

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

Projeto de Pesquisa

**IMPLANTAÇÃO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM COMO MECANISMO DE
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO TRABALHO**

Patrícia Barbosa Pontes

Área temática

Estratégias, administração, infraestruturas e modelos teóricos organizacionais
para o desenvolvimento

Brasília

25 de dezembro de 2020

1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Controladoria-Geral da União - CGU pode adotar um mecanismo mais eficiente de desenvolvimento das competências necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos da instituição e estímulo ao desenvolvimento individual de seus colaboradores?

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Com a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, foi instituída a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Entre as disposições relevantes do Decreto para o tema gestão por competências, trilhas de aprendizagem e desenvolvimento de Pessoas, registram-se a seguir alguns trechos:

“(…)

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

- I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;
 - II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e
- (…)

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

(...)

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - plano anual de capacitação;

II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e

III - sistema de gestão por competência.

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§ 2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. “

Em 2019, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, foi revogado e seu sucedâneo, o Decreto nº 9.991, de 29 de agosto de 2019, atualizado pelo Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020, buscou definir meios mais eficientes de se fazer política de desenvolvimento de pessoas.

Para melhor entendimento das alterações ocorridas em 2019 citam-se a seguir as principais diretrizes e definições do Decreto nº 9.991/2019 alterado pelo Decreto nº 10.506/2020:

“(...)

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (grifo meu)

Art. 2º São instrumentos da PNDP:

I - o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP; (grifo meu)

II - o relatório anual de execução do PDP;

III - o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;

IV - o relatório consolidado de execução do PDP; e

V - os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. (grifo meu)

Parágrafo único. Caberá ao órgão central do SIPEC dispor sobre os instrumentos da PNDP.

Art. 3º Cada órgão e entidade integrante do SIPEC elaborará anualmente o respectivo PDP, que vigorará no exercício seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais.

§ 1º O PDP deverá:

I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade;

II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;

III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;

IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;

V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;

VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;

VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;

VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;

IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;

X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e

XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento.

§ 2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências. (grifo meu)

§ 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função. (grifo meu)

(...)

Art. 5º Os órgãos e as entidades elaborarão e encaminharão a sua proposta de PDP ao órgão central do SIPEC, para ciência e eventuais sugestões de alteração.”

O Decreto nº 9.991/2019 demonstra o foco da Administração Pública Federal – APF na efetividade das ações de desenvolvimento e no impacto positivo que a capacitação deve ter na qualidade dos serviços públicos.

Permanece a instituição de uma política de desenvolvimento de pessoal, agora denominada Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP. Quanto ao instrumento que materializa as necessidades de cada unidade, substituiu o Plano Anual de Capacitação pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP, cuja proposta deverá ser encaminhada ao órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC para ciência e sugestões de alteração.

Apesar de o novo Decreto não tornar obrigatório o uso da gestão por competências para definição das necessidades de capacitação, esta é uma ferramenta que possibilita definir as necessidades da instituição e de seus colaboradores, conciliá-las e conseguir atender a essas demandas de forma estruturada.

Com base na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (BRASIL, 2019) e nas diretrizes de desenvolvimento de pessoas, a CGU, juntamente com as demais unidades da APF, elaborou seu PDP para 2020, compilando suas necessidades de capacitação e desenvolvimento.

Essas necessidades foram informadas pelas áreas demandantes e compiladas no PDP (BRASIL, 2019).

Diante desse momento de atualização das formas de trabalho e de nova identificação de necessidades, há a oportunidade de se aplicar uma metodologia mais ágil e que possa, em um mesmo momento, adequar-se aos objetivos estratégicos da instituição e às entregas previstas em sua cadeia de valor e, ainda, motivar os servidores a adquirir conhecimentos e habilidades voltadas ao trabalho.

Assim, a proposição de desenvolvimento de trilhas surge como uma oportunidade de aproveitar as necessidades apresentadas no PDP, estruturar essas demandas e ofertá-las na forma de trilhas de aprendizagem em um momento em que essas necessidades e respectivas competências da CGU estão em fase de atualização.

Sobre a elaboração de trilhas voltadas para a área de auditoria e fiscalização, a CGU tem sua competência legal para acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal definida no Artigo 74 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), razão pela qual se justifica a necessidade do domínio de competências voltadas para o cumprimento dessa atribuição.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Desenvolver a trilha de aprendizagem do processo “Gerenciar auditorias governamentais”, vinculada ao macroprocesso “Gestão do controle interno governamental”, oferecendo aos servidores da CGU um novo método de desenvolvimento de competências específicas ao trabalho.

3.2 Objetivos específicos

Demonstrar que a utilização de trilhas de aprendizagem é uma forma eficiente de desenvolver as competências da CGU.

Estimular em cada colaborador a vontade de aprender e perceber a importância da aprendizagem durante toda a vida.

Atender à necessidade da instituição de orientar novos servidores e egressos de longos períodos de cessão a outros órgãos sobre as competências necessárias para desempenhar suas atividades.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações necessitam que seus colaboradores tenham as competências necessárias para desenvolver suas atividades e atingir os resultados com eficiência. Para atingir esse objetivo as empresas se utilizam das ferramentas disponíveis no mercado e buscam alocar esses recursos de formas diferentes para otimizá-los de forma a cumprir seus objetivos estratégicos.

A utilização de trilhas de aprendizagem para desenvolver competências nada mais é do que uma das formas utilizadas pelas organizações para dar ao seu corpo técnico os elementos necessários para realização das ações que manterão a organização viva e produtiva.

Para compreensão sobre o tema, é fundamental conceituar alguns termos e entender como as competências e as trilhas de aprendizagem se relacionam no cenário empresarial e como interagem com as tecnologias e metodologias ativas de aprendizagem.

4.1 Conceito de competência

Competência deriva do latim *competentia* que significa proporção, simetria, concordância, ser próprio, isto é, ideia de adequação, conformidade, harmonia, apropriado a um contexto ou a uma situação, exigência ou expectativa (BRANDÃO, 2012).

Durand construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito (Durand, 1998, apud Pires, Alexandre Kalil et al, 2005, p.18)

Assim, competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos empregados e servidores visando o alcance dos objetivos da instituição.

Zarifian (2003) abordou esses ramos da competência sob o ponto de vista da utilidade e agregação de valor desses elementos ao trabalho, afirmando que os três elementos complementares para a definição de competências são:

- Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais se confronta.
- Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta.
- Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Na mesma linha da agregação de valor ao trabalho, Dutra (2001, apud Pires et all, 2005) destacou que há mais um fator a ser destacado quando se fala em competência: a "capacidade de entrega". De nada adianta ser dotado de todos os requisitos necessários para a realização de uma atividade ou tarefa se eles não forem aplicados para prover os resultados desejados. Mais do que isso: se o indivíduo for portador de uma competência que não serve para a realização dos objetivos da organização, esta não a reconhecerá como algo valioso e não estará disposta a recompensá-lo pela competência.

Diante desses conceitos, conclui-se que o aprendizado desenvolvido em uma organização baseado em competências pretende desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes de seus colaboradores para entrega de resultados alinhados às metas e objetivos da organização.

O desempenho de cada colaborador é uma expressão de suas competências (BRANDÃO; BABRY, 2005), que por sua vez podem ser observadas e mensuradas por meio da gestão por competências.

4.2 Gestão por competências

A gestão por competências é um processo contínuo, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, e deve estar em perfeita sintonia com a visão de futuro e objetivos da empresa.

Tendo como pressuposto que o domínio de competências raras, valiosas e difíceis de ser desenvolvidas confere à organização um desempenho superior ao de seus concorrentes, as empresas adotaram a gestão por competências para desenvolver essas competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais. (DURAND, 2000; PRAHALAD; HAMEL, 1990, apud FREITAS; BRANDÃO, 2005)

Nesse sentido, a gestão por competências se propõe a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização que são as lacunas ou “gaps” de competência.

A aderência entre a gestão por competências, o planejamento estratégico da instituição e a cadeia de valor é crucial para a eficiência do modelo. A visão definida no planejamento estratégico determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências.

A gestão por competências e a gestão estratégica estão diretamente relacionadas e por consequência valorizam o capital humano das organizações. A teoria do capital humano, desenvolvida a partir dos anos 50 pelos economistas Mincer (1958), Schultz (1961) e Becker (1964), identificou que o crescimento das nações está intrinsecamente relacionado ao grau de escolaridade e ao desenvolvimento das habilidades e conhecimentos de sua população. Não somente o desenvolvimento de um grupo restrito, mas o aumento da escolaridade e do tempo de estudo dos cidadãos tem impacto positivo no crescimento do produto interno bruto – PIB (Mincer 1958, Schultz 1961 e Becker 1964, apud Carbone et al, 2016, capítulo 3).

Para a Administração Pública Federal, o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006) definiu gestão por competências como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

O Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019), que revogou o Decreto nº 5.707/2006 e instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, não traz uma definição sobre competência e sua aplicação, mas referencia que o objetivo da PNDP é promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

4.3 Desenvolvimento de competências por meio da utilização de trilhas de aprendizagem em educação corporativa

Diante de um mundo em que a globalização e o acesso à rede mundial de computadores diminuiu a distância entre pessoas e socializou o conhecimento, torna-se necessário incorporar novas tecnologias ao processo de aprendizagem e inovar nas formas de apresentar conteúdos, considerando os estilos de aprendizagem de cada indivíduo e estimulando o interesse das pessoas em adquirir conhecimento.

Com a compreensão de que o capital humano é um bem intangível vital para o crescimento das organizações, a educação nas empresas foi considerada estratégica e foram definidas metodologias e novas estruturas para que os empregados desenvolvessem suas competências para o atingimento dos objetivos da empresa de uma forma que o aprendizado se tornasse atrativo e considerasse as experiências profissionais de cada indivíduo.

Entre as ferramentas adotadas pela gestão de competências para estimular o aprendizado estão as trilhas de aprendizagem que se constituem

em caminhos alternativos de desenvolvimento profissional focadas em competências específicas para o trabalho e para a vida e que permitem a conexão entre a teoria e a prática, entre conhecimento e ação. (BANCO DO BRASIL, 2019).

As trilhas de aprendizagem podem ser organizadas por temática de interesse dos processos de trabalho ou das competências a serem desenvolvidas, permitindo que os próprios usuários naveguem nas trilhas desenvolvendo suas competências para o trabalho ou desafio a ser enfrentado, aprimorando esse próprio ambiente onde navegam, em tempo real, através de comentários, discussões ou uploads, da mesma forma que esse fenômeno ocorre em ambientes de rede social.

As trilhas de aprendizagem são, também, uma estratégia pedagógica da organização para a promoção do desenvolvimento de competências profissionais, tomando-se como referência não só as expectativas da organização em termos de competências, mas também as conveniências, necessidades, preferências e aspirações dos próprios funcionários.

Não se pode negar a importância do aprendizado em serviço e daquele adquirido durante a execução dos trabalhos cotidianos e das experiências adquiridas durante a vida laboral e as trilhas de aprendizagem valorizam essa forma de aprender.

Le Boterf (1999) pontuou que:

O desenvolvimento de competências necessita de um forte envolvimento do aprendiz e seu engajamento no processo de aprender.

[...]

Aprendemos participando de um projeto transversal, realizando uma missão particular, mudando de função, transferindo seu conhecimento, participando da instalação de equipamentos, redigindo um artigo profissional. As situações de trabalho podem ser tratadas de tal maneira que elas se tornem igualmente oportunidades de profissionalização.

[...]

3.1 Na direção de um modelo de navegação profissional

Provavelmente, nós ainda não tomamos consciência da extensão dessa nova problemática: trata-se ao mesmo tempo do retorno ao sujeito aprendiz, da pesquisa e da implementação de uma ecologia organizacional favorável à aprendizagem e da existência de um novo modo de gestão baseado mais

na pilotagem do que no controle. É a passagem da engenharia da formação ao que eu proponho chamar de 'navegação profissional'.

O modelo de navegação profissional trazido por Le Boterf (1999) é a base para a adoção de trilhas de aprendizagem e vai ao encontro do aprendiz em serviço. Estimula o envolvimento das pessoas e valoriza as atitudes em detrimento do conhecimento de forma isolada. Pressupõe uma ecologia organizacional favorável à aprendizagem e de uma nova forma de pensar e atuar em educação corporativa, onde as organizações abrem mão do controle total do aprendiz e dão às pessoas a opção de escolher como aprender, compreendendo as diferenças cognitivas e individuais.

Para compreensão da aplicação das trilhas de aprendizagem de forma prática, a publicação do Banco do Brasil, com adaptações do professor Pedro Paulo Carbone (BANCO DO BRASIL, 2019) é bem elucidativa, na medida em que conceitua e demonstra que se trata de uma ferramenta que valoriza o aprendiz e as diferentes formas de aprender:

As trilhas são caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional. Constituem uma estratégia educativa para a realização da excelência profissional e da excelência humana das pessoas que constituem a organização, permitindo conexão entre teoria e prática, entre conhecimento e ação.

As trilhas baseiam-se nas quatro aprendizagens essenciais, necessárias para o profissional do século XXI, segundo a UNESCO (op. cit., pp. 89-120) : aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser. Em 1972, a Comissão Internacional sobre o Desenvolvimento da Educação, patrocinada pela Unesco e presidida pelo estadista francês Edgar Faure, publicou seu relatório intitulado Aprender a Ser.

Dentre outros conceitos, o relatório descreve a educação e o ensino como dimensões subordinadas ao ato da aprendizagem. As experiências de aprendizagem extra-escolares ganham a mesma importância das atividades formais de educação. Compreende-se, então, que aprender é um processo de toda uma vida, em duração e diversidade. O problema concentra-se em “quem aprende” e não em “quem ensina” ou na instituição de ensino. O que passa a ter importância não é o itinerário, mas o ponto de chegada do processo de aprendizagem: “cada um, à medida que seu julgamento se afirma e sua experiência se diversifica, deve ficar livre para escolher os caminhos de aprendizagem mais bem adaptados a suas necessidades, expectativas e aptidões.” 5 Vinte e cinco anos depois, Jacques Delors, presidente da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI, ainda patrocinada pela Unesco, indica os quatro alicerces da educação para o século XXI: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser 6 . Aprender a conhecer - As rápidas transformações geradas pelo progresso científico e as novas formas de atividade econômica e social exigem dos atuais (e futuros) profissionais a conciliação de uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade de aprofundamento em

uma área específica de atuação. A cultura geral representa, para Delors, o passaporte para a educação permanente, na medida em que desperta o gosto e fornece as bases para se aprender ao longo de toda a vida. Aprender a fazer - Além disso, é necessário aos atuais profissionais e, com maior intensidade, aos profissionais do futuro, o desenvolvimento da capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores. O trabalho é, e será com maior frequência, menos prescritivo e mais desafiador às competências do profissional. É nessa perspectiva que Zarifian (1999) define competência como a tomada de iniciativa e de responsabilidade pelo indivíduo em relação a situações profissionais às quais ele é confrontado. (BANCO DO BRASIL, 2019).

A utilização de trilhas de aprendizagem em educação corporativa permite várias formas de acesso aos conteúdos e em horários variados, graças à internet e às novas tecnologias digitais. Os aprendizes podem escolher os conteúdos e trilhos que melhor contribuam para o desenvolvimento das competências com necessidade de aprimoramento.

Para que uma trilha cumpra sua função de agregar conhecimentos, habilidades, atitudes e/ou resultados, a instituição precisa criar um ambiente que estimule essa forma de pensar e agir, além de haver a definição clara e objetiva dos resultados a serem alcançados pelo aluno e pela organização (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

As trilhas de aprendizagem são utilizadas em educação corporativa geralmente associadas a plataformas eletrônicas de capacitação e gestão do conhecimento e permitem o uso de várias formas de aprendizagem, tais como filmes, vídeos, documentos, procedimentos, treinamentos, EAD, livros digitalizados, artigos, orientações de procedimentos escritas ou em vídeo e tantas formas ou objetos de aprendizagem quantos forem criados e despertem o interesse dos colaboradores para os conteúdos..

4.4 Desafios na adoção de trilhas de aprendizagem

O principal desafio na adoção de trilhas está relacionado à educação a distância e à dificuldade de desenvolver competências relacionadas a atitudes e habilidades em ambientes virtuais de aprendizagem.

Os conhecimentos adquiridos pelas pessoas em quaisquer áreas de atuação e conhecimento estão sujeitos à rápida perda de validade (ABBAD, 2007), o que obriga que as trilhas estejam em constante atualização e aprimoramento. Tal curadoria exige das instituições uma revisão periódica baseada inclusive nas avaliações dos alunos e na verificação dos índices de acesso e de evasão.

No caso de cursos e conteúdos a distância, a avaliação da transferência de aprendizagem dificulta a formulação de inferências sobre a relação entre o curso e seus efeitos no desempenho do egresso (ABBAD, 2007).

4.5 Trilhas na Administração Pública

A utilização de trilhas de aprendizagem para treinamento e desenvolvimento de pessoas na Administração Pública tem sido adotada com frequência e são vários os casos de sucesso. O trabalho de Márcio de Araújo Benedito traz essa experiência no Serpro (BENEDITO, 2015).

A Controladoria-Geral da União – CGU pode valer-se das trilhas de aprendizagem para oferta de capacitação e desenvolvimento de forma a conjugar as necessidades da Administração com os anseios de seus colaboradores. As trilhas seriam construídas com base nos macroprocessos e processos da cadeia de valor da CGU, em linha com a missão e visão do órgão, estabelecidas no Planejamento Estratégico.

5 METODOLOGIA

O presente trabalho está estruturado na forma de Plano de Ação e a proposta é elaborar uma trilha de aprendizagem para o processo “gerenciar auditorias governamentais”, vinculado ao macroprocesso finalístico “Gestão de controle interno governamental” da cadeia de valor da CGU.

A proposta apresentada refere-se a um piloto que será aprimorado pela área de pessoas da CGU, em conjunto com as áreas técnicas.

O êxito na adoção de trilhas de aprendizagem está atrelado à disponibilização em plataforma tecnológica versátil, de boa usabilidade e que permita a realização de *uploads* e *downloads*. Como também possibilite o acompanhamento do aprendiz e registro dos progressos. A plataforma Moodle já é utilizada pela CGU e é uma possibilidade de uso que se enquadra nesses parâmetros.

O quadro a seguir apresenta a metodologia a ser desenvolvida:

Quadro I – 5W2H

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
5W	WHAT?	Implantação de trilhas de aprendizagem como mecanismo de desenvolvimento de competências no trabalho.
	WHERE?	Na sede da Controladoria-Geral da União.



PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
	WHY?	O momento de revisão das competências e o levantamento das necessidades de desenvolvimento realizado em razão do PDP compõem um cenário ideal para a utilização de uma ferramenta ágil e flexível, como as trilhas de aprendizagem. O desenvolvimento de trilhas de acordo com as necessidades informadas pelo corpo técnico e alinhadas ao planejamento estratégico e à cadeia de valor, além de atender aos objetivos da instituição, considera os anseios dos colaboradores. Além disso, as trilhas podem oferecer recursos e objetos que atendam a diferentes estilos de aprendizagem o que estimula o interesse dos aprendizes e engajamento desses nos processos de aprendizagem oferecidos pela CGU.
	WHEN?	Setembro a dezembro de 2020.
	WHO?	O presente trabalho oferecerá à Coordenação-Geral de Pessoas – COGEP e à Coordenação de Desenvolvimento e Capacitação – CDCAP uma trilha de aprendizagem voltada para a realização de auditorias anuais de contas que servirá de insumo para a elaboração de outras trilhas alinhadas à cadeia de valor.
2H	HOW?	<p>A trilha de aprendizagem será elaborada com base na cadeia de valor, considerando como público-alvo os servidores lotados na Secretaria Federal de Controle Interno - SFC (unidade responsável pela realização de fiscalizações e auditorias nos órgãos integrantes da Administração direta, autárquica e fundacional e órgão central do sistema de controle interno). Servirá também para atualização dos servidores egressos de outras unidades da CGU e de outros órgãos.</p> <p>O macroprocesso finalístico escolhido é o “Gerenciar auditorias governamentais”</p>

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
		<p>relacionado à Gestão de controle interno governamental.</p> <p>Entre as etapas de realização está previsto levantamento bibliográfico sobre os temas envolvidos e sobre a legislação relacionada; definição da metodologia e elaboração da trilha de aprendizagem e respectivos trilhos.</p> <p>O método utilizado será a análise documental dos normativos internos da CGU relacionados ao assunto, do planejamento estratégico, da cadeia de valor, dos objetos de aprendizagem desenvolvidos pela CGU e hospedados na Escola Virtual de Governo EVG da Enap e no ambiente moodle da CGU e de outros avaliados como relevantes para composição da trilha.</p>
	HOW MUCH?	<p>O custo com pessoal da CGU resume-se ao vencimento dos envolvidos e à utilização da plataforma moodle, que é um ambiente de tecnologia gratuito e já utilizado pela CGU para gerenciamento de cursos virtuais e presenciais.</p>

Fonte: autoria própria

5.1 Definição da trilha

Conforme disposto no art. 74 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), cada poder - Legislativo, Executivo e Judiciário – deverá manter sistema de controle interno com a finalidade de:

- I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;
- II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
- III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;
- IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

O Decreto no 3.591, de 6 de setembro 2000 (BRASIL, 2000), definiu as finalidades, atividades, organização, estrutura e competências do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal - SCI. Os dois objetivos principais do Sistema de Controle Interno - SCI foram explicitados como: 1) a avaliação da ação governamental e 2) avaliação da gestão dos administradores públicos federais

Para realização desses objetivos a CGU, especificamente a Secretaria Federal de Controle Interno – SFC, é responsável pela atividade de auditoria interna governamental que tem como propósito aumentar e proteger o valor organizacional das instituições públicas, fornecendo avaliação, assessoria e aconselhamento baseados em risco. Deve buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada, para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos (BRASIL, 2017).

A importância do tema auditoria interna governamental deriva dessa competência legal atribuída à Secretaria Federal de Controle Interno SFC, como órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, para avaliação da ação governamental e da gestão dos administradores públicos federais (BRASIL, 2000, 2001).

A elaboração de uma trilha de aprendizagem voltada para a realização das auditorias anuais de contas dos órgãos do Poder Executivo Federal justifica-se por ser uma entrega obrigatória da CGU e que contribui para a prestação de serviços públicos de qualidade e para a transparência das ações de governo. Outro motivo é a necessidade de capacitar os servidores egressos de outras unidades administrativas da CGU e que não detém os conhecimentos e habilidades necessários para a realização desse trabalho.

A trilha proposta visa apoiar o desenvolvimento de competências para os profissionais da organização no tema da Auditoria Interna Governamental, em especial na realização dos trabalhos e produção de documentos relacionados à

auditoria anual de contas dos unidades responsáveis pela gestão de recursos públicos.

Conforme definição contida na Orientação Prática: Auditoria Anual de Contas, aprovada pela Portaria nº 2.035, de 28 de junho de 2019, a Auditoria Anual de Contas (AAC) tem por objetivos avaliar a eficácia, a eficiência, a economicidade e a conformidade legal da aplicação dos recursos públicos e os principais resultados alcançados pela unidade auditada na gestão das atividades e dos programas de governo ou equivalentes (BRASIL 2019)

São sugeridas atividades para ajudar na aquisição de conhecimentos e habilidades sobre auditoria interna governamental, Normas do Tribunal de Contas da União sobre apresentação de contas, normas e documentos da SFC, conhecimentos específicos sobre a unidade examinada e elaboração de relatórios de auditoria.

Pretende-se que as ações de desenvolvimento ofertadas aos servidores da CGU possibilitem o desenvolvimento de conhecimentos sobre o regramento para realização das auditorias anuais de contas e sobre as atividades e políticas públicas gerenciadas pelas unidades examinadas, como também desenvolver habilidades e atitudes necessárias ao exercício ético da atividade de auditoria governamental.

A estrutura lógica da trilha a ser apresentada está descrita no quadro a seguir:

Quadro II: Estrutura Lógica da trilha

Tema	Trilha	Trilhos
Auditoria Interna Governamental - AIG	Auditoria Anual de Contas	1) Conhecendo a atividade de AIG
		2) Normas e procedimentos definidos pelo Tribunal de Contas

		da União – TCU
		3) Normas e procedimentos definidos pela SFC/CGU
		4) Elaboração de relatórios

Fonte: autoria própria

5.2 Orientações gerais sobre a trilha:

Esta trilha foi construída de forma que o navegador inicie seu aprendizado pelo primeiro trilho e, em seguida pode navegá-la em qualquer sentido, conforme seu interesse. A ideia é iniciar a jornada conhecendo um pouco sobre o tema auditoria interna governamental, de acordo com as seguintes sugestões:

Trilho 1: Conhecendo a atividade de AIG

Este trilho foi desenvolvido para que todos os servidores que desempenhem ações relacionadas à auditoria interna governamental conheçam os princípios fundamentais e éticos necessários para realização dos trabalhos e as técnicas utilizadas pelos auditores e reunidas no manual de orientação técnica.

Ao final da trilha o aprendiz estará apto a definir o que é auditoria interna governamental e entender a importância desse trabalho para agregação de valor à administração pública

Orientações gerais de navegação no Trilho “Conhecendo a atividade de AIG”

Este trilho está estruturado de maneira a facilitar a compreensão dos aprendizes sobre o assunto, e, portanto, recomenda-se que seja seguida a ordem das atividades sugeridas.

- 1) Familiarize-se com o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, vendo a

apresentação em powerpoint disponível na base de conhecimento no endereço: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/44984>

- 2) Leia o Manual disponível na base do conhecimento, no endereço: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/manual-de-orientacoes-tecnicas-1.pdf>.

- 3) Para entender a evolução do sistema de controle interno até a criação da CGU, leia a dissertação de mestrado A TRAJETÓRIA INSTITUCIONAL DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL, disponível na base do conhecimento no endereço: <https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/handle/1/4861>. Esta indicação é opcional.

- 4) Faça o curso Técnicas de Auditoria Interna Governamental, elaborado pela CGU e disponibilizado na Escola Virtual de Governo - EVG, disponível em <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/312>.

- 5) Para relaxar e ao mesmo tempo compreender a importância dos controles internos, da atividade de auditoria interna realizada de acordo com princípios éticos e da transparência das informações disponibilizadas à sociedade, assista ao filme A Fraude – o caso Bahrings (com Ewan Mc Gregor), disponível na netflix.

Trilho 2: Normas e procedimentos definidos pelo Tribunal de Contas da União – TCU

Este trilho pretende capacitar os aprendizes a realizar a AAC a seu encargo, tanto como membro, quanto como coordenador de equipe, a identificar os requisitos exigidos pelo TCU para apresentação do processo de prestação de contas e entender que há processos que serão objeto de auditoria pela CGU e outros em que o Tribunal definiu que a prestação de contas é constituída somente com o relatório de gestão.

Os critérios, conteúdos e formatos para apresentação das prestações de contas anuais das unidades prestadoras de contas - UPC que gerenciam e administram recursos públicos são definidas pelo Tribunal de Contas da União

que também estabelece as unidades que serão contempladas com a realização de auditorias anuais de contas realizadas pela CGU.

Orientações gerais de navegação no “Trilho Normas e procedimentos definidos pelo TCU

- 1) Para servidores que não trabalham na SFC e egressos de outros órgãos e de outras unidades administrativas da CGU, sugere-se a realização do curso Controles na Administração Pública antes da realização das demais atividades propostas. O curso está hospedado na EVG e disponível no endereço <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/278>. O conteúdo aborda os temas Prestação de Contas, Controles na Administração Pública, Controle Externo, Controle Interno e Controle Social que é ideal para que o aprendiz se familiarize com esses conceitos definidos pelo Tribunal de Contas da União – TCU.
- 2) Conhecer a nova regulamentação sobre a prestação de contas anual dos administradores e responsáveis da administração pública federal, a partir de 2020, disponível no endereço: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F72072F06017214501DC237B7&inline=1>.
- 3) Assista ao vídeo disponível no youtube no endereço: <https://www.youtube.com/watch?v=8F6R9TYpHxk> e conheça as principais alterações trazidas pela nova regulamentação do TCU.
- 4) Agora, leia a Instrução Normativa TCU nº 84-2020 que estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal a partir de 2020, disponível no endereço: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7197623C0171F4AB55A44585&inline=1>.
- 5) Como o TCU altera a lista de UPC para cada exercício, juntamente com as regras complementares para o relatório de gestão e outros itens da prestação de contas, para o exercício de 2020, leia a Decisão Normativa TCU 187/2020, disponível no endereço

<https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/normas-e-orientacoes-para-contas-do-exercicio-de-2020-e-seguintes.htm>. Para cada exercício é necessário consultar o sítio do TCU e conhecer as regras vigentes para o exercício auditado.

- 6) leia a Decisão Normativa TCU 188/2020 que define as unidades prestadoras de contas que terão processo de prestação de contas do exercício de 2020 formalizado para julgamento de contas dos responsáveis e as regras complementares acerca da forma, dos prazos e dos conteúdos das peças de responsabilidade dos órgãos de controle interno e de instâncias supervisoras. Da mesma forma que o item anterior, verifique no sítio do TCU as regras vigentes no exercício auditado.

Trilho 3 – Normas da SFC/CGU

Este trilho tem como objetivo trazer conhecimentos sobre as normas e orientações da SFC/CGU para a realização das auditorias anuais de contas.

- 1) Para conhecer os principais conceitos e fases da AAC, leia a Norma de Execução da SFC, aprovada pela Portaria nº 500, de 8 de março de 2016. A norma traz as definições e a orientação técnica necessária aos órgãos e entidades sujeitos ao Controle Interno do Poder Executivo Federal sobre os procedimentos relacionados à prestação de contas anual a ser apresentada ao Tribunal de Contas da União. Disponível em: https://wiki.cgu.gov.br/index.php/Portaria_n%C2%BA_500,_de_8_de_mar%C3%A7o_de_2016#6_-_DA_AUDITORIA_ANUAL_DE_CONTAS.
- 2) Leia os capítulos IV – Gerenciamento da Atividade de Auditoria Governamental e V – Operacionalização das atividades de Auditoria Interna da Instrução Normativa nº 3, de 09 de junho de 2017. A IN aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Disponível em formato wiki no endereço: https://wiki.cgu.gov.br/index.php/Instru%C3%A7%C3%A3o_Normativa_n%C2%BA_3,_de_9_de_junho_de_2017

- 3) Selecione um relatório de auditoria anual de contas de exercícios anteriores produzido pela Coordenação-Geral em que está em exercício e faça uma revisão, apontando os pontos convergentes e divergentes do relatório em relação às normas estudadas e discuta com sua chefia imediata possíveis pontos de melhoria.

Trilho 4 – Elaborando relatórios

O objetivo deste trilho é dar conhecimento aos servidores sobre o novo relatório para as atividades de auditoria da CGU e de instrumentos auxiliares de planejamento, possibilitando a melhoria da qualidade dessas entregas maior eficiência na sua elaboração e tornar a a leitura mais fácil e, conseqüentemente, despertar maior interesse dos usuários pelas informações.

A redefinição do modelo de relatório da CGU teve a finalidade de estabelecer um conteúdo mínimo a ser adotado para todos os tipos de auditoria, inclusive a auditoria anual de contas.

É um roteiro composto de seções, nas quais devem estar presentes os conteúdos essenciais dos relatórios.

- 1) Leia a Orientação Prática: Relatório de Auditoria, disponível no endereço: <https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/handle/1/7134>.
- 2) Faça o curso, de 30 horas, Elaboração de Relatórios de Auditoria disponível na EVG no endereço <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/314>.
- 3) Para consolidar os conhecimentos adquiridos, elabore uma apresentação dirigida ao seu chefe com os pontos considerados relevantes, dúvidas e sugestões de aprimoramento.

6 RESULTADOS

O desenvolvimento da trilha voltada para a execução das auditorias anuais de contas apontou para a necessidade de utilizar o mapeamento das competências da CGU para produção de novas trilhas a serem priorizadas de acordo com a magnitude das lacunas de competência identificadas.

Sem o mapeamento de competências, não foi possível basear a trilha em competências, mas somente no eixo temático, restando a opção de alinhar a proposta ao planejamento estratégico e à cadeia de valor.

Apesar de a trilha ser relevante para as entregas da CGU a construção de novas trilhas deve estar alinhada às competências atualizadas e consideradas importantes pela instituição e pelos aprendizes. Essa conduta otimizará esforços e permitirá que a instituição potencialize a entrega dos serviços públicos a seu encargo.

Durante a elaboração da trilha verificou-se que a CGU ainda não investiu em material visual sobre o tema escolhido, ou sobre outros temas finalísticos, como vídeos ou objetos de aprendizagem com uma abordagem motivadora sobre a importância dos trabalhos da instituição para o atingimento dos resultados e cumprimento da missão institucional. Para esta, e para outras trilhas de aprendizagem, sugere-se a produção de vídeos curtos com a participação dos dirigentes falando da importância da trilha e dos resultados a serem alcançados com a formação do capital humano da instituição.

Outra sugestão, é a produção, de baixo custo e de grande valia, de vídeos com as experiências dos servidores envolvidos na atividade de AIG e a utilização de *storytelling* e realização de oficinas para compartilhamento de experiências. A resposta ao problema de pesquisa passa pelo mapeamento de competências e pela criação de trilhas de aprendizagem baseadas nas competências classificadas como essenciais e de forma colaborativa.

7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A elaboração da trilha de aprendizagem vinculada ao tema Auditoria Interna Governamental, com a participação dos *stakeholders*, será um contributo relevante para o atingimento da missão institucional da CGU de elevar a credibilidade do Estado por meio da participação social, do controle interno governamental e do combate à corrupção, estabelecida no Planejamento Estratégico da CGU para o período de 2020 a 2023. (BRASIL, 2020)

O desenvolvimento de competências técnicas para realização dos trabalhos possibilita a entrega de relatórios de qualidade superior à sociedade, aprimorando os resultados disponibilizados em transparência ativa, e agregam valor à gestão das unidades examinadas.

Quanto ao desenvolvimento de competências comuns, focadas no relacionamento interpessoal e características comportamentais, a definição de um modelo a ser seguido pelo servidor da CGU reforça a adoção de princípios éticos no exercício do trabalho e estimula o combate à corrupção, na medida em que define as condutas consideradas apropriadas ao exercício da AIG e que podem e devem ser estendidas aos demais cidadãos.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 58, n. 3, p. 351-374, jul./set. 2007.

BANCO DO BRASIL. **Trilhas de aprendizagem**. Banco do Brasil: Universidade Corporativa, ano 5, n. 24, 2019. Adaptador por Pedro Paulo Carbone.

BENEDITO, Marcio de Araújo. **Construção de Trilhas de Aprendizagem por Processos como Suporte para o Desenvolvimento de Competências no SERPRO**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/127328>. Acesso em: 29 fev. 2020.

BRANDÃO, Hugo Penna; BABRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas. 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*. Jan./Mar. 2001. São Paulo, v. 41, n.1, p.8-15. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em 05 out2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 3.591, de 6 de setembro 2000**. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3591.htm. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 29 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 04 nov.2020.

BRASIL. **Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020**. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10506.htm. Acesso em: 04 nov2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 04 nov2020.

BRASIL. **Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001**. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10180.htm. Acesso em: 25 out. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Planejamento Estratégico 2020 - 2023**: Cadeia de Valor da Controladoria-Geral da União. Brasília: CGU, 2019. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/29542>. Acesso em: 30 out. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 182, de 22 de janeiro de 2020**. Aprova o Planejamento Estratégico da Controladoria-Geral da União – CGU. Brasília, CGU, 2020. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/42754>. Acesso em: 30 out. 2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa nº 8, de 6 de dezembro de 2017**. Aprova o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União: Seção 1: Poder Executivo Federal, Brasil, ano 2017, n. 235, p.205, 8dez2017. Disponível em: https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/bitstream/1/1934/1/Instru%c3%a7%c3%a3o%20Normativa_8_Manual_Auditoria_2017.pdf. Acesso em 05 dez2020.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 2.035, de 28 de junho de 2019**. Aprova a Orientação Prática: Auditoria Anual de Contas. Boletim Interno: Controladoria-Geral da União, Brasil, 9 jul.2019. Disponível em: https://wiki.cgu.gov.br/index.php/Portaria_n%C2%BA_500,_de_8_de_mar%C3

%A7o_de_2016#6_-_DA_AUDITORIA_ANUAL_DE_CONTAS. Acesso em 05 dez2019.

CARBONE, Pedro Paulo. **A gestão estratégica do capital humano nas organizações contemporâneas**, capítulo 3 do livro *Gestão por competências*, Editora da FGV, 2016, 1ª edição, Rio de Janeiro, 2016.

CARBONE, Pedro Pedro et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento: aspectos teóricos e práticos**, capítulo 1, Editora FGV, Rio de Janeiro, 3ª edição, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão Por Competências**, editora FGV, Rio de Janeiro, 2016, capítulo 3.

CARBONE, Pedro Paulo; TONET, Helena Correa; BRUNO, Jorge Renato da Silva; BRANDÃO E SILVA, Kleuton Izidio. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

FREITAS, Isa; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 29., 2005, Brasília. **Anais** [...]. Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2020.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et Navigation Professionnelle**. 3. ed. Paris: Editions D' Organisation, 1999. Tradução independente dos principais conceitos para o português.

MUNIZ, Frederico Perini. **A Trajetória Institucional do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal: a emergência e a evolução da Controladoria Geral da União**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017. Disponível em: <https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/handle/1/4861>. Acesso em: 24 out. 2020.

PIRES, Alexandre Kalil et al *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf. Acesso em 5 dez2020.

ZARIFIAN, Phillipe. **O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.