

# **PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA AUDITORES**

**SECRETARIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA**

**MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO**



Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Secretaria de Defesa Agropecuária

**PROGRAMA CAPACITAÇÃO DE  
AUDITORES  
SECRETÁRIA DE DEFESA  
AGROPECUÁRIA**

Brasília – DF

Mapa

2020

---

©2020 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução desde que citada a fonte.

A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é do autor.

Elaboração, distribuição e informações:

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

Secretaria de Defesa Agropecuária

Esplanada dos Ministérios, Bloco D,

CEP: 70043-900, Brasília/DF

[www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br)

**Coordenação Editorial:** Coordenação de Auditoria e Gestão de Riscos - COAGRI

---

---

## Lista de Figuras

Figura 1 - Organograma dos principais níveis hierárquicos da SDA/MAPA. ....	9
---	---

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Relação de Competências do papel de auditor. ....	12
Tabela 2 – Relação de Competências do auditor baseado nas diretrizes do Mapa.....	12
Tabela 3 – Classificação dos Auditores no ciclo de formação do PCA.....	15
Tabela 4 – Relação de Unidades Curriculares do eixo de Formação básica.....	16
Tabela 5 – Relação de Unidades Curriculares do eixo Jurídico. ....	17
Tabela 6 – Relação de Unidades Curriculares do eixo Administrativo e Desenvolvimento de Pessoal.....	18
Tabela 7 – Relação de Unidades Curriculares do eixo Gestão Pública.....	19
Tabela 8 – Relação de Unidades Curriculares do eixo de Formação Complementar. ....	20

---

---

## Sumário

Lista de Figuras .....	5
Lista de Tabelas .....	5
1. Apresentação.....	7
2. Estrutura da Secretaria de Defesa Agropecuária – SDA/Mapa .....	8
3. Organograma da SDA/MAPA.....	9
4. Missão.....	10
5. Visão .....	10
6. Valores da Atividade de Auditoria.....	10
7. Objetivo e Abrangência .....	11
8. Público-alvo: .....	13
9. Concepção do programa .....	14
10. Programa pedagógico.....	14
11. Sistema de Avaliação e Monitoramento de Competências .....	21
12. Restrições e riscos associados à execução do programa pedagógico.....	21
13. Resultados esperados.....	21

## 1. Apresentação

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) visa promover o desenvolvimento sustentável da agropecuária e a segurança e competitividade de seus produtos, sendo o processo de auditoria uma importante ferramenta para garantir e mensurar o cumprimento da missão institucional. Esse processo apresenta duas abordagens distintas, uma direcionada à verificação dos dados no intuito de avaliar o desempenho da organização, em alusão a critérios de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade. E a segunda destinada a verificar a regularidade dos dados, pautada em critérios de legalidade e legitimidade, onde podemos destacar a identificação de fraudes.

Para uma instituição obter vantagem competitiva, no caso das instituições privadas, ou obter resultados, no caso das instituições públicas, é primordial a “ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional”. Diversos são os mecanismos empregados para o atingimento deste sucesso organizacional, tais como: gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências, acumulação do saber ou gestão do capital intelectual. A auditoria é um fator de extrema relevância para as organizações públicas e privadas, pois a avaliação dos aspectos relacionados ao seu desempenho e regularidade não só contribuem para a identificação dos riscos e problemas que constituem os pontos fracos associados às suas atividades, mas também, visa aprimorar os processos de trabalho, ao comunicar a necessidade de implementar ações para prevenir e corrigir falhas, erros e fraudes, que possam vir a impedir que as organizações atinjam seus objetivos de forma eficiente, eficaz, econômica, legal e legítima, conferindo confiabilidade e credibilidade às organizações.

A auditoria tem papel crucial de auxiliar a avaliação do desenvolvimento de políticas públicas e das ações de governo. Nesse contexto, o Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária (SUASA) regulamentado por meio do Decreto nº 5.741 de 30 de março de 2006, consolida um conjunto de princípios, em matéria de sanidade agropecuária, abrangendo o controle de atividades de saúde animal, sanidade vegetal, inspeção, fiscalização, educação e vigilância de animais, vegetais, insumos e produtos de origem animal e vegetal, empregando a auditoria como forma de verificação do cumprimento das ações de garantia da sanidade agropecuária.

O atendimento aos regulamentos de sanidade agropecuária deve ser observado pelos serviços e instituições oficiais, nas três esferas federativas, incluindo as demais partes operadoras do agronegócio ao longo da cadeia de produção. A coordenação deste sistema é realizada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) por intermédio da Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA), conforme §1 do artigo 21º do Decreto nº 10.253, de 20 de fevereiro de 2020.

Ao longo do ano de 2020, o DSN, por intermédio da Coagri/Diaud vem discutindo a necessidade de se criar um banco de auditores, assim como, formas de promover a capacitação em auditoria e de mecanismos que permitam a

## Programa de Capacitação de Auditores

integração com outras instituições, o que resultou na estruturação do processo de formação em consolidado neste documento, denominado Programa de Capacitação de Auditores – PCA.

### 2. Estrutura da Secretaria de Defesa Agropecuária – SDA/Mapa

<b>Denominação:</b>	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) - Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA)		
<b>Denominação abreviada:</b>	SDA/MAPA		
<b>Código UASG:</b>	130007	<b>Código UG/Gestão:</b>	22000
<b>Situação:</b>	Ativa	<b>Natureza jurídica:</b>	Administração Direta
<b>Vinculação:</b>	Poder Executivo Federal – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento		
<b>Principal Atividade, conforme CNAE (RFB):</b>	84.11-6-00 – Administração pública em geral (Conforme cadastro do Mapa)		
<b>Telefone:</b>	(61) 3218-2314	<b>Fax:</b>	--/--
<b>Endereço:</b>	Esplanada dos Ministérios, Bloco D, Anexo B, 4º andar, Sala 406		
<b>CNPJ:</b>	00.396.895/0042-01		
<b>Principais unidades:</b>	Departamento de Gestão Corporativa – DEGES Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal – DIPOA Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal – DIPOV Departamento de Saúde Animal – DSA Departamento de Suporte e Normas – DSN Departamento de Sanidade Vegetal – DSV Departamento de Serviços Técnicos – DTEC		



3. Organograma da SDA/MAPA

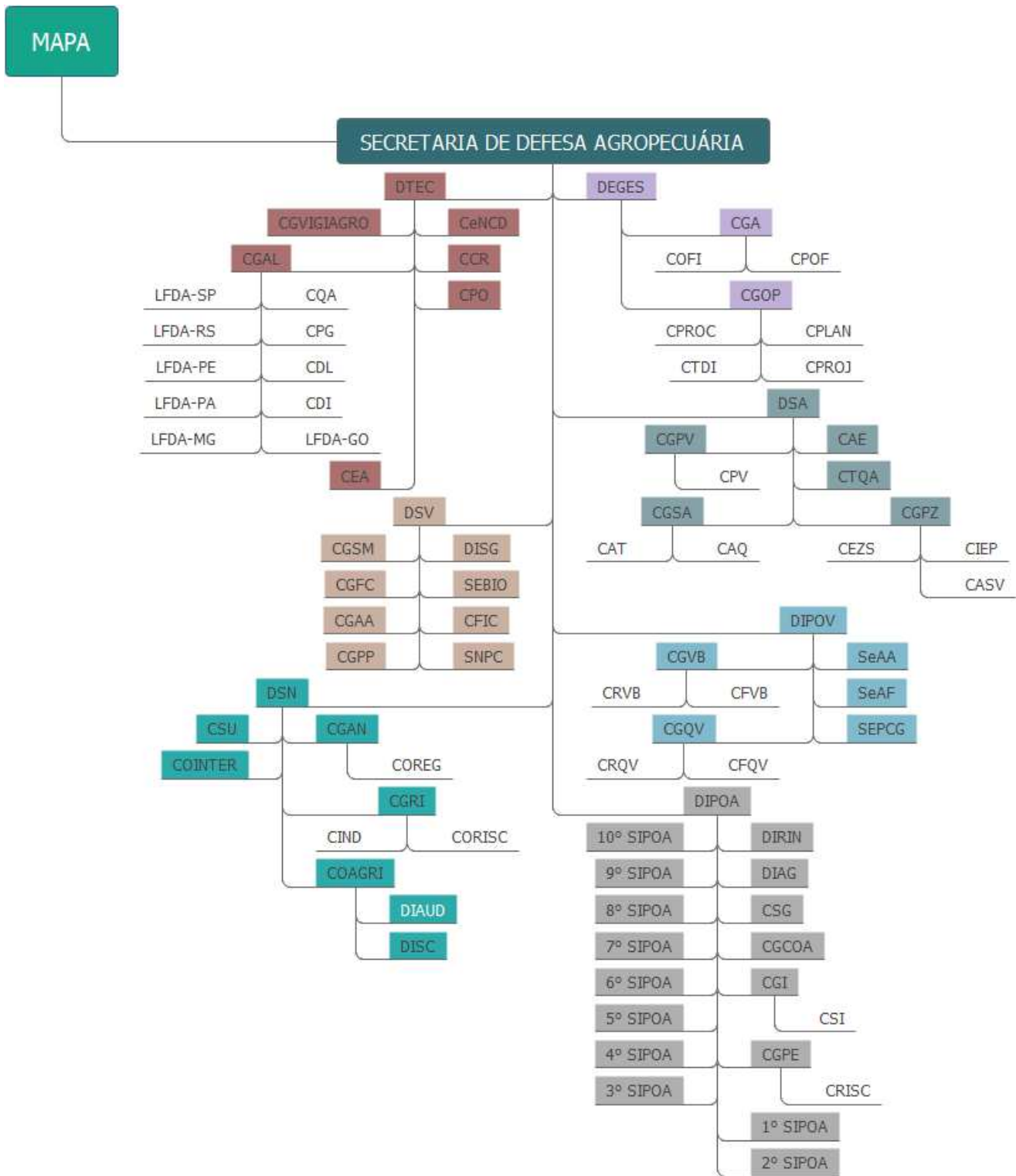


Figura 1 - Organograma dos principais níveis hierárquicos da SDA/MAPA.

### 4. Missão

Prover serviços de auditoria, com o intuito de adicionar valor e melhorar as operações da Secretaria de Defesa Agropecuária, bem como de colaborar com os órgãos de controle no propósito de averiguar a eficiência, a eficácia e a avaliação da gestão de riscos, dos processos de governança e dos controles internos na aplicação dos recursos públicos desta instituição.

### 5. Visão

Notabilizar o trabalho de auditoria na Secretaria de Defesa Agropecuária quanto aos esforços direcionados ao aperfeiçoamento dos processos e dos serviços de auditoria, a fim de auxiliar na busca da eficiência, da eficácia, e da economicidade das ações de defesa agropecuária.

### 6. Valores da Atividade de Auditoria

**Ética e independência** – Princípios éticos e a imparcialidade devem nortear a atividade do auditor.

**Julgamento, devido zelo e ceticismo profissionais** – Os auditores devem manter comportamento técnico apropriado, aplicando ceticismo e julgamento profissionais e exercendo devido zelo ao longo de toda a auditoria.

**Controle de qualidade** – O trabalho do auditor deve ser orientado pelas normas profissionais de controle de qualidade.

**Gerenciamento de equipes e habilidades** – Os auditores devem ter acesso a ações de capacitação e devem manter-se atualizados com o intuito de zelar pela perícia necessário ao ofício.

**Risco de auditoria** – Os auditores devem gerenciar os riscos de fornecer um relatório que seja inadequado nas circunstâncias da auditoria.

**Materialidade** – Os auditores devem considerar a materialidade durante todo o processo de auditoria.

**Documentação** – Os auditores devem preparar documentação que seja suficientemente detalhada para fornecer uma compreensão clara do trabalho realizado, da evidência obtida e das conclusões alcançadas.

**Comunicação** – Os auditores devem estabelecer uma comunicação eficaz durante todo o processo de auditoria.

**Eficiência** – Os auditores se comprometem a exercer seu trabalho com eficiência e a cooperar com os demais setores da universidade em sua promoção.

**Integração Social** – Os auditores devem se empenhar, no exercício de suas competências, para contribuir com o objetivo institucional de defesa da equidade no acesso à educação e ao conhecimento.

**Sustentabilidade** – Os auditores devem atuar, no cumprimento de suas atividades, segundo práticas sustentáveis.

**Compromisso com resultados** – Os auditores devem se dedicar para consumir metas assumidas com os órgãos de controle interno e externo, clientes internos e comunidade acadêmica.

### 7. Objetivo e Abrangência

A auditoria deve fornecer informação confiável e relevante, para que sirva como base para a tomada de decisão pelos usuários previstos. Contudo, existem riscos e limitações que podem interferir no processo de auditoria, de modo que, dificultam uma asseguração absoluta. Nesse aspecto o auditor exerce um papel fundamental, pois é com base em informações sustentadas por evidências suficientes e apropriadas, juntamente com procedimentos executados para reduzir ou administrar riscos de auditoria e conclusões inapropriadas que o auditor produzirá relatórios de auditoria confiáveis de asseguração limitada ou razoável.

Para tanto, é fundamental que haja um Programa de Capacitação de Auditores – PCA convergente aos princípios e propósitos de auditoria, no intuito de alcançar a harmonização e padronização do processo de auditoria, assim como da conduta do auditor.

O Programa de Capacitação de Auditores – PCA deve ser diversificado e abrangente, a fim de possibilitar o desenvolvimento de habilidades e competências requeridas para o bom desempenho dos trabalhos de auditoria, além de propiciar conhecimento técnico sobre o processo de auditoria com base em práticas reconhecidas internacionalmente.

O Mapa, por meio da Escola Nacional de Gestão Agropecuária, definiu a política de gestão de competências como o cerne da formação e capacitação institucional. Considerando que o desenvolvimento de uma competência pode ser estruturado em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitudes, no contexto da atividade de auditoria, adotaremos a seguinte abordagem:

- Conhecimento – transmissão da informação sobre o que um auditor deve realizar;
- Habilidade – capacitar o auditor para saber como planejar, executar, comunicar e acompanhar a auditoria; e
- Atitude – permitir que o auditor seja incluído no ciclo de auditorias e execute as atividades programadas.

A auditoria é uma atividade voltada para o exame e avaliação da conformidade, eficiência, e eficácia e economicidade dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para elas. As competências estão distribuídas em três eixos distintos: técnicas, comportamentais e gerenciais. As **competências técnicas** incluem o conhecimento e procedimentos necessários para execução da auditoria. As **competências comportamentais** estão relacionadas às habilidades e postura pessoal dos auditores e as **competências gerenciais** estão focalizadas nos aspectos de gestão e liderança.

## Programa de Capacitação de Auditores

**Tabela 1** – Relação de Competências do papel de auditor.

COMPETÊNCIAS	TÉCNICAS	COMPORTAMENTAIS	GERENCIAIS
	Avaliação de Controles	Ética profissional	Gestão equipes
	Avaliação de Indicadores	Ceticismo profissional	Gestão do conhecimento
	Elaboração de estratégias	Zelo profissional	Gestão do processo
	Planejamento de Auditoria	Autodesenvolvimento	Liderança
	Gestão de Riscos	Trabalho em equipe	---
	Responsabilização	Comunicação	---
	Garantia da Qualidade	Integridade	---
	Monitoramento	Independência	---
	Execução da Auditoria	---	---
Comunicação e relatoria	---	---	

O PCA foi desenvolvido com o objetivo de harmonizar o conhecimento, promover o desenvolvimento de habilidades e estimular o atingimento do objetivo das ações desenvolvidas pela Secretaria de Defesa Agropecuária e pelos entes integrantes do SUASA. Desta forma, as competências do auditor foram avaliadas e enquadradas nas perspectivas de formação profissional preconizadas pela Escola Nacional de Gestão Agropecuária. Em suma, as competências técnicas, comportamentais e gerenciais foram enquadradas nas competências gerais preconizadas pelo governo federal, nas institucionais do Mapa, sendo efetivadas nas competências setoriais.

**Tabela 2** – Relação de Competências do auditor baseado nas diretrizes do Mapa.

COMPETÊNCIAS	Gerais	Institucionais	Setoriais	
	Atendimento ao público	Excelência administrativo operacional	Relatoria dos processos de auditoria	
			Agregação de valor ao trabalho desenvolvido pela unidade auditada	
			Verificação de atendimento dos objetivos do trabalho de auditoria	
	Orientação para resultados	Proatividade	Feedback do trabalho realizado pelo auditado	
			Proposições de alternativas e melhorias do processo de auditoria	
		Foco em resultados	Enquadramento de novas ações as visões estratégicas da organização	
			Avaliação de evidências	
		Negociação	Autodesenvolvimento	Qualidade do processo de auditoria
				Gerenciamento de riscos
Flexibilidade para mudanças			Busca de soluções	
			Mediação	
Ética		Ética e transparência	Formação em auditoria	
			Busca de formação complementar	
	Autoavaliação			
	Atuar em diferentes escopos de auditoria			
			Adaptação a diferentes processos de trabalho	
			Confidencialidade	
			Senso crítico	
			Integridade	
			Transparência	

## Programa de Capacitação de Auditores

		Gerais	Institucionais	Setoriais
COMPETÊNCIAS - Continuação	Visão Sistêmica		Visão sistêmica e integrada	Registro fidedigno das informações relacionadas a auditoria
				Interpretação normativa
				Administrar crises
				Compreensão sobre as estratégias de gestão da organização
			Avaliar inovações e melhorias de processo	
			Liderança	Planejamento e gestão da auditoria
				Capacidade motivacional
				Capacidade de orientação e treinamento
				Delegação assertiva
			Valorização de pessoas	Cooperação para desenvolvimento da auditoria
			Sustentabilidade na tomada de decisões	Sustentação dos achados de auditoria
				Desenvolvimento de alternativas
	Avaliação de impacto			
	Trabalho em equipe	Cooperação entre as ações da equipe de auditoria		
		Hierarquia do trabalho de auditoria		
		Feedback do trabalho do auditor		
		Empatia		
	Relacionamento interpessoal	Prevenir e gerenciar conflitos		
		Respeito as diferenças individuais		
	Comunicação	Gestão do conhecimento e da informação com trabalho em rede	Compreensão sobre a legislação aplicada as atividades a serem desempenhadas	
			Clareza dos critérios de auditoria	
			Compreensão adequada sobre técnicas de auditoria	
			Expressão clara e coerente de ideias	
Gestão compartilhada		Verificação da eficácia da auditoria		
		Supervisão dos trabalhos de auditoria		
			Cumprimento de cronogramas de trabalho	

### 8. Público-alvo:

O público-alvo do curso são servidores do Mapa e dos entes que integram o SUASA, nas ações de auditoria voltadas a temática da defesa agropecuária. Espera-se que os egressos desenvolvam habilidades e competências necessárias à análise crítica sobre a atuação das auditorias. Os participantes deverão, ainda, apresentar contribuições para o aprimoramento da estrutura do SUASA e dos órgãos em que atuam.

### 9. Concepção do programa

O PCA é uma ação de formação continuada que pretende aprimorar o conhecimento instrumental e teórico dos servidores envolvidos nessa área de atuação. Trata-se de um processo de formação em serviço, com base na educação formal, com o objetivo maior de fortalecer as atividades de auditoria desenvolvidas no âmbito da defesa agropecuária e do Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária.

### 10. Programa pedagógico

A proposta pedagógica para formação básica em auditoria possui duração total de 468 horas, distribuídas em quatro eixos temáticos, a saber:

- I. Formação Básica;
- II. Jurídico;
- III. Administrativo e desenvolvimento de pessoal;
- IV. Gestão pública; e
- V. Formação Complementar.

O processo de formação é continuado, não prevendo limite máximo de tempo para conclusão e aquisição das competências.

Ao término dos eixos temáticos, os auditores adquirem nível de conhecimento, atendendo a primeira das dimensões. O conhecimento adquirido permite o desenvolvimento das habilidades e atitudes requeridos para cada grau da formação.

A metodologia pedagógica envolve treinamento por ensino à distância, visto a distribuição de profissionais que atuam nas atividades de defesa agropecuária em todas partes do país, forma a privilegiar a associação entre teoria e prática, por meio de vídeo aulas, material complementar, exercícios e fóruns de discussão.

Ressalte-se que, para realização das atividades didáticas, o objetivo é estabelecer não apenas o trânsito entre trabalho e educação, como estabelecer interconexões entre os saberes e as práticas que fundamentam o campo de estudo direcionado para auditoria.

O programa pedagógico foi elaborado de forma a priorizar a interdisciplinaridade, uma vez que requer conhecimentos de administração, direito público, conceitos de auditoria, comunicação, escrita e relações

## Programa de Capacitação de Auditores

interpessoais. Espera-se que os participantes do Programa de Capacitação possam perceber essa relação e saibam localizá-la nas diferentes unidades curriculares.

O servidor que participar do PCA precisa desenvolver as competências de forma continuada e a cada etapa desenvolvida, altera seu status de classificação. Todos participantes do PCA deverão no período de 18 meses desenvolver o eixo básico de formação. O eixo de formação básica possui 108 horas de formação. Ao término do desenvolvimento do eixo básico, os participantes serão classificados como auditores nível I.

A partir do eixo de formação básico, os participantes deverão efetuar, pelo menos 50 horas anuais de formação dos eixos jurídico, administrativo, gestão pública e desenvolvimento pessoal. Ao final do ciclo de 5 anos, o participante do PCA tenha adquirido todas competências necessárias para desenvolvimento da atividade de auditoria.

O eixo de formação complementar não é obrigatório, mas o auditor deverá demonstrar conhecimento nas ferramentas requeridas para exercício das atividades. As horas efetuadas no eixo de formação complementar não somam na carga de horas/ano a serem desenvolvidas.

**Tabela 3** – Classificação dos Auditores no ciclo de formação do PCA.

Classificação	Requisito
Auditor – nível I	Formação básica
Auditor – nível II	Formação básica + 50h de formação, sendo, pelo menos, 1 curso no eixo jurídico, 1 curso no eixo de administração e desenvolvimento de pessoal e 1 curso no eixo de gestão pública.
Auditor – nível III	Formação do auditor nível II + 100h de formação sendo, pelo menos, 1 curso nos eixos jurídico, 2 cursos nos eixos administração e desenvolvimento de pessoal e 2 cursos nos eixos gestão pública
Auditor – nível IV	Formação do auditor nível III + 90h de formação nos eixos jurídico, administração e desenvolvimento de pessoal, gestão pública

## Programa de Capacitação de Auditores

**Tabela 4** – Relação de Unidades Curriculares do eixo de Formação básica.

Eixo Temático	Unidade curricular	Carga Horária (h)	Conteúdo programático
Formação básica	Formação Básica em Auditoria	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética e Conduta para auditores</li> <li>• Atividades de Controle (controle, fiscalização, auditoria e gestão de risco)</li> <li>• Confiança e asseguração em auditoria</li> <li>• Riscos de auditoria</li> <li>• Elementos da auditoria</li> <li>• Tipos de Auditoria</li> <li>• Metodologias de auditoria</li> <li>• Questões de auditoria</li> <li>• Procedimentos e técnicas de auditoria</li> <li>• Evidências de auditoria</li> <li>• Achado de auditoria</li> <li>• Papel de trabalho</li> <li>• Processo de auditoria - planejamento, execução e comunicação</li> <li>• Monitoramento de auditoria</li> <li>• Supervisão de auditoria</li> </ul>
	Gerenciamento de Risco	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Papel dos Administradores na gestão de riscos corporativos</li> <li>• Riscos estratégicos</li> <li>• Riscos operacionais</li> <li>• Avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos</li> <li>• Implantação de estruturas adequadas para o gerenciamento de riscos</li> <li>• ISO 31000</li> <li>• COSO e COSO - ERM</li> <li>• Discussão de casos práticos</li> </ul>
	Institucional MAPA	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico</li> <li>• Competência legal</li> <li>• Missão</li> <li>• Visão</li> <li>• Valores</li> <li>• Planejamento Estratégico</li> <li>• Estrutura Regimental</li> <li>• SUASA</li> </ul>
	Ética e Serviço Público	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento histórico da ética</li> <li>• Dimensões cognitivas e atitudinais da ética: mérito da ação (intenção e juízo desinteressado)</li> <li>• Escolha e deliberação</li> <li>• Virtudes e caráter</li> <li>• Autonomia e responsabilidade</li> <li>• Aspectos conceituais da vida pública: república e democracia</li> <li>• Estado, cidadania e império da lei</li> <li>• Cargo público</li> <li>• Prestação pública de contas (accountability)</li> <li>• Premissas da conduta ética da função pública</li> <li>• Iniciativas governamentais: a gestão da ética</li> </ul>
	Gestão do tempo nas atividades de trabalho	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo e Gestão do Tempo</li> <li>• Causas de desperdícios de Tempo</li> <li>• Técnicas de controle do tempo para realizar suas metas profissionais</li> <li>• Planejamento pessoal</li> <li>• Como priorizar as demandas: o que é importante e urgente?</li> <li>• Como conduzir reuniões de forma eficaz</li> <li>• O hábito de planejar</li> <li>• Organização em casa e no trabalho</li> <li>• O dia-a-dia no trabalho: as interrupções e como evitá-las</li> <li>• Métodos de gestão de tempo</li> <li>• Usar o e-mail de forma eficaz</li> <li>• Como traçar objetivos</li> <li>• Delegação: o que é e como delegar</li> </ul>



## Programa de Capacitação de Auditores

**Tabela 5** – Relação de Unidades Curriculares do eixo Jurídico.

Eixo Temático	Unidade curricular	Carga Horária (h)	Conteúdo programático
Jurídico	Introdução ao Direito Constitucional	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecendo o direito constitucional: definição, origem e evolução</li> <li>• Estrutura da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988</li> <li>• Aspectos gerais do direito e garantias fundamentais</li> <li>• Princípios constitucionais que regem a administração pública</li> </ul>
	Introdução ao Direito Administrativo	24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos do Direito Administrativo</li> <li>• Poderes Administrativos</li> <li>• Ato Administrativo</li> <li>• Processo Administrativo</li> <li>• Princípios do Processo Administrativo</li> <li>• Fases do Processo Administrativo</li> <li>• Modalidades do Processo Administrativo</li> <li>• Codificação do Direito Administrativo</li> <li>• Interpretação das Normas Administrativas</li> <li>• Elementos do Ato Administrativo</li> <li>• Hierarquia das Normas Administrativas</li> <li>• Mecanismos Constitucionais de Controle das Normas</li> <li>• Espécies Normativas</li> <li>• Poderes Públicos</li> <li>• Poder de Polícia</li> <li>• Controle da Administração Pública – Administrativo</li> <li>• Controle da Administração Pública – Judicial</li> <li>• Intervenção do Estado na Propriedade Privada</li> <li>• Classificação e Características dos Bens Públicos</li> <li>• Alienação e Uso dos Bens Públicos</li> <li>• Espécies de Bens Públicos</li> <li>• Depositário</li> </ul>
	Fundamentos do Direito	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos básicos</li> <li>• Ciência do direito x filosofia do direito</li> <li>• Normalidade</li> <li>• Direito natural x direito positivo</li> <li>• Visão de Hobbes/ Locke/ Rousseau/ Kant</li> <li>• Contratualistas</li> </ul>
	Interpretação normativa	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretação normativa</li> <li>• O pensamento de Ronald Dworkin</li> <li>• Interpretação normativa baseada nos textos legais e/ou nos princípios</li> <li>• Hermenêutica jurídica</li> </ul>

## Programa de Capacitação de Auditores

**Tabela 6** – Relação de Unidades Curriculares do eixo Administrativo e Desenvolvimento de Pessoal.

Eixo Temático	Unidade curricular	Carga Horária (h)	Conteúdo programático
Administrativo, gestão pública e desenvolvimento pessoal	Liderança e trabalho em equipe	24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito de liderança</li> <li>• Teorias de liderança: carismática, transformacional e coaching</li> <li>• Inteligência emocional e motivação</li> <li>• Liderança na era das competências</li> <li>• Tipos de liderança</li> <li>• Fundamentos de grupo e de equipe</li> <li>• Liderança e comunicação</li> <li>• Liderança e sucessão</li> <li>• Gestão de equipes</li> <li>• Desenvolvimento de equipes</li> <li>• Feedback</li> </ul>
	Negociação e gestão de conflitos	24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura e Processo de Negociação e Estilo de Negociação e Multiculturalidade</li> <li>• Estratégias de Negociação e A Psicologia do Julgamento e a Tomada de Decisão</li> <li>• Conversações públicas e privadas</li> <li>• Conceitos básicos: BATNA, Preço Reserva, Preço Alvo e ZOPA</li> <li>• Resolução de Conflitos e Engenharia de Persuasão</li> <li>• A importância do autoconhecimento para o indivíduo e para as organizações</li> <li>• Inteligência emocional</li> <li>• Inteligência intrapessoal e interpessoal</li> <li>• Princípios básicos das relações humanas (empatia, comunicação, liderança...)</li> <li>• Conflitos como possibilidade de processos de mudanças</li> </ul>
	Técnicas de comunicação e oratória	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos gerais a respeito de comunicação e os cenários possíveis</li> <li>• Elementos do processo de comunicação</li> <li>• Argumentação estratégica e objetivos de uma apresentação</li> <li>• Abordagem vivencial de técnicas aplicadas a apresentações com base na oratória e na neurolinguística</li> <li>• Como conseguir o interesse e engajamento da plateia sabendo quais são seus pontos fortes como orador</li> <li>• Comunicação não violenta</li> <li>• Comunicação, comportamento e dinâmica relacional</li> <li>• Estudo dos padrões, disfunções e paradoxos da interação comunicativa</li> <li>• A capacidade de escuta</li> <li>• Como produzir e utilizar um bom recurso audiovisual gerando influência</li> <li>• Como falar em público com naturalidade conhecendo seu estilo, seus medos e como equilibrá-los</li> <li>• Feedbacks e recomendações para a melhoria contínua nas apresentações</li> <li>• Estratégias discursivas</li> </ul>
	Gestão do Conhecimento	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos da Gestão do Conhecimento: contextualização, conceitos, características e abordagens</li> <li>• Aprendizagem nas Organizações</li> <li>• Capital Intelectual e Gestão de Competências</li> <li>• O valor da informação e do conhecimento nas organizações: cultura e comportamento informacional</li> <li>• Uso da informação: necessidades, buscas e modelos de uso da informação</li> <li>• Inteligência Organizacional e competitividade</li> <li>• Tecnologias associadas ao Conhecimento</li> <li>• Orientação da empresa pelo Conhecimento</li> </ul>
	Desenvolvimento pessoal	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação pessoal e imagem: a primeira impressão é a que fica</li> <li>• Perfil Comportamental Individual x Modelo Perfil Comportamental</li> <li>• Plano de Desenvolvimento Pessoal</li> <li>• Organização pessoal</li> </ul>

## Programa de Capacitação de Auditores

**Tabela 7** – Relação de Unidades Curriculares do eixo Gestão Pública.

Eixo Temático	Unidade curricular	Carga Horária (h)	Conteúdo programático
Gestão Pública	Planejamento estratégico	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Metodologias</li> <li>• Planejamento Estratégico Situacional (PES)</li> <li>• Estrutura</li> <li>• Temas estratégicos e resultados esperados</li> <li>• Iniciativas, processos e macroprocessos</li> <li>• Missão</li> <li>• Visão</li> <li>• Mapa e demandas de stakeholders</li> <li>• Diretrizes estratégicas</li> <li>• Elaboração da visão</li> <li>• Estratégia, Proposta de Valor e Matriz SWOT</li> <li>• Balanced Scorecard (BSC)</li> <li>• Planejamento estratégico e Plano Plurianual</li> <li>• Mapeamento de programas, objetivos e ações governamentais</li> <li>• Os momentos essenciais do planejamento estratégico (explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional)</li> <li>• Técnicas de aplicação: “árvore do problema”, desenho de projetos, análise de atores e cenários e desenho de sistema de monitoramento e avaliação</li> </ul>
	Elaboração e avaliação de indicadores de desempenho	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KPI - Indicadores de Desempenho</li> <li>• O que são indicadores de desempenho, por que medir? O que medir?</li> <li>• Fundamentos para definição de Indicadores Estratégicos da Organização</li> <li>• Como descrever um indicador de desempenho e as questões de matemática envolvidas no trabalho;</li> <li>• Técnica S.M.A.R.T.: Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely</li> <li>• Por que indicadores de desempenho</li> <li>• BSC</li> <li>• A relação dos Indicadores de Desempenho e Metas com gerenciamento de desempenho individual ou de grupos de pessoas na empresa</li> <li>• Etapas para implantação de indicadores de desempenho</li> <li>• Painel de controle e dificuldades para implantar</li> <li>• Indicadores de desempenho para ISO 9001</li> <li>• Tipos de indicadores de desempenho: finanças, recursos humanos, produção, logística, projetos, armazenagem, planejamento etc.</li> <li>• Exemplos de aplicação de indicadores de desempenho</li> </ul>
	Modelagem de processos	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que é modelagem de processos</li> <li>• Elementos da modelagem de processos</li> <li>• Interface com softwares de modelagem de processos</li> <li>• Fluxogramas utilizados para mapeamento e modelagem de processos</li> <li>• Apresentação das principais linguagens de representação de processos</li> <li>• Manipulação de tarefas opcionais</li> <li>• Gateways</li> <li>• Container</li> </ul>
	Mapeamento de processos	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução a processos e definição de mapeamento de processos</li> <li>• Definição de negócio, visão de processos e árvore de processos</li> <li>• Elementos de um processo e tipos de processos (primário, suporte e gerencial)</li> <li>• Introdução e ciclo de vida ao BPM</li> <li>• Foco no cliente e melhorias</li> <li>• Analisando fluxos AS-IS</li> <li>• Técnicas de Mapeamento de processos</li> </ul>

## Programa de Capacitação de Auditores

**Tabela 8** – Relação de Unidades Curriculares do eixo de Formação Complementar.

Eixo Temático	Unidade curricular	Carga Horária (h)	Conteúdo programático
Formação complementar	Português técnico	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os erros mais comuns</li> <li>• Emprego de maiúsculas, plurais, formas de tratamento, abreviaturas e numerais</li> <li>• Intertextualidade, gêneros textuais e sequências textuais</li> <li>• Regência, crase, pronomes, ortografia, concordância verbal e nominal</li> <li>• Emprego das vírgulas, dos porquês, da crase e acentuação gráfica</li> </ul>
	Estatística básica	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabelas de frequência e medidas-resumo de tendência central (média, moda, mediana)</li> <li>• Posição (quartis, decis, percentis)</li> <li>• Dispersão (variância, desvio padrão, coeficiente de variação, desvio médio, amplitude)</li> <li>• Forma (coeficientes de assimetria e curtose) para dados discretos e agrupados; gráficos de pizza, histograma e boxplot</li> <li>• Cálculo de probabilidades: definição, espaço amostral, eventos, regra da soma e do produto, probabilidade condicional, teorema de Bayes, árvore de probabilidades</li> <li>• Variáveis aleatórias: definição, esperança, variância</li> <li>• Principais distribuições de probabilidade discretas: uniforme, binomial, Poisson, geométrica e hipergeométrica</li> <li>• Principais distribuições de probabilidade contínuas: uniforme, exponencial, normal, t de Student, qui-quadrado, F de Snedecor</li> <li>• Noções sobre amostragem: amostragem simples com e sem reposição, estratificada, sistemática e por conglomerados</li> <li>• Intervalos de confiança: intervalo de confiança para uma média ou proporção, duas médias ou proporções, observações pareadas e variância</li> <li>• Testes de hipóteses: teste para uma e duas médias (z e t de Student), uma e duas proporções (z), variância, associação e aderência (qui-quadrado)</li> <li>• Noções sobre testes de hipóteses não paramétricos</li> <li>• Regressão Linear Simples: cálculo da equação da reta, tabela ANOVA, significância e interpretação dos parâmetros e coeficientes do modelo, intervalos para os coeficientes do modelo, previsões por ponto e por intervalo para a média e para uma nova observação</li> <li>• Análise de Variância (ANOVA) para um fator: forma e interpretação dos coeficientes do modelo, comparações múltiplas por Tukey, Scheffé e Bonferroni, gráficos de perfis médios</li> <li>• Verificação das suposições dos modelos: normalidade, igualdade de variâncias e independência dos resíduos</li> </ul>
	Word	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Editando e formatando o documento</li> <li>• Trabalhando com elementos gráficos, com tabelas, com mala direta e com revisão</li> <li>• Aprimorando documentos e vinculando arquivos</li> <li>• Finalizando o documento</li> </ul>
	Excel	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução e explorando a janela do Excel</li> <li>• Editando uma planilha, formatando células, formatação condicional</li> <li>• Fórmulas, funções, filtros e organização de dados</li> <li>• Utilizando gráficos, recursos de revisão</li> <li>• Pastas de trabalho e construindo um grupo de trabalho</li> <li>• Trabalhando com nomes e subtotais</li> <li>• Tabela dinâmica, tabela de dados, importação de dados e cenários</li> <li>• Segurança das informações e validação</li> <li>• Usando auditoria em células</li> <li>• Personalizando a faixa de opções, solucionando problemas, macro e formulários personalizados</li> </ul>
	Técnicas de Redação	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progressão textual, texto dissertativo-argumentativo</li> <li>• A intertextualidade e o significado das palavras no contexto</li> <li>• Variação linguística e os níveis de linguagem, as relações sociais e seus múltiplos aspectos</li> <li>• Mecanismos de coesão textual. Coesão textual: reiteração, associação e conexão</li> <li>• Seleção do vocabulário e estrutura das frases, referenciação e progressão referencial</li> <li>• Coerência e argumentação as metas-regra da coerência</li> <li>• Correspondências oficiais, transcrição, retextualização, paráfrase e resumo</li> </ul>

### 11. Sistema de Avaliação e Monitoramento de Competências

O rendimento será aferido por unidade curricular, abrangendo os aspectos de assiduidade e eficiência. O número de avaliações que verificarão a aquisição de competência será estruturado por cada unidade curricular, variando de testes objetivos ou dissertativos, conforme incluído na estrutura de aprendizado da instituição que fomentará a capacitação. É importante salientar que as unidades curriculares não serão totalmente desenvolvidas pelo Mapa. Algumas unidades curriculares empregarão cursos já estruturados por diferentes Escolas de Governo, e que possuem conteúdo programático similar ao requerido para atingimento de determinada competência. A assiduidade será avaliada pelo tempo requerido para realização das unidades curriculares e a eficiência, pelo grau de aproveitamento. Ao término de cada unidade curricular, o auditor deverá encaminhar a Diaud e ENAGRO o certificado que garante a aquisição das competências esperadas. Será considerado como competência adquirida, quando o auditor apresentar nota superior a 7.

### 12. Restrições e riscos associados à execução do programa pedagógico

Poderão ser encontradas dificuldades para concluir o programa pedagógico, tais como:

- atraso na estruturação dos cursos ou inexistência de turmas disponíveis para formação de uma unidade curricular;
- cursos de formação que não estejam alinhados ao conteúdo programático esperado;
- desinteresse dos auditores para formação complementar;
- falta de acesso a recursos de tecnologia adequados para formação de ensino à distância (rede de dados, hardware ou software);
- não ocorrer abordagem continuada para fomento das capacitações; e
- ausência de recurso financeiro para organização dos cursos.

### 13. Resultados esperados

Ao término da execução do Programa de Capacitação de Auditores, esperamos contribuir para a melhoria da Gestão da SDA e dos entes que integram o SUASA. Conforme o Decreto nº 5.741/2006, o papel do SUASA é conseguir harmonizar e padronizar os processos e procedimentos. Assim, o papel a ser agregado pela formação de auditoria é criar um ambiente em que seja possível buscar e verificar a efetividade, economicidade, legalidade e legitimidade das atividades públicas. Ao mesmo tempo, permitir que o cidadão consiga perceber uma melhora na qualidade dos serviços públicos prestados.

## Programa de Capacitação de Auditores

---

Os benefícios esperados dizem respeito a todos os atores:

- Emissão de relatórios de auditoria confiáveis e com asseguração definida
- Mitigação dos riscos de auditoria
- os gestores terão informações qualificadas para planejarem as ações;
- as áreas de planejamento de auditoria terão maior segurança em selecionar profissionais mais aptos e adequados para condução dos trabalhos;
- privilegiar a formação das áreas com maiores carências;
- melhoria da maturidade do ambiente de gestão de riscos;
- permitir a melhoria incessante nas ações de fiscalização;
- aprimoramento dos controles internos;
- oferecer maiores garantias aos consumidores;
- aperfeiçoamento do monitoramento das ações relativas aos achados;
- comprometimento das equipes e dos gestores; e
- aperfeiçoamento das ações de governança do SUASA.

MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO



PÁTRIA AMADA  
**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL