, de vivências profissionais coletivas e do enfrentamento de situações inéditas. Os estágios vivenciados pelos auditores em seu processo de aprendizagem revelam a necessidade de as instituições empreenderem processos focados na relação teoria-prática, com ênfase no contexto social e na reflexão em ação.

Foi nos métodos de mapeamento de competências, na elaboração de modelos de competências e nos referenciais de competências de auditores que se buscou fundamentos para a realização do presente estudo. Os detalhes sobre a condução da pesquisa visando a elaboração de um modelo de competências para o auditor de controle externo sênior são descritos no capítulo a seguir.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O estudo ora realizado encontra respaldo em diversas pesquisas semelhantes citadas no capítulo anterior. Autores como Bruno-Faria e Brandão (2003), Isidro-Filho (2011) e Abbad e Mourão (2012) traçam recomendações metodológicas importantes para pesquisas como esta, envolvendo o mapeamento de competências necessárias a determinado papel profissional. Considerando seu caráter inicial, a abordagem qualitativa de pesquisa parece, a princípio, mais adequada ao caso, pois permite cotejar as percepções individuais dos participantes e identificar em documentos institucionais conteúdos relevantes para compreender as competências numa organização.

Seguindo essa trilha de investigação, define-se que a presente pesquisa é do tipo explicativa, porquanto busca analisar as causas ou consequências de um fenômeno, aprofundando o entendimento sobre a realidade dos profissionais do Tribunal, utilizando abordagem qualitativa para coleta e análise dos dados.

Os dados coletados são de natureza secundária, no caso dos documentos institucionais de referência sobre competências. Seguindo recomendações de Abbad e Mourão (2012), pela natureza da categoria profissional estudada, procedeu-se à análise de normas, regulamentos e outros documentos institucionais. Também foram coletados dados primários, junto a ocupantes do cargo de Auditor de Controle Externo, para validação e complementação do material resultante da etapa inicial, de levantamento e análise documental.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A pesquisa concentrou-se em uma organização específica, o Tribunal de Contas do Distrito Federal, configurada como órgão público de Controle Externo, nos

termos da Constituição Federal e da Lei Orgânica do Distrito Federal. Ao Tribunal compete apreciar as contas prestadas pelo Governador, julgar as contas de administradores de recursos públicos do DF, apreciar a legalidade de atos de pessoal, acompanhar e fiscalizar projetos e programas, entre outras funções (DISTRITO FEDERAL, 2016).

Nos termos da Lei Orgânica do DF, o Tribunal, *stricto sensu*, é integrado por 7 (sete) Conselheiros e dispõe dos denominados Serviços Auxiliares, assim entendidos o quadro próprio de pessoal e as atividades de apoio técnico e administrativo necessárias ao exercício de sua competência, de acordo com o art. 64 da Lei Orgânica do próprio Tribunal (DISTRITO FEDERAL, 1993; Idem, 1994).

Além dos Conselheiros, são considerados Membros do TCDF os Procuradores do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas e os Auditores, assim denominados os “Conselheiros substitutos”. Tanto Procuradores quanto Auditores são servidores públicos aprovados em concurso público e que satisfazem os requisitos exigidos para o cargo de Conselheiro do Tribunal, podem vir a ser escolhidos para esse cargo (DISTRITO FEDERAL, 1994). Importa ressaltar que o presente estudo será focado no cargo de “Auditor de Controle Externo”, e não no de “Auditor” substituto de Conselheiro.

A força de trabalho dos Serviços Auxiliares ao TCDF é formada atualmente por 613 servidores ativos, 120 estagiários e 206 terceirizados, divididos em dezenas de Gabinetes, Assessorias e Unidades operacionais de diversos níveis hierárquicos. Os servidores dos Serviços Auxiliares, quanto ao vínculo com a Instituição, podem ser classificados em: pertencentes ao quadro próprio do TCDF, requisitados (servidores públicos de outras carreiras) e comissionados sem vínculo efetivo.

Desses servidores, 252 são ocupantes do cargo de Auditor de Controle Externo – ACE (cerca de 41% do total), cargo de nível superior cujas atribuições estão intimamente ligadas à atividade finalística da organização. Em uma das grandes áreas do Tribunal, a Secretaria-Geral de Controle Externo, os cargos em comissão e as funções de confiança são privativos aos ocupantes desse cargo, por força de Resolução (normativo interno). A rigor, o servidor ACE pode atuar em outras áreas do Tribunal – Gabinetes, Presidência ou Administração – se, e somente se, for ocupante de cargo ou função comissionada de Direção ou Assessoramento.

O Quadro 1, a seguir, descreve os cargos e funções gerenciais dos Serviços Auxiliares do TCDF, o que fornece uma dimensão da possibilidade de atuação dos

servidores. Evidencia, ainda, os níveis da hierarquia organizacional por meio dos cargos exercidos.

| Código do cargo | Denominação | Qtd. | Unidade |
|------------------------|---------------------------|-------------|---|
| <i>CNE-2</i> | Chefe de Gabinete | 8 | Gabinetes |
| | Secretário-Geral | 1 | Secretaria-Geral de Administração |
| | | 1 | Secretaria-Geral de Controle Externo |
| | Secretário das Sessões | 1 | Secretaria das Sessões |
| <i>CNE-1</i> | Subchefe de Gabinete | 8 | Gabinetes |
| | Diretor-Geral | 1 | Escola de Contas |
| <i>CCG-5</i> | Chefe de Assessoria | 3 | Presidência |
| | Ouvidor | 1 | Ouvidoria |
| | Assessor-Chefe | 1 | Corregedoria |
| | | 6 | Gabinetes |
| | Subsecretário das Sessões | 1 | Secretaria das Sessões |
| | Secretário | 5 | Secretaria de Controle Externo |
| <i>CCG-4</i> | | 4 | Secretaria Administrativa |
| | Chefe de Secretaria | 7 | Gabinetes |
| <i>CCG-3</i> | Secretário Executivo | 8 | Gabinetes |
| | Diretor | 4 | Divisões do Gabinete da Presidência |
| | Diretor | 19 | Divisões e Núcleos especializados de Controle Externo |
| | Chefe de Secretaria | 1 | Secretaria-Geral de Administração |
| | Diretor | 1 | Divisão de Programas de Saúde |
| <i>CCG-2</i> | Chefe de Serviço | 3 | Secretaria das Sessões |
| | Chefe de Serviço | 3 | Divisão de Tecnologia da Informação |
| | Coordenador | 2 | Escola de Contas |
| | Chefe de Assessoria | 2 | Secretaria-Geral de Controle Externo |
| | Chefe de Serviço | 17 | Serviços Administrativos |
| <i>FC-4</i> | | | Gabinete da Presidência |
| | Supervisor | 12 | Escola de Contas |
| | | | Secretaria-Geral de Administração |

Quadro 1: níveis hierárquicos dos cargos e funções de confiança de Direção no TCDF, dos maiores para os menores.

3.3 Participantes do estudo

Participaram deste estudo 6 (seis) profissionais servidores públicos, ocupantes do cargo de Auditor de Controle Externo, da Carreira Controle Externo, conforme o disposto na Lei do Plano de Carreira do TCDF (DISTRITO FEDERAL, 2009). Todos encontram-se no último padrão de escalonamento da referida carreira e foram convidados a participar da pesquisa após indicação de dirigentes estratégicos da Instituição, após solicitação do pesquisador, por serem reconhecidos como Auditores de Controle Externo de excelência. O Quadro 2 a seguir sumariza os dados demográficos de cada participante, identificados apenas por letras.

| <i>Participante</i> | <i>Sexo</i> | <i>Cargo/ função</i> | <i>Idade</i> | <i>Tempo no TCDF</i> |
|---------------------|-------------|--------------------------------|--------------|----------------------|
| A. | Masculino | Diretor ligado à Presidência | 50 anos | 19 anos |
| B. | Masculino | Diretor de Controle Externo | 47 anos | 21 anos |
| C. | Masculino | Atualmente não ocupa | 55 anos | 27 anos |
| D. | Feminino | Secretário de Controle Externo | 47 anos | 21 anos |
| E. | Masculino | Chefe ligado à Presidência | 47 anos | 13 anos |
| F. | Masculino | Diretor de Controle Externo | 38 anos | 14 anos |

Quadro 2: dados demográficos dos participantes da pesquisa.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados para o presente estudo foi realizada nos meses de fevereiro e março de 2017, em sequência de três etapas, descritas a seguir.

Inicialmente, procedeu-se o levantamento de documentos institucionais e referenciais de competências aplicáveis relacionados ao trabalho do servidor ACE. O objetivo dessa fase foi tomar conhecimento do teor desses documentos, identificar suas diferenças e seus pontos em comum e tentar fazer uma categorização inicial dos atributos de competências prescritos nesses documentos. Os documentos selecionados para análise nesta etapa foram:

- a) ISSAI 1 (*International Standards of Supreme Audit Institutions*): Declaração de Lima de Diretrizes e Preceitos sobre Auditoria, publicada pela *International Organization of Supreme Audit Institutions* – INTOSAI;
- b) ISSAI 100: Princípios fundamentais de auditoria do Setor Público, publicada pela INTOSAI;
- c) IES 8 – Referencial sobre requisitos de competências para profissionais de auditoria, publicado pela IFAC (2006);
- d) Normas de Auditoria Governamental aplicáveis ao Controle Externo, elaboradas e publicadas pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas – Atricon e pelo Instituto Rui Barbosa – IRB, em 2010, com aplicabilidade nos Tribunais de Contas brasileiros;
- e) Resolução-TCDF nº 265/2013 – Consolida as Resoluções referentes ao Quadro de Pessoal dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal e dá outras providências.

A etapa seguinte, de realização do grupo focal, foi planejada e discutida no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas e da Escola de Contas do TCDF, visando viabilizar a coleta de dados de modo a satisfazer da melhor forma possível os objetivos desta pesquisa. Discutiu-se, entre outras estratégias, a de solicitar que os participantes assinalassem, entre competências prescritas, o respectivo nível de complexidade, em função da mera percepção de cada um. Essa estratégia foi rechaçada, pois imaginou-se que todas as competências apareceriam com alto nível de complexidade, e porque uma nova coleta deveria ser planejada, dessa vez para aferir essa percepção entre auditores novatos.

Considerando que o objetivo era levantar as competências que diferenciam os auditores seniores de excelência dos demais servidores, visando identificar elementos que permitissem induzir o desenvolvimento desses na carreira, optou-se por reunir aqueles mais experientes e evocar essas características. Abbad e Mourão (2012) sustentam que a técnica de *brainstorming* com um pequeno grupo de ocupantes do cargo é adequada para o levantamento inicial das competências requeridas pelo papel ocupacional. Bruno-Faria e Brandão (2003) também realizaram sessões de *brainstorming* e *brainwriting* para mapear competências requeridas de determinado espaço ocupacional de um órgão público.

Uma vez definida a estratégia, convidaram-se os participantes de que trata o subtítulo 3.3 para a reunião de grupo focal, que ocorreu no dia 21 de fevereiro de 2017, em sala de reunião do próprio TCDF. Tomou-se o cuidado de não induzir respostas, de modo a evitar vieses. Na data agendada, foi entregue a cada participante um formulário com os seguintes enunciados:

1. Pensem em Auditores de Controle Externo seniores que cumprem com excelência as suas atribuições e responsabilidades e responda à seguinte pergunta: Quais são as principais características que diferenciam esses auditores dos demais servidores?

2. Ainda sobre as características dos auditores seniores de referência, descreva brevemente: Quais conhecimentos sobre a atuação do Tribunal esse profissional possui? Como ele se relaciona com as demais áreas do Tribunal? Qual o padrão de qualidade dos produtos/serviços que ele deve apresentar?

Nesse sentido, a discussão foi iniciada a partir das características que os auditores seniores de excelência levantaram e que os diferenciam dos demais servidores. As verbalizações foram submetidas a uma categorização mais ampla e, em seguida, uma mais específica, resultando em 4 categorias ou temas e 8 subtemas. O intuito de realizar essa divisão temática foi direcionar a redação de competências para o foco do que esses auditores devem ser capazes de fazer, em que nível de complexidade e com que qualidade. O formulário utilizado consta do Apêndice A.

Em seguida, com base na análise documental e na análise das verbalizações do grupo focal, elaborou-se uma versão preliminar do modelo de competências, com a finalidade de validar as categorias e as descrições de competências propostas. De acordo com Baczynska e colaboradores (2016) a validação do modelo é um estágio indispensável para que se obtenha informações confiáveis sobre o potencial dos trabalhadores.

As variáveis a serem estudadas foram: de um lado, o nível de senioridade dos auditores, configurados por meio do tempo de atuação no cargo de auditor e do reconhecimento por parte de segmentos estratégicos da Casa; e, de outro, as competências técnicas e comportamentais identificadas como características desses profissionais e distintivas em relação a outros.

Para tratamento e análise de dados, foram utilizadas técnicas baseadas na análise de conteúdo. A análise de conteúdo é considerada uma técnica de análise qualitativa muito pertinente aos estudos organizacionais, destacando-se por sua crescente utilização e legitimação nos estudos qualitativos no campo da administração (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Define-se análise de conteúdo como:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2006, p. 38, apud MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

As comunicações, objeto dessa técnica de análise, podem ser documentadas na forma de notas de campo, fichas de documentação, transcrição, etc. Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), a análise de conteúdo se caracteriza pela elaboração esquemática, visando reduzir a complexidade de uma coleção de textos. A análise do contexto potencializa a técnica, na medida em que possibilita interpretar e compreender formas simbólicas presentes. Nesse sentido, o pesquisador não pode deixar de interpretar, utilizando-se da construção criativa, pois o simbolismo exige, necessariamente, a interpretação.

Essas características são fundamentais ao presente estudo, pois um de seus objetivos é o de propor um modelo de competências a partir de documentos difusos e relatos de experiências profissionais peculiares. Por esse aspecto, a organização sistemática do conteúdo coletado parece essencial para o alcance dos objetivos da pesquisa. Para tal, faz-se necessária uma interpretação apropriada do que foi dito ou escrito, ou seja, a descodificação do que está sendo comunicado. A qualidade da criação de categorias feita *a priori* interfere diretamente no valor da análise de conteúdo (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

A construção criativa presente na análise de categorias faz-se relevante, uma vez mais, no momento de se descrever as características levantadas na forma de competências. Conforme dito no capítulo de Referencial teórico, a literatura especializada recomenda uma série de cuidados metodológicos relativos à técnica

apropriada de descrição da competência (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2009).

Voltando ao propósito do estudo, é esperado de um modelo de competências que essas sejam classificadas de acordo com alguma tipologia (ISIDRO-FILHO, 2011; BACZYNSKA *et al.*, 2016). Nesse sentido, após a redação preliminar de competências, essas foram novamente classificadas. Pretendeu-se, por fim, submeter os resultados dessas análises à apreciação de especialistas, para fins de validação semântica do modelo.

No capítulo a seguir, são apresentados os principais resultados desta pesquisa e sua discussão à luz da literatura pertinente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os achados da pesquisa serão apresentados conforme a ordem em que os dados foram coletados. Ao final de cada subtópico, será feito um breve comentário, antes de avançar para o seguinte, a fim de avaliar a contribuição de cada etapa para o conjunto dos resultados e, conseqüentemente, para o desenvolvimento deste trabalho.

4.1 Análise documental

A seguir, serão descritos sucintamente os conteúdos de cada documento analisado que possuam pertinência com o presente trabalho. Ao final, serão apresentados um resumo de cada documento e uma a proposta de categorização preliminar desses conteúdos, de modo a permitir um aprofundamento posterior da investigação do tema.

4.1.1 ISSAI 1 – Declaração de Lima de Diretrizes e Preceitos sobre Auditoria:

Nesse referencial, dedicado aos padrões institucionais das Instituições Fiscalizadoras Superiores – IFS, observa-se que a ênfase dada, especialmente em sua Seção 14 – *Audit staff*, refere-se às **políticas de gestão de pessoas** dos Tribunais de Contas. No recrutamento e seleção de pessoal, segundo a ISSAI 1, a Instituição deve atribuir um reconhecimento adequado aos conhecimentos e competências acima da média e à experiência profissional adequada. Se o pessoal de auditoria não dispuser de competências especiais, a Instituição poderá recorrer a peritos externos, se necessário.

Já no tocante à qualificação do pessoal, a ISSAI 1 afirma que o desenvolvimento profissional teórico e prático de todos os membros e auditores das IFS merece tratamento especial, seja por meio de programas internos, universitários ou até mesmo internacionais. Tal desenvolvimento deve ser encorajado por todos os

meios financeiros e organizacionais possíveis. O desenvolvimento profissional deve ir além do quadro tradicional de conhecimentos jurídicos, econômicos e contábilísticos e incluir outras técnicas de gestão empresarial, a exemplo do processamento eletrônico de dados.

Por fim, com relação à remuneração do pessoal, a Declaração de Lima diz que os salários devem ser proporcionais às exigências especiais do cargo, a fim de assegurar um pessoal de auditoria de excelente qualidade.

Em suma, o documento ora analisado não entra em detalhes em relação às competências para o trabalho do Auditor, mas dele se depreende que esse profissional deve ter conhecimentos acima da média, além dos tradicionais e em grande amplitude. Para tanto, deve passar por um processo seletivo que efetivamente verifique o domínio desses conhecimentos e submeter-se a capacitação constante. Para garantir a manutenção desse profissional, é necessário que a retribuição por seu trabalho também seja de alto nível.

4.1.2 ISSAI 100: Princípios Fundamentais de Auditoria no Setor Público:

Esse referencial estabelece duas modalidades distintas de participação do auditor no exercício do controle: *certificação*, em que o responsável pelo objeto submete a matéria aos respectivos critérios e apresenta os resultados ao auditor; e *relatório direto*, em que o próprio auditor ou equipe de auditoria realiza a mensuração ou avaliação da matéria em relação aos critérios.

O documento orienta que os Tribunais de Contas devem instituir e manter procedimentos que garantam a ética e o controle de qualidade em nível organizacional, de modo a garantir a confiabilidade necessária perante a sociedade.

A ISSAI 100 apresenta, então, os princípios gerais de auditoria. Quanto ao princípio do “juízo profissional, zelo e ceticismo”, a INTOSAI define:

“Ceticismo profissional significa manter distanciamento profissional e uma atitude alerta e questionadora quando avalia a suficiência e adequação da evidência obtida ao longo da auditoria. Também significa manter a mente

aberta e receptiva a todos os pontos de vista e argumentos. O julgamento profissional significa a aplicação coletiva de conhecimentos, habilidades e a experiência dos membros da equipe ao processo de auditoria. Devido zelo significa que o auditor deve planejar e executar auditorias de uma maneira diligente. Os auditores devem evitar qualquer conduta que possa desacreditar seu trabalho". (INTOSAI, 2001, p. 10, tradução do TCU).

No tocante ao princípio da Gestão de equipe e domínio ou acesso às habilidades necessárias, o documento reitera o que já estava expresso na Declaração de Lima: o recrutamento e a capacitação devem assegurar a presença de profissionais gabaritados; o conhecimento deve ser disponibilizado em manuais e instruções; e especialistas externos podem ser chamados para aportar conhecimentos, conduzir tarefas ou outros propósitos.

A simples diferença entre *certificação* e *relatório direto* permite concluir que se trata de competências distintas. Imagina-se que o ideal seria que o profissional auditor seja capaz de participar de tarefas em qualquer uma das modalidades. Os procedimentos garantidores da ética e da qualidade, exigidos no documento, não dizem respeito a competências em si, mas a fatores contextuais que induzem e favorecem sua expressão no âmbito dos Tribunais de Contas.

Observa-se que o conceito de “Julgamento profissional” como “aplicação de conhecimentos, habilidades e experiência” incorpora os elementos constitutivos da competência. É possível prever, portanto, que o julgamento profissional do auditor tem potencial para ser redigido em termos de referencial de desempenho, conforme a técnica de redação de competências.

4.1.3 IES 8: Requisitos de competências para profissionais de auditoria:

Inicialmente, o referencial define como inerentes à atividade de auditoria os seguintes aspectos, já destacados como princípios pela ISSAI 100:

- a) Aplicação de habilidades analíticas, julgamento profissional e ceticismo profissional;
- b) Direção/coordenação de equipes (habilidades gerenciais);
- c) Aderir a uma metodologia;
- d) Utilização de formas apropriadas de tecnologia;
- e) Observância a padrões técnicos em auditoria, controle de qualidade, relatórios financeiros, contabilidade pública e outras aplicáveis; e a padrões ético-profissionais.

A atividade de auditoria requer a adaptação a ambientes complexos e mutantes, pois é essencial a capacidade de compreender e avaliar apropriadamente fatores como a entidade e seu ambiente, os fatores relativos ao mercado e sua regulação.

Todos os contabilistas profissionais devem buscar a aprendizagem ao longo da vida para manter-se atualizados sobre as inovações que influenciam a profissão e para manter a qualidade dos serviços que prestam. As ações de educação e desenvolvimento para aquisição e manutenção das capacidades dos profissionais de auditoria podem incluir:

- a) Formação profissional avançada exercida em instituições acadêmicas ou através de programas de organismos profissionais;
- b) Programas de formação e de experiência no local de trabalho (treinamento *on-the-job*).
- c) Formação fora do local de trabalho; e
- d) Cursos e atividades de desenvolvimento profissional contínuo.

O referencial aponta requisitos de conhecimentos técnicos e de habilidades profissionais. Os conhecimentos técnicos são ligados principalmente à modalidade de auditoria financeira, contabilidade financeira e informes financeiros, todos em nível avançado, e à tecnologia da informação, também relacionada a auditoria financeira.

Já no tocante às habilidades profissionais, o referencial assevera que os auditores devem aplicar e desenvolver as seguintes:

- a) Identificar e resolver problemas;
- b) Realizar pesquisas técnicas apropriadas;
- c) Trabalhar em equipe de forma efetiva;
- d) Levantar e avaliar evidências;

- e) Apresentar, discutir e defender opiniões efetivamente, por meio de comunicação oral ou escrita, formal ou informal;
- f) Aplicar padrões e orientações relevantes de auditoria;
- g) Indagar / perquirir / investigar;
- h) Demonstrar pensamento lógico abstrato;
- i) Analisar criticamente;
- j) Demonstrar ceticismo profissional;
- k) Administrar e solucionar conflitos.

O IES 8 tem foco específico em um tipo de auditoria realizado no setor público: a financeira. Assim mesmo, contém indicações relevantes de habilidades e características que o auditor deve observar, em consonância com as constantes da ISSAI 100.

4.1.4 Normas de Auditoria Governamental (Atricon/IRB):

O conjunto de Normas de Auditoria Governamental (NAG) contém normas gerais, relativas aos Tribunais de Contas, relativas aos profissionais de Auditoria Governamental e relativas aos trabalhos de Auditoria. Observa-se que as normas relativas aos Tribunais assemelham-se às diretrizes da Declaração de Lima, mas são mais detalhadas, no que concerne a: aperfeiçoamento profissional, manualização, avaliação de desempenho e promoção funcional por merecimento.

O profissional de auditoria governamental deve possuir as competências necessárias ao desempenho das suas atividades, o que implica o domínio do conhecimento técnico específico de sua formação e especialização, das normas de auditoria, bem como das habilidades e atitudes necessárias à realização de suas tarefas.

Na norma relativa aos Profissionais de Auditoria (NAG 3000), define-se competência como o “*conjunto das experiências, dos conhecimentos técnicos, das habilidades e das atitudes necessários para que o profissional de auditoria governamental possa cumprir com suas responsabilidades com eficiência e eficácia*”. Os requisitos mínimos de *Competência Técnica* indicados são:

- a) Conhecer e aplicar as normas, procedimentos e técnicas de auditoria governamental;
- b) Avaliar o âmbito, a extensão e os recursos necessários para a execução da tarefa em face dos objetivos propostos;
- c) Avaliar os riscos identificados na pré-análise das transações e operações a serem auditadas, e do impacto potencial desses riscos para o próprio trabalho de auditoria governamental;
- d) Conhecer e utilizar os fundamentos, princípios, normas e técnicas da Administração Pública;
- e) Identificar boas práticas da Administração Pública;
- f) Reconhecer e avaliar a relevância e significação dos eventuais desvios em relação às boas práticas da Administração Pública, efetuando as pesquisas necessárias para chegar a soluções viáveis;
- g) Interpretar os fundamentos de direito, orçamento, finanças, contabilidade e gestão pública e métodos quantitativos, possibilitando identificar a existência de riscos e problemas, ou a possibilidade desses ocorrerem; e recomendar soluções ou métodos corretivos necessários;
- h) Utilizar ferramentas e tecnologias que tornem os exames mais ágeis e seguros;
- i) Efetuar análise profissional, imparcial e isenta;
- j) Relacionar-se, participando de equipes inter-multidisciplinares;
- k) Elaborar seus relatórios de forma analítica, descritiva e fidedigna ao objeto da auditoria governamental;
- l) Identificar e compreender as transações e operações a serem auditadas bem como as práticas e normas relevantes aplicáveis para o alcance dos objetivos da auditoria.

Além dos requisitos de competência técnico-profissional, as normas tratam especificamente sobre os princípios do zelo, da responsabilidade, da independência profissional, da ética profissional, da comunicação e da educação continuada, também presentes nos referenciais anteriormente analisados.

As NAG oferecem indicações relevantes de competências necessárias para o auditor, em consonância com as constantes da ISSAI 100 e do IES 8, e inclusive já

redigidas na forma de competência no caso dos requisitos de competências técnico-profissionais.

4.1.5 Resolução-TCDF nº 265/2013:

Esse normativo do TCDF consolida as normas referentes ao Quadro de Pessoal dos Serviços Auxiliares do Tribunal. Sua publicação ocorreu pouco depois da de normativos importantes relacionados à política de gestão de pessoas da Instituição – sistemas de gestão do desempenho, de educação corporativa, de recrutamento e seleção e outros. A Resolução estabelece em seus Anexos as descrições de requisitos e atribuições dos cargos efetivos, entre os quais, do ACE (Anexo III), que, excluídas as atribuições genéricas, estão a seguir:

- a) Propor, planejar, executar e coordenar trabalhos de fiscalização, em suas diversas modalidades, nas unidades, áreas, programas, projetos ou atividades vinculadas às competências do Tribunal de Contas do Distrito Federal, com a elaboração dos respectivos relatórios e exame de recursos.
- b) Elaborar relatórios e papéis de trabalho de acordo com o padrão definido pelo Tribunal.
- c) Coletar e analisar dados e informações.
- d) Observar os métodos, técnicas e procedimentos de fiscalização definidos pelo Tribunal.
- e) Examinar e instruir processos relativos a matérias de competência do Tribunal.
- f) Desenvolver trabalhos voltados para o planejamento e modernização das atividades do Tribunal.
- g) Elaborar e atualizar normas e procedimentos pertinentes à área de atuação, quando solicitado.
- h) Efetuar registros e zelar pela consistência das informações registradas em sistemas informatizados.
- i) Acompanhar as decisões do Tribunal referentes à sua área de atuação.

4.1.6 Resumo da análise documental:

A análise dos referenciais de competências anteriormente descritos permite identificar pontos comuns, que, agrupados, formam categorias de análise de competências relacionadas à atividade de auditoria. Percebe-se que os trechos destacados, relativos a competências, conhecimentos, habilidades e/ou atitudes, encontram guarita nos componentes da definição de auditoria da IES 8, assim como nos princípios fundamentais da auditoria, presentes na ISSAI 100. Desse modo, a categorização proposta assemelha-se muito a essas duas referências.

Causa surpresa que a ISSAI 1, embora seja voltada para instituições fiscalizadoras do setor público, reconheça a importância de incorporar conhecimentos da gestão empresarial aos métodos e instrumentos de auditoria governamental. Esse documento lista as áreas de conhecimento antes exigidas para ingresso no cargo de ACE (Administração, Contabilidade, Direito e Economia), de modo a reforçar a importância dos conhecimentos dessas áreas para o exercício do Controle Externo, mas não se limitando a eles nem os especificando. Considerando a multiplicidade de formações, de um lado, e de áreas de atuação, de outro, no Tribunal, é possível assumir que esses conhecimentos estarão bem supridos em razão de um processo seletivo rigoroso – concurso público de provas e títulos.

A Resolução do TCDF que descreve as atribuições do ACE propõe um eixo estável de atribuições que todo auditor pode vir a / deve ser capaz de exercer. Tais descrições assemelham-se muito a descrições de competências, de modo que devem facilitar essa tarefa na etapa final do presente trabalho.

Para além da esfera dos conhecimentos, os referenciais analisados enfatizam a importância da expressão de habilidades e, por que não dizer, atitudes profissionais. Os aspectos mais recorrentes fazem parte do Quadro 3, apresentado a seguir, que categoriza e resume a análise documental para fins deste trabalho.

| Categoria | Trecho destacado da análise documental |
|---------------------------------|---|
| Métodos e técnicas de auditoria | Coletar e analisar dados e informações. Levantar e avaliar evidências. Observar os métodos, técnicas e procedimentos de fiscalização definidos pelo Tribunal. |

| | |
|---|--|
| | <p>Realizar pesquisas técnicas apropriadas.</p> <p>Conhecer e aplicar as normas, procedimentos e técnicas de auditoria governamental.</p> <p>Propor, planejar, executar e coordenar trabalhos de fiscalização, em suas diversas modalidades.</p> <p>Planejar e executar auditorias de uma maneira diligente.</p> |
| Aplicação de habilidades analíticas | <p>Demonstrar pensamento lógico abstrato</p> <p>Identificar e resolver problemas.</p> <p>Examinar e instruir processos relativos a matérias de competência do Tribunal.</p> <p>Interpretar os fundamentos de direito, orçamento, finanças, contabilidade e gestão pública e métodos quantitativos</p> <p>Elaborar seus relatórios de forma analítica, descritiva e fidedigna ao objeto da auditoria governamental.</p> |
| Julgamento profissional | <p>Reconhecer e avaliar a relevância e significação dos eventuais desvios em relação às boas práticas da Administração Pública, efetuando as pesquisas necessárias para chegar a soluções viáveis.</p> <p>Identificar a existência de riscos e problemas, ou a possibilidade desses ocorrerem.</p> <p>Elaboração dos respectivos relatórios e exame de recursos.</p> <p>Recomendar soluções ou métodos corretivos necessários.</p> |
| Ceticismo profissional | <p>Manter distanciamento profissional e uma atitude alerta e questionadora quando avalia a suficiência e adequação da evidência obtida ao longo da auditoria.</p> <p>Manter a mente aberta e receptiva a todos os pontos de vista e argumentos.</p> <p>Indagar / perquirir / investigar.</p> <p>Analisar criticamente.</p> <p>Demonstrar ceticismo profissional.</p> <p>Efetuar análise profissional, imparcial e isenta.</p> |
| Tecnologia e inovação | <p>Identificar boas práticas da Administração Pública.</p> <p>Adaptar-se a ambientes complexos e mutantes, buscando compreender e avaliar apropriadamente fatores como a entidade e seu ambiente.</p> <p>Buscar a aprendizagem ao longo da vida para manter-se atualizado sobre as inovações que influenciam a profissão.</p> <p>Utilizar ferramentas e tecnologias que tornem os exames mais ágeis e seguros.</p> <p>Desenvolver trabalhos voltados para o planejamento e modernização das atividades do Tribunal.</p> |
| Observância a padrões técnicos e éticos | <p>Elaborar relatórios e papéis de trabalho de acordo com o padrão definido pelo Tribunal.</p> <p>Elaborar e atualizar normas e procedimentos pertinentes à área de atuação, quando solicitado.</p> <p>Conhecer e utilizar os fundamentos, princípios, normas e técnicas da Administração Pública.</p> <p>Identificar e compreender as transações e operações a serem auditadas bem como as práticas e normas relevantes aplicáveis para o alcance dos objetivos da auditoria.</p> <p>Acompanhar as decisões do Tribunal referentes à sua área de atuação.</p> |
| Comunicação e relacionamento interpessoal | <p>Trabalhar em equipe de forma efetiva.</p> <p>Administrar e solucionar conflitos.</p> <p>Apresentar, discutir e defender opiniões efetivamente, por meio de comunicação oral ou escrita, formal ou informal.</p> |

Quadro 3: Categorização dos trechos destacados na análise documental.

4.2 Grupo focal

Conforme descrito no título 3, o levantamento de dados foi iniciado a partir de perguntas relativas às características que os auditores seniores de excelência consideram deter e que os diferenciam dos demais servidores. As verbalizações foram submetidas a uma categorização mais ampla e, em seguida, uma mais específica, resultando em 4 categorias ou temas e 8 subtemas, na forma do Quadro 4 abaixo. O intuito de realizar essa divisão temática foi direcionar, num segundo momento, a redação de competências para o foco do que esses auditores devem ser capazes de fazer, em que nível de complexidade e com que qualidade.

| Categoria | Exemplos de verbalizações |
|-----------------------------|--|
| Visão estratégica | <p>“Percepção de como o seu trabalho se encaixa e contribui no mapa estratégico do Tribunal”.</p> <p>“Visão estratégica do Tribunal”.</p> <p>“Creio que esse profissional deva conhecer de maneira profunda a missão do Tribunal, o seu ‘negócio’ (TCDF)”.</p> <p>“Conhecer os objetivos do Tribunal e do trabalho realizado”.</p> |
| Atuação transversal | <p>“Quanto mais transversal o conhecimento da atuação do Tribunal, melhor, especialmente se o auditor tiver a oportunidade / vontade de atuar em mais de uma área ou conversar com colegas mais experientes”.</p> <p>“Entende a forma de tomada de decisão do TC”.</p> <p>“Conhece os processos de trabalho das outras áreas e quais produtos podem contribuir para o seu trabalho”.</p> <p>“Auditores de excelência devem passar pelas áreas mais importantes do Tribunal, a fim de obter uma visão mais consistente da Instituição”.</p> |
| Inovação | <p>“Iniciativa para propor projetos aderentes a essa estratégia e se responsabilizar por essas ideias”.</p> <p>“Apresenta proposições ao plenário sensatas e exequíveis”.</p> <p>“Proatividade – agir além do estabelecido no trabalho”.</p> <p>“Iniciativa para propor novas formas de exercício do controle externo”.</p> |
| Auto-desenvolvimento | <p>“Mantém seu conhecimento atualizado”;</p> <p>“Proatividade para buscar novos conhecimentos, ferramentas, processos de trabalho”;</p> <p>“Contínua busca por qualificação, desenvolvimento, preparo técnico para o exercício do cargo com isenção e autonomia”;</p> <p>“O auditor deve buscar o aperfeiçoamento contínuo, tendo como objetivo sempre melhorar seus trabalhos em relação aos anteriores, seja em capacitações, seja em contato com colegas de trabalho”.</p> |
| Relacionamento interpessoal | <p>“Deve se relacionar com urbanidade e saber quem pode auxiliar em determinados assuntos (competências das unidades)”.</p> <p>“O relacionamento com outras áreas deve ser pautado pelo respeito e disposição para contribuir”.</p> <p>“Saber reconhecer quando uma crítica é pertinente”.</p> <p>“Saber receber <i>feedback</i>”.</p> |
| Trabalho em equipe | <p>“Habilidade para trabalhar em equipe”.</p> <p>“Capacidade de trabalhar em equipe”.</p> <p>“Compartilhar com os colegas essas ferramentas, essas técnicas, também é importante”.</p> |

| | |
|---------------------------|--|
| Argumentação fundamentada | <p>“Apresenta trabalhos com argumentação/ fundamentação aprofundada”;</p> <p>“Apresenta trabalhos sólidos / robustos do ponto de vista técnico”.</p> <p>“Defendo a independência intelectual, que tem a ver com fundamentar bem a sua opinião e ter a responsabilidade por aquilo que se opina”.</p> <p>“Avaliar a materialidade e a relevância. Deveria ser normatizado, manualizado aqui no Tribunal”.</p> |
| Comprometimento | <p>“Compromisso com a instituição, ou, melhor dizendo, com sua função constitucional”;</p> <p>“Eu diria que, acima de tudo, o servidor aqui tem que ter autoestima, acreditar muito no que faz. Tem que perseverar, senão acaba desmotivado”.</p> <p>“Comportamento pessoal e profissional pautado nos princípios éticos que norteiam o cargo, a carreira e as atribuições dos agentes públicos”;</p> <p>“Empenho e envolvimento para o cumprimento das normas que regem o cargo (postura, cumprimento de horário, compromisso com as metas, etc.)”.</p> |

Quadro 4: Categorização das respostas dos participantes do Grupo Focal.

Percebe-se que os auditores não tiveram facilidade para descrever os atributos humanos para além de motivação, iniciativa, interesse. Esse resultado alinha-se ao encontrado no estudo de Dutra e colaboradores (2013), no qual a diferença da percepção de clientes em relação a auditores de níveis de maturidade diversos era mais relacionada a esses aspectos comportamentais.

A exemplo do ocorrido na pesquisa de Ferreira e Abbad (2014), verificou-se que os aspectos abordados coletivamente por representantes da atividade de auditoria conferem maior robustez aos resultados, na medida em que complementam informações sobre o ofício, sobretudo no tocante a aspectos atitudinais e relacionais. Observou-se, ainda, que os aspectos específicos relacionados ao Tribunal emergiram, o que não poderia estar prescrito necessariamente nos documentos institucionais analisados.

A relevância de se coletar dados de competências junto aos trabalhadores está nessa complementaridade observada, alinhada à premissa de que a gestão de competências seja um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde que mantida em sintonia com a estratégia organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

4.3 Consolidação dos dados e proposta de modelo

Algumas categorias encontradas após o grupo focal encontram consonância com as categorias da análise documental, conforme comparação no Quadro V a seguir. Além disso, houve verbalizações do grupo focal que confirmam categorias identificadas a etapa anterior.

| <i>Categoria da Análise documental</i> | <i>Categoria do Grupo focal</i> |
|--|--|
| Métodos e técnicas de auditoria | Visão estratégica |
| Aplicação de habilidades analíticas | Atuação transversal |
| Tecnologia e inovação | Inovação |
| Observância a padrões técnicos e éticos | Auto-desenvolvimento |
| Comunicação e relacionamento interpessoal | Relacionamento interpessoal |
| Julgamento profissional | Argumentação fundamentada |
| Ceticismo profissional | Comprometimento |
| – | Trabalho em equipe |

Quadro 5: Comparação entre as categorias das duas etapas iniciais de pesquisa, com aquelas em comum destacadas em negrito.

Para facilitar a compreensão do modelo, utilizou-se os próprios textos que ajudaram a compor cada categoria para defini-las. A proposta de definição é apresentada no Quadro 6, a seguir.

| <i>Nº</i> | <i>Categoria</i> | <i>Definição</i> |
|------------------|-------------------------|---|
| 1 | Visão estratégica | Percepção de como o seu trabalho se encaixa e contribui no mapa estratégico do Tribunal. Conhecer a missão do Tribunal, o seu 'negócio'. Conhecer os objetivos do trabalho realizado. |
| 2 | Atuação transversal | Capacidade de atuar nas áreas mais importantes do Tribunal e de entender sua forma de tomada de decisão. Conhecer os processos de trabalho de outras áreas e como podem contribuir para seu trabalho. |

| | | |
|----|---|--|
| 3 | Tecnologia e inovação | Propor projetos e encaminhamentos sensatos e exequíveis. Identificar boas práticas da Administração Pública. Utilizar tecnologias que tornem os exames mais ágeis e seguros. |
| 4 | Autodesenvolvimento | Buscar a aprendizagem continuamente, manter-se atualizado sobre ferramentas, processos de trabalho e conhecimentos. Buscar sempre melhorar seus trabalhos em relação aos anteriores. |
| 5 | Comunicação | Apresentar, discutir e defender opiniões efetivamente, por meio de comunicação oral ou escrita, formal ou informal. Saber reconhecer quando uma crítica é pertinente. Saber receber <i>feedback</i> . |
| 6 | Relacionamento interpessoal | Relacionar-se com urbanidade com colegas e jurisdicionados. Pautar o relacionamento com outras áreas pelo respeito e disposição para contribuir. |
| 7 | Trabalho em equipe | Trabalhar em equipe de forma efetiva. Compartilhar com os colegas ferramentas e técnicas pertinentes ao trabalho de que tenha conhecimento. Capacidade de administrar e solucionar conflitos. |
| 8 | Argumentação fundamentada | Apresentação de trabalhos sólidos do ponto de vista técnico, com argumentação e fundamentação aprofundada, avocando a responsabilidade por aquilo que opina. Avaliação de materialidade e relevância. |
| 9 | Comprometimento | Compromisso com a função constitucional do TCDF. Acreditar muito naquilo que faz. Perseverar. Comportamento profissional pautado nos princípios éticos que norteiam o cargo e a carreira pública. |
| 10 | Métodos e técnicas de auditoria | Planejar e executar auditorias de maneira diligente. Conhecer e aplicar as normas, os procedimentos e as técnicas de auditoria. Observar os procedimentos de fiscalização definidos pelo Tribunal. |
| 11 | Observância a padrões técnicos e éticos | Conhecer e utilizar os fundamentos, princípios e normas da Administração Pública. Identificar e compreender as transações a serem auditadas, bem como as normas relevantes aplicáveis para o alcance dos objetivos da auditoria. |
| 12 | Aplicação de habilidades analíticas | Resolver problemas utilizando pensamento lógico abstrato. Elaborar relatórios de forma analítica, descritiva e fidedigna ao objeto da auditoria. Interpretar os fundamentos de direito, orçamento, finanças, contabilidade e gestão pública pertinentes. |
| 13 | Julgamento profissional | Avaliar a relevância de eventuais desvios em relação às boas práticas da Administração Pública, recomendando as soluções ou métodos corretivos necessários. Identificar a existência de riscos ou a possibilidade de ocorrerem. |
| 14 | Ceticismo profissional | Efetuar análise profissional, imparcial e isenta, mantendo uma atitude alerta e questionadora ao avaliar evidências de auditoria. Capacidade de análise crítica e investigação. |

Quadro 6: Proposta de definição de categorias de competências dos ACE seniores.

Campion e colaboradores (2011) recomendam que as competências sejam classificadas segundo alguma tipologia. A classificação das competências não apenas auxilia a compreensão do modelo por seus usuários correntes (administração e servidores), como orienta a adequada descrição dos comportamentos esperados de

determinado grupo de trabalhadores. Para tanto, procedeu-se a um novo agrupamento, por afinidade temática, gerando dimensões mais abrangentes, conforme delineado no Quadro 7, abaixo. A partir delas, chegou-se a duas tipologias: *competências transversais* (aplicáveis não apenas ao ACE, como a outras categorias funcionais do TCDF) e *competências técnicas* (aplicáveis ao trabalho dos auditores em qualquer que seja sua área de atuação).

| <i>Dimensões</i> | <i>Categorias</i> |
|---|---|
| Visão sistêmica | Visão estratégica |
| | Atuação transversal |
| Melhoria contínua | Tecnologia e inovação |
| | Auto-desenvolvimento |
| Comunicação e relacionamento interpessoal | Comunicação |
| | Relacionamento interpessoal |
| | Trabalho em equipe |
| Desempenho | Argumentação fundamentada |
| | Comprometimento |
| Qualidade | Métodos e técnicas de auditoria |
| | Observância a padrões técnicos e éticos |
| Julgamento profissional | Aplicação de habilidades analíticas |
| | Julgamento profissional |
| | Ceticismo profissional |

Quadro 7: Agrupamento das categorias de competências em dimensões mais abrangentes, por afinidade temática.

Em seguida, para descrever as competências adequadamente a partir dos dados até então coletados, levou-se em consideração as recomendações técnicas realizadas por Brandão e Bahry (2005), Abbad e colaboradores (2006) e Carbone e colaboradores (2009). Nesse sentido, buscou-se identificar nos elementos textuais coletados aspectos relacionados ao desempenho em si, na posição de verbo e objeto de ação; além de aspectos instrumentais, circunstanciais ou qualitativos, que pudessem ser evidenciados no complemento das descrições, na forma de condições e critérios.

As descrições preliminares de competências, pareadas conforme a dimensão e a categoria correspondentes, foram submetidas aos participantes do grupo focal, para que, individualmente, pudessem avaliar a qualidade das descrições e oferecer novas contribuições. A classificação foi validada por todos os participantes, que ofereceram contribuições pontuais a algumas descrições, de modo que as competências resultantes deste processo foram as dos Quadros 8 e 9, a seguir.

Competências transversais

| Tema | Competências |
|--|--|
| <p><i>Visão sistêmica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Visão estratégica</i> • <i>Atuação transversal</i> | <p>Identificar as relações existentes entre o trabalho que realiza e a missão e objetivos do Tribunal.</p> <p>Propor ações que contribuam para a articulação entre seu o trabalho e as diferentes modalidades de atuação do Tribunal, visando a coesão de propósitos e a otimização de recursos.</p> <p>Identificar problemas relevantes para o controle, mesmo que não estejam no escopo da fiscalização atual, informando-os à área competente.</p> |
| <p><i>Melhoria contínua</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Tecnologia e inovação</i> • <i>Auto-desenvolvimento</i> | <p>Reexaminar constantemente os métodos de trabalho, visando aprimorar sua qualidade e seus resultados.</p> <p>Propor soluções criativas para a execução dos trabalhos, considerando os objetivos e metas da unidade e do Tribunal.</p> <p>Buscar apoiadores internos, mobilizando esforços para a implementação de ações de melhoria e inovação.</p> <p>Buscar permanentemente o aprimoramento profissional, mantendo-se atualizado quanto às novas metodologias, técnicas e instrumentos de trabalho.</p> |
| <p><i>Comunicação e relacionamento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Comunicação</i> • <i>Relacionamento interpessoal</i> • <i>Trabalho em equipe</i> | <p>Tratar seus pares, superiores e demais pessoas com quem se relaciona com urbanidade e respeito.</p> <p>Receber <i>feedbacks</i> com tranquilidade, dispondo-se a modificar comportamentos ou procedimentos sempre que necessário.</p> <p>Dispor-se a atender demanda proveniente de outra área, com cordialidade e atenção às possíveis formas de contribuição.</p> <p>Reconhecer a pertinência de contribuições técnicas de terceiros ao próprio trabalho, com tranquilidade.</p> <p>Usar gentileza e diplomacia para lidar com as pessoas, demonstrando consideração e respeito em situações de conflito.</p> <p>Colaborar com os colegas de trabalho, compartilhando informações e conhecimentos, a fim de atingir os objetivos e metas da unidade.</p> <p>Propor alternativas de negociação a impasses, conflitos e divergências, de maneira ponderada.</p> |

Quadro 8: competências comportamentais dos Auditores de Controle Externo

Competências específicas

| Tema | Competências |
|---|---|
| <p><i>Desempenho</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Argumentação fundamentada</i> • <i>Comprometimento</i> | <p>Fundamentar suas argumentações de forma objetiva, estruturada e embasada em aspectos técnicos e legais.</p> <p>Defender opiniões sobre uma matéria, por meio de instrução processual, com base em sólidos argumentos técnicos.</p> <p>Analisar criticamente suas proposições, levando em consideração a exequibilidade da proposta e seus possíveis impactos sobre a sociedade e os jurisdicionados.</p> <p>Elaborar relatórios tempestivamente, com propostas de recomendações aos jurisdicionados, de acordo com critérios de clareza, convicção, concisão, exatidão, relevância e objetividade.</p> <p>Influenciar colegas de trabalho a cumprir normas de conduta, por meio de ações e reflexões sobre a própria conduta, sempre que possível.</p> <p>Defender, de forma obstinada, a função constitucional do Tribunal de Contas e de seus servidores, diante de questionamentos feitos dentro ou fora do ambiente de trabalho.</p> |
| <p><i>Qualidade</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Métodos e técnicas de auditoria</i> • <i>Observância a padrões técnicos e éticos</i> | <p>Empregar métodos de auditoria e técnicas de coleta e análise de dados de forma adequada.</p> <p>Definir objetivos e escopo de auditoria de forma clara e objetiva.</p> <p>Analisar as transações e operações a serem auditadas a partir das normas e práticas pertinentes aos objetivos traçados.</p> <p>Elaborar relatórios e papéis de trabalho de acordo com o padrão definido pelo Tribunal.</p> <p>Examinar a composição das contas de forma objetiva.</p> <p>Analisar tomadas de contas especiais, com base na legislação em vigor, respeitados os princípios do devido processo legal, da celeridade, do contraditório e da ampla defesa.</p> <p>Analisar licitações, contratos e outros atos e procedimentos de gestão de recursos públicos, com base na legislação, na jurisprudência e na doutrina sobre o tema.</p> <p>Aplicar fundamentos, princípios, normas e técnicas da Administração Pública a casos concretos, de forma correta e objetiva.</p> <p>Avaliar constantemente sua conduta profissional à luz dos princípios éticos que norteiam o cargo.</p> |
| <p><i>Julgamento profissional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aplicação de habilidades analíticas</i> • <i>Julgamento profissional</i> • <i>Ceticismo profissional</i> | <p>Perquirir informações sobre o objeto de auditoria junto aos responsáveis, de forma assertiva.</p> <p>Avaliar evidência obtida ao longo da auditoria quanto à suficiência e adequação, de forma imparcial e questionadora.</p> <p>Analisar situações problema com objetividade, à luz de fundamentos de gestão pública pertinentes.</p> <p>Emitir julgamento profissional baseado em evidências suficientes e adequadas e nas boas práticas da Administração Pública.</p> <p>Apresentar soluções oportunas e viáveis ao detectar falhas ou vislumbrar problemas, utilizando pensamento lógico abstrato.</p> <p>Elaborar relatórios de forma analítica, descritiva e fidedigna ao objeto da auditoria governamental.</p> |

| | |
|--|--|
| | Propor encaminhamentos alternativos a matéria polêmica, por escrito, com base em fundamentos técnicos pertinentes. |
|--|--|

Quadro 9: competências específicas dos Auditores de Controle Externo seniores.

Verifica-se diferenças tanto entre competências mais gerais e mais específicas, aplicáveis a outras categorias profissionais ou só à de auditor; quanto entre competências mais técnicas e mais comportamentais. Na etapa de validação, a utilização da tipologia *transversal* e *específica* foi a mais bem aceita pelos participantes.

Algumas categorias podem acabar se confundindo, notadamente as relativas a competências comportamentais – *comprometimento* e *observância a padrões éticos*, por exemplo. O agrupamento, contudo, acabou favorecendo para que essas competências ficassem próximas umas das outras, o que facilita a utilização pelos setoriais de gestão de pessoas e educação corporativa quando da tomada de decisão em processos de seleção, de gestão do desempenho, de capacitação e de desenvolvimento profissional.

Observa-se que os resultados corroboram os estudos de Campion e colaboradores (2011), na medida em que foi possível identificar competências transversais. Os autores apontam que essa é uma das vantagens do modelo de competências em relação à *job analysis* – identificar características comuns entre cargos e espaços ocupacionais, o que favorece a adesão da atuação individual à estratégia. Isso sem prejuízo das análises de tarefas já existentes, que, de acordo com Isidro-Filho (2011), fornecem subsídios importantes para a identificação de competências técnicas e para avaliação da proficiência dessas competências.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Findo este esforço de pesquisa, dados os limites temporais para sua realização, pode-se concluir que os objetivos previamente estabelecidos foram parcialmente atendidos. Não foi possível identificar a questão da complexidade das competências conforme planejado inicialmente, mas os dados coletados permitiram estabelecer um referencial satisfatório de competências necessárias para desenvolvimento ao longo da carreira de Auditor de Controle Externo.

É possível concluir que a política de gestão de pessoas do TCDF está alinhada às recomendações da ISSAI 1 – referencial internacional para os Tribunais de Contas. Apenas o aspecto da capacitação do pessoal é que está em um momento de transição do modelo tradicional de TD&E para o paradigma da Educação Corporativa. Mesmo assim, os investimentos na qualificação do servidor, incluindo o ACE, são crescentes, de modo a assegurar que os Serviços Auxiliares do Tribunal realizem um trabalho cada vez melhor e que venha a refletir em cada vez mais credibilidade à sociedade brasileira.

Cumpra aqui lembrar que a documentação oficial até então existente aponta para atribuições comuns a todos os ocupantes do cargo. Considerando que profissionais posicionados em níveis distintos da carreira coexistem nos diversos setores do Tribunal, recebendo remunerações distintas, este estudo representa um avanço para o acervo institucional de competências, porquanto apoia o direcionamento de ações de educação corporativa para o desenvolvimento de competências específicas sustentadas em documentos oficiais e na experiência de profissionais de excelência.

Como agenda futura de pesquisa, é possível indicar, por exemplo, um aprofundamento quanto à questão da complexidade das competências, resgatando-se literatura mais específica acerca dos diferentes critérios de classificação de complexidade. Outro estudo que se pode sugerir é o de se aferir, das competências definidas como necessárias, em que grau os ACE atualmente detêm. Em outras palavras, concluir o mapeamento das competências aqui identificadas, referentes ao cargo de Auditor de Controle Externo, podendo-se mensurar das mais diversas formas

possíveis o domínio dessas competências, ou o quanto elas estão supridas no âmbito do TCDF.

Outra possibilidade de robustecimento desta linha de pesquisa é uma verificação empírica quantitativa do modelo de competências ora apresentado, utilizando análise fatorial confirmatória, conforme proposto por Isidro-Filho (2011), no artigo sobre as contribuições do mapeamento de competências de dupla via, e Baczyńska e colaboradores (2016), em seu estudo sobre competências orientadas a desempenho e ao empreendedorismo.

Diante do exposto, os resultados do presente trabalho abrem uma série de oportunidades de adesão do TCDF ao paradigma da gestão de pessoas por competências. O modelo ora proposto pode ser utilizado, por exemplo, como base para estruturar uma ação de aprendizagem em caráter piloto aos servidores novatos, sugerindo-se, ainda, uma avaliação do impacto dessa ação no trabalho desses servidores. Em se confirmando a validade e a utilidade do modelo, não apenas a organização se beneficia, estabelecendo critérios transparentes de evolução funcional e melhorando a qualidade de sua atuação, como oferece um *benchmark* aos demais Tribunais de Contas brasileiros, em seu desafio rumo à gestão de pessoas por competências a serviço da sociedade.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; ZERBINI, T.; CARVALHO, R. S.; MENESES, P. P. M. Planejamento instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 15, p. 289-321.

ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Adm. Mackenzie**. São Paulo, v. 13, n. 5, p. 107-137, 2012.

BACZYŃSKA, A. K.; ROWIŃSKI, T.; CYBIS, N. Proposed Core Competencies and Empirical Validation Procedure in Competency Modeling: Confirmation and Classification. *Frontiers in psychology*, v. 7, 2016.

BERTOLIN, R. V.; ZWICK, E.; BRITO, M. J. Aprendizagem organizacional socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 493-513, 2013.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Adm. Mackenzie**. São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Resolução TCU nº 187, de 5 de abril de 2006**. Dispõe sobre a política de gestão de pessoas do Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, 2006.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.

CAMPION, M. A.; FINK, A. A.; RUGGEBERG, B. J.; CARR, L.; PHILLIPS, G. M.; ODMAN, R. B. Doing competencies well: Best practices in competency modeling. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, p. 225-262, 2011.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

DISTRITO FEDERAL, Câmara Legislativa. **Lei Orgânica do Distrito Federal**. Texto atualizado com as alterações adotadas pelas Emendas à Lei Orgânica nºs 1 a 98 e as decisões em ação direta de inconstitucionalidade proferidas pelo Supremo Tribunal Federal e pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios até 20 de outubro de 2016. 1993.

DISTRITO FEDERAL, Câmara Legislativa. **Lei Complementar nº 1, de 9 de maio de 1994**. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Distrito Federal e dá outras providências. 1994.

DISTRITO FEDERAL, Câmara Legislativa. **Lei nº 4.356, de 3 de julho de 2009**. Institui o Plano de Carreira, Cargos e Remunerações dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal e dá outras providências. 2009.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Contas do Distrito Federal. **Resolução TCDF nº 296, de 15 de setembro de 2016**. Aprova o Regimento Interno do Tribunal de Contas do Distrito Federal. Brasília: TCDF, 2016.

DUTRA, M. H.; ALBERTON, L.; CAMARGO, R. C. C. P.; CAMARGO, R. V. W. Competências do auditor: um estudo empírico sobre a percepção dos auditados das empresas registradas na CVM. **Enfoque: Reflexões Contábeis**. Maringá, v. 32, n. 3, p. 37-55, 2013.

FIRMINO, J. E.; PAULO, E. Aspectos Comportamentais no Julgamento Profissional dos Auditores Independentes. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília, v.16, n. 3, p. 17-40, 2013.

IFAC – INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **International Education Standard 8** – Competence Requirements for Audit Professionals. New York: IFAC, 2006. Disponível em: <http://www.ifac.org>.

INTOSAI – INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS. **Auditing Standards Basic Principles in Government Auditing**. (ISSAI 100). Viena: Intosai, 2001.

ISIDRO-FILHO, A. Mapeamento de competências: novas direções para a prática em organizações. In: XXXV Enanpad, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

LEMES, D. F.; MIRANDA, G. J. Habilidades profissionais do contador preconizadas pela IFAC: um estudo com profissionais da região do triângulo mineiro. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. São Paulo, v.7, n.2, p. 293-316, 2014.

LOPEZ, F.; BUGARIN, M.; BUGARIN, K. Rotatividade nos cargos de confiança da administração federal brasileira (1999-2013). **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 65, n. 4, p. 439-461, 2014.

MONTEIRO, L. M. Reforma da administração pública e carreiras de Estado: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental no Poder Executivo federal. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1117-1143, 2013.

MORAES, V. V.; BORGES-ANDRADE, J. E.; QUEIROGA, F. Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito(a) e secretário(a) municipal. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1445-1461, 2011.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; CARPES, A. M. S. Competências e Habilidades Exigidas do *Controller* e a Proposição para sua Formação Acadêmica. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 15-36, 2013.

SCHIPPMANN, J. S.; ASH, R. A.; BATTISTA, M.; CARR, L.; EYDE, L. D.; HESKETH, B.; KEHOE, J.; PEARLMAN, K.; PRIEN, E. P. The practice of competency modeling. **Personnel psychology**, v. 53, p. 703-740, 2000.

SILVA, F. M. da; MELLO, S. P. T. de; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**. Santa Maria, v. 6, n.4 p. 685-693, 2013.

SOARES Neto, A.; DA SILVA, A. B. Os estágios de aprendizagem de auditores fiscais no contexto da prática profissional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 841-863, 2012.

STEVENS, G. W. A critical review of the science and practice of competency modeling. **Human Resource Development Review**, v. 12, n. 1, p. 86-107, 2013.

APÊNDICES

Apêndice A – Formulário de coleta de dados do grupo focal/ *brainstorming/brainwriting*

Grupo focal

Formulário de registro: Características Técnicas e Comportamentais

1. Pensem em Auditores de Controle Externo *seniores* que cumprem **com excelência** as suas atribuições e responsabilidades e responda à seguinte pergunta:

Quais são as principais características que diferenciam esses auditores dos demais servidores?

2. Ainda sobre as características dos auditores *seniores* de referência, descreva brevemente: Quais conhecimentos sobre a atuação do Tribunal esse profissional possui? Como ele se relaciona com as demais áreas do Tribunal? Qual o padrão de qualidade dos produtos/serviços que ele deve apresentar?

Apêndice B – Análise de Conteúdo do grupo focal

| Categoria | Verbalizações |
|---------------------|--|
| Visão estratégica | <p>“Percepção de como o seu trabalho se encaixa e contribui no mapa estratégico do Tribunal”;</p> <p>“Visão estratégica do Tribunal”;</p> <p>“Creio que esse profissional deva conhecer de maneira profunda a missão do Tribunal, o seu ‘negócio’ (TCDF)”.</p> <p>“Visão global do TC”.</p> <p>Conhecer os objetivos do Tribunal e do trabalho realizado;</p> <p>Compromisso com as metas, com a missão do Tribunal;</p> <p>“Algumas boas práticas que existiam no Tribunal foram simplesmente abandonadas, como a análise das notas de empenho, análise dos balancetes, acompanhamento dos contratos”;</p> |
| Atuação transversal | <p>“Quanto mais transversal o conhecimento da atuação do Tribunal, melhor, especialmente se o auditor tiver a oportunidade / vontade de atuar em mais de uma área ou conversar com colegas mais experientes”.</p> <p>“Deve conhecer os objetivos e principais processos de trabalho do TCDF”;</p> <p>“Conhecimento aprofundado dos trâmites processuais do TC e seus desdobramentos ou implicações”;</p> <p>“Entende a forma de tomada de decisão do TC”;</p> <p>“Conhece os processos de trabalho das outras áreas e quais produtos podem contribuir para o seu trabalho”;</p> <p>“Deve ter comportamento de integração com as demais áreas, sempre visando a importância de unir esforços para o bem da atuação institucional”;</p> <p>“(Creio que esse profissional deva conhecer...) os novos conhecimentos e normas produzidas e que impactam a carreira, o trabalho, as atividades do Tribunal”;</p> <p>“Dada a estrutura organizacional utilizada pelo TCDF, onde as unidades atuam por modalidade de atuação, o conhecimento integral das atribuições e responsabilidades do TC permite que fatos identificados no curso dos trabalhos, mas é afeto à área de atuação do ACE, seja encaminhado para providência, evitando que irregularidades sejam processadas”.</p> <p>“Sou favorável a haver um normativo no Tribunal estipulando que todo auditor novato deve passar pelo menos 6 meses trabalhando em cada área, uma espécie de ciclo básico do Tribunal”.</p> <p>Audidores de excelência devem passar pelas áreas mais importantes do Tribunal, a fim de obter uma visão mais consistente da Instituição.</p> <p>Compreender como o Tribunal funciona e contribuir para o trabalho de outros setores;</p> <p>Integração com as outras áreas: convergir esforços e objetivos.</p> |
| Inovação | <p>“Habilidade para vender esses projetos e conquistar apoiadores, viabilizando os resultados esperados”;</p> <p>“Iniciativa para propor projetos aderentes a essa estratégia e se responsabilizar por essas ideias”;</p> <p>Resolver problemas, “pensar em saídas” para as situações;</p> <p>Buscar novas soluções.</p> <p>“Faz proposições ao plenário ponderadas com a capacidade de cumprimento dos jurisdicionados”;</p> <p>Apresenta proposições ao plenário sensatas e exequíveis.</p> <p>Iniciativa de propor novas formas de realizar o trabalho. Não adianta fazer bem o que já é feito, precisa buscar aperfeiçoar;</p> <p>Proatividade – agir além do estabelecido no trabalho.</p> |

| | |
|-----------------------------|--|
| | <p>“Iniciativa para propor novas formas de exercício do controle externo”</p> |
| Autodesenvolvimento | <p>“Mantém seu conhecimento atualizado”;</p> <p>“Proatividade para buscar novos conhecimentos, ferramentas, processos de trabalho”;</p> <p>“Conhecimento técnico abrangente e de excelência”;</p> <p>“Conhecimento sistêmico do sistema de controle externo brasileiro”</p> <p>“Continua busca por qualificação, desenvolvimento, preparo técnico para o exercício do cargo com isenção e autonomia”;</p> <p>“Ter desempenhado atividades afetas as seguintes áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análise de contas (anual e especial); 2. Auditoria; 3. Análise de denúncias, representações e licitações”. <p>“Sobre o padrão de qualidade, o auditor deve buscar o aperfeiçoamento contínuo, tendo como objetivo sempre melhorar seus trabalhos em relação aos anteriores, seja em capacitações, seja em contato com colegas de trabalho”.</p> <p>Aperfeiçoamento contínuo, tendo o seu desempenho como referência;</p> <p>Buscar o aprimoramento contínuo, individual e dos processos;</p> <p>Conhecimento atualizado;</p> <p>Buscar qualificação constante.</p> |
| Relacionamento interpessoal | <p>“Deve se relacionar com urbanidade e saber quem pode auxiliar em determinados assuntos (competências das unidades)”;</p> <p>“O relacionamento com outras áreas deve ser pautado pelo respeito e disposição para contribuir”;</p> <p>“Deve ter comportamento de integração com as demais áreas, sempre visando a importância de unir esforços para o bem da atuação institucional”;</p> <p>Senso crítico para perceber quando está errado;</p> <p>Saber receber <i>feedback</i>;</p> <p>Bom senso para perceber quando está equivocado.</p> |
| Trabalho em equipe | <p>“Habilidade para trabalhar em equipe”;</p> <p>“Capacidade de trabalhar em equipe”</p> <p>Compartilhar com os colegas essas ferramentas, essas técnicas, também é importante.</p> |
| Argumentação fundamentada | <p>“Tem que apresentar trabalhos objetivos, sem excessos, com fundamentação e desenvolvimento lógico (ótimo é inimigo do bom)”.</p> <p>“Apresenta trabalhos com argumentação/ fundamentação aprofundada”;</p> <p>“Apresenta trabalhos sólidos / robustos do ponto de vista técnico”.</p> <p>“Deve buscar um resultado de excelente qualidade. Sempre tentando superar o ‘lugar comum’”.</p> <p>“Pesquisa de instrução (formação + experiência)”.</p> <p>“Defendo a independência intelectual, que tem a ver com fundamentar bem a sua opinião e ter a responsabilidade por aquilo que se opina, mas ao mesmo tempo saber reconhecer quando uma crítica é pertinente”;</p> <p>“Avaliar a materialidade e a relevância. Deveria ser normatizado, manualizado aqui no Tribunal”.</p> <p>Trabalho de qualidade = referência e objetividade;</p> <p>Fundamentar o seu trabalho de forma sensata e exequível (união de um bom argumento para defender o seu posicionamento e do bom senso na hora de fazer proposições. Ele deve refletir: Que parte da minha proposição será aceita? Que parte da minha proposta é de fato exequível pelo gestor?</p> |
| Comprometimento | <p>“Compromisso com a instituição, ou, melhor dizendo, com sua função constitucional”;</p> <p>“Eu diria que, acima de tudo, o servidor aqui tem que ter autoestima, acreditar muito no que faz. Tem que perseverar, senão acaba desmotivado”.</p> <p>“O resultado do item anterior pode reduzir a motivação para interagir com as diversas áreas do TCDF”.</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>“Atitude”</p> <p>“Responsabilidade”</p> <p>“Comportamento pessoal e profissional pautado nos princípios éticos que norteiam o cargo, a carreira e as atribuições dos agentes públicos”;</p> <p>“Empenho e envolvimento para o cumprimento das normas que regem o cargo (postura, cumprimento de horário, compromisso com as metas, etc.)”.</p> <p>“Iniciativa, interesse”;</p> <p>Colocar em prática princípios éticos;</p> <p>Compromisso com a razão de ser da organização.</p> <p>Compromisso com as metas com a missão do Tribunal.</p> |
| <p>Aspectos motivacionais e ambientais</p> | <p>“Reconhecimento da Alta Administração pelo trabalho desenvolvido”;</p> <p>“Características individuais, no sentido de que a motivação é predominantemente intrínseca do indivíduo”.</p> <p>“A atuação do Tribunal é de todos conhecida, a efetividade, todavia, pode frustrar a motivação”.</p> |

ANEXOS

Anexo A – Formulários preenchidos pelos participantes