



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

MARIANA COSTA DE LIMA FERNANDES

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO  
AUDITOR INTERNO DO BANCO ALFA**

Brasília – DF

2011

MARIANA COSTA DE LIMA FERNANDES

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO  
AUDITOR INTERNO DO BANCO ALFA**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Prof<sup>a</sup> Orientadora: MSc. Magdalena Anunciato Depieri

Prof<sup>a</sup> Supervisora: Dra. Gisela Demo Fiuza

Brasília – DF

2011

Fernandes, Mariana Costa de Lima.

Mapeamento de Competências do Auditor Interno do Banco Alfa /  
Mariana Costa de Lima Fernandes. – Brasília, 2011.

73 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> MSc. Magdalena Anunciato Depieri

Supervisora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gisela Demo Fiuza

Departamento de Administração.

1. Mapeamento de Competências. 2. Instituição financeira. 3.  
Auditoria Interna. I. Título.

**MARIANA COSTA DE LIMA FERNANDES**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO  
AUDITOR INTERNO DO BANCO ALFA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**MARIANA COSTA DE LIMA FERNANDES**

Profª MSc. Magdalena Anunciatto Depieri  
Professora-Orientadora

Profª Dr.ª Gisela Demo Fiuza  
Professora-Supervisora

Profª Bel. Késia Rozzett  
Professora-Examinadora

Brasília, 9 de abril de 2011.

Para Victoria e Carolina, filhas maravilhosas, com as  
quais fui agraciada.

Para Maria da Luz e Eritelto, meus pais, exemplos  
de carinho e dedicação.

Para Carlos André, meu esposo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela graça alcançada.  
À UnB, na forma de seus profissionais, pelo auxílio e oportunidade.  
À minha família, por compreender minhas ausências no convívio do lar.  
Aos amigos Flavio, Marcos e Ronaldo, colegas de graduação, pelo apoio certo nas horas difíceis e pela presença em cada conquista.

Uma instituição é como uma canção; não é formada por sons individuais, mas pelas relações entre eles.  
Peter Drucker

## RESUMO

A Gestão de Pessoas por Competências vem sendo amplamente adotada nas organizações, com o objetivo de melhorar os processos de seleção, avaliação, capacitação e recompensa, favorecendo o aumento de vantagem competitiva em relação ao seu capital humano. Este é o modelo de gestão adotado no Banco Alfa. Como instituição financeira, o Banco Alfa conta, em sua estrutura, com uma unidade de Auditoria Interna, responsável por assessorar a alta administração, prestando informações relevantes para tomadas de decisão e avaliando os processos empresariais visando sua melhoria contínua. A pesquisa que se apresenta é qualitativa, um estudo de caso, que tem como objetivo mapear as competências do auditor interno do Banco Alfa. Para tanto, foram analisados documentos internos da instituição e realizadas entrevistas com pessoas-chave, a fim de identificar conhecimentos, habilidades e atitudes se espera que este profissional demonstre. As informações levantadas foram analisadas (análise documental e análise de discurso), comparadas, identificando-se os aspectos mais relevantes e repetidos, de forma a permitir a construção das competências. O resultado foi positivo, com alcance dos objetivos propostos e identificação da necessidade de continuidade de estudos sobre o tema.

Palavras-chave: Mapeamento. Competências. Auditoria. Auditor.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Roteiro de Entrevista: .....	29
Quadro 2 – Responsabilidades Funcionais: .....	31
Quadro 3 – Objetivos das atividades dos auditores: .....	33
Quadro 4 – Comparação Análise Documental X Análise de Discurso: .....	34
Quadro 5 – Características pessoais: .....	35
Quadro 6 – Conhecimentos Técnicos: .....	36
Quadro 7 – Postura do Auditor Interno:.....	37
Quadro 8 – Dificuldades e necessidades: .....	38
Quadro 9 – Descrição das competências:.....	41

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	32
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	44
	REFERÊNCIAS.....	46
	ANEXOS .....	48
	Anexo A – Fluxograma do Processo de Mapeamento de Competências .....	48
	Anexo B – Lista de verbos utilizada no Banco Alfa para descrição das competências .....	50
	Anexo C – Competências específicas já mapeadas no Banco Alfa .....	52
	Anexo D – Responsabilidades Funcionais - Auditores.....	52
	APÊNDICES.....	55
	Apêndice A - Roteiro de Entrevista .....	55
	Apêndice B - Controle das Entrevistas .....	56
	Apêndice C - Transcrição das Entrevistas .....	57

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A competitividade que hoje atinge as organizações promove uma verdadeira corrida em busca de diferenciais, promovendo a constante melhoria dos processos organizacionais. Devido à velocidade com que as mudanças ocorrem, a manutenção de vantagens competitivas torna-se mais difícil, pois um diferencial pode ser rapidamente copiado pela concorrência, caindo em lugar-comum (DEMO, 2008). Surge então a necessidade de se obter vantagens competitivas sustentáveis, como forma de preservar a longevidade da empresa. Estudiosos do assunto têm apontado para um fator que, ao integrar determinada organização, possui imitabilidade imperfeita: pessoas (BARNEY, 1991). A vantagem competitiva, sob ótica da teoria dos recursos, pode ser explicada por fatores internos da organização, assim como por sua estrutura estática. Prahalad e Hamel (1990) analisaram tal teoria e compreenderam a organização como “conjunto de capacidades e competências no qual os membros organizacionais possuem papel relevante”. Este conjunto de capacidades e recursos é capaz de destacar uma empresa entre as concorrentes, ressaltando a importância das pessoas como diferencial competitivo sustentável.

Dado tal cenário de concorrência acirrada e de valorização das competências humanas como diferencial competitivo, a Gestão de Pessoas atingiu o patamar de atividade estratégica nas empresas pelo entendimento de que, com práticas que promovam a satisfação de necessidades psicológicas - e assim conquistem a lealdade e o comprometimento dos trabalhadores - é possível aumentar a produtividade e a competitividade. Para adquirir um grande diferencial, as organizações devem estimular a capacidade, o conhecimento e o comprometimento de seus funcionários. Com este intuito, a Gestão de Pessoas por Competências constitui alternativa aos modelos tradicionais de gestão (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Com o pressuposto de que o domínio de competências raras e valiosas permite que a organização alcance desempenho superior ao da concorrência, esta

abordagem busca direcionar esforços para o desenvolvimento de competências que sejam fundamentais para a consecução dos objetivos organizacionais.

Para aumentar sua competitividade em um mercado de concorrência extremamente acirrada - o financeiro - o Banco Alfa investe em seu quadro de pessoal utilizando modelo de Gestão de Pessoas que possibilita e incentiva o constante aprimoramento profissional. A Gestão de Desempenho por Competências permite ao funcionário saber o que dele se espera ao realizar o seu trabalho, tanto em relação às competências propriamente ditas quanto à avaliação do nível em que as emprega (CARBONE et al., 2006). Se houver lacuna entre a expectativa de uso da competência e a realidade, são utilizadas ações de capacitação para desenvolver atributos que estejam aquém do esperado. Participar do planejamento da própria carreira, ter retorno justo de seu desempenho e ter suas competências como fator considerado em processos seletivos aumenta o comprometimento do funcionário com a empresa.

Para os gestores, o uso de instrumento para a avaliação estruturada de seus subordinados torna o processo mais transparente e justo, com abertura ao diálogo e construção conjunta do resultado do processo avaliativo. Gerir competências permite pensar a capacitação da equipe, propor a disseminação de conhecimentos, estruturar grupos de trabalho de forma mais eficiente (AMARAL, 2006).

O presente trabalho foi realizado no âmbito da Auditoria Interna. A auditoria interna é uma função independente dentro das organizações, que se preocupa com a avaliação de suas atividades, prestando um serviço à administração. Tem enfoque gerencial e contempla toda a organização e áreas correlatas com o objetivo de medir a eficiência e a eficácia do sistema de gestão e a adequação e efetividade do sistema de controles internos (ATTIE, 2007).

## **1.2 Formulação do problema**

A metodologia de auditoria interna adotada pelo Banco Alfa é revista e aperfeiçoada continuamente, agregando novas teorias e abordagens dos processos críticos da

empresa, da gestão dos riscos e da implementação de controles. Assim também o modelo de gestão de pessoas da instituição está em constante análise e aperfeiçoamento, em busca das melhores políticas e práticas.

Com o objetivo de auxiliar na manutenção da Gestão de Desempenho por Competências, no âmbito da Auditoria Interna do Banco Alfa, o presente trabalho trata da seguinte questão:

“Atualmente, que competências são necessárias ao auditor interno do Banco Alfa, considerando o modelo de Gestão de Pessoas, adotado pela instituição?”

### **1.3 Objetivo Geral**

Visando garantir a conformidade da Gestão de Pessoas no âmbito da Auditoria Interna com o modelo adotado pelo Banco Alfa, a presente pesquisa tem como objetivo geral:

Mapear e descrever competências específicas necessárias à atuação do auditor interno do Banco Alfa, utilizando o modelo de Gestão de Pessoas por Competências.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, as atividades foram distribuídas nos seguintes objetivos específicos:

- Analisar documentos do Banco Alfa em que figurem as atribuições do auditor interno;
- Entrevistar gerentes de auditoria para levantamento das atribuições e atividades do auditor interno, bem como de conhecimentos, habilidades e atitudes que este profissional deve possuir;
- Comparar as informações obtidas na análise documental com as levantadas nas entrevistas, identificando pontos comuns de maior relevância.

## 1.5 Justificativa

A visão integrada das pessoas e de seu relacionamento com a instituição devem ser direcionadores do conjunto de políticas e práticas que compõe a gestão do capital humano. Entre os modelos de gestão utilizados na atualidade, tem sido largamente adotado o de Gestão de Pessoas por Competências, principalmente para questões de capacitação e desenvolvimento. Nele são identificadas características desejáveis para cada perfil profissional, por meio do mapeamento de competências necessárias para o desempenho de atividades específicas (CARBONE et al., 2006). Dessa forma, é possível recrutar pessoas com os atributos definidos, além de possibilitar o aprimoramento das competências exigidas em profissionais já selecionados.

Por sua relevância, a Gestão de Pessoas por Competências é o tema deste trabalho, com foco em desenvolvimento e capacitação. A pesquisa foi delimitada pelo Mapeamento de Competências, atividade base na utilização do modelo.

O mapeamento de competências foi realizado na Auditoria Interna, área que possui importante papel na governança corporativa das sociedades de capital aberto. A legislação e a supervisão bancária impõem às instituições financeiras que constituam uma unidade de auditoria interna, a fim de proteger os interesses dos acionistas e da sociedade, além de garantir a saúde do sistema financeiro. A Auditoria também exerce a função de assessoramento à alta administração da empresa, fornecendo informações gerenciais e emitindo pareceres para subsidiar o processo decisório.

A escolha da área em que foi realizado o mapeamento está baseada na importância da Gestão de Pessoas no contexto da Auditoria Interna do Banco Alfa. Assim, a pesquisa destina-se a:

- Ampliar o conhecimento, no contexto da Gestão de Pessoas por Competências, sobre mapeamento de competências do auditor interno;
- Auxiliar o auditor interno a orientar-se na realização do seu trabalho e no planejamento de sua carreira;

- Permitir aos gerentes de auditoria a avaliação sistematizada do desempenho dos auditores, auxiliando a identificação de necessidades de treinamento e o gerenciamento de perfis dentro das equipes;
- Fortalecer a atuação da Auditoria Interna, com a definição do perfil desejado na seleção de novos auditores e com o desenvolvimento e a capacitação dos profissionais que já compõem o quadro de pessoal.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Pessoas Por Competências

#### 2.1.1 Definição

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências tem como princípios os talentos individuais e coletivos, determinados pela formação, capacitação e desenvolvimento do profissional. É um modelo que enfatiza a valorização do potencial humano existente nas organizações, estimulando a capacidade de inovação, incentivando a liderança, recompensando e premiando os resultados excepcionais e gratificando os resultados da equipe. Há o aproveitamento do comportamento individual para o cumprimento de metas desejáveis, sem a definição de um conjunto rígido de atividades pré-estabelecidas para determinado cargo, mas com a proposta e o incentivo a multifuncionalidade (AMARAL, 2006).

O uso do conceito de competências permitiu o surgimento de um processo de gestão de pessoas mais alinhado com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos (DUTRA, 2004). Podem ser apontados como benefícios:

Para a organização:

- Simplicidade, flexibilidade e transparência;
- Otimização de recursos e da massa salarial;
- Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional;
- Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos;
- Flexibilidade do modelo para adaptação às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia;



- Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.

Para as pessoas:

- Horizontes profissionais claros, com critérios de acesso definidos;
- Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado;
- Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação;
- Condições claras e objetivas para a mobilidade entre carreiras.

### 2.1.2 Importância e objetivos da Gestão de Pessoas por Competências

A Gestão de Pessoas por Competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações, e propõe-se fundamentalmente a gerir as lacunas de competências existentes nas organizações, procurando eliminá-las ou minimizá-las (CARBONE et al., 2006). Além disso, busca orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A gestão por competências constitui um processo contínuo, baseado na formulação da estratégia organizacional. Em razão dos objetivos estratégicos estabelecidos, podem ser definidos indicadores de desempenho corporativo e identificadas as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional, fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações. Neste trabalho, foi adotada a definição de competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (CARBONE et al., 2006). Tais competências podem ser percebidas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (ZARIFIAN, 1999) e servem como ligação entre as condutas individuais e a

estratégia da organização. Concepções como esta possuem ampla aceitação, por considerarem as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), além de associarem a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou de uma estratégia organizacional (CARBONE et al., 2006).

Sob essa perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho — além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses três elementos — gera um desempenho, expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências de tais comportamentos, em termos de realizações e resultados (GILBERT, 1978 apud BRANDÃO et al., 2008). O desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

## **2.2 Mapeamento de Competências**

Identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais constitui uma das etapas mais importantes do referido modelo de gestão de pessoas (CARBONE et al., 2006). Para essa identificação inicialmente é realizada pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia da organização. Em seguida é realizada coleta de dados com pessoas-chave da organização, para comparação com a análise documental (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). Outros métodos e técnicas de pesquisa que podem ser utilizados são: observação (participante ou não), entrevistas, grupos focais e questionários.

Para melhor descrever competências humanas relevantes à organização, é necessário observar alguns aspectos metodológicos, como por exemplo, a descrição das competências sob a forma de referenciais de desempenho, de comportamentos observáveis no trabalho. Assim a descrição de uma competência representaria um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve estar apto a realizar. O comportamento pode ser descrito com o uso de um verbo e um objeto de ação, como, por exemplo, “edita textos”. A ele, pode ser acrescida uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. A descrição, então, ficaria assim: “edita textos, utilizando o aplicativo Word”. Se for necessário, pode ser

definido um critério que indique padrão de qualidade satisfatório: “edita textos, sem erros de digitação, utilizando o aplicativo Word” (CARBONE et al., 2006).

A descrição das competências requer outros cuidados, como evitar descrições muito longas e uso de termos técnicos, por tornarem mais difícil a compreensão do leitor. Também é necessário evitar ambiguidades, como por exemplo: “implementa modelos de controles bem-sucedidos em outras organizações”. Outros problemas com os quais é necessário ter atenção dizem respeito a: irrelevâncias e obviedades; redundâncias; abstrações; e uso de verbos que não expressem ação concreta (saber, entender, pensar), pois não podem ser observados e por isso, não são passíveis de avaliação. Por outro lado, utilizar verbos que expressem uma ação concreta e representem comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho (analisar, organizar, comunicar) permitem descrever competências com objetividade. Para garantir a qualidade das descrições das competências é importante submetê-las à crítica de pessoas-chave da organização, para identificar possíveis inconsistências e inadequações, assim como realizar validação semântica, com entrevistas a funcionários com diferentes características (gênero, idade, escolaridade), para verificar se todos compreendem da mesma forma o comportamento descrito.

### **2.3 Auditoria Interna**

A auditoria interna surgiu como uma função administrativa que era exercida por apenas uma pessoa e que consistia basicamente na verificação independente de contas, antes de seu pagamento. Hoje, é uma atividade profissional que se estende à avaliação da eficiência e eficácia de todas as fases das operações, financeiras e não-financeiras, da empresa (BOYNTON et al., 2002).

### 2.3.1 Definição, objetivos e importância

Auditoria Interna é a área constituída para avaliar, com independência, se a organização como um todo, e cada um dos sistemas que a compõem, funcionam e fluem conforme proposto pela alta administração. Como controle gerencial que funciona medindo e avaliando a eficiência dos outros controles existentes, a Auditoria Interna fornece assistência e aconselhamento a todos os níveis da empresa, por meio de recomendações e sugestões (ATTIE, 2007; 2010).

Os objetivos da auditoria interna são:

- Examinar a integridade e fidedignidade das informações financeiras e operacionais e os meios utilizados para aferir, localizar, classificar e comunicar essas informações;
- Examinar os sistemas estabelecidos para certificar a observância às políticas, planos, leis e regulamentos que possam impactar as operações e relatórios;
- Examinar os meios usados para a proteção dos ativos;
- Verificar se os recursos são empregados de maneira eficiente e econômica;
- Examinar operações e programas e verificar se os resultados são compatíveis com os planos;
- Comunicar o resultado do trabalho de auditoria e certificar providências para atendimento de suas recomendações.

O Conselho Federal de Contabilidade, por meio da NBCT 12, regulada pela resolução CFC 986/2003, estabelece o seguinte conceito:

A Auditoria Interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informação de controles internos ligados ao ambiente e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir a administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

Pode-se definir a finalidade da Auditoria como o fornecimento aos administradores, em todos os níveis, de subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não-conformidades apontadas nos relatórios, de forma a agregar valor ao resultado da organização.

### 2.3.2 Processo de Auditoria Interna

As informações prestadas pela Auditoria Interna aos administradores da empresa devem ser embasadas por opinião técnica ilibada e impoluta. Para tal fim, deve ser utilizado roteiro com subsídios e informações em escala e profundidade adequadas, e que proporcione condições para concluir e firmar posição acerca do objeto avaliado. Este roteiro inclui as etapas de: análise da afirmação, avaliação da afirmação, obtenção de elementos comprobatórios e formação de opinião (ATTIE, 2010).

#### 2.2.2.1 Análise da Afirmação

Na análise da afirmação, devem ser analisados a origem, as formas, sistemas de avaliação, ambientes e outros elementos que possam identificar o significado da afirmação e o que há por trás dela. Um exemplo é o balanço patrimonial, que é uma afirmação empresarial em relação ao seu patrimônio, e sua análise demonstra que ele é constituído de bens, direitos e obrigações.

Para o desenvolvimento da análise da afirmação, devem ser realizados revisão analítica, pré-planejamento, conhecimento e planejamento formal (ATTIE, 2007).

Na revisão analítica é estabelecido o escopo do trabalho de auditoria. Devem ser indicados os maiores riscos atribuídos ao objeto avaliado e aqueles que possuem menor significado, definindo o que será avaliado e o que não será. Por exemplo, o balanço patrimonial de uma pequena empresa indica maior risco em seus estoques e contas a receber do que em seu caixa. Já em uma grande instituição financeira o caixa pode constituir o maior risco, enquanto o estoque possui basicamente material de expediente (ATTIE, 2007). Nesta etapa também são apontados os locais, setores ou filiais escolhidos para visita ou avaliação de auditoria, com base em aspectos históricos, de controle e em volumes de operações.

O pré-planejamento engloba a fase de estudo e verificação do objeto a ser auditado. Com base em trabalhos anteriores é possível identificar o que é importante ser avaliado. Análises verticais e horizontais, variações significativas podem indicar maiores e menores riscos, volumes de operação, locais, entre outros aspectos.

São objetivos desta etapa: identificar a instituição e o dado a ser analisado, bem como eventos que possam afetá-los; permitir o cumprimento do trabalho e os prazos definidos para sua realização; definir o escopo do trabalho; observar e identificar pontos de dificuldade e de maior complexidade.

O conhecimento refere-se à compreensão holística que o auditor deve possuir da empresa, incluindo suas atividades, operações, sistemas de informação, legislação aplicável, entre outros. Esta é a etapa em que se identifica como e por que a empresa funciona.

Após o levantamento de informações das etapas anteriores, o planejamento formal contempla a elaboração de cronograma das tarefas; define os procedimentos que serão utilizados para coleta de provas; determina a relevância dos itens que serão avaliados; a extensão e a profundidade das avaliações de auditoria; indica a equipe técnica de auditores e as atividades de cada um; formaliza o jogo de programas com detalhes das auditorias por área ou atividade, com a relação de objetivos e de procedimentos de auditoria, assim como o tempo estimado para execução dos trabalhos (ATTIE, 2007).

#### .2.2.2.2 Avaliação da afirmação

Após a fase de análise da afirmação, é necessário definir métodos e procedimentos que serão utilizados na colheita de provas. A determinação destes métodos e procedimentos depende das circunstâncias que influem na definição dessa suficiência. Por exemplo: a análise da conta de estoques pode ser avaliada de várias formas, mas devemos considerar alguns aspectos fundamentais, como valores e quantidades, para definir a melhor forma de realizar a avaliação (ATTIE, 2007).

São fatores que podem influenciar na forma de avaliação da afirmação: nível de controle interno da organização, que pode abreviar ou aprofundar a extensão do trabalho de auditoria, de acordo com a credibilidade depositada na aplicação do controle; subjetividade inerente ao objeto sob avaliação, pois tanto maior é o risco da auditoria, quanto mais subjetivo o fator ou segmento avaliado; integridade dos

administradores, que são os responsáveis pela definição e divulgação do uso dos controles internos; ponderação da relevância, que determina maior aprofundamento da avaliação nas atividades mais relevantes da empresa; e ponderação do risco relativo, que determina que em algumas áreas a possibilidade de erros graves, e a ocultação dos erros, é maior do que em outras, o que requer mais atenção e o uso de recursos adequados para realizar a avaliação.

#### 2.2.2.3 Obtenção de elementos comprobatórios

Nesta etapa são feitas a escolha e a aplicação dos procedimentos de auditoria. Para escolher os procedimentos apropriados, devem ser considerados aspectos como a natureza das afirmações, a finalidade de cada revisão, o nível de credibilidade das provas que serão buscadas, a facilidade de aplicação dos procedimentos e o custo envolvido (ATTIE, 2007).

Os elementos comprobatórios são reunidos por meio de testes, constituindo processo fundamental na execução da auditoria. Para aplicação dos testes de auditoria, devem ser consideradas a natureza e a extensão da verificação a ser feita, quanto é preciso investigar, que variáveis considerar, para decidir entre testar todos os elementos (população) ou uma amostra representativa adequada. A amostragem é a opção mais comum e, neste caso, é necessário comprovar que as condições da amostra se aplicam aos demais elementos, para garantir a emissão de opinião definitiva sobre o objeto avaliado.

#### 2.2.2.4 Formação da opinião

Nesta etapa deve ser avaliada a suficiência dos elementos comprobatórios obtidos, considerando a origem, a forma e o grau de credibilidade dos referidos elementos.

A conclusão se dará sobre cada item avaliado e será realizada análise conjunta de todas as conclusões parciais (ATTIE, 2007).

Finalmente, a revisão analítica pode ser utilizada como verificação conclusiva que determina se o trabalho realizado foi suficiente e se foram atingidos os objetivos da auditoria.

O trabalho estará concluído se as avaliações permitirem a opinião que responda aos objetivos formulados.

### 2.3.3 Atribuições e Atividades do Auditor Interno

Os auditores internos são empregados das organizações onde exercem seu papel profissional. Desenvolvem atividades de avaliação, as auditorias internas, dentro da empresa, com o objetivo de ajudar a administração a cumprir suas responsabilidades com eficácia.

Almeida (2010) aponta como principais objetivos do auditor interno:

- Verificar se as normas internas estão sendo seguidas;
- Verificar a necessidade de aprimorar as normas internas vigentes;
- Verificar a necessidade de novas normas internas;
- Efetuar auditoria das diversas áreas das demonstrações contábeis e em áreas operacionais.

A extensão da função de auditoria interna abrange todas as fases das atividades de uma organização (ATTIE, 2010). É fácil constatar, portanto, que a natureza e a complexidade do ambiente organizacional em que a empresa está inserida requer do trabalho do auditor (BOYNTON et al., 2002):

- Adoção de modelo mental voltado à complexidade;
- Conjunto multirreferencial de conhecimentos, mesmo quando o trabalho do auditor esteja concentrado em áreas de conhecimentos específicos;
- Capacidade de adaptação acima da média.

Tais requisitos são necessários para que o auditor possa aprender rapidamente aspectos teóricos e práticos.

Existem características pessoais que são necessárias ao bom desempenho do auditor, considerado o ambiente complexo em que atua:

- comprometimento profissional - capacidade de demonstrar interesse pelas atividades do cargo, determinação para atingir as metas estabelecidas e viabilizar o desenvolvimento pessoal e profissional;
- comunicação - capacidade de expressar-se com fluência, segurança e objetividade, tanto por escrito quanto oralmente;



- adaptabilidade - capacidade para assimilar e adaptar-se rapidamente às necessidades e exigências do meio, demonstrando flexibilidade e equilíbrio emocional;
- iniciativa - capacidade de propor melhorias/soluções e agir oportunamente frente às situações;
- postura ética - capacidade de agir com discrição, serenidade, retidão de princípios e imparcialidade, considerando os princípios éticos da organização;
- senso crítico - capacidade de discernir e analisar logicamente os dados da realidade e efetuar o questionamento de si e dos outros;
- visão sistêmica - capacidade de perceber o todo, as variáveis envolvidas num determinado problema, compreender suas relações e lidar com a dinâmica dos sistemas;
- relacionamento interpessoal – capacidade de interagir com pessoas e grupos de forma empática, cordial e profissional, demonstrando facilidade em trabalhar em equipe;
- coordenação - capacidade para conduzir grupos e acompanhar processos, atividades e procedimentos, para o alcance das metas estabelecidas;
- dinamismo - habilidade para sugerir ou implementar ações/decisões agindo de forma tempestiva, ágil e efetiva;
- liderança - habilidade para influenciar, orientar e desenvolver pessoas, proporcionando contexto motivador para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Além desses fatores, outros podem contribuir sobremaneira para o exercício eficaz das funções do auditor, como autoconfiança; curiosidade; criatividade; senso de julgamento; rapidez de raciocínio abstrato e lógico; atenção a possíveis fontes de informações e suas relações; persistência nas investigações; modelo mental voltado para visão holística; predisposição para atuar em ambiente de complexidade.

A postura do auditor interno deve contribuir para a existência de um clima de cordialidade profissional. O sucesso do trabalho desenvolvido por um auditor depende de sua habilidade no trato com as pessoas, tanto quanto de sua

capacitação técnica. É, portanto, responsabilidade do auditor derrubar as barreiras defensivas normalmente levantadas pelos interlocutores. Para conquistar respeito e confiança, é essencial que mantenha relações cordiais com as pessoas cujo trabalho examina. Atitudes negativas, além de dificultar o trabalho, em nada auxiliam na projeção de uma imagem de segurança em relação ao seu conhecimento e capacidade para avaliar rotinas, atividades e pessoas.

Outros aspectos significativos relacionados à postura do auditor referem-se à sua independência no exercício da função e à necessidade de sigilo profissional.

A independência dos auditores internos deve ser definida nos estatutos de funcionamento, no manual de auditoria interna e junto às áreas e funções da organização e às entidades externas (Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, auditoria independente e organismos de fiscalização e controle).

A independência não reside no simples acesso aos documentos da empresa, mas na liberdade de programar, executar os trabalhos, elaborar conclusões e comunicar os resultados sem interferências.

Quanto à observância da necessidade de sigilo profissional, ela decorre do fato de que, para desempenhar a função institucional de avaliação dos processos empresariais com foco em riscos, o auditor interno precisa ter acesso às informações confidenciais da organização.

Os postulados da ética profissional prevêm que o auditor interno deve manter sigilo absoluto das políticas, diretrizes e estratégias estabelecidas pela organização. Tal sigilo deverá ser mantido mesmo quando o auditor deixar de exercer funções de auditoria interna

O exercício da função de auditor exige do profissional conhecimento consistente e aprofundado dos objetos que serão avaliados (processos, produtos, serviços, sistemas). Sua conduta deve ser pautada pela ética, pela imparcialidade nas avaliações e pelo respeito nos relacionamentos. Os auditores avaliam as atividades da empresa, os riscos em que elas incorrem e a adequabilidade dos controles aplicados para mitigação de tais riscos.

O Instituto Americano de Contadores, relacionado com o exercício profissional de auditoria, identificou que uma profissão precisa ser reconhecida não somente pela

qualidade dos serviços que presta, mas também – na mesma extensão – por seus valores. Os valores básicos associados à profissão são:

- educação continuada e aprendizagem;
- competência;
- integridade;
- atualização com questões amplas de negócios;
- objetividade.

Os auditores internos têm a responsabilidade de observar as normas de conduta estabelecidas para a profissão. O Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) reconhece a importância da ética para o exercício da auditoria interna.

Seu código de ética estabelece normas de conduta que exigem alto padrão de honestidade, objetividade, diligência e lealdade a ser observado pelos auditores internos. Orienta que os princípios morais a serem seguidos pelos auditores devem ser formalizados, aceitos e praticados, tendo em vista que:

- a alta administração confia nos auditores para auxiliá-la na gestão,
- os auditores devem manter padrões elevados de conduta, honra e caráter, necessários ao exercício das funções;
- a unidade deve pautar-se por um código de ética que delineará os padrões de comportamento dos auditores.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta pesquisa é classificada, quanto a seus objetivos em termos de amplitude e profundidade, como estudo de caso, por buscar a realidade de uma organização específica.

Quanto à dimensão tempo, trata-se de pesquisa ocasional, por delimitar o estudo em um determinado período e mostrar um resultado instantâneo do fenômeno estudado (MATTAR, 1999). A Taxonomia de Mattar prevê ainda a classificação quanto à natureza das variáveis pesquisadas. Trata-se aqui de pesquisa qualitativa, que proporciona o conhecimento da realidade social por meio dos significados dos sujeitos participantes, dos fenômenos sociais e de dados a eles relacionados, tais como comportamentos e atitudes.

Conforme os critérios básicos para classificação de pesquisas científicas propostos por Vergara (2007), quanto aos fins e quanto aos meios, têm-se:

Quanto aos fins: trata-se de pesquisa descritiva, pois pretende expor características do mapeamento de competências, do trabalho dos auditores internos e da relação entre as duas variáveis;

Quanto aos meios: trata-se de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação, na literatura disponível, sobre: Gestão de Pessoas por Competências; Mapeamento de Competências, Auditoria Interna; Perfil do Auditor Interno. A investigação é também documental porque foram utilizados documentos internos do Banco Alfa que tenham relação com o objeto de estudo. É um estudo de caso por limitar-se à realidade dos auditores internos do Banco Alfa.

Inicialmente, foi realizada a revisão bibliográfica, para fundamentação teórica.

A coleta de dados iniciou com pesquisa documental, em normativo interno do Banco Alfa, para identificação do perfil de competências do auditor interno, com base na descrição do cargo. Em seguida, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com pessoas-chave (gerentes) da Auditoria Interna, sobre o perfil do auditor. Posteriormente, foram comparadas as respostas da entrevista com os dados

levantados na pesquisa documental, e então foi elaborada redação das competências específicas do auditor interno.

### **3.1 Caracterização da organização, setor ou área**

O Banco Alfa S.A. é pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista, organizado sob a forma de banco múltiplo, é regido por estatuto social próprio, e pela legislação vigente aplicável. Tem domicílio e sede em Brasília, com sucursais, filiais ou agências, escritórios, dependências e outros pontos de atendimento nas demais praças do País e no exterior.

O Banco Alfa tem por objeto a prática de operações bancárias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional.

A pesquisa foi realizada no âmbito da Auditoria Interna, área responsável pela avaliação dos processos críticos da empresa, com foco nos riscos inerentes ao negócio, assim como dos controles implementados para mitigação de tais riscos. A área possui cerca de 450 funcionários, dos quais aproximadamente 300 atuam como auditores. Os demais funcionários são de nível gerencial ou atuam em atividades administrativas, tais como planejamento e apoio à gestão. A Auditoria possui gerências nas áreas de crédito, varejo, contabilidade, negócios internacionais, mercado financeiro, sistemas informatizados, serviços jurídicos e gestão empresarial, além de gerência específica para o desenvolvimento e acompanhamento da metodologia de trabalho e outra para relacionamento com entidades de fiscalização e controle.

### **3.2 Participantes do estudo**

Participaram do estudo 10 gerentes de auditoria - funcionários de carreira do Banco Alfa - que participaram de entrevista semi-estruturada. Os participantes foram escolhidos por serem pessoas-chave na Auditoria Interna, dados o conhecimento e a ampla experiência que possuem na área, e também por desempenharem função de gestores e estarem envolvidos com os processos de gestão de pessoas em suas respectivas unidades.

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Para a análise documental, foi utilizada a questão norteadora: “Para realizar essa atividade, que competências são necessárias?”, para identificar conhecimentos, habilidades e atitudes necessários aos auditores no exercício de suas responsabilidades funcionais.

Para as entrevistas, foi utilizado roteiro com vistas a buscar informações necessárias para subsidiar a construção da descrição das competências dos auditores. O roteiro foi estruturado de forma a permitir ao entrevistado discorrer sobre conhecimentos, habilidades e atitudes do auditor, além de tentar evidenciar lacunas entre as competências necessárias ao auditor e as existentes na organização.

O modelo de mapeamento de competências utilizado no Banco Alfa propõe questões como "O que um funcionário dessa área deve ser capaz de fazer para apresentar um desempenho de excelência?" / "Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para realizar as atividades e processos dessa área?" / "Qual a essência dessa área?" Carbone et al. (2006) sugere questões como: “Que competências profissionais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais?” / Para que a organização consiga realizar sua estratégia, os funcionários devem ser capazes de que? / “Como você reconhece um desempenho competente?” Com base nestes exemplos, foram construídas as questões que compõem o roteiro, conforme quadro 1.

<b>Questão norteadora</b>	<b>Objetivo</b>
1. Qual o resultado esperado das atividades dos auditores?	Essa questão introdutória identifica o principal objetivo do trabalho do auditor e será base para reflexão do entrevistado acerca das demais perguntas.
2. Que conhecimentos técnicos são necessários para realizar trabalhos de auditoria?	Pretende-se verificar áreas do conhecimento técnico/científico que um auditor precisa para executar suas atividades (Conhecimento).
3. Que características pessoais auxiliam o trabalho do auditor?	Essa questão possibilita o levantamento de habilidades pessoais desejáveis no auditor (Habilidades).
4. Descreva a postura desejável do auditor interno.	Busca-se aqui identificar características comportamentais esperadas de um auditor (Atitudes).
5. Qual a pior dificuldade encontrada na gestão das equipes de auditores?	A intenção aqui é identificar possíveis lacunas (GAP) no desenvolvimento dos trabalhos de auditoria.
6. Qual a maior necessidade atual, em termos de competências, para atuação dos auditores?	Essa questão objetiva identificar qual o tipo de competência mais valorizado atualmente (conhecimento técnico ou comportamento, por exemplo). Além disso, pode servir de complemento à questão anterior, caso o entrevistado identifique necessidade latente em sua equipe.

Quadro 1: Construção do roteiro de entrevista

Fonte: autoria própria

### 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para realizar a coleta de dados no Banco Alfa (análise de documentos internos e aplicação de entrevistas) foi solicitada autorização à área responsável por informações para trabalhos acadêmicos, a Unidade de Gestão de Pessoas. Após consulta às áreas envolvidas, Auditoria Interna e Diretoria Gestão de Pessoas, que avaliaram o projeto de pesquisa e julgaram sua pertinência, iniciou-se a coleta.

Para a pesquisa documental, foram levantados normativos internos e correspondências em que figuram o processo de mapeamento de competências adotado na instituição; responsabilidades funcionais dos auditores; e competências já mapeadas. Após o levantamento das informações foi utilizada análise de conteúdo.

As entrevistas foram realizadas entre 15/02/2011 e 11/03/2011, período que concentra ausência, por férias e feriados, dos funcionários componentes do público-alvo, o que impossibilitou entrevistar todos os participantes pretendidos. Da população esperada (18 entrevistados) foram feitas 10 entrevistas. Além disso, os participantes que estavam em período de trabalho apresentaram problemas de agenda tanto pela ausência dos colegas quanto pela quantidade de compromissos gerados pelo início dos trabalhos de auditoria. Essa dificuldade ocasionou atraso na etapa de coleta de dados, em relação ao cronograma inicialmente estipulado.

As entrevistas foram realizadas individualmente, em horário e local de trabalho dos entrevistados. Foi utilizado gravador de som de aparelho celular, com posterior transcrição das respostas, constante do apêndice C. Após as entrevistas, foi realizada análise de discurso que considerou tanto os dados transcritos quanto a gravação em si, de forma a contemplar além do teor das colocações a forma como o entrevistado as fez.

Na sequência, foram cotejados os resultados da pesquisa documental com as entrevistas, como orienta Carbone et al. (2006), para identificar funções e atribuições dos auditores.

Para cada componente de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), bem como para a identificação de lacunas entre competências necessárias e existentes, foi feita análise específica das respostas dos entrevistados.

A redação das competências necessitou da comparação das informações levantadas nas etapas anteriores com competências específicas já mapeadas no âmbito da instituição, estas constantes do anexo C.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Responsabilidades funcionais e objetivos das atividades dos auditores

Inicialmente foram analisados documentos da empresa para extrair informações sobre responsabilidades funcionais dos auditores. Tais informações constam de normativo interno da empresa (Anexo D), e a classificação ocorre de acordo com o nível de responsabilidade funcional. São 3 níveis, sendo que o 1º nível, auditor 1, corresponde ao funcionário iniciante na função e o 3º nível, auditor 3, corresponde ao funcionário mais experiente na função.

O resumo das responsabilidades funcionais dos auditores, em seus 3 níveis, está no quadro 2.

	<b>Auditor 1</b>	<b>Auditor 2</b>	<b>Auditor 3</b>
1	assessorar a Unidade nos assuntos relacionados à auditoria;	assessorar a Unidade nos assuntos relacionados à auditoria;	assessorar a Unidade nos assuntos relacionados à auditoria;
2	identificar, coletar e disponibilizar dados restritos ou sigilosos necessários ao desenvolvimento de soluções em auditoria;	identificar e interpretar dados restritos ou sigilosos, transformando-os em informações necessárias ao desenvolvimento de soluções em auditoria;	acompanhar e interpretar mudanças e tendências, considerando inclusive dados restritos ou sigilosos, necessárias ao desenvolvimento de soluções em auditoria;
3	responder pela execução de atividades necessárias à implementação de soluções estratégicas em modelos e metodologias em auditoria;	responder pela implementação de soluções estratégicas, em modelos e metodologias em auditoria;	responder pela implementação de soluções estratégicas em modelos e metodologias, de maior complexidade em auditoria;
4	responder pelo acompanhamento dos resultados das soluções em modelos e metodologias implementadas;	responder pelo acompanhamento e análise dos resultados das soluções implementadas fornecendo subsídios para ajustes;	responder pelo acompanhamento e análise dos resultados das soluções em modelos e metodologias implementadas, propondo ajustes quando necessário;
5	identificar, coletar e disponibilizar dados restritos ou sigilosos necessários à avaliação da conformidade dos modelos, metodologias, produtos e serviços à regulamentação interna e externa;	avaliar a adequabilidade dos modelos, metodologias, produtos e serviços à regulamentação interna e externa fornecendo subsídios para ajustes quando necessário;	avaliar a adequabilidade dos modelos, metodologias, produtos e serviços à regulamentação interna e externa propondo ajustes de natureza estratégica quando necessário;

6	responder pelo acompanhamento dos trabalhos em auditoria, realizados por empresas ou profissionais contratados, na jurisdição da Unidade;	responder pelo acompanhamento e avaliação dos trabalhos em auditoria realizados por empresas ou profissionais contratados, na jurisdição da Unidade;	responder pelo acompanhamento e avaliação dos trabalhos em auditoria, realizados por empresas ou profissionais contratados na jurisdição da Unidade, propondo correções quando necessário;
7	responder pela execução de trabalhos de auditoria nas Unidades do Conglomerado, observando as orientações recebidas;	responder pela execução e orientação de trabalhos em auditoria nas Unidades do Conglomerado, nos casos de maior complexidade, observando as orientações recebidas;	responder pela execução e orientação de trabalhos em auditoria nas Unidades do Conglomerado, nos casos de maior complexidade e de natureza estratégica, observando as orientações recebidas;
8			responder pela coordenação técnica de trabalhos de auditoria nas Unidades do Conglomerado, nos casos de maior complexidade e de natureza estratégica, observando as orientações recebidas;
9	responder pela orientação às Unidades do Conglomerado nos assuntos relativos à auditoria, observando as orientações recebidas;	responder pela orientação às Unidades do Conglomerado nos assuntos relativos à auditoria, nos casos de maior complexidade, observando as orientações recebidas;	responder pela orientação às Unidades do Conglomerado nos assuntos relativos a auditoria, nos casos de maior complexidade e de natureza estratégica, observando as orientações recebidas;
10	planejar e conduzir os serviços sob sua responsabilidade;	planejar e conduzir os serviços sob sua responsabilidade;	planejar e conduzir os serviços sob sua responsabilidade;
11			coordenar processos necessários ao cumprimento dos objetivos definidos para a Unidade;
12	responder pela satisfação dos clientes dos serviços sob sua condução;	responder pela satisfação dos clientes dos serviços sob sua condução;	responder pela satisfação dos clientes dos serviços sob sua condução;
13	identificar, coletar e disponibilizar dados restritos ou sigilosos necessários à elaboração de relatórios técnicos dos serviços sob sua condução;	elaborar relatórios técnicos dos serviços sob sua condução;	elaborar relatórios técnicos dos serviços sob sua condução;
14	responder pela gestão de informações estratégicas ou revestidas de sigilo empresarial sob sua responsabilidade;	responder pela gestão de informações estratégicas ou revestidas de sigilo empresarial sob sua responsabilidade;	responder pela gestão de informações estratégicas ou revestidas de sigilo empresarial sob sua responsabilidade;
15	tomar providências necessárias para que as informações estratégicas ou revestidas de sigilo empresarial que lhe são confiadas e a que tem acesso em razão da comissão exercida sejam resguardadas, inclusive dos funcionários não comissionados a quem não tenham sido confiadas pelo Banco, como também não sejam usadas por terceiros; e	tomar providências necessárias para que as informações estratégicas ou revestidas de sigilo empresarial que lhe são confiadas e a que tem acesso em razão da comissão exercida sejam resguardadas, inclusive dos funcionários não comissionados a quem não tenham sido confiadas pelo Banco, como também não sejam usadas por terceiros; e	tomar providências necessárias para que as informações estratégicas ou revestidas de sigilo empresarial que lhe são confiadas e a que tem acesso em razão da comissão exercida sejam resguardadas, inclusive dos funcionários não comissionados a quem não tenham sido confiadas pelo Banco, como também não sejam usadas por terceiros; e
16	realizar demais ações necessárias para o cumprimento dos objetivos definidos para a	realizar demais ações necessárias para o cumprimento dos objetivos definidos para a	realizar demais ações necessárias para o cumprimento dos objetivos

	área e para resguardar interesses do Banco.	área e para resguardar interesses do Banco.	definidos para a área e para resguardar interesses do Banco.
--	---	---	--

Quadro 2: Responsabilidades funcionais dos auditores

Fonte: Normativo interno do Banco Alfa (Apêndice D)

É possível observar que existem atividades semelhantes para os 3 níveis, diferenciando-se apenas pelo grau de complexidade exigido em cada um. Para o auditor 3 existem 2 atividades (8 e 11) não atribuídas aos outros 2 níveis, e, para fins de homogeneização da análise, elas não serão consideradas, pois mesmo que exijam competências específicas para sua execução (ambas estão relacionadas à capacidade de coordenação), não se aplicam a todos os auditores. Assim, foram analisadas e reagrupadas 14 atividades, mantendo-se, na análise a seguir, a numeração original (1 até 16) para dispensar a necessidade de repetição do quadro 2.

As atividades 10 e 12 foram excluídas, por não se restringirem especificamente às funções do auditor; as atividades 1 e 9 guardam semelhanças por seu caráter de assessoria e orientação e por exigirem conhecimento em auditoria; as atividades 2, 5, 13, 14 e 15 fazem referência ao uso e ao tratamento adequados de informações estratégicas, restritas e sigilosas; as atividades 3 e 4 estão relacionadas à implementação de soluções estratégicas em modelos e metodologias em auditoria; as atividades 6, 7 e 16 foram consideradas individualmente. O resultado deste agrupamento está disponível na comparação com as informações levantadas nas entrevistas (quadro 4).

Das respostas dos entrevistados foram obtidos objetivos esperados das atividades dos auditores, conforme quadro 3.

	<b>Definição do objetivo das atividades dos auditores para os entrevistados</b>
1	"fazer avaliações dos processos considerados mais críticos na empresa, apontando possíveis falhas e fragilidades."
2	"Informações de auditoria rápidas, a baixo custo de produção, e que agreguem alto valor à empresa."
3	"a melhoria de um processo, o que ele pode agregar para a organização. Quer seja avaliando um processo que já existe dentro de uma empresa, quer seja também num trabalho de uma apuração de um problema."
4	"Qualidade, assertividade e tempestividade nas manifestações e conclusões sobre o que foi avaliado, tendo ancoragem em elevado padrão técnico em relação aos métodos de auditoria previstos para serem aplicados."
5	"realização de uma avaliação objetiva e independente do assunto objeto de auditoria e à disponibilização de informações conclusivas, imparciais e subsidiadas com evidências que

	não deixem dúvidas sobre o que se está relatando.”
6	“A Auditoria Interna auxilia a administração e demais órgãos de governança no cumprimento de suas responsabilidades, trazendo uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar a eficácia do desempenho e da execução do sistema de controles internos e processos de gestão de risco, visando contribuir com a organização no atingimento de seus objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade.”
7	“Agregar valor à organização de modo a contribuir para o atingimento dos objetivos da organização, por meio da avaliação da gestão de riscos, da melhoria dos controles internos e do assessoramento aos gestores de processos e a alta administração.”
8	“apresentação de relatórios de auditoria que demonstrem avaliação precisa do objeto auditado, com foco nos riscos previamente identificados e, quando cabível, recomendações negociadas com as áreas gestoras suficientes para sanar as fragilidades identificadas.”
9	“Espera-se que o auditor produza informações consistentes sobre um dado objeto que esteja sob sua avaliação.”
10	“ele deve agregar valor para a empresa, ele deve se preocupar com os riscos e controles, mas ele deve isso tudo com uma avaliação sistêmica para valorização da relação custo benefício, ele não pode se preocupar meramente com o risco e controle por que se não ele corre o risco de botar um controle tão caro que não vale a pena (...) dentro do trabalho dele a gente espera no dia a dia que ele se preocupe com o prazo de apresentação do trabalho e com a qualidade dele também.”

Quadro 3 : Resumo da Definição do objetivo das atividades dos auditores para os 10 entrevistados  
Fonte: Entrevistas (apêndice C)

Na análise das respostas, alguns itens foram recorrentes e, após agrupamento por semelhanças, foram identificadas as atividades: a) Realizar avaliações dos processos empresariais, visando sua melhoria, com foco nos riscos a eles inerentes (respostas 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8); b) Produzir/Disponibilizar informações conclusivas sobre o objeto avaliado (respostas 1, 2, 4, 5, 6, 9); c) Agregar valor à organização (respostas 2, 3, 7, 10); e d) contribuir para o atingimento dos objetivos da organização, inclusive pela orientação e assessoria à administração e aos demais órgãos de governança (respostas 6, 7, 8).

Ao comparar-se o resultado da análise dos documentos com a opinião dos entrevistados, podem ser identificadas as relações descritas no quadro 4.

<b>Responsabilidades funcionais (análise documental)</b>	<b>Objetivo das atividades (análise de discurso)</b>
Assessoria da Unidade nos assuntos relacionados à auditoria; e Responder pela orientação às Unidades do Conglomerado nos assuntos relativos à auditoria, observando as orientações recebidas;	d) Contribuir para o atingimento dos objetivos da organização, inclusive pela orientação e assessoria à administração e aos demais órgãos de governança.
Manipulação de dados restritos ou sigilosos;	b) Produzir/Disponibilizar informações conclusivas sobre o objeto avaliado;
Implementação de soluções estratégicas em modelos e metodologias em auditoria;	
Acompanhamento dos trabalhos em auditoria, realizados por empresas ou profissionais contratados, na jurisdição da Unidade;	
Responder pela execução de trabalhos de auditoria nas Unidades do Conglomerado, observando as	a) Realizar avaliações dos processos empresariais, visando sua melhoria, com foco nos riscos a eles

orientações recebidas;	inerentes;
Realizar demais ações necessárias para o cumprimento dos objetivos definidos para a área e para resguardar interesses do Banco.	c) Agregar valor à organização.

Quadro 4: Comparação Análise Documental x Análise de discurso

Fonte: Normativos internos (anexo D) e entrevistas (apêndice C)

No quadro 4 foram identificadas as principais atividades do auditor, para fins de mapeamento de competências neste trabalho. As atividades indicadas nos normativos e que não foram citadas pelos entrevistados correspondem a duas gerências que não realizam trabalhos de auditoria, considerado o processo descrito no referencial teórico, item 2.3.2. Conforme indicado na caracterização da empresa item 3.1, a primeira é responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento da metodologia de auditoria adotada pela instituição; a outra é responsável pelo relacionamento com entidades de fiscalização e controle, bem como pela contratação de serviço de auditoria externa, conforme legislação vigente.

## 4.2 Habilidades

Para complementar as informações obtidas na comparação das responsabilidades funcionais com os objetivos das atividades do auditor, outros aspectos percebidos nas entrevistas foram considerados. Neste tópico foram apuradas características pessoais do auditor que contribuam para o exercício do seu trabalho, para dentre elas serem identificadas habilidades que possam constituir competências específicas.

<b>Características pessoais do auditor interno</b>	
1	“um auditor precisa ser ético, discreto, saber se relacionar. Tem que gostar de estudar, de pesquisar.”
2	“A capacidade de aprender, a curiosidade, a motivação, a visão sistêmica, a resiliência.”
3	“Acho que uma característica importante é o equilíbrio. Sensatez na hora que ele está fazendo a avaliação, uma visão abrangente, visão holística de como é a empresa. Responsabilidade não é assim, bem, uma característica, mas é um aspecto que tem que estar muito presente, a responsabilidade sobre o trabalho que ele está desenvolvendo. Saber a importância do trabalho que ele desenvolve. Ética é uma coisa que tem que ter muito, bastante, ele deve ser o guardião da ética na empresa (...). Tem que ser uma pessoa bem centrada, não pode ser uma pessoa muito dispersa, tem que estar muito concentrado, com poder de concentração grande. Visão do todo, não pode ver só um ponto, visão sistêmica, acho que é a palavra mais correta.”
4	“facilidade de comunicação, tanto oral quanto escrita; postura adequada, contemplando padrão de ética; comprometimento com a unidade Auditoria Interna; foco e dinamismo na

	execução dos trabalhos e facilidade para trabalhar em equipe.”
5	“conhecimento do assunto, equilíbrio emocional, ser flexível com relação às suas considerações, nesse caso avaliação os argumentos do auditado, saber escutar e abordar o assunto no momento adequado e ter visão sistemática, pois a decisão deve observar o contexto institucional.”
6	“Boa capacidade de observação, análise de consolidação de informações.”
7	“Comunicação; iniciativa; visão sistêmica da organização; trabalho em equipe; busca contínua de aprimoramentos.”
8	“Iniciativa; Comunicação verbal; Comunicação escrita e Qualificação técnica..”
9	“Assertividade, disciplina, cordialidade, objetividade, equilíbrio emocional.”
10	“a expectativa é que ele tenha uma visão sistêmica, que ele consiga enxergar o todo, que tenha bastante flexibilidade, adaptabilidade, se adaptar às diversas situações, que tenha capacidade analítica e que tenha perspicácia. Também que ele tenha muita clareza na comunicação, que é um problema que a gente enfrenta sempre aqui, que o auditor pode identificar bem as coisas e na hora que vai apresentar o relatório ele não consegue expressar exatamente o que ele viu o que ele interpretou, que ele tenha interação também no trabalho e empatia. É muito importante ele se colocar no lugar do auditado pra saber se aquela situação é possível ser vista da forma como ele está enxergando.”

Quadro 5: Características pessoais do auditor interno

Fonte: Entrevistas (apêndice C)

As características mais citadas foram: visão sistêmica (2, 3, 5, 7, 10); habilidades de comunicação (4, 5, 7, 8, 10); capacidade de aprendizagem (1, 2, 3, 7); habilidades de relacionamento (1, 4, 7); motivação e iniciativa (2, 7, 8); comportamento ético (1, 3, 4). Tais características são encontradas também nas referências consultadas.

### 4.3 Conhecimentos

A terceira questão abordada nas entrevistas teve o objetivo de identificar conhecimentos técnicos necessários ao auditor interno, além de evidenciar uma percepção do entrevistado sobre esse componente da competência. Foram levantados os conhecimentos constantes do quadro 6, “Conhecimentos técnicos do auditor interno”.

<b>Conhecimentos técnicos do auditor interno</b>	
1	“os auditores têm que conhecer a função da instituição, a atividade-fim, legislação, normas para exercício da atividade de auditor... aí noções gerais de assuntos envolvidos, administração, economia, direito.”
2	“Principalmente os relacionados à transformação de informações recebidas em novas informações, estas agora processadas sob a visão de riscos e controles, o que inclui as técnicas de trabalho com bases de dados. Dependendo do objeto de auditoria, também é necessária a legitimidade formal; por exemplo, no caso de auditorias que envolvam a prática jurídica, é requisito que o auditor seja formado em ciências jurídicas.”
3	“Eu acho que o conhecimento técnico em relação à área que você vai auditar ele é importante, mas não é o fundamental. Porque conhecimento sobre o assunto que você vai auditar você adquire, você estuda e adquire, e a gente nunca vai chegar talvez num nível de

	conhecimento que a área que atua naquele processo tem. Mas juntando o conhecimento adquirido no estudo que é realizado com o conhecimento de auditoria, de técnicas de auditoria, você consegue realizar o trabalho de auditoria. Acho que o conhecimento de auditoria é importante aqui, conhecimento das técnicas de auditoria, de como fazer um trabalho de auditoria, na minha visão ele está acima do conhecimento, por exemplo, específico em contabilidade, ou em controladoria, ou em uma área de pessoas, porque esse conhecimento você pode adquirir. É uma coisa que nunca finda e aí você precisa juntar esse conhecimento ao conhecimento técnico de auditoria para realização do trabalho. A competência específica do auditor aqui é o conhecimento das técnicas de auditoria porque o do objeto ele pode adquirir. Sendo um bom auditor, você pode até colocar um assunto desconhecido que ele vai estudar e vai adquirir o conhecimento necessário.”
4	“O auditor deve conhecer profundamente o método de auditoria a ser aplicado (técnicas e instrumentos), bem como o objeto a ser auditado.”
5	“O auditor não detém todo o conhecimento técnico de um determinado assunto. Ele precisa ter os conhecimentos básicos do assunto a ser avaliado para poder discutir com a área auditada. Logo, o conhecimento técnico, numa primeira abordagem, deve ser o básico (se avançado, ótimo), aumentando esse conhecimento técnico a partir do andamento do trabalho e das discussões realizadas com a área auditada. Afora o conhecimento técnico necessário, o auditor deve saber produzir documentos com qualidade ortográfica, clareza e concisão para que a área auditada possa entender o assunto que está sendo tratado e adotar as medidas necessárias.”
6	“De auditoria, da área auditada e comunicação verbal e escrita.”
7	“Conhecimentos técnicos gerais como Administração, Noções de Direito e Técnicas Bancárias são importantes. Contudo, faz-se necessário conhecimento técnico específico segundo a área de atuação especializada do Auditor, a exemplo de Contabilidade; Finanças; Mercado Financeiro e TI..”
8	<p>“<b>Conhecimento da metodologia de auditoria implantada:</b> garantia de uniformidade de procedimentos na Auditoria Interna; contém conjunto de procedimentos suficientes para a realização de trabalhos de auditoria alinhados às necessidades da empresa, com foco nos riscos estratégicos, etc.</p> <p><b>Avaliação de riscos:</b> o auditor deve ter a habilidade de identificar os riscos associados aos trabalhos sob sua condução;</p> <p><b>Conhecimentos técnicos associados ao Processo Crítico em que atua:</b> conhecimentos relacionados aos processos em que atua, obtidos na avaliação dos processos corporativos, de normas técnicas aceitas no mercado, obras literárias, educação formal, cursos eventuais, certificações e pesquisas em universidades, entre outros.”</p>
9	“Conhecimento das técnicas de auditoria, legislação, sistema bancário, informática.”
10	“Bom, primeiramente ele tem que conhecer o objeto que ele vai auditar, ele vai ter muita dificuldade se ele for auditar uma coisa que ele não sabe, né, imagina a gente tentando entender o funcionamento de um avião se nós não somos engenheiros nem aeronautas. Então ele tem que conhecer o objeto que ele vai trabalhar. Ele tem que ter também conhecimento teórico das técnicas de auditoria, ele conhece o objeto, mas ele não vai estar ali como gestor, ele vai estar como auditor, tem que conhecer técnicas de auditoria e é muito importante também que ele tenha experiência prática na aplicação dos testes de auditoria. Claro que sempre vai ter a primeira vez, o auditor vai ter que fazer o primeiro trabalho sem ter a experiência mas nessa circunstância o ideal é que ele esteja sempre junto com outro, principalmente num primeiro trabalho (correto) depois ele vai adquirindo experiência para aplicar essas técnicas que às vezes ele pode não ter experiência de auditoria mas se ele conhece bem o objeto e está junto com outro ele consegue o esperado.”

Quadro 6: Conhecimentos técnicos do auditor interno

Fonte: Entrevistas (Apêndice C)

As respostas mais recorrentes foram: Técnicas de auditoria (2, 3, 4, 6, 8, 9, 10); Objeto Auditado (1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10); Noções gerais - direito, administração, técnicas bancárias, economia (1, 7); Comunicação verbal e escrita (5, 6); Avaliação de riscos (8).

## 4.4 Atitudes

Para identificar atitudes consideradas importantes na conduta do auditor, foi solicitado aos entrevistados que descrevessem a postura do profissional em questão. As respostas obtidas estão no quadro 7.

<b>Postura do auditor interno</b>	
1	“Ética antes de tudo. Daí decorrem os demais: ter respeito, ser cordial... zelar pelos bons relacionamentos.”
2	“O auditor interno deve principalmente ter habilidade para superar situações de estresse, ser discreto e bastante leal com a organização e com as pessoas com as quais se relaciona.”
3	“A postura eu vejo assim: ética é a primeira palavra, postura ética é fundamental para quem vai exercer o cargo de auditor. Um outro aspecto é posicionamento, ele tem que ter a posição dele, saber que aquela função, o que ele está trazendo ali tem uma importância para quem precisa tomar uma decisão, para quem está recebendo aquela informação (...) a palavra do auditor tem que ter independência.”
4	“Deve pautar-se pelos melhores padrões de comportamento ético; ser independente em relação ao auditado; comprometimento com o trabalho (qualidade, assertividade, tempestividade); e respeito nas relações com os interlocutores (auditado, colegas de equipe, superiores).”
5	“O auditor interno deve tratar com educação as pessoas do círculo de trabalho e da área auditada. Ser honesto, sincero e transparente na sua abordagem, sempre deixando claro quais serão os próximos passos relativos ao trabalho, por vezes demonstrando empatia. Quando possível, auxiliar a área auditada na solução ou encaminhamento dos problemas apresentados, sem perder a independência inerente à função do auditor, ficando a decisão final a cargo do auditado.”
6	“Objetiva, íntegra, independente e catalisadora.”
7	“Cortesia; assertividade; coerência e segurança no trato de informações.”
8	“O auditor interno deve ser íntegro, educado, falar bem, respeitar os interlocutores, coerente, possuir os conhecimentos necessários à execução do trabalho.”
9	“O auditor é o cara que é discreto, estudioso, concentrado e se relaciona bem.”
10	“Ele deve ter uma postura ética, uma postura de empatia, harmonia, tem que harmonizar o ambiente. Às vezes quando ele chega para fazer um trabalho pode encontrar um ambiente tenso, então ele tem que harmonizar pra que fique descontraído sem que isso deixe de ser sério. Ele tem que ter segurança nas colocações dele, é muito importante ele transmitir uma segurança no que ele fala, e tem que ser respeitoso na condução. Segurança é firmeza no falar mas nunca ser desrespeitoso porque isso faz com que ele (...) receba de volta muitas informações que ele não receberia se ele chegar ou com desrespeito ou sem segurança... ele perde, realmente ele perde todo o controle da situação.”

Quadro 7: Postura do auditor interno

Fonte: Entrevistas (apêndice C)

As respostas mais recorrentes foram: Ética (1, 3, 4, 10); Independência (3, 4, 5, 6); Respeito (1, 4, 10); Segurança (7, 10); Superar situações de estresse/ harmonizar um ambiente tenso (2, 10); Empatia (5, 10); Integridade (6, 8). A postura do auditor definida pelos entrevistados encontra respaldo na literatura consultada.



## 4.5 Lacunas entre as competências necessárias e as existentes

Após o levantamento de características necessárias ao auditor, a análise voltou-se para a tentativa de identificação de *gap* ou lacuna entre as competências necessárias e as existentes. Nesse sentido, foram consideradas para categorização as questões 5 e 6 do roteiro de entrevista, que buscavam identificar, respectivamente, a maior dificuldade na gestão das equipes de auditores e a maior necessidade, atualmente, em termos de competências do auditor. Os itens levantados estão relacionados no quadro 8.

	<b>Dificuldade na gestão das equipes</b>	<b>Necessidade em termos de competência</b>
1	“(…) tem a questão do conhecimento mesmo, é preciso desenvolver sempre, os processos mudam. E isso também, se adaptar às mudanças, conviver com o novo.”	“(…) A questão da mudança? É necessário porque muitas vezes a pessoa leva um tempo para aprender a trabalhar de um jeito, e, conforme muda a metodologia, pode achar difícil acompanhar. Mas acho mais importante saber trabalhar em grupo, se relacionar, porque assim é possível aproveitar melhor uma informação, que pode ser importante para vários trabalhos. Também tem que se relacionar bem com a área que está sendo avaliada.”
2	“A gestão das diversidades. Diferentes gerações de auditores, de formações e de culturas hoje se interagem, demandando atenção para que representem a melhor opinião objetiva sobre determinado tema.”	“A capacidade de lidar com grande número de informações em curto espaço de tempo, promovendo-lhes sentido para que possam ser transformadas rapidamente e entregues com valor de auditoria para a organização.”
3	Comprometimento, é uma palavra que é importante, comprometimento com o trabalho, com o objetivo, com o resultado do trabalho que ele vai alcançar, com a informação que ele vai prestar para a empresa, é um aspecto importante. Motivação é outro, uma outra competência que eu acho que tem que ter presente e bastante, ele tem que estar motivado para o trabalho que ele vai fazer, porque a motivação é algo que depois vai desencadear todas as demais. (…) Uma coisa que se não houver dificuldade é a comunicação. A comunicação quando não é bem feita atrapalha muito. E a falta dela atrapalha mais ainda. Uma comunicação adequada ajuda bastante na gestão, no próprio clima de uma empresa e no bem estar das pessoas.”	“(…) ele saber valorizar muito a função, se valorizar e valorizar a função que ele exerce. É uma função que eu reputo importante dentro de uma empresa, porque tem pessoas que podem estar esperando aquela resposta que o auditor, com a independência que ele tem dentro da organização, vai trazer para quem está desejando aquela informação. Saber que a função dele tem um valor e que ele pode agregar mais valor ainda à organização, a palavra do auditor é revestida de caráter de independência. Se o dono da empresa quiser ouvir alguém isento, ele vai se reportar a uma auditoria.”
4	“A insuficiente autonomia e responsabilidade dos auditores no planejamento, execução e controle dos trabalhos de responsabilidade da equipe. Isso provoca uma constante “intervenção”	“Entendo que reside na comunicação escrita. Essa carência provoca reflexos negativos na elaboração de Papéis de Trabalho, Planos Operacionais, Registros de Constatações e, em especial, de Relatórios de Auditoria.”

	para controlar e corrigir rumos dos trabalhos.”	
5	“Os fatores que influenciam na gestão de equipes de auditores estão relacionados à motivação, ao comprometimento, ao nível de companheirismo e ao “ser” de cada membro da equipe. A maior dificuldade está no fato de que os auditores devem entender que a decisão adotada para um membro da equipe pode não ser a mesma para outro membro, pois o que se busca é a justiça em função do grupo e não um membro “em especial”.”	“Não podemos falar de apenas uma “maior necessidade”, pois o auditor deve ter um conjunto de competências, tais como: conhecimento técnico, habilidade no trato com as pessoas, comunicação fluente na escrita e na fala, visão sistêmica, adaptabilidade, flexibilidade quanto à necessidade de se reposicionar, espírito de equipe, dentre outras.”
6	“Deficiências dos auditores quanto às características pessoais, aos conhecimentos técnicos ou à postura, necessários ao desenvolvimento dos trabalhos.”	“Boa capacidade de observação, análise e consolidação de informações. Boa comunicação verbal e escrita. Bom conhecimento de auditoria e da área auditada.”
7	“Divergência de interesses e objetivos (pessoais/profissionais) dos membros da equipe. Como exemplo podemos citar: problemas familiares; disponibilidade para viagens; interesse em buscar conhecimento e de ascensões profissionais.”	“Competências relacionadas à Gestão de Risco são necessárias nos dias de hoje, para atuação no ramo da indústria financeira, em face de regulamentações internas e externas.”
8	“A iniciativa, considerando que depende muito mais de atitudes do auditor, e é necessária para a apresentação de soluções aos problemas encontrados. (...) Além disso, a gestão das competências técnicas na área de tecnologia da informação apresenta dificuldades em razão da diversidade de conhecimentos necessários, que devem existir na equipe alocada à Gerência.”	“Competências técnicas: A auditoria em tecnologia da informação exige conhecimentos variados que precisam ser incorporados ou aperfeiçoados na equipe de auditores. Entretanto, em razão dessa diversidade, o mercado não oferece treinamentos técnicos com foco em atividades de auditoria. Quando encontrados, normalmente são treinamentos de custo elevado. Competências pessoais: ampliação da iniciativa dos auditores.”
9	“Acredito que seja conciliar os interesses e opiniões de toda equipe, é uma coisa difícil.”	“Flexibilidade, capacidade de adaptação. As mudanças estão ocorrendo muito rápido, e um bom profissional deve acompanhar e se adaptar a essas mudanças.”
10	“os auditores são muito críticos e isso exige muita segurança da gente no tratamento dos assuntos diversos com os auditores, e agora também muita segurança, mas muita humildade também quando você não dominar o assunto.”	“A maior necessidade que eu vejo nas equipes de auditoria em geral é o aprimoramento constante por que os meios de comunicação também são globais (...)”

Quadro 8: Dificuldades e necessidades em termos de competências dos auditores internos  
Fonte: Entrevistas (Apêndice C)

Ao se analisar a dificuldade apontada pelos gerentes, é possível identificar a deficiência de algumas competências: comprometimento (3, 5), motivação (3, 5), iniciativa (8), autonomia (4) e responsabilidade (4). Percebe-se, de forma geral, que a pior dificuldade está relacionada ao aspecto comportamental do auditor, que neste trabalho é tratado sob a visão de atitudes, no que diz respeito às competências da

função. Além dos aspectos identificados, foi abordada também a dificuldade de conciliar opiniões e interesses divergentes (2, 5, 7, 9).

Em relação a necessidades em termos de competências, foram apontadas, com maior repetição, as seguintes: adaptação às mudanças (1; 5; 9); comunicação verbal e escrita (4, 5, 6).

## **4.6 Descrição das competências**

A descrição de uma competência deve ser feita a partir de referenciais de desempenho, ou seja, de um comportamento facilmente observável no trabalho, que represente a manifestação de uma competência (CARBONE et al., 2006). Tal comportamento deve ser descrito pelo conjunto verbo + objeto de ação. Pelas atividades identificadas no item 4.1, temos os seguintes comportamentos:

- Contribui para o atingimento dos objetivos da organização, pela orientação às Unidades do Conglomerado e assessoria à administração e demais órgãos de governança;
- Produz informações conclusivas sobre o objeto avaliado;
- Realiza avaliações dos processos empresariais, visando sua melhoria, com foco nos riscos a eles inerentes;
- Agrega valor à organização.

O verbo contribuir não está relacionado na Lista de Verbos (anexo B) utilizada pelo Banco Alfa. Assim, a atividade semelhante correspondente a um comportamento observável é “Responde pela orientação às Unidades do conglomerado, nos assuntos relacionados à auditoria”.

Agrega valor à organização não é um comportamento observável, e a atividade relacionada diz respeito a “demais ações” e, portanto, não especifica um comportamento. Assim, revendo as respostas dos entrevistados, agregar valor foi mencionado relativamente a produção de informações, melhoria dos processos e avaliação de processos, riscos e controles. Desta forma, pode-se concluir que agregar valor já está contemplado nas demais atividades.

Para complementar as ações elencadas e, assim, descrever competências que possam ser observadas e avaliadas, devem ser identificados ou acrescentados

condições e critérios para os comportamentos (CARBONE et al., 2006). Esses critérios e condições têm origem nas informações prestadas pelos entrevistados e nos documentos analisados, bem como na análise de competências anteriormente mapeadas (Anexo C).

<b>Comportamento</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Produz informações conclusivas sobre o objeto avaliado,	para assessorar a administração e demais órgãos de governança,	com objetividade e independência.
Realiza avaliações dos processos empresariais,	com foco nos riscos a eles inerentes,	visando sua melhoria.
Responde pela orientação às Unidades do conglomerado,	nos assuntos relacionados à auditoria,	com segurança e assertividade.

Quadro 9: Descrição das competências

Fonte: Normativos internos, correspondências institucionais e entrevistas

As competências identificadas estão de acordo com o encontrado no referencial teórico, o que mostra o alinhamento da proposta da instituição para a área de auditoria interna, tanto pelo constante nos normativos quanto pelo exposto por gerentes de auditoria, com o conhecimento científico desenvolvido. Também é possível afirmar, pelos resultados obtidos, que os procedimentos utilizados para o mapeamento de competências mostraram-se adequados.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao final da pesquisa, pode-se concluir que a discussão acerca das competências do auditor interno traz a importância da temática na gestão das equipes. No âmbito da auditoria interna, a Gestão de Pessoas por Competências contribui para tornar o trabalho de auditoria mais eficiente e eficaz, promovendo a melhoria contínua do processo.

No caso específico desta pesquisa, foi possível identificar pontos importantes sobre o que a organização espera do auditor interno, as expectativas dos gerentes de auditoria em relação a este profissional, tais como conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis em sua atuação, possibilitando o mapeamento de competências, bem como a análise de competências mapeadas anteriormente.

Quanto às limitações da pesquisa, a escolha das pessoas-chave deve considerar a disponibilidade destas para a entrevista e, no caso deste trabalho, o fato de tal público ser formado por gestores, com dificuldades de agenda, exigiria mais tempo de coleta de dados para contemplar toda a população.

Houve limitações também quanto ao acesso às informações, pois caberia aqui a análise da estratégia empresarial e das competências organizacionais para orientar a construção das competências funcionais específicas. Para tais levantamentos, seria necessária autorização da empresa especificando tal finalidade, o que demandaria mais tempo de análise de pertinência por parte das áreas envolvidas, inviabilizando o prazo previsto para conclusão.

Apesar das limitações apresentadas, as técnicas escolhidas mostraram-se adequadas para o alcance dos objetivos propostos.

Quanto às recomendações, submeter à validação as competências identificadas neste trabalho pode constituir objetivo de pesquisas futuras, assim como o detalhamento de tais competências, ou o relacionamento que pode existir entre atividades e competências do auditor e as de outros profissionais. A Gestão de Pessoas por Competências e seus desdobramentos é forte tendência da área de Gestão de Pessoas e ainda há muito que se explorar sobre o mapeamento de competências, competências do auditor interno, competências para produção e manipulação de informações, entre outros aspectos relacionados a este trabalho.

Como contribuições, do ponto de vista acadêmico houve um aprofundamento significativo, para o nível de graduação, dos conceitos envolvidos no mapeamento de competências do auditor interno; para a organização envolvida, será disponibilizado o material produzido para continuidade do processo (uso em seleções, avaliações e análise de necessidade de treinamento) e para consultas dos funcionários da empresa.

Para concluir, pode-se observar que foi atingido o objetivo de mapear as competências específicas do auditor interno do Banco Alfa, com resultados positivos, que indicam a necessidade de continuidade de estudos sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- AMARAL, R. M. **Desenvolvimento e Aplicação de um Método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.
- ATTIE, W. **Auditoria**: Conceitos e Aplicações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. C.; KELL, W. G. **Auditoria**. Tradução José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRANDÃO, H. P., *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v.42, n.5, p.875-898, 2008.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas (FGV)**, v.41, n.1, p.8-15, 2001.
- BRUNO-FARIA M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de Competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.7, n.3, p. 35-36, jul-set. 2003.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Da Auditoria Interna**. NBC T 12. Brasília, 2003. 5p.
- DEMO, G.. **Política de Gestão de Pessoas nas Organizações**: Papel dos Valores Pessoais e da Justiça Organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, J. S.. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- MATTAR, F. N.. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p. 79-91, 1990.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.



## ANEXOS

### Anexo A – Fluxograma do Processo de Mapeamento de Competências

#### 1. Análise Documental

- 1.1. Reúna documentos que contenham informações necessárias à identificação das competências, tais como instruções normativas, notas técnicas, plano de ação, pareceres, ordens de serviço, atas de reuniões, planejamento estratégico da área, competências específicas já mapeadas.
- 1.2. Analise o conteúdo dos documentos escolhidos. Extraia e classifique as informações predominantes e relevantes do texto, em função do objetivo da pesquisa.
- 1.3. Compile os principais dados extraídos da análise documental, para checá-los no momento das entrevistas com os funcionários das áreas.
- 1.4. Consulte a lista de competências de sua área para verificar se já existe uma ou mais competências que atendam aos dados coletados na análise documental.

#### 2. Entrevistas

- 2.1. Elabore um roteiro para as entrevistas contemplando:
  - 2.1.1. contextualização sobre o mapeamento;
  - 2.1.2. comentários introdutórios para ambientação do entrevistado;
  - 2.1.3. solicitação para gravar ou registrar a entrevista;
  - 2.1.4. perguntas para o problema de pesquisa: "O que um funcionário dessa área deve ser capaz de fazer para apresentar um desempenho de excelência?" / "Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para realizar as atividades e processos dessa área?" / "Qual a essência dessa área?".
- 2.2. Selecione os entrevistados, elegendo uma amostra significativa dos vários segmentos de funcionários da área a ser mapeada.
- 2.3. Elabore um cronograma de entrevistas em conjunto com as áreas a serem mapeadas, observando o tempo previsto para a duração dos encontros.
- 2.4. Forme grupos de três a cinco integrantes, nos casos de entrevista coletiva.
- 2.5. Realize entrevistas individuais caso não exista a possibilidade de reunir funcionários para compor um grupo.
- 2.6. Confronte as informações coletadas nas entrevistas com os dados da análise documental.

#### 3. Descrição das Competências

- 3.1. Descreva as competências sob a forma de referenciais de desempenho, observando:
  - 3.1.1. máximo de duzentos caracteres, incluindo espaços;
  - 3.1.2. máximo de quatro competências específicas por perfil;
  - 3.1.3. descrição por extenso das siglas (caso não ultrapasse o máximo de caracteres).
- 3.2. Inicie a descrição com um verbo na terceira pessoa do singular, conforme **Lista de Verbos**, e um objeto de ação.

3.3. Acrescente, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra ou um critério que indique um padrão de qualidade.

3.4. Evite descrições longas, ambigüidades, irrelevâncias e obviedades, utilização de termos técnicos ou estrangeirismos, duplicidades e abstrações e emprego de verbos que não expressem uma ação concreta.

## Anexo B – Lista de verbos utilizada no Banco Alfa para descrição das competências

D O M ? N I O S	C O G N I T I V O	Conhecimento/Compreensão		Aplicação		Solução de Problemas	
		Arranjar	Contar	Aplicar	Delinear	Analisar	Apoiar
		Citar	Esboçar	Calcular	Esquematizar	Argumentar	Conseguir
		Classificar	Especificar	Computar	Ilustrar	Arranjar	Escrever
		Combinar	Ordenar	Defender	Inferir	Avaliar	Estimar
		Converter	Reafirmar	Demonstrar	Interpretar	Classificar	Ilustrar
		Copiar	Recriar	Descobrir	Modificar	Combinar	Inferir
		Dar exemplo	Registrar	Desenhar	Mostrar	Comparar	Inspecionar
		Definir	Relacionar	Dramatizar	Operar	Compor	Interpretar
		Descrever	Relatar	Empregar	Praticar	Concluir	Julgar
		Discutir	Relembrar	Escolher	Predizer	Construir	Justificar
		Explicar	Repetir	Estimar	Preparar	Contrastar	Modificar
		Expressar	Reproduzir	Explicar	Produzir	Converter	Organizar
		Identificar	Reescrever	Montar	Relacionar	Criar	Planejar
		Indicar	Resumir	Mudar	Selecionar	Criticar	Pontuar
		Listar	Revisar	Rascunhar	Usar	Debater	Predizer
		Localizar	Sublinhar			Defender	Preparar
		Nomear	Traduzir			Diferenciar	Propor
		Rotular				Discriminar	Questionar
						Distinguir	Reconhecer
						Escolher	Relacionar
						Estimar	Selecionar
						Examinar	Solucionar
						Experimentar	Testar
						Explicar	Valorizar
				Formular			
				Julgar			
			Montar				
			Planejar				
	<b>A F E T I V O</b>	Acumular	Apontar	Aprovar	Desempenhar	Adaptar	Integrar
		Dar	Localizar	Completar	Estudar	Agir	Mediar
		Descrever	Nomear	Descrever	Partilhar	Defende	Organizar
		Identificar	Responder	Discutir	Praticar	Dispor	Revisar
			Selecionar	Escolher	Propor	Influenciar	Solucionar

			Usar	Justificar	Selecionar	Mudar	Verificar
					Subscrever		
					Trabalhar		
	<b>P S I C O M O T O R</b>	Apontar	Armar	Ajustar	Abrir	Adaptar	Consertar
		Completar	Empurrar	Ativar	Afrouxar	Combinar	Gerar
		Demonstrar	Especificar	Carregar	Desempenhar	Compor	Ilustrar
		Distinguir	Mostrar	Construir	Deslizar	Construir	Modificar
		Identificar	Pressionar	Copiar	Estabelecer	Converter	Organizar
		Localizar	Puxar	Demonstrar	Girar	Criar	Planejar
		Manipular	Selecionar	Desconectar	Manipular	Planejar	Reparar
		Mover	Separar	Desenhar	Medir	Projetar	Servir
		Ouvir	Tocar	Desmontar	Operar		
		Pegar	Transportar	Duplicar	Remover		
		Praticar	Ver	Executar	Selecionar		
				Localizar	Substituir		
				Montar			

## **Anexo C – Competências específicas já mapeadas no Banco Alfa**

- a) Identifica os fatores determinantes das constatações de auditoria e aponta alternativas de solução viáveis, considerando seus impactos.
- b) Conduz auditorias com independência, objetividade, discrição e cordialidade, estabelecendo com os interlocutores uma relação de respeito e confiança.
- c) Aplica métodos, procedimentos e técnicas de Auditoria Interna com utilização das ferramentas de apoio nos trabalhos de auditoria.

## Anexo D – Responsabilidades Funcionais – Auditores

### RESPONSABILIDADES FUNCIONAIS:

#### Auditor 1

- 1.1. assessorar a Unidade nos assuntos relacionados à auditoria;
- 1.2. identificar, coletar e disponibilizar dados restritos ou sigilosos necessários ao desenvolvimento de soluções em auditoria;
- 1.3. responder pela execução de atividades necessárias à implementação de soluções estratégicas em modelos e metodologias em auditoria;
- 1.4. responder pelo acompanhamento dos resultados das soluções em modelos e metodologias implementadas;
- 1.5. identificar, coletar e disponibilizar dados restritos ou sigilosos necessários à avaliação da conformidade dos modelos, metodologias, produtos e serviços à regulamentação interna e externa;
- 1.6. responder pelo acompanhamento dos trabalhos em auditoria, realizados por empresas ou profissionais contratados, na jurisdição da Unidade;
- 1.7. responder pela execução de trabalhos de auditoria nas Unidades do Conglomerado, observando as orientações recebidas;
- 1.8. responder pela orientação às Unidades do Conglomerado nos assuntos relativos à auditoria, observando as orientações recebidas;
- 1.9. planejar e conduzir os serviços sob sua responsabilidade;
- 1.10. responder pela satisfação dos clientes dos serviços sob sua condução;
- 1.11. identificar, coletar e disponibilizar dados restritos ou sigilosos necessários à elaboração de relatórios técnicos dos serviços sob sua condução;
- 1.12. responder pela gestão de informações estratégicas ou revestidas de sigilo empresarial sob sua responsabilidade;
- 1.13. tomar providências necessárias para que as informações estratégicas ou revestidas de sigilo empresarial que lhe são confiadas e a que tem acesso em razão da comissão exercida sejam resguardadas, inclusive dos funcionários não comissionados a quem não tenham sido confiadas pelo Banco, como também não sejam usadas por terceiros; e
- 1.14. realizar demais ações necessárias para o cumprimento dos objetivos definidos para a área e para resguardar interesses do Banco.

#### Auditor 2

- 2.1. assessorar a Unidade nos assuntos relacionados à auditoria;
- 2.2. identificar e interpretar dados restritos ou sigilosos, transformando-os em informações necessárias ao desenvolvimento de soluções em auditoria;
- 2.3. responder pela implementação de soluções estratégicas, em modelos e metodologias em auditoria;
- 2.4. responder pelo acompanhamento e análise dos resultados das soluções implementadas fornecendo subsídios para ajustes;
- 2.5. avaliar a adequabilidade dos modelos, metodologias, produtos e serviços à regulamentação interna e externa fornecendo subsídios para ajustes quando necessário;
- 2.6. responder pelo acompanhamento e avaliação dos trabalhos em auditoria realizados por empresas ou profissionais contratados, na jurisdição da Unidade;
- 2.7. responder pela execução e orientação de trabalhos em auditoria nas Unidades do Conglomerado, nos casos de maior complexidade, observando as orientações recebidas;
- 2.8. responder pela orientação às Unidades do Conglomerado nos assuntos relativos à auditoria, nos casos de maior complexidade, observando as orientações recebidas;

- 2.9. planejar e conduzir os serviços sob sua responsabilidade;
- 2.10. responder pela satisfação dos clientes dos serviços sob sua condução;
- 2.11. elaborar relatórios técnicos dos serviços sob sua condução;
- 2.12. responder pela gestão de informações estratégicas ou revestidas de sigilo empresarial sob sua responsabilidade;
- 2.13. tomar providências necessárias para que as informações estratégicas ou revestidas de sigilo empresarial que lhe são confiadas e a que tem acesso em razão da comissão exercida sejam resguardadas, inclusive dos funcionários não comissionados a quem não tenham sido confiadas pelo Banco, como também não sejam usadas por terceiros; e
- 2.14. realizar demais ações necessárias para o cumprimento dos objetivos definidos para a área e para resguardar interesses do Banco.

### Auditor 3

- 3.1. assessorar a Unidade nos assuntos relacionados à auditoria;
- 3.2. acompanhar e interpretar mudanças e tendências, considerando inclusive dados restritos ou sigilosos, necessárias ao desenvolvimento de soluções em auditoria;
- 3.3. responder pela implementação de soluções estratégicas em modelos e metodologias, de maior complexidade em auditoria;
- 3.4. responder pelo acompanhamento e análise dos resultados das soluções em modelos e metodologias implementadas, propondo ajustes quando necessário;
- 3.5. avaliar a adequabilidade dos modelos, metodologias, produtos e serviços à regulamentação interna e externa propondo ajustes de natureza estratégica quando necessário;
- 3.6. responder pelo acompanhamento e avaliação dos trabalhos em auditoria, realizados por empresas ou profissionais contratados na jurisdição da Unidade, propondo correções quando necessário;
- 3.7. responder pela execução e orientação de trabalhos em auditoria nas Unidades do Conglomerado, nos casos de maior complexidade e de natureza estratégica, observando as orientações recebidas;
- 3.8. responder pela coordenação técnica de trabalhos de auditoria nas Unidades do Conglomerado, nos casos de maior complexidade e de natureza estratégica, observando as orientações recebidas;
- 3.9. responder pela orientação às Unidades do Conglomerado nos assuntos relativos a auditoria, nos casos de maior complexidade e de natureza estratégica, observando as orientações recebidas;
- 3.10. planejar e conduzir os serviços sob sua responsabilidade;
- 3.11. coordenar processos necessários ao cumprimento dos objetivos definidos para a Unidade;
- 3.12. responder pela satisfação dos clientes dos serviços sob sua condução;
- 3.13. elaborar relatórios técnicos dos serviços sob sua condução;
- 3.14. responder pela gestão de informações estratégicas ou revestidas de sigilo empresarial sob sua responsabilidade;
- 3.15. tomar providências necessárias para que as informações estratégicas ou revestidas de sigilo empresarial que lhe são confiadas e a que tem acesso em razão da comissão exercida sejam resguardadas, inclusive dos funcionários não comissionados a quem não tenham sido confiadas pelo Banco, como também não sejam usadas por terceiros; e
- 3.16. realizar demais ações necessárias para o cumprimento dos objetivos definidos para a área e para resguardar interesses do Banco.

## APÊNDICES

### Apêndice A - Roteiro de Entrevista

#### ROTEIRO

**Data:**

1. Qual o resultado esperado das atividades dos auditores?
2. Que características pessoais auxiliam o trabalho do auditor?
3. Que conhecimentos técnicos são necessários para realizar trabalhos de auditoria?
4. Descreva a postura do auditor interno.
5. Qual a pior dificuldade encontrada na gestão das equipes de auditores?
6. Qual a maior necessidade atual, em termos de competências, para atuação dos auditores?



**Apêndice B – Controle das Entrevistas**

<b>Entrevistas - Controle</b>			
<b>Ordem</b>	<b>Data</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Observação</b>
1	15/02/2011	Gerente 1	
2	18/02/2011	Gerente 2	
3	22/02/2011	Gerente 3	
4	23/02/2011	Gerente 4	
5	25/02/2011	Gerente 5	
6	25/02/2011	Gerente 6	
7	25/02/2011	Gerente 7	Telefone
8	25/02/2011	Gerente 8	E-mail
9	03/03/2011	Gerente 9	
10	11/03/2011	Gerente 10	

## **Apêndice C - Transcrição das Entrevistas**

### **Entrevista 1**

#### **1.1 Bom dia! Podemos começar falando sobre o resultado esperado do trabalho do auditor?**

Bom dia, Mariana. Podemos sim. Como gerente de auditoria, espero que os auditores sejam capazes de fazer avaliações dos processos considerados mais críticos na empresa, apontando possíveis falhas e fragilidades. Aqui trabalhamos com 4 processos, e cada equipe tem a responsabilidade de trabalhar em conjunto com o gestor, para buscar a melhoria do processo. Ok?

#### **1.2 Ok. E para fazer isso, quais os conhecimentos técnicos necessários?**

De forma geral, os auditores têm que conhecer a função da instituição, a atividade-fim, legislação, normas para exercício da atividade de auditor... aí noções gerais de assuntos envolvidos, administração, economia, direito... por aí vai.

#### **1.3 E que características pessoais do auditor ajudam nesse trabalho?**

Bom, um auditor precisa ser ético, discreto, saber se relacionar. Tem que gostar de estudar, de pesquisar...

#### **1.4 Por falar nisso, qual a postura adequada para um auditor?**

Ética antes de tudo. Daí decorrem os demais: ter respeito, ser cordial... zelar pelos bons relacionamentos.

#### **1.5 E o que é mais difícil na gestão das equipes de auditores?**

Bom, você está gerindo pessoas. Tem que lidar com conflitos, buscar o diálogo...

#### **(eu interfiro) Mas o que falta quanto a competências?**

Ah, sobre isso... tem a questão do conhecimento mesmo, é preciso desenvolver sempre, os processos mudam. E isso também, se adaptar às mudanças, conviver com o novo.

### **1.6 Então essa é a maior necessidade atual, em termos de competências?**

A questão da mudança? É necessário porque muitas vezes a pessoa leva um tempo para aprender a trabalhar de um jeito, e, conforme muda a metodologia, pode achar difícil acompanhar. Mas acho mais importante saber trabalhar em grupo, se relacionar, porque assim é possível aproveitar melhor uma informação, que pode ser importante para vários trabalhos. Também tem que se relacionar bem com a área que está sendo avaliada.

Ok, obrigada!

Só isso? Não foi nada...

## **Entrevista 2**

### **2.1 Qual o resultado esperado das atividades dos auditores?**

Informações de auditoria rápidas, a baixo custo de produção, e que agreguem alto valor à empresa.

### **2.2 Que características pessoais auxiliam o trabalho do auditor?**

A capacidade de aprender, a curiosidade, a motivação, a visão sistêmica, a resiliência.

### **2.3 Que conhecimentos técnicos são necessários para realizar trabalhos de auditoria?**

Principalmente os relacionados à transformação de informações recebidas em novas informações, estas agora processadas sob a visão de riscos e controles, o que inclui as técnicas de trabalho com bases de dados.

Dependendo do objeto de auditoria, também é necessária a legitimidade formal; por exemplo, no caso de auditorias que envolvam a prática jurídica, é requisito que o auditor seja formado em ciências jurídicas.

### **2.4 Descreva a postura do auditor interno.**

O auditor interno deve principalmente ter habilidade para superar situações de estresse, ser discreto e bastante leal com a organização e com as pessoas com as quais se relaciona.

### **2.5 Qual a pior dificuldade encontrada na gestão das equipes de auditores?**

A gestão das diversidades. Diferentes gerações de auditores, de formações e de culturas hoje se interagem, demandando atenção para que representem a melhor opinião objetiva sobre determinado tema.

### **2.6 Qual a maior necessidade atual, em termos de competências, para atuação dos auditores?**

A capacidade de lidar com grande número de informações em curto espaço de tempo, promovendo-lhes sentido para que possam ser transformadas rapidamente e entregues com valor de auditoria para a organização.

## **Entrevista 3**

### **3.1 Qual o resultado esperado das atividades dos auditores?**

Eu entendo que hoje um grande ganho no trabalho de auditoria é exatamente a melhoria de um processo, o que ele pode agregar para a organização. Quer seja avaliando um processo que já existe dentro de uma empresa - ele pode enxergar ali pontos que podem ser melhorados, e com isso você pode ter redução de custo, eficiência operacional - quer seja também num trabalho de uma apuração de um problema. Aí ele pode ver onde há uma vulnerabilidade que vai ser corrigida e a partir daí deixa-se de perder algum recurso financeiro que a empresa poderia estar perdendo. Acho que esses são os grandes resultados esperados: melhorias num processo, agregar valor para a organização, e, eventualmente, sanar uma fragilidade, uma deficiência, onde está acontecendo um problema e a empresa pode estar perdendo, onde haja uma vulnerabilidade em que possa ocorrer uma fraude.

### **3.2 Que características pessoais auxiliam o trabalho do auditor?**

Acho que uma característica importante é o equilíbrio. Sensatez na hora que ele está fazendo a avaliação, uma visão abrangente, visão holística de como é a empresa. Responsabilidade não é assim, bem, uma característica, mas é um aspecto que tem que estar muito presente, a responsabilidade sobre o trabalho que ele está desenvolvendo. Saber a importância do trabalho que ele desenvolve. Ética é uma coisa que tem que ter muito, bastante, ele deve ser o guardião da ética na empresa, até porque ele está representando a alta administração, os acionistas, vai levar essa informação para ele, então tem que ter uma ética intocável. Tem que ser uma pessoa bem centrada, não pode ser uma pessoa muito dispersa, tem que estar muito concentrado, com poder de concentração grande. Visão do todo, não pode ver só um ponto, visão sistêmica, acho que é a palavra mais correta.

### **3.3 Quais os conhecimentos técnicos que são necessários para realizar o trabalho de auditoria?**

Eu acho que o conhecimento técnico em relação à área que você vai auditar ele é importante, mas não é o fundamental. Porque conhecimento sobre o assunto que você vai auditar você adquire, você estuda e adquire, e a gente nunca vai chegar talvez num nível de conhecimento que a área que atua naquele processo tem. Mas juntando o conhecimento adquirido no estudo que é realizado com o conhecimento de auditoria, de técnicas de auditoria, você consegue realizar o trabalho de auditoria. Acho que o conhecimento de auditoria é importante aqui, conhecimento das técnicas de auditoria, de como fazer um trabalho de auditoria, na minha visão ele está acima do conhecimento, por exemplo, específico em contabilidade, ou em controladoria, ou em uma área de pessoas, porque esse conhecimento você pode adquirir. É uma coisa que nunca finda e aí você precisa juntar esse conhecimento ao conhecimento técnico de auditoria para realização do trabalho. A competência específica do auditor aqui é o conhecimento das técnicas de auditoria porque o do objeto ele pode adquirir. Sendo um bom auditor, você pode até colocar um assunto desconhecido que ele vai estudar e vai adquirir o conhecimento necessário.

### **3.4 Qual a postura que o auditor deve ter?**

A postura eu vejo assim: ética é a primeira palavra, postura ética é fundamental para quem vai exercer o cargo de auditor. Um outro aspecto é posicionamento, ele tem que ter a posição dele, saber que aquela função, o que ele está trazendo ali tem uma importância para quem precisa tomar uma decisão, para quem está recebendo aquela informação, é uma palavra que, a palavra do auditor tem que ter independência. Quem está recebendo aquela informação, quer seja um gestor ou a alta administração, não pode achar que tenha algum senão. Ele (o auditor) tem que estar convicto, tem que estar documentado, baseado em técnicas de auditoria, tem que estar sobretudo convencido de que aquela informação é realmente aquela. Ele pode escrever aquilo num relatório porque aquela informação tem realmente uma procedência concreta e sem poder ser questionada. Buscar a veracidade da informação, até porque Às vezes ele está trabalhando com pontos muito sensíveis de uma empresa. Por exemplo: você está apurando uma responsabilidade, é a função de uma pessoa que está ali, de repente aquela pessoa fez uma coisa que não deveria fazer, é o emprego da pessoa que está em jogo então ele tem que ter muita segurança do que ele está apurando no trabalho dele, e saber que essa informação vai ser levada para quem vai tomar uma decisão e que pode até mudar a vida de um funcionário dentro da empresa. Isso tudo se resume na palavra ética, na postura ética.

### **3.5 Qual a pior dificuldade encontrada na gestão da equipe de auditores?**

Não precisa ser uma situação atual, uma situação encontrada?...

**Não, pode ser a sua visão, uma tendência...**

Não é uma situação que acontece aqui, mas é um entendimento, uma competência que eu entendo que deve estar para que o auditor atue corretamente, ou melhor, que ajude na atuação dele, além do que a gente já comentou: Comprometimento, é uma palavra que assim, que é importante, comprometimento com o trabalho, com o objetivo, com o resultado do trabalho que ele vai alcançar, com a informação que ele vai prestar para a empresa, é um aspecto importante. Motivação é outro, uma outra competência que eu acho que tem que ter presente e bastante, ele tem que estar motivado para o trabalho que ele vai fazer, porque a motivação é algo que depois vai desencadear todas as demais. Se ele não tem ainda o entendimento total daquele

objeto, mas ele vai ter que estudar, aprender, a motivação vai auxiliar ele a fazer isso. E o comprometimento também vai ajudar ele a fazer isso. Uma coisa que se não houver dificuldade é a comunicação. A comunicação quando não é bem feita atrapalha muito. E a falta dela atrapalha mais ainda. Uma comunicação adequada ajuda bastante na gestão, no próprio clima de uma empresa e no bem estar das pessoas.

### **3.6 E qual a maior necessidade atual em termos de competência?**

Uma coisa que é importante também, além do que já falamos, é ele saber valorizar muito a função, se valorizar e valorizar a função que ele exerce. É uma função que eu reputo importante dentro de uma empresa, porque tem pessoas que podem estar esperando aquela resposta que o auditor, com a independência que ele tem dentro da organização, vai trazer para quem está desejando aquela informação. Saber que a função dele tem um valor e que ele pode agregar mais valor ainda à organização, a palavra do auditor é revestida de caráter de independência. Se o dono da empresa quiser ouvir alguém isento, ele vai se reportar a uma auditoria.

## **Entrevista 4**

### **4.1 Qual o resultado esperado das atividades dos auditores?**

Qualidade, assertividade e tempestividade nas manifestações e conclusões sobre o que foi avaliado, tendo ancoragem em elevado padrão técnico em relação aos métodos de auditoria previstos para serem aplicados.

### **4.2 Que características pessoais auxiliam o trabalho do auditor?**

Dentre as habilidades requeridas, destaco a facilidade de comunicação, tanto oral quanto escrita; postura adequada, contemplando padrão de ética; comprometimento com a unidade Auditoria Interna; foco e dinamismo na execução dos trabalhos; e facilidade para trabalhar em equipe.

### **4.3 Que conhecimentos técnicos são necessários para realizar trabalhos de auditoria?**

O auditor deve conhecer profundamente o método de auditoria a ser aplicado (técnicas e instrumentos), bem como o objeto a ser auditado.

#### **4.4 Descreva a postura do auditor interno.**

Deve pautar-se pelos melhores padrões de comportamento ético; ser independente em relação ao auditado; comprometimento com o trabalho (qualidade, assertividade, tempestividade); e respeito nas relações com os interlocutores (auditado, colegas de equipe, superiores).

#### **4.5 Qual a pior dificuldade encontrada na gestão das equipes de auditores?**

A insuficiente autonomia e responsabilidade dos auditores no planejamento, execução e controle dos trabalhos de responsabilidade da equipe. Isso provoca uma constante “intervenção” para controlar e corrigir rumos dos trabalhos.

#### **4.6 Qual a maior necessidade atual, em termos de competências, para atuação dos auditores?**

Entendo que reside na comunicação escrita. Essa carência provoca reflexos negativos na elaboração de Papéis de Trabalho, Planos Operacionais, Registros de Constatações e, em especial, de Relatórios de Auditoria.

### **Entrevista 5**

#### **5.1 Qual o resultado esperado das atividades dos auditores?**

O resultado esperado das atividades dos auditores está relacionado à realização de uma avaliação objetiva e independente do assunto objeto de auditoria e à disponibilização de informações conclusivas, imparciais e subsidiadas com evidências que não deixem dúvidas sobre o que se está relatando.

O resultado deve relatar fatores positivos e os que necessitam de aprimoramentos, fazendo com que o auditado possa, a partir das informações recebidas, implementar melhorias nos processos sob sua condução.

#### **5.2 Que características pessoais auxiliam o trabalho do auditor?**

O auditor deve demonstrar conhecimento do assunto, equilíbrio emocional, ser flexível com relação às suas considerações, nesse caso avaliação os argumentos do



auditado, saber escutar e abordar o assunto no momento adequado e ter visão sistemática, pois a decisão deve observar o contexto institucional.

### **5.3 Que conhecimentos técnicos são necessários para realizar trabalhos de auditoria?**

O auditor não detém todo o conhecimento técnico de um determinado assunto.

Ele precisa ter os conhecimentos básicos do assunto a ser avaliado para poder discutir com a área auditada. Logo, o conhecimento técnico, numa primeira abordagem, deve ser o básico (se avançado, ótimo), aumentando esse conhecimento técnico a partir do andamento do trabalho e das discussões realizadas com a área auditada.

Afora o conhecimento técnico necessário, o auditor deve saber produzir documentos com qualidade ortográfica, clareza e concisão para que a área auditada possa entender o assunto que está sendo tratado e adotar as medidas necessárias.

### **5.4 Descreva a postura do auditor interno.**

O auditor interno deve tratar com educação as pessoas do círculo de trabalho e da área auditada. Ser honesto, sincero e transparente na sua abordagem, sempre deixando claro quais serão os próximos passos relativos ao trabalho, por vezes demonstrando empatia. Quando possível, auxiliar a área auditada na solução ou encaminhamento dos problemas apresentados, sem perder a independência inerente à função do auditor, ficando a decisão final a cargo do auditado.

### **5.5 Qual a pior dificuldade encontrada na gestão das equipes de auditores?**

Os fatores que influenciam na gestão de equipes de auditores estão relacionados à motivação, ao comprometimento, ao nível de companheirismo e ao “ser” de cada membro da equipe. A maior dificuldade está no fato de que os auditores devem entender que a decisão adotada para um membro da equipe pode não ser a mesma para outro membro, pois o que se busca é a justiça em função do grupo e não um membro “em especial”. O ideal é adotar soluções que atendam a todos os membros da equipe, porém, por vezes, isso não será possível e deve ser entendido por todos.

### **5.6 Qual a maior necessidade atual, em termos de competências, para atuação dos auditores?**

Não podemos falar de apenas uma “maior necessidade”, pois o auditor deve ter um conjunto de competências, tais como: conhecimento técnico, habilidade no trato com as pessoas, comunicação fluente na escrita e na fala, visão sistêmica, adaptabilidade, flexibilidade quanto à necessidade de se reposicionar, espírito de equipe, dentre outras.

Por exemplo, em seleções, um candidato pode se adequar “brilhantemente” na questão postura e não lograr êxito no conhecimento técnico ou vice-versa, demonstrando que as competências são complementares, sem destaque para uma em particular.

## **Entrevista 6**

### **6.1 Qual o resultado esperado das atividades dos auditores?**

A Auditoria Interna auxilia a administração e demais órgãos de governança no cumprimento de suas responsabilidades, trazendo uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar a eficácia do desempenho e da execução do sistema de controles internos e processos de gestão de risco, visando contribuir com a organização no atingimento de seus objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade.

### **6.2 Que características pessoais auxiliam o trabalho do auditor?**

Boa capacidade de observação, análise de consolidação de informações.

### **6.3 Que conhecimentos técnicos são necessários para realizar trabalhos de auditoria?**

De auditoria, da área auditada e comunicação verbal e escrita.

### **6.4 Descreva a postura do auditor interno.**

Objetiva, íntegra, independente e catalisadora.

### **6.5 Qual a pior dificuldade encontrada na gestão das equipes de auditores?**

Deficiências dos auditores quanto às características pessoais, aos conhecimentos técnicos ou à postura, necessários ao desenvolvimento dos trabalhos.

**6.6 Qual a maior necessidade atual, em termos de competências, para atuação dos auditores?**

Boa capacidade de observação, análise e consolidação de informações. Boa comunicação verbal e escrita. Bom conhecimento de auditoria e da área auditada.

**Entrevista 7 (por telefone)****7.1 Qual o resultado esperado das atividades dos auditores?**

Agregar valor à organização de modo a contribuir para o atingimento dos objetivos da organização, por meio da avaliação da gestão de riscos, da melhoria dos controles internos e do assessoramento aos gestores de processos e a alta administração.

**7.2 Que características pessoais auxiliam o trabalho do auditor?**

Comunicação; iniciativa; visão sistêmica da organização; trabalho em equipe; busca contínua de aprimoramentos.

**7.3 Que conhecimentos técnicos são necessários para realizar trabalhos de auditoria?**

Conhecimentos técnicos gerais como Administração, Noções de Direito e Técnicas Bancárias são importantes. Contudo, faz-se necessário conhecimento técnico específico segundo a área de atuação especializada do Auditor, a exemplo de Contabilidade; Finanças; Mercado Financeiro e TI.

**7.4 Descreva a postura do auditor interno.**

Cortesia; assertividade; coerência e segurança no trato de informações.

**7.5 Qual a pior dificuldade encontrada na gestão das equipes de auditores?**

Divergência de interesses e objetivos (pessoais/profissionais) dos membros da equipe. Como exemplo podemos citar: problemas familiares; disponibilidade para viagens; interesse em buscar conhecimento e de ascensões profissionais.

**7.6 Qual a maior necessidade atual, em termos de competências, para atuação dos auditores?**

Competências relacionadas à Gestão de Risco são necessárias nos dias de hoje, para atuação no ramo da indústria financeira, em face de regulamentações internas e externas.

## **Entrevista 8 (por e-mail)**

### **8.1 Qual o resultado esperado das atividades dos auditores?**

Espera-se dos auditores a apresentação de relatórios de auditoria que demonstrem avaliação precisa do objeto auditado, com foco nos riscos previamente identificados e, quando cabível, recomendações negociadas com as áreas gestoras suficientes para sanar as fragilidades identificadas.

Além disso, os trabalhos devem ser conduzidos com autonomia e nos prazos previamente definidos.

### **8.2 Que características pessoais auxiliam o trabalho do auditor?**

**Iniciativa:** necessária para obtenção de informações, ajustes no trabalho em andamento, otimização de prazos e recursos, apresentação tempestiva de recomendações de auditoria, etc.

**Senso crítico:** capacidade de julgar as avaliações realizadas, concluindo sobre a suficiência, precisão, pertinência e adequabilidade dos documentos, processos e controles avaliados.

**Comunicação verbal:** clareza, facilidade de comunicação, segurança transmitida, tom de voz, entre outros, que facilitam o relacionamento com os interlocutores e transmitem confiabilidade no que é transmitido pelo auditor.

**Comunicação escrita:** necessária para a transformação dos conhecimentos obtidos em textos adequados a cada interlocutor, de forma clara, precisa e inquestionável.

**Qualificação técnica:** conhecimentos necessários à avaliação do objeto auditado, suficiente para permitir a identificação dos riscos associados e a discussão do tema, de forma segura, com a área auditada e demais interlocutores.

### **8.3 Que conhecimentos técnicos são necessários para realizar trabalhos de auditoria?**

**Conhecimento da metodologia de auditoria implantada:** garantia de uniformidade de procedimentos na Auditoria Interna; contém conjunto de procedimentos suficientes para a realização de trabalhos de auditoria alinhados às necessidades da empresa, com foco nos riscos estratégicos, etc.

**Avaliação de riscos:** o auditor deve ter a habilidade de identificar os riscos associados aos trabalhos sob sua condução;

**Conhecimentos técnicos associados ao Processo Crítico em que atua:** conhecimentos relacionados aos processos em que atua, obtidos na avaliação dos processos corporativos, de normas técnicas aceitas no mercado, obras literárias, educação formal, cursos eventuais, certificações e pesquisas em universidades, entre outros.

#### **8.4 Descreva a postura do auditor interno.**

O auditor interno deve ser:

- Íntegro;
- Educado;
- Falar bem;
- Respeitar os interlocutores;
- Coerente;
- Possuir os conhecimentos necessários à execução do trabalho.

#### **8.5 Qual a pior dificuldade encontrada na gestão das equipes de auditores?**

A iniciativa, considerando que depende muito mais de atitudes do auditor, e é necessária para a apresentação de soluções aos problemas encontrados, otimização dos recursos existentes, para buscar o aprimoramento das próprias competências, etc.

Além disso, a gestão das competências técnicas na área de tecnologia da informação apresenta dificuldades em razão da diversidade de conhecimentos necessários, que devem existir na equipe alocada à Gerência.

#### **8.6 Qual a maior necessidade atual, em termos de competências, para atuação dos auditores?**

Competências técnicas: A auditoria em tecnologia da informação exige conhecimentos variados que precisam ser incorporados ou aperfeiçoados na equipe de auditores. Entretanto, em razão dessa diversidade, o mercado não oferece treinamentos técnicos com foco em atividades de auditoria. Quando encontrados, normalmente são treinamentos de custo elevado.

Competências pessoais: ampliação da iniciativa dos auditores.

## **Entrevista 9**

### **9.1 Qual o resultado esperado das atividades dos auditores?**

Espera-se que o auditor produza informações consistentes sobre um dado objeto que esteja sob sua avaliação.

### **9.2 Que características pessoais auxiliam o trabalho do auditor?**

Assertividade, disciplina, cordialidade, objetividade, equilíbrio emocional.

### **9.3 Que conhecimentos técnicos são necessários para realizar trabalhos de auditoria?**

Conhecimento das técnicas de auditoria, legislação, sistema bancário, informática.

### **9.4 Descreva a postura do auditor interno.**

O auditor é o cara que é discreto, estudioso, concentrado e se relaciona bem.

### **9.5 Qual a pior dificuldade encontrada na gestão das equipes de auditores?**

Acredito que seja conciliar os interesses e opiniões de toda equipe, é uma coisa difícil.

### **9.6 Qual a maior necessidade atual, em termos de competências, para atuação dos auditores?**

Flexibilidade, capacidade de adaptação. As mudanças estão ocorrendo muito rápido, e um bom profissional deve acompanhar e se adaptar a essas mudanças.

## **Entrevista 10**

### **10.1 Qual o resultado esperado das atividades dos auditores?**

Eu considerei que os principais resultados são: ele deve agregar valor para a empresa, ele deve se preocupar com os riscos e controles, mas ele deve isso tudo com uma avaliação sistêmica para valorização da relação custo benefício, ele não pode se preocupar meramente com o risco e controle por que se não ele corre o risco de botar um controle tão caro que não vale a pena.

Agora, no trabalho também, dentro do trabalho dele a gente espera no dia a dia que ele se preocupe com o prazo de apresentação do trabalho e com a qualidade dele também. Basicamente o esperado é isso.

### **10.2 E as características pessoais que o auditor deve ter?**

Características pessoais... a expectativa é que ele tenha uma visão sistêmica, que ele consiga enxergar o todo, que tenha bastante flexibilidade, adaptabilidade, se adaptar às diversas situações, que tenha capacidade analítica e que tenha perspicácia. Também que ele tenha muita clareza na comunicação, que é um problema que a gente enfrenta sempre aqui, que o auditor pode identificar bem as coisas e na hora que vai apresentar o relatório ele não consegue expressar exatamente o que ele viu o que ele interpretou, que ele tenha interação também no trabalho e empatia. É muito importante ele se colocar no lugar do auditado pra saber se aquela situação é possível ser vista da forma como ele está enxergando.

### **10.3 Quais os conhecimentos técnicos que são necessários para realizar o trabalho de auditoria?**

Bom, primeiramente ele tem que conhecer o objeto que ele vai auditar, ele vai ter muita dificuldade se ele for auditar uma coisa que ele não sabe, né, imagina a gente tentando entender o funcionamento de um avião se nós não somos engenheiros nem aeronautas. Então ele tem que conhecer o objeto que ele vai trabalhar. Ele tem que ter também conhecimento teórico das técnicas de auditoria, ele conhece o objeto, mas ele não vai estar ali como gestor, ele vai estar como auditor, tem que

conhecer técnicas de auditoria e é muito importante também que ele tenha experiência prática na aplicação dos testes de auditoria. Claro que sempre vai ter a primeira vez, o auditor vai ter que fazer o primeiro trabalho sem ter a experiência mas nessa circunstância o ideal é que ele esteja sempre junto com outro, principalmente num primeiro trabalho (correto) depois ele vai adquirindo experiência para aplicar essas técnicas que às vezes ele pode não ter experiência de auditoria mas se ele conhece bem o objeto e está junto com outro ele consegue o esperado.

#### **10.4 Que postura o auditor deve ter?**

Ele deve ter uma postura ética, uma postura de empatia, harmonia, tem que harmonizar o ambiente. Às vezes quando ele chega para fazer um trabalho pode encontrar um ambiente tenso, então ele tem que harmonizar pra que fique descontraído sem que isso deixe de ser sério, né, ele tem que ter segurança nas colocações dele, é muito importante ele transmitir uma segurança no que ele fala, e tem que ser respeitoso na condução. Segurança é firmeza no falar mas nunca ser desrespeitoso porque isso faz com que ele, essa segurança e respeito com o auditado, faz com que ele receba de volta muitas informações que ele não receberia se ele chegar ou com desrespeito ou sem segurança... ele perde, realmente ele perde todo o controle da situação. Depois tem outra pergunta ...

#### **10.5 Qual a pior dificuldade encontrada na gestão da equipe de auditores?**

Bem, não tenho encontrado dificuldade na gestão das equipes aqui não, agora... porém os auditores são muito críticos e isso exige muita segurança da gente no tratamento dos assuntos diversos com os auditores, e agora também muita segurança, mas muita humildade também quando você não dominar o assunto pra pode dizer: olha você vai ter que aprofundar vai ter que discutir, não tem que ter medo da equipe quando não souber, mas quando for um assunto corriqueiro do seu dia a dia você tem que demonstrar que está seguro porque senão ... a equipe é pesada (risos), a equipe exige, não é uma equipe fácil como as demais equipes do banco.

#### **10.6 E qual a maior necessidade atual em termos de competência?**



A maior necessidade que eu vejo nas equipes de auditoria em geral é o aprimoramento constante por que os meios de comunicação também são globais, você vê, essa madrugada teve um terremoto no Japão, foi a tarde lá mas pra nós foi de madrugada, eu levantei 6h20 e liguei a televisão e estava falando do terremoto que teve, nós já estávamos sabendo aqui quase que simultaneamente ao ocorrido lá. O desenvolvimento tecnológico é muito acelerado se o auditor não ficar atento a isso e não se atualizar ele vai ter muita dificuldade na condução dos trabalhos dele. Trazendo pro nosso dia a dia no banco eu quando ia fazer trabalho a gente pegava aquelas vias de operações de crédito, tinha uma lista impressa e saía escolhendo né, hoje a equipe que trabalha comigo aqui faz tudo através de base de dados. sai daqui sai com 50, 60% do trabalho eles já fizeram tudo via sistema e a gente observa que eles, nós que já somos da velha geração já estamos ficando meio desatualizados com relação a isso quando você pega uma base de dados hoje a maioria dos auditores joga no ACL<sup>1</sup> e trata e entrega prontinho isso que no passado era quase impensado então eu acho assim que a maior necessidade que tem é o aprimoramento constante, o melhor hoje se ele não se atualizar daqui a 2 anos ele já está num nível mais baixo e aquele que você tá começando agora daqui a 2 anos já tá fera.

**É verdade, agilizou bastante o processo. Bom, eram essas as informações que eu precisava, então muito obrigada.**

Esperamos contar com você na equipe com todas essas informações.

---

<sup>1</sup> Audit Command Language, *software* utilizado para análise de dados com fins de auditoria.