

idp

idn

# MESTRADO PROFISSIONAL

## EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

**CAPACITAÇÃO DO AUDITOR-FISCAL DA RECEITA FEDERAL  
DO DISTRITO FEDERAL EM ANÁLISE DE DADOS FISCAIS  
ELETRÔNICOS**

**FLÁVIO RIBEIRO E FONSECA**

Brasília-DF, 2022

**FLÁVIO RIBEIRO E FONSECA**

## **CAPACITAÇÃO DO AUDITOR-FISCAL DA RECEITA DO DISTRITO FEDERAL EM ANÁLISE DE DADOS FISCAIS ELETRÔNICOS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação no Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública – Políticas Públicas e Gestão Governamental da Escola de Administração de Brasília do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

### **Orientador**

Professor Dr. Alexandre de Ávila Gomide

Brasília-DF 2022

## **FLÁVIO RIBEIRO E FONSECA**

### **CAPACITAÇÃO DO AUDITOR-FISCAL DA RECEITA DO DISTRITO FEDERAL EM ANÁLISE DE DADOS FISCAIS ELETRÔNICOS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação no Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública – Políticas Públicas e Gestão Governamental da Escola de Administração de Brasília do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovado em 23 / 06 / 2022

#### **Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Alexandre de Ávila Gomide - Orientador

---

Prof. Dr. Alessandro de Oliveira Gouveia Freire

---

Prof. Dr. Sérgio Jurandyr Machado

---

F676c Fonseca, Flávio Ribeiro e  
Capacitação do auditor-fiscal da receita do Distrito Federal em análise de  
dados fiscais eletrônicos / Flávio Ribeiro e Fonseca. – Brasília: IDP, 2022.

141 p. : il. color.  
Inclui bibliografia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de  
Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Curso de Mestrado profissional  
em Administração Pública, Brasília, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Ávila Gomide.

1. Auditoria. 2. Gestão por competência. 3. Análise de dados. I. Título.

CDD 351

---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

## DEDICATÓRIA

Ao meu pai, Afonso (em memória), e minha mãe, Carmen, que me ensinaram os valores da educação e do conhecimento. Minha eterna gratidão.

À minha filha, Elisa, a quem devo meu compromisso de repassar os valores de educação e de conhecimento recebidos. Espero que esta minha jornada de estudos lhe sirva de exemplo de caminho a seguir.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ser meu guia; à minha namorada, Juliana, pelo apoio; ao meu Orientador, Prof. Dr. Alexandre de Ávila Gomide, pelo suporte e atenção dedicados; aos demais membros da minha banca, Dr. Alessandro de Oliveira Gouveia Freire e Dr. Sérgio Jurandyr Machado, pelas contribuições acadêmicas; aos colegas Auditores-Fiscais da Receita do Distrito Federal que contribuíram para a obtenção de dados para esta pesquisa ao responderem o questionário; aos colegas do NUCOM/GEMAE, pelo apoio e amizade e, por fim, a Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal – SEEC/DF por fomentar este trabalho.



***“Ser capaz de analisar vários dados e tirar uma conclusão é provavelmente a habilidade mais valiosa para qualquer funcionário e, surpreendentemente, é algo que muitas vezes está faltando em funcionários tecnicamente avançados”***

*(SAS, 2022, tradução nossa)*



## RESUMO

Esta dissertação apresenta os dados coletados de uma parcela dos Auditores-Fiscais da Receita do Distrito Federal – AFRDF que desempenham as atividades de análise de dados fiscais eletrônicos nos processos de monitoramento e auditoria fiscais na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal – SEEC/DF. Estes dados foram devidamente analisados em consonância com a literatura acadêmica que trata de diversos temas, em especial os relacionados à Gestão de Capacitação por Competência e Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E, conseqüentemente, conduziu a novas descobertas. Neste trabalho, objetiva-se verificar se existem lacunas de competência em análise de dados fiscais eletrônicos, especialmente no uso de ferramentas eletrônicas e de conhecimento em linguagem de programação, que demandem a necessidade de capacitação dos referidos AFRDF que executam os processos de auditoria e/ou monitoramento fiscais da COFIT/SUREC/SEF/SEEC/DF. A hipótese básica é de que existem essas lacunas de competências. Foram adotadas neste trabalho a metodologia quantitativa e as técnicas bibliográfica, observação e aplicação de questionário com 54 perguntas. Os principais resultados deste estudo foram possibilitar identificar o seguinte: a) a existência de lacunas de competências no uso de determinados programas de computador e de domínio de linguagem de programação; b) um baixo percentual de AFRDF se submetem a exames para fins de obtenção de certificação técnica em determinadas ferramentas eletrônicas; c) um baixo nível de utilização de determinadas ferramentas eletrônicas na vida profissional anterior ao ingresso no cargo de AFRDF, que posteriormente são de uso frequente nos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditorias fiscais; d) muitos respondentes ao questionário declararam desconhecer os conceitos de trilha de aprendizagem e/ou grade de treinamento; e) um grande percentual de respondentes ao questionário declararam desconhecer a existência de trilha de aprendizagem para análise de dados fiscais eletrônicos para capacitá-los; f) uma grande quantidade de respondentes manifestou não estar disposta a arcar com custos dos cursos de capacitação em análise de dados que participarem; e g) uma grande quantidade de respondentes ao questionário manifestaram interesse em se capacitarem nesses cursos.



Palavras-chaves: Mudança organizacional; Gestão por competência; Monitoramento e auditorias fiscais; Análise de dados fiscais eletrônicos; Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF).

## ABSTRACT

This dissertation presents the data collected from a portion of the Tax Auditors of the Federal District Revenue - AFRDF that perform the activities of analysis of electronic tax data in the processes of monitoring and tax audit in the State Secretariat of Economy of the Federal District - SEEC/DF. These data were duly analyzed in line with the academic literature that deals with several topics, especially those related to Capacity Building Management by Competence and Training, Development and Education - TD&E, consequently, it led to new discoveries. In this work, the objective is to verify if there are competence gaps in the analysis of electronic tax data, especially in the use of electronic tools and knowledge in programming language, which demand the need for training of the aforementioned AFRDF that perform the audit processes and / or fiscal monitoring of COFIT/SUREC/SEF/SEEC/DF. The basic assumption is that these skills gaps exist. The quantitative methodology and the bibliographic techniques, observation and application of a questionnaire with 54 questions were adopted in this work. The main results of this study were to make it possible to identify the following: a) the existence of skills gaps in the use of certain computer programs and in the domain of programming language; b) a low percentage of AFRDF undergo examinations for the purpose of obtaining technical certification in certain electronic tools; c) a low level of use of certain electronic tools in the professional life prior to joining the AFRDF position, which are subsequently frequently used in the work processes of monitoring and/or tax audits; d) many respondents to the questionnaire declared not knowing the concepts of learning path and/or training grid; e) a large percentage of respondents to the questionnaire declared that they were unaware of the existence of a learning path for analyzing electronic tax data to train them; f) a large number of respondents expressed their unwillingness to bear the costs of training courses in data analysis that they participate in; and g) a large number of respondents to the questionnaire expressed an interest in being trained in these courses.

**Keywords:** Organizational change. Competency-based training management. Monitoring and tax audits. Analysis of electronic tax data. State Secretariat of Economy of the Federal District (SEEC/DF).

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### **Figura 1**

Percurso da Auditoria Tributária

.....31

### **Figura 2**

As três dimensões da competência

.....36

### **Figura 3**

Identificação do gap de competências

.....38

## LISTA DE QUADROS

### **Quadro 1**

Tipos de indução de treinamento

.....**39**

### **Quadro 2**

Estrutura organizacional da Coordenação de Fiscalização Tributária - COFIT

.....**51**

### **Quadro 3**

Informações sobre o questionário

.....**54**

## LISTA DE TABELAS

### **Tabela 1**

Informações sobre quantitativo de servidores

.....53

### **Tabela 2**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 2

.....59

### **Tabela 3**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 9

.....60

### **Tabela 4**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 10

.....60

### **Tabela 5**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 12

.....61

### **Tabela 6**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 3

.....61

### **Tabela 7**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 4

.....61

### **Tabela 8**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 5

.....62

### **Tabela 9**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 6

.....63

### **Tabela 10**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 7

.....64

### **Tabela 11**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 13

.....65

**Tabela 12**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 14

.....65

**Tabela 13**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 15

.....66

**Tabela 14**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 16

.....67

**Tabela 15**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 17

.....67

**Tabela 16**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 18

.....68

**Tabela 17**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 19

.....68

**Tabela 18**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 20

.....69

**Tabela 19**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 21

.....69

**Tabela 20**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 22

.....70

**Tabela 21**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 23

.....70

**Tabela 22**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 24

.....71

**Tabela 23**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 25

.....71

**Tabela 24**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 26

.....72

**Tabela 25**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 27

.....73

**Tabela 26**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 28

.....73

**Tabela 27**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 29

.....74

**Tabela 28**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 30

.....74

**Tabela 29**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 31

.....75

**Tabela 30**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 32

.....75

**Tabela 31**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 33

.....76

**Tabela 32**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 34

.....77

**Tabela 33**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 35

.....77

**Tabela 34**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 36

.....78

**Tabela 35**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 37

.....78

**Tabela 36**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 38

.....79

**Tabela 37**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 39

.....79

**Tabela 38**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 40

.....80

**Tabela 39**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 41

.....80

**Tabela 40**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 42

.....81

**Tabela 41**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 43

.....82

**Tabela 42**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 44

.....83

**Tabela 43**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 45

.....83

**Tabela 44**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 46

.....84

**Tabela 45**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 47

.....84

**Tabela 46**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 48

.....85

**Tabela 47**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 49

.....86



**Tabela 48**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 50

.....86

**Tabela 49**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 51

.....87

**Tabela 50**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 52

.....88

**Tabela 51**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 53

.....88

**Tabela 52**

Consolidação das respostas relativas à pergunta 54

.....89

**Tabela 53**

Consolidação dos dados relativos ao nível de frequência de utilização do Excel, Access e Qlikview nos processos de monitoramento e/ou auditorias fiscais, conforme declarado pelos AFRDF

.....92

**Tabela 54**

Consolidação dos dados relativos ao nível de concordância de utilização de Excel, Access e Qlikview nos processos de monitoramento e auditorias fiscais, conforme declarado pelos AFRDF

.....92

**Tabela 55**

Consolidação dos dados relativos ao nível de concordância quanto à indispensabilidade de utilização desses programas computacionais especificadamente nos processos de monitoramento e/ou auditorias fiscais, conforme declarado pelos AFRDF

.....94

**Tabela 56**

Consolidação de dados relativos ao nível de habilidade na utilização dos programas Excel, Access e Qlikview, conforme declarado pelos AFRDF

.....96

**Tabela 57**

Consolidação dos dados relativos ao nível de concordância quanto a não obtenção de certificação emitida pela empresa Microsoft para os programas Excel e Access nem pela empresa Qlik para o programa Qlikview, conforme declarado pelos AFRDF

.....98

**Tabela 58**

Consolidação dos dados relativos ao nível de concordância quanto a não obtenção de certificação emitida por empresas diversas da empresa Microsoft e da empresa QLIK, conforme declarado pelos AFRDF

.....98

**Tabela 59**

Consolidação dos dados relativos ao nível de experiência em programas computacionais antes de ingressarem no cargo de AFRDF, conforme declarado pelos AFRDF

.....99

**Tabela 60**

Consolidação dos dados relativos ao nível de concordância quanto a não utilização de ferramenta de business intelligence na vida profissional anterior ao ingresso no cargo de AFRDF, conforme declarado pelos AFRDF

.....100

**Tabela 61**

Consolidação do nível de concordância quanto a não existência de trilha de aprendizagem para análise de dados fiscais eletrônicos para capacitar os AFRDF, conforme declarado pelos AFRDF

.....101

**Tabela 62**

Consolidação das informações sobre o tempo faltante para completar os requisitos legais exigidos para poder exercer o direito a aposentadoria, conforme declarado pelos AFRDF

.....103

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFRDF	Audidores-Fiscais da Receita do Distrito Federal
COFIT	Coordenação de Fiscalização Tributária
EFD	Escrituração Fiscal Digital
GEMAE	Gerência de Monitoramento e Auditoria Especiais
GEAUT	Gerência de Auditoria Tributária
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
IPTU	Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
ISS	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
ITBI	Imposto sobre a Transmissão <i>Inter Vivos</i> , a qualquer título, por ato oneroso, de bens imóveis, por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia, bem como cessão de direitos a sua aquisição.
ITCD	Imposto sobre a Transmissão <i>Causa Mortis</i> e Doação de Quaisquer Bens ou Direitos
LODF	Lei Orgânica do Distrito Federal
NFe	Nota Fiscal Eletrônica
NICMS	Núcleo de Monitoramento de ICMS
NUAD	Núcleo de Auditoria
NUCEL	Núcleo de Monitoramento de Comunicação e Energia Elétrica
NUCOM	Núcleo de Monitoramento de Combustíveis
SEEC/DF	Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal
SEF	Secretaria Executiva da Fazenda
SUREC	Subsecretaria da Receita do Distrito Federal
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>28</b>
2.1	O poder de tributar, a administração tributária distrital e a importância do Auditor-Fiscal da Receita do Distrito Federal.....	<b>28</b>
2.2	Auditoria e monitoramento fiscais: conceitos.....	<b>30</b>
2.3	Gestão por competência e as atividades de monitoramento e auditorias fiscais.....	<b>33</b>
2.4	Dimensões do conceito de competência e Gestão de Desempenho.....	<b>36</b>
2.5	Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E: aprendizagem, competência e ações de indução de aprendizagem.....	<b>39</b>
2.6	Trilha de Aprendizagem e Grade de Treinamento.....	<b>42</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTO CIENTÍFICO</b>	<b>46</b>
3.1	Técnica do survey.....	<b>50</b>
3.2	Participantes.....	<b>51</b>
3.3	Instrumentos.....	<b>53</b>
3.4	Procedimentos.....	<b>55</b>
3.5	Considerações éticas.....	<b>56</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DO SURVEY</b>	<b>58</b>
4.1	Das informações gerais sobre os respondentes.....	<b>59</b>
4.2	Das informações dos respondentes sobre escolaridade.....	<b>61</b>
4.3	Das informações dos respondentes sobre ciência de dados ( <i>data analytics</i> e <i>Big Data</i> ).....	<b>64</b>
4.4	Das informações dos respondentes sobre programa de planilha eletrônica.....	<b>66</b>
4.5	Das informações dos respondentes sobre programa gerenciador de banco de dados.....	<b>70</b>
4.6	Das informações dos respondentes sobre programa de <i>Business Intelligence</i> .....	<b>74</b>
4.7	Das informações dos respondentes sobre programa gerenciador de banco de dados.....	<b>78</b>
4.8	Das informações dos respondentes sobre conhecimento sobre estratégias de capacitação.....	<b>80</b>
4.9	Das informações dos respondentes sobre capacitação.....	<b>82</b>
4.10	Das informações dos respondentes sobre manuais e mapeamento de processo de trabalho.....	<b>87</b>
<b>5</b>	<b>DISCUSSÕES</b>	<b>91</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>105</b>
	Referências .....	<b>119</b>
	Anexos .....	<b>127</b>



## 1

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, pelo menos duas grandes mudanças organizacionais<sup>1</sup> impactaram significativamente nos processos de trabalho realizados no âmbito da SUREC/SEF/SEEC/DF: a longa demora no processo de renovação dos quadros de AFRDF e a mudança tecnológica.

A ocorrência de um extenso lapso temporal em torno de quase vinte e cinco anos para fins de realização de apenas três concursos para ingresso na Carreira de Auditoria do Distrito Federal foi um fator bastante prejudicial para a Subsecretaria da Receita -SUREC da Secretaria Executiva de Fazenda - SEF da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal - SEEC/DF.

Os concursos foram realizados em 1994, 2001 e 2019. No entanto, em decorrência da pandemia de COVID-19, os aprovados neste último concurso começaram a tomar posse e entrar em exercício somente a partir de dezembro de 2021.

Por outro lado, a população do Distrito Federal aumentou 71,30% desde 1996, quando era de 1.806.354 pessoas (IBGE, 2022a). No último censo ocorrido no ano de 2010, passou a ser de 2.570.160 pessoas (IBGE, 2022b) e, em 2021, era estimada de 3.094.325 pessoas (IBGE, 2022b).

Assim, em decorrência desse grande aumento populacional, houve um aumento na demanda por bens e serviços, conseqüentemente, houve também um aumento no quantitativo de ocorrência de fatos geradores de tributos a serem fiscalizados.

Entretanto, não houve um correto dimensionamento na quantidade de AFRDF para fins de enfrentar esse aumento das tarefas fiscalizatórias por meio da realização de concursos públicos com maior

---

<sup>1</sup> Lima & Bressan (2003; *apud* SANTOS, 2014, p. 7) definem mudança organizacional como sendo: “Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional”.

frequência e com menor interstício entre eles para preenchimento das vagas disponíveis para esse cargo.

Além disso, essa ausência de concursos frequentes para o cargo de AFRDF ocasionou uma diminuição de servidores da ativa, seja por falecimento ou aposentadoria, os quais levaram consigo os conhecimentos relativos à realização dos processos de trabalho inerentes a todas as áreas de atuação dentro da SUREC/SEEC/DF sem antes transferir essa experiência profissional acumulada para os novos AFRDF recentemente empossados.

Trata-se, conforme ressaltam Brandão e Guimarães (2001, p. 10), de uma enorme perda de conhecimentos relativos ao saber o quê, o porquê e como fazer inerente a execução dos processos de trabalho de competência da Receita do DF.

A situação apresentada configura-se, portanto, também como uma mudança institucional decorrente de má gestão no que tange a política de recursos humanos, em especial ao processo de renovação de auditores-fiscais (AFRDF).

A segunda mudança institucional diz respeito às inovações tecnológicas que impactaram os processos de fiscalização tributária, em especial os relativos ao monitoramento e auditorias fiscais.

Essa mudança institucional surge, a partir de 2006, com a publicação de algumas normas que regulamentaram a mudança referente a apresentação de informações fiscais do meio de papel para o meio eletrônico, como por exemplo:

- 1) Nota fiscal eletrônica - NFe<sup>2</sup>;
- 2) Livro Fiscal eletrônico<sup>3</sup>; e
- 3) Escrituração Fiscal Digital – EFD<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Decreto Distrital nº 26.849, de 30 de maio de 2006, que introduz alterações no Decreto nº 18.955, de 22 de dezembro de 1997, que regulamenta o ICMS. Essas alterações visaram, entre outros assuntos, a substituição das notas fiscais modelos 1 e 1-A pelas Nota Fiscal Eletrônica, instituída pelo Ajuste SINIEF 07/05.

<sup>3</sup> Decreto Distrital nº 26.259, de 13 de janeiro de 2006, que instituiu o Livro Fiscal Eletrônico que substituiu os livros fiscais relacionados no Decreto nº 18.955, de 22 de dezembro de 1997, e no Decreto nº 25.508, de 19 de janeiro de 2005.

<sup>4</sup> Decreto Distrital nº 39.789, de 26 de abril de 2019, que instituiu a Escrituração fiscal digital – EFD ICMS-IPI para uso pelos contribuintes do ICMS e do ISS.

Essa mudança tecnológica impôs a necessidade de vultuosos investimentos na expansão do parque de informática da SUREC/SEF/SEEC/DF para poder comportar o processamento e arquivamento de dados.

Além disso, impactou na rotina dos AFRDF quanto à execução dos seus processos de trabalhos, conseqüentemente, ocorreram as seguintes alterações de interesse para este trabalho na execução dos processos de trabalho:

- 1) A coleta de notas, livros e documentos fiscais em papel para fins de obtenção de informações para realizar o trabalho de auditoria e monitoramento ficou bastante reduzida em virtude dessas informações estarem disponíveis nos servidores de informática da SUREC/SEF/SEEC/DF por meios de transmissão eletrônica via internet. Isso facilitou consideravelmente o processo de obtenção de informações fiscais; e
- 2) Os AFRDF passaram a serem demandados a trabalhar constantemente com esquemas (*layout*) de dados fiscais eletrônicos que exigem conhecimento em ferramentas tecnológicas para fins tanto de acessá-los nos servidores computacionais da SUREC/SEF/SEEC/DF quanto para fins de efetuar relacionamentos e cruzamento de informações almejando a identificação de irregularidades fiscais.

Diante dessas duas mudanças na rotina de trabalho, é importante compreender que não adianta a SUREC/SEF/SEEC/DF disponibilizar dados fiscais nos seus servidores computacionais sem possuir um quadro de AFRDF devidamente capacitado para trabalhar com dados fiscais eletrônicos. Essa desordem seria mais um caso de ineficiência na administração pública.

Essas duas mudanças institucionais (longa demora na renovação dos quadros de AFRDF e o surgimento de inovações tecnológicas) quando vistas conjuntamente impuseram um agravamento maior à situação institucional. Se não bastasse a dificuldade de lidar com a mudança tecnológica, lidar com ela e com uma equipe técnica sendo reduzida no decorrer dos anos, a consequência foi a deterioração do



cenário organizacional no que tange a realização das tarefas de monitoramento e auditorias fiscais.

No entanto, a entrada em exercício dos novos AFRDF, a partir de dezembro de 2021, em decorrência da realização do concurso de 2019, é uma luz de esperança. Estes somados aos poucos AFRDF realizando as tarefas de monitoramento e auditorias fiscais que ainda estão na ativa há anos possuem a responsabilidade e a missão de enfrentar os desafios advindos dessas mudanças organizacionais.

Esse é o cenário organizacional que se apresenta como pano de fundo para o presente trabalho e, por outro lado, foi a motivação para sua elaboração.

A presente dissertação desenvolve-se a partir da temática sobre capacitação dos AFRDF lotados nos núcleos da Coordenação de Fiscalização Tributária – COFIT/SUREC/SEF/SEEC/DF, em especial, sobre a preocupação tanto em relação a atual capacidade técnica deles em informática para analisar os referidos dados fiscais eletrônicos armazenados quanto sobre a eventual necessidade de qualificá-los nessa área para realizarem eficientemente as atividades de auditoria e monitoramento fiscais.

Esta pesquisa situa-se no campo da gestão de pessoas e de capacitação por competências com foco em melhorar a capacidade investigativa dos AFRDF visando identificar atos de sonegação fiscal.

Trata-se de assunto de expressiva importância para a administração fazendária do Governo do Distrito Federal, em especial para a SUREC/SEF/SEEC/DF, pois visa combater crime fiscal.

Ao melhorar a eficiência da capacidade investigativa fiscal, aumentam-se, em tese, a probabilidade de detectar atos de sonegação fiscal, por consequência, isso propicia a possibilidade de diminuir a perda de arrecadação para o Distrito Federal decorrente da prática desse ilícito fiscal.

No aspecto penal, implica em submeter os sonegadores ao processo administrativo e penal para fins de aplicação, respectivamente, das sanções tributárias e penais. Por fim, no aspecto educativo, diminui a sensação social de impunidade.

A justificativa para esta pesquisa é aumentar a arrecadação ao combater a sonegação fiscal por meio da obtenção de resultados que auxiliem na tomada de decisões relativas ao desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades dos AFRDF para realizar as atividades de análise de dados fiscais eletrônicos nos processos de auditoria e monitoramento fiscais da COFIT com vistas a alcançar, de forma mais eficiente, os objetivos institucionais da SUREC/SEF/SEEC/DF.

Assim, diante desse contexto, é importante questionar, como pergunta de pesquisa, se existe a necessidade de capacitar, em competências relacionadas à análise de dados fiscais eletrônicos, os AFRDF que são responsáveis pela execução dos processos de monitoramento e/ou auditoria fiscais da Coordenação de Fiscalização Tributária – COFIT da Subsecretaria da Receita do Distrito Federal – SUREC/SEF/SEEC/DF.

É defendida a hipótese básica de que existem lacunas (*gap*) de competências dos AFRDF relacionadas a utilização de ferramentas eletrônicas e de conhecimentos em linguagem de programação que auxiliem no desempenho das atividades de análise de dados fiscais eletrônicos nos processos de monitoramento e auditoria fiscais da Coordenação de Fiscalização Tributária – COFIT da Subsecretaria da Receita do Distrito Federal -SUREC.

A presente pesquisa tem como objetivo geral verificar se existem lacunas de competência em análise de dados fiscais eletrônicos, especialmente no uso de ferramentas eletrônicas e de conhecimento em linguagem de programação, que demandem a necessidade de capacitação dos referidos AFRDF que executam os processos de auditoria e monitoramento fiscais da COFIT/SUREC/SEF/SEEC/DF.

Além disso, almeja, como objetivo específico, ser um meio informativo institucional, de caráter complementar aos atualmente existentes, para colaborar com os atuais gestores no processo de análise e tomada de decisões relativas à capacitação dos AFRDF.

Quanto a organização deste trabalho, este será dividido em quatro seções além desta parte introdutória, a saber: “Revisão de Literatura”, “Procedimento Científico”, “Resultados do *Survey*”, “Discussões” e “Conclusões”.

Na seção denominada de “Revisão de Literatura” foi apresentada a parte teórica da pesquisa, sendo dividido em seis seções secundárias. Na primeira seção secundária abordou-se a questão do poder de tributar, a administração tributária distrital e a importância do AFRDF. Na segunda seção secundária, foram abordados os conceitos de auditoria e monitoramento fiscais. Na terceira seção secundária, foram tratados os assuntos relativos à gestão por competência e as atividades de monitoramento e auditorias fiscais. Na quarta seção secundária, o assunto foi relativo às dimensões que constituem o termo “competência” e sobre gestão de desempenho. Na quinta seção secundária, foi discorrido sobre o tema Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), em especial, sobre o conceito e as ações de indução de aprendizagem. Na sexta e última seção secundária, o assunto foi trilha de aprendizagem e grade de treinamento.

Na seção denominada “Procedimento Científico” foram narradas as escolhas sobre os seguintes assuntos: técnica do survey, participantes, instrumento, procedimentos e considerações éticas.

Na seção denominada “Resultados do *Survey*” foram apresentados de forma organizada os dados coletados.

Na seção denominada “Discussão” foram analisados e discutidos os resultados do *survey*.

Por fim, na seção denominada “Conclusões”, foram apresentados os resultados e limitações deste trabalho, além, de sugestões.



?

## 2

## REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 O PODER DE TRIBUTAR, A ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DISTRITAL E A IMPORTÂNCIA DO AUDITOR-FISCAL DA RECEITA DO DISTRITO FEDERAL

Os políticos constituintes, eleitos pelo povo, elaboraram e promulgaram a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a qual definiu, em seus artigos 145 a 162, as normas que compõem o Sistema Tributário Nacional.

Entre essas normas constitucionais estão aquelas que instituíram o poder de tributar e definiram a forma de sua repartição entre os entes políticos que compõem a Federação Brasileira: União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Essa divisão do poder de tributar ocorre quando se definem as normas de competências tributárias de cada um desses entes federados (COÊLHO, 2020, cap. IV).

Sendo que ao exercer essas suas respectivas competências tributárias obedecidos os limites constitucionais ao direito de tributar, cada um desses entes auferem suas receitas tributárias imprescindíveis ao pagamento das despesas públicas de sua responsabilidade, inclusive aquelas relacionadas à implementação de políticas públicas em favor da população.

A Constituição Federal de 1988 determina, em seu § 1º do artigo 32, ao Distrito Federal, as competências legislativas reservadas aos Estados e Municípios.

Sobre essa competência dupla, Szklarowsky (2001, p. 66) esclarece que a interpretação correta da Constituição é a que coloca o Distrito Federal na condição de Estado e de Município, pois o DF possui as competências e exerce as atividades dessas duas entidades políticas.

A Carta Magna de 1988 (BRASIL, 1988), ao estabelecer os princípios gerais do Sistema Tributário Nacional, determinou, em seu

artigo 145, competência ao Distrito Federal para instituir impostos, taxas e contribuição de melhoria (decorrente de obras públicas) e no seu artigo 147 determinou que compete ao Distrito Federal os impostos municipais.

Por força do artigo 155 da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), são três impostos que os Estados e o Distrito Federal podem instituir, a saber: ITCD, ICMS e IPVA.

Já por imposição do artigo 156 c/c 147 da norma constitucional (BRASIL, 1988), são três os impostos que os Municípios e o Distrito Federal podem instituir, a saber: IPTU, ITBI e ISS.

Além, da receita advinda desses seis impostos<sup>5</sup> e de outras receitas proveniente da instituição de taxas e contribuição de melhoria, o Distrito Federal faz jus a receita da repartição das receitas tributárias de que trata os artigos 157 e seguintes da Constituição Federal de 1988.

Para fins de viabilizar a instituição e gerenciar a cobrança desses tributos, a Lei Orgânica do Distrito Federal - LODF criou, conforme disposto no *caput* do seu artigo 31, o instituto da Administração Tributária, a quem incumbem as funções de lançar, fiscalizar e arrecadar os tributos de competência do Distrito Federal e julgar administrativamente os processos fiscais.

Os integrantes da Carreira de Auditoria Tributária são os responsáveis, privativamente, pelo exercício da Administração Tributária do DF<sup>6</sup>.

Portanto, tendo em vista o poder de tributar concedido ao Distrito Federal pela Carta Magna e diante dos preceitos legais da LODF, incumbe, a categoria de servidores públicos denominada Auditores-Fiscais da Receita do Distrito Federal – AFRDF, a atribuição de realizar a mencionada Administração Tributária com o objetivo de

---

<sup>5</sup> O DF exerceu o seu direito constitucional de instituir esses seis impostos e incluiu-os no artigo 3º do seu Código Tributário (Lei Complementar nº 004, de 30 de dezembro de 1994).

<sup>6</sup> O artigo 31, § 2º do artigo 31 da Constituição Federal de 1988 estabeleceu uma exceção à competência privativa da Carreira de Auditoria Tributária, qual seja: o lançamento, a fiscalização e a arrecadação das taxas que tenham como fato gerador o exercício do poder de polícia, bem como o julgamento de processos administrativos decorrentes dessas funções que poderão ser realizados por outra carreira do GDF.

obter os recursos públicos imprescindíveis ao pagamento das despesas públicas distritais, inclusive, àquelas destinadas à parcela da população mais carente.

Trata-se, portanto, de tarefa de suma importância para a existência do ente público Distrito Federal.

Portanto, é imprescindível que os AFRDF estejam, no exercício da sua atividade arrecadadora, devidamente capacitados e munidos de estrutura física e tecnológica adequada para fins de evitar perda de arrecadação fiscal com reflexo negativo na oferta de bens e serviços públicos.

## **2.2 AUDITORIA E MONITORAMENTO FISCAIS: CONCEITOS**

O objetivo principal da auditoria tributária - AT realizada pelo AFRDF é verificar se houve o cumprimento das obrigações tributárias por parte do contribuinte, em especial o pagamento dos tributos, mas trata também de processo de restituição deles além do exercício de outras atividades com vistas a manter o contribuinte sempre em conformidade com a legislação tributária de regência.

Crepaldi (2019, item 1.1) afirma haver a existência de um elo de conexão entre a contabilidade e a auditoria. A primeira tem a função de gerar informações relacionadas as diversas áreas da empresa. A segunda objetiva analisar essas informações.

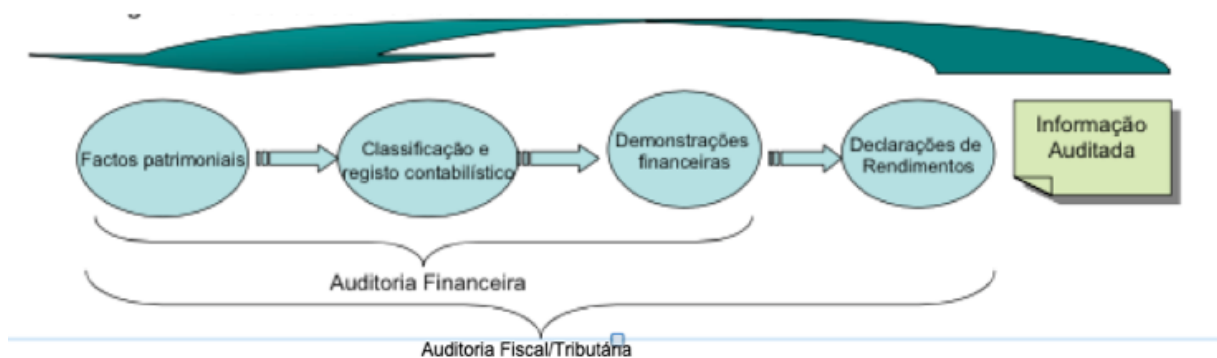
Assevera, também, que a auditoria procura determinar se as demonstrações e os respectivos registros contábeis de uma empresa ou entidade merecem ou não confiança. A auditoria é um espaço para verificar se as demonstrações contábeis realmente refletem a situação patrimonial, os resultados das operações da empresa ou da entidade que estiver sendo examinada (CREPALDI, 2019, item 1.1).

Bastos (2004, p.1), define auditoria como sendo um processo fundamentado em “evidências apuradas pelo auditor com o objetivo de apurar a correlação existente entre a informação auditada e os critérios utilizados a que ela se reporta. O auditor irá definir de forma independente um montante acumulado de evidências suficientes que o habilitem a relatar a conclusão apropriada”.

A seguir a figura na qual Bastos (2004, p.5) demonstra a diferença entre auditoria financeira e a auditoria tributária. Por essa imagem percebe-se que as declarações de rendimentos seria o elemento diferenciador no caso do Imposto de Renda.

No caso dos tributos de competência do Distrito Federal, substituiríamos as declarações de rendimentos pelas declarações enviadas pelo contribuinte relativas a cada um dos impostos de competência do DF, como por exemplo, ISS e ICMS.

Figura 1 - Percurso da Auditoria Tributária.



Fonte: Bastos (2004, p.5)

Essa figura demonstra, de forma direta, desde o momento da ocorrência do fato com repercussão patrimonial que leva os contadores a classificá-lo e a registrá-lo na contabilidade da empresa com a, posterior, apresentação das demonstrações financeiras e, por fim, a apresentação da declaração do imposto. Esse é o caminho, de forma resumida, do surgimento das informações contábeis até o processo de verificação delas por meio da auditoria.

O objetivo dos procedimentos da auditoria tributária visa, primeiramente, obter evidências sobre as informações expressas nas declarações de impostos, pois nela encontram-se registradas as apurações dos diversos impostos com as suas respectivas bases tributáveis. A partir destas declarações inicia-se a auditoria tributária (BASTOS, 2004, p. 7).

Nesse tipo de auditoria, busca-se, como procedimento, reconstruir o percurso inverso ao da obtenção da informação financeira declarada visando identificar evidências de inconformidade legal a respeito das informações registradas nas declarações fiscais. (BASTOS, 2004, p. 6),



“Toda administração Fiscal enfrenta o problema de que somente uma pequena percentagem de contribuintes pode ser auditada pelos auditores disponíveis” (PEREIRA, 2002, *apud* BASTOS, 2004, p. 10).

Bastos (2004, p. 10) assevera, ainda, tendo em vista o princípio da eficiência, a necessidade de concentrar os recursos no essencial e o estabelecimento de prioridades quando da preparação da auditoria tributária. Nesta fase preparatória, deve-se proceder a uma análise de casos e definir os itens essenciais a serem auditados.

No tocante a atividade de monitoramento fiscal no Distrito Federal, ela se difere da atividade de auditoria principalmente pela determinação legal<sup>7</sup> de se emitir uma notificação com prazo definido para fins de exigir o imposto devido com a aplicação de um percentual inferior de multa.

Enfim, o auditor efetua todo o trabalho de análise das demonstrações e informações contábeis e financeiras da mesma forma que se executa no âmbito de auditoria, todavia, por imposição legal deve notificar o contribuinte para recolher o imposto devido sem a aplicação, por exemplo, de multa de sonegação fiscal, mas aplica-se a multa de monitoramento com percentual menor do que os percentuais de multa utilizados em sede de identificação de sonegação fiscal.

O monitoramento fiscal no Distrito Federal constitui-se em uma oportunidade concedida pelo legislador ao contribuinte para regularizar o fato identificado como irregular com a aplicação de multa inferior com o objetivo de evitar o contencioso fiscal e, assim, obter o ingresso da receita aos cofres públicos de forma mais célere.

Caso o contribuinte não recolha o imposto devido no prazo determinado na notificação de monitoramento fiscal, é lavrado o auto de infração com a aplicação de multa por sonegação fiscal e inicia-se o

---

<sup>7</sup> Artigo 4º da Portaria nº 133, de 29 de agosto de 2012, dispõe sobre os atos administrativos de monitoramento a que se referem os artigos 18, 19 e 22 da [Lei nº. 4.567](#), de 9 de maio de 2011, e o artigo 22, do [Decreto nº 33.269](#), de 18 de outubro de 2011, e dá outras providências: “Art.4º Os contribuintes submetidos aos projetos de monitoramento serão cientificados de possíveis inconsistências por meio de Notificação de Monitoramento”.

processo de contencioso fiscal com respeito ao direito ao contraditório e a ampla defesa por parte do contribuinte.

## **2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA E AS ATIVIDADES DE MONITORAMENTO E AUDITORIAS FISCAIS**

Costa (2018a, p. 11) define competência, em relação ao colaborador no seu ambiente de trabalho, como sendo “a capacidade de realizar, apropriadamente, determinada atividade em determinado contexto organizacional e/ou social”.

O autor destaca, para fins de desenvolvimento de capacidades práticas, a existência de duas características nesse conceito, a saber: “desempenho apropriado” e “contexto em que ocorre”.

Em relação a característica de “desempenho apropriado”, afirma que a sua definição é importante para fins de ser o parâmetro para o colaborador, no caso desta pesquisa, para o servidor público verificar se está atuando de forma adequada na instituição onde trabalha. Esse parâmetro, por sua vez, é definido considerando-se os objetivos institucionais.

Já em relação a característica “contexto em que ocorre”, explica que as realizações de determinadas capacidades podem ser adequadas e úteis para um determinado ambiente e contexto de trabalho; todavia, essas capacidades, com a eventual mudança desse contexto onde venham a ocorrer, tornam-se inadequadas e inúteis.

Seria, por exemplo, em relação à COFIT/SUREC/SEF/SEEC-DF, a hipótese de um AFRDF capacitado como especialista em informática na análise de dados eletrônicos, mas sem conhecimentos jurídicos em licitação e contratos, cuja atribuição era trabalhar na gerência de monitoramento e auditorias fiscais de dados fiscais em formato eletrônico.

No entanto, esse auditor foi transferido para a gerência de licitações e contratos dessa mesma instituição para fins de trabalhar com a emissão de parecer jurídico sobre processos de licitação. Essa sua capacidade de especialista em análise de dados eletrônicos passaria a não ter, em tese, a mesma utilidade nesse seu novo trabalho como havia no anterior.

Outro conceito para o termo competência é “[...] combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de um determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (DURAND, 2000; NISEMBAUM, 2000. SANTOS, 2001; *apud* FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 98).

Costa (2018a, p. 14) assevera, ainda, em relação ao conceito de competência também a existência de características fundamentais comuns contidos no conceito de competência emanado por diferentes autores e que seriam que *“a competência só pode ser atestada pelo que as pessoas fazem e pela forma como se comportam ao fazê-la”* (COSTA, 2018a, p. 14).

No caso dos processos de monitoramento e auditorias fiscais realizado com uso de dados em formato eletrônicos, seria a situação na qual o AFRDF responsável pela execução desses processos possuísse os conhecimentos técnicos adequados por ter frequentado cursos na área de análise de dados.

No entanto, mesmo tendo frequentado os cursos, na realização das suas funções diárias nas gerências da COFIT seria o caso de não conseguir realizar, por exemplo, alguma das suas tarefas de acessar os dados nos servidores de informática do fisco distrital, baixar esses dados para o seu computador, organizar adequadamente essas informações em banco de dados, verificar a sua consistência, efetuar o cruzamento dessas informações, analisá-las e, por fim, expedir o relatório com as conclusões obtidas com a realização do seu trabalho. Esse seria um exemplo de se atestar a não competência do AFRDF para esse trabalho. Essa inabilidade do AFRDF em realizar algumas ou todas das mencionadas tarefas irá demonstrar qual a sua competência em trabalhar nesse processo de análise de dados fiscais em formato eletrônico.

Na execução dessas tarefas, o AFRDF pode não conseguir realizar alguma delas e precisar do auxílio de outros auditores por meio do trabalho em equipe. Todavia, esse desconhecimento em determinada área do saber deve ser submetido a um novo processo de capacitação para fins de eliminar essa incapacidade.

Nota-se que para atestar se um AFRDF é competente para trabalhar com dados fiscais em formato eletrônico nos processos de trabalho de monitoramento e auditorias fiscais é imprescindível observar o seu desempenho na realização desse trabalho. Não há outra forma. É por esse motivo que Costa (2018a, p. 8) afirma que “na gestão de pessoas por competência, o capital humano assume papel central”. No presente trabalho, objetiva-se também verificar se os AFRDF possuem os conhecimentos e as habilidades para analisar dados fiscais eletrônicos como sendo uma parcela a ser executada desses processos de trabalho.

Sobre esse assunto, Freitas e Brandão (2006, p.100) asseveram que “a competência é resultante da aplicação de conhecimentos, habilidades, atitudes adquiridas pelas pessoas em qualquer processo de aprendizagem, seja ele natural ou induzido”.

Ressaltam, ainda, que a competência modifica a forma de atuar do indivíduo demonstrando o aprendizado de algo novo e que desempenho competente está atrelado a dar utilização adequada, no trabalho, dos conhecimentos adquiridos por meio, por exemplo, de um treinamento para aprender a utilizar um determinado *software* (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p.100).

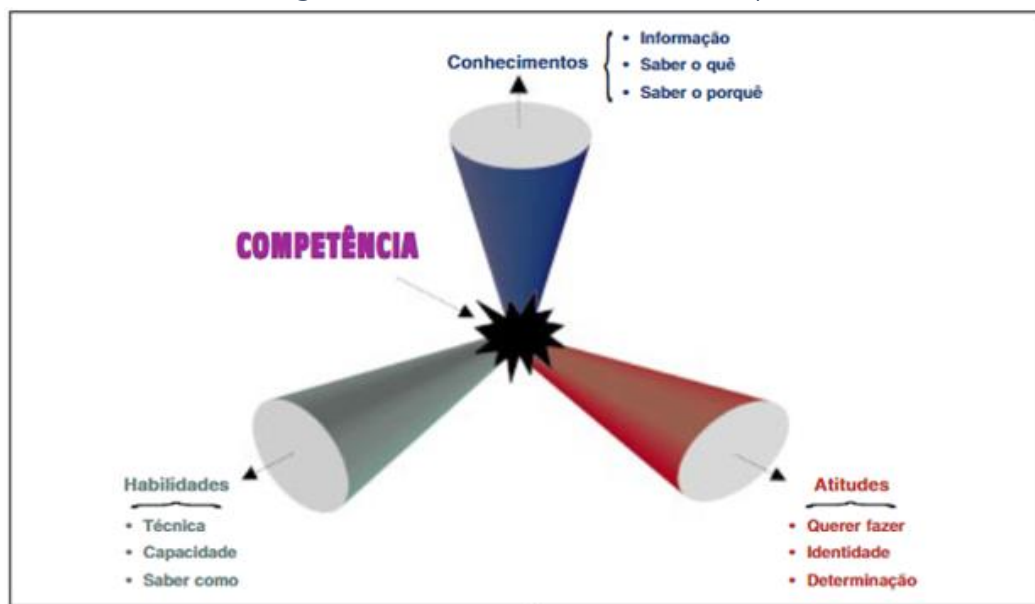
Este exemplo dos autores se adequa perfeitamente para esta pesquisa, pois nossa temática é capacitação em técnicas de informática para melhorar a análise de dados eletrônicos. Extraí-se, portanto, dos ensinamentos desses autores que não basta frequentar os cursos de capacitação nessas técnicas de informática, pois é necessário ao AFRDF demonstrar ser capaz de aplicar as informações obtidas por meio de ação de indução de aprendizagem no dia a dia do seu trabalho de forma a ser observável uma mudança no desempenho profissional do indivíduo. Em síntese, portanto, segundo esses autores, ocorre o desenvolvimento de uma competência a partir da observação do desempenho do profissional quando da realização das tarefas de uma nova forma e com mais qualidade ou precisão. (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p.100-101).

## **2.4 DIMENSÕES DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA E GESTÃO DE DESEMPENHO**

O conceito de competência baseado em três dimensões interdependentes foi construído por Durand (1998). No caso da dimensão conhecimento, ela está relacionada com a obtenção de informações e também com o processo por meio do qual se adquire essas informações com a finalidade de saber o quê e o porquê relacionado a atividade a ser executada. A dimensão habilidade é concernente com a capacidade de saber como executar a técnica necessária para realizar a atividade. Por fim, a dimensão atitude é relativa à determinação do indivíduo em querer fazer a atividade executada, conseqüentemente, trata-se de uma característica que os identifica (DURAND, 2000; *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10).

Colacionamos abaixo figura elaborada por Durand (2000; *apud* BRANDÃO; GUIMARAES; 2001, p. 11) e adaptado e por Brandão e Guimarães (2001, p.10) e apresentada na obra destes dois últimos autores. Trata-se de uma figura que sintetiza bem a característica de interdependência existente entre as três dimensões imprescindível à consecução da competência.

Figura 2 - As três dimensões da competência.



Fonte: Durand (2000 e 2015, p.285) adaptado por Brandão e Guimarães (2001, p.10).

Assim, Brandão e Guimarães (2001, p.10) asseveram que “competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito”. Além disso, apresentam a classificação a respeito das competências em humanas e organizacionais. A primeira classificação está relacionada

aos indivíduos ou à equipe de trabalho e a segunda é relativa à organização como um todo.

No que tange à questão da competência, os valores e os princípios da equipe de trabalho têm o condão de influenciar na conduta e no desempenho dos seus membros (DURAND, 2000; BRANDÃO; GUIMARÃES; 2001, p. 10)

Em âmbito organizacional, o conceito de competência refere-se a um “conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos gerenciais inerentes a uma organização” (PRAHALAD; HAMEL; 1990; *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES; 2001, p. 10)

A obtenção de competências organizacionais proporciona à própria instituição, conforme esclarecem Brandão e Guimarães (2001, p. 10), o seguinte:

- 1) Gera vantagem competitiva sustentável;
- 2) Gera valor peculiar percebido por quem lida com ela; e
- 3) Dificulta a imitação desses atributos organizacionais pela concorrência.

Esses dois autores (BRANDÃO; GUIMARÃES; 2001, p. 10 e 11) afirmam também que a geração de vantagem competitiva sustentável é decorrente da gestão estratégica de recursos humanos. Esta gestão objetiva:

- 1) Desenvolver habilidades;
- 2) Produzir um complexo de relações sociais; e
- 3) Gerar conhecimento, conseqüentemente, desenvolver novas competências.

Tanto a gestão de competência quanto a gestão de desempenho compõem a gestão organizacional, sendo que as duas primeiras possuem uma relação de interdependência, conforme assevera Brandão e Guimarães (2001, p. 11)

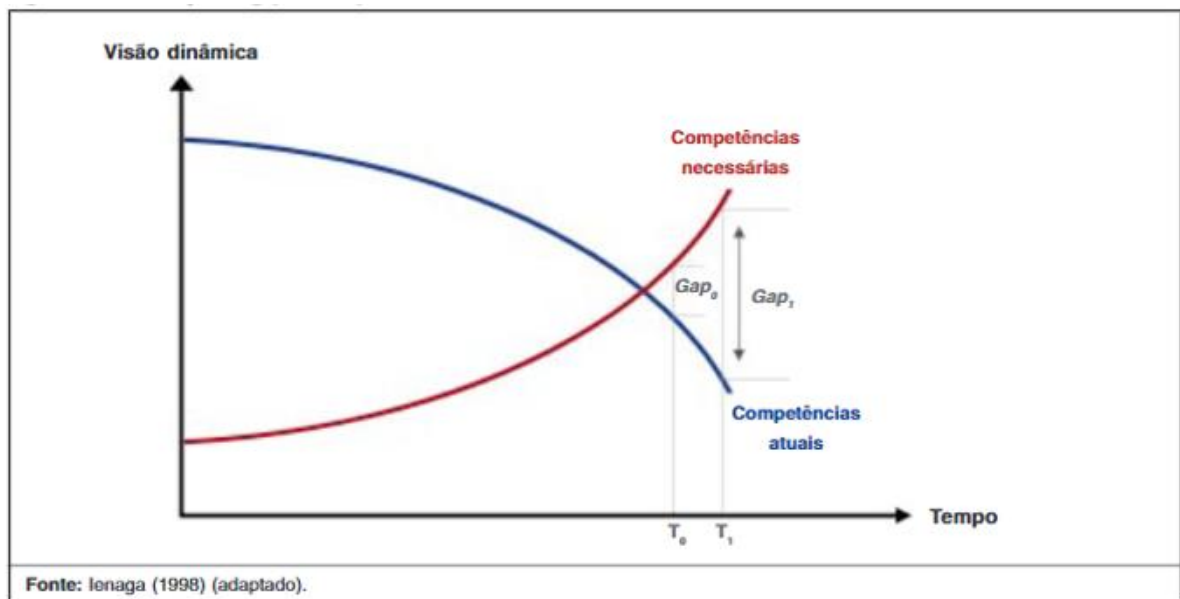
A gestão de competência tem como norte a estratégia (missão, visão de futuro e objetivos) e os objetivos da organização. Assim, com a finalidade de cumprir essa estratégia e alcançar esses objetivos, são realizados os processos de recrutamento e seleção,

treinamento entre outras ações destinados a conquistar novas competências e desenvolver as já adquiridas (BRANDÃO; GUIMARÃES; 2001, p.11).

A gestão de desempenho consiste na criação de indicadores para fins de avaliação de desempenho na execução dos processos de trabalho. Essa avaliação permite a identificação da lacuna (*gap*) de competências, seja no âmbito individual quanto no organizacional; ou seja, permite identificar a necessidade de desenvolvimento de competências (BRANDÃO; GUIMARÃES; 2001, p.13).

Apresentamos abaixo a figura criada originalmente por Ienaga (1998; *apud* BRANDÃO; GUIMARAES; 2001, p. 11) com as adaptações realizadas por Brandão e Guimarães (2001, p.11). Essa imagem permite visualizar a necessidade de se auferir o desempenho em dois momentos distintos como forma de identificar a lacuna (*gap*) de competências.

Figura 3 - Identificação do *gap* de competências.



Fonte: Ienaga (1998) adaptado por Brandão e Guimarães (2001, p.11).

Correlacionando os conceitos e os assuntos da literatura acadêmica tratados neste capítulo com o tema central deste trabalho, assevera-se ser imprescindível a identificação de lacunas (*gap*) de competência na área de análise de dados fiscais eletrônicos fiscais como elemento predecessor a definição da estratégia que melhor se aplica para desenvolvê-la.

## 2.5 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO – TD&E: APRENDIZAGEM, COMPETÊNCIA E AÇÕES DE INDUÇÃO DE APRENDIZAGEM

Os conceitos dos termos aprendizagem e competência possuem relações de interdependência. Sendo que o primeiro representa o processo ou o meio pelo qual se adquire competência. Esta última, por sua vez, representa o aprendizado absorvido pelo indivíduo. Esses dois conceitos estão relacionados ao conceito de mudança. No entanto, a forma de auferir essa mudança é diferente entre esses conceitos. (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 100-101).

Freitas e Brandão (2006) afirmam, ainda, que, no caso da aprendizagem, essa mudança é auferida por meio da aplicação de testes para auferir o conhecimento do participante da ação de indução de aprendizagem em dois momentos, um antes e outro após a sua realização. No caso da competência, a mudança é constatada pela observação do indivíduo na realização das suas tarefas antes e após frequentar a ação de aprendizagem, ou seja, observa-se o seu desempenho nesses dois momentos.

Vargas e Abbad (2006, p. 138) apresentaram conceitos de ações de aprendizagens importantes utilizados na área de capacitação de pessoas, cujo conhecimento sobre a diferenciação entre eles é útil para a capacitação dos AFRDF, são eles: informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.

Elaboramos o quadro abaixo contendo esses conceitos:

Quadro 1 - Tipos de indução de treinamento	
Ações de Indução de Aprendizagem	Conceito
Informação	“[...] uma forma de indução de aprendizagem, pode ser definida como módulos ou unidades organizadas de conteúdo, disponibilizados em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação”. “[...] O acesso a informação pode ser por meio de portais corporativos, links bibliotecas virtuais, boletins, folhetos e similares” (VARGAS; ABBAD, 2006, p.139).
Instrução	“[...] uma forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais. É utilizada para



	transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes simples por intermédio de eventos de curta duração como aulas e similares”. A instrução pode se apresentar sobre a forma de cartilhas, manuais, roteiros, etc., podendo, em alguns casos, serem auto-instrucionais. (VARGAS; ABBAD, 2006, p.139).
Treinamento	“[...] quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização” (HINRICHS, 1976, <i>apud</i> , BORGES-ANDRADE et al., 2006, p.140). “Eventos educacionais de curta e média duração [...]” (VARGAS; ABBAD, 2006, p.144).
Desenvolvimento	“Refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico. Gera situações similares aos demais tipos de ações educacionais, porém, neste caso, constituem-se apenas em ferramentas de apoio e estímulo a programas de autodesenvolvimento como os de qualidade de vida e gestão de carreira” (VARGAS; ABBAD, 2006, p.144).
Educação	“[...] aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, em um futuro próximo” (NADLER; 1984, <i>apud</i> VARGAS; ABBAD, 2006, p.142) “Programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos empregados. Incluem cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação, cursos de pós-graduação lato sensu (especialização) e <i>stricto sensu</i> (mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado)” (VARGAS; ABBAD, 2006, p.145).

Fonte: Vargas; Abbad, (2006) e Nadler (1984, *apud* VARGAS; ABBAD, 2006)

Em relação a essas ações de indução de aprendizagem, duas são de maior interesse para a temática deste trabalho - capacitação em técnicas de informática para análise de dados fiscais, a saber: treinamento e desenvolvimento.

Rosenberg (2001, *apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p.144) afirma que a ação de treinamento apresenta quatro elementos principais: “intenção”, “desenho”, “meios” e “avaliação”

Explica que o elemento, “intenção”, visa, com base em uma sondagem de necessidades, melhorar o desempenho específico dos membros da organização; sendo que os objetivos institucionais são refletidos nessa “intenção”. O elemento “desenho” estabelece tanto a estratégia de instrução quanto a de mensuração, que visa verificar a eficácia do treinamento. O elemento “meios” está relacionado com a maneira que será entregue os conhecimentos serão repassados, por exemplo, utilização de sala de aula ou não, de diversas tecnologias e abordagens e etc. O elemento “avaliação” visa auferir o aprendizado por meio de simples testes até a exigência de certificação formal (ROSENBERG, 2001, *apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p.141).

Sobre esse elemento “avaliação”, faz-se necessário registrar que nos cursos de capacitação na área de informática ofertados pela SUREC/SEF/SEEC/DF aos AFRDF, não houve aplicação até o presente momento, salvo engano, de exame com nota mínima para aprovação para fins de mensurar o aproveitamento do AFRDF participante.

Muito menos foi exigido certificado emitido por instituição independente e competente para atestar o nível de aprendizado do participante do curso após ser submetido a exame técnico para fins de apresentação, no caso em questão à SUREC/SEF/SEEC/DF, como é feito em diversos exames de certificação de informática realizados, por exemplo, pela empresa Microsoft (2022a) no seu sítio eletrônico denominado *Browse Certifications and Exams*.

Enfim, faz-se necessário instituir, na SUREC, o procedimento de avaliação para ações de indução de aprendizagem ofertadas aos AFRDF.

A ação de aprendizagem denominada “educação” implica em preparar por meio de eventos educacionais de média e longa duração, o indivíduo para um trabalho diferente e identificado. Esta ação de aprendizagem seria, então, a adequada a se utilizar quando tratarmos de submeter os AFRDF, que lidam com os processos de trabalho de monitoramento e auditorias fiscais, a aprenderem técnicas de informática para análise de dados fiscais, pois estas não se aprendem no curto prazo como no caso, por exemplo, de se aprender uma linguagem de programação voltada para esse fim.

## 2.6 TRILHA DE APRENDIZAGEM E GRADE DE TREINAMENTO

Para Lopes e Lima (2019, 175), trilhas de aprendizagem são:

“um conjunto sistemático e multimodal de unidades de aprendizagem, contendo diferentes esquemas de navegação, que podem ir desde modelos lineares, prescritivos, passando-se por modelos mais hierárquicos, e chegando-se a modelos em rede, cuja navegação é mais livre, e tendo como propósito o desenvolvimento de competências. Esses esquemas de navegação podem ser personalizados, com base em variáveis como objetivos, perfil do aluno e características de aprendizagem”.

Essas autoras apresentaram três categorias principais para fins de organizar o termo “trilhas” do seu ponto de vista conceitual e de suas definições peculiares, a saber: 1º) um exemplo de caminho (“a trilha caracteriza-se como um modelo a ser seguido”); 2º) um caminho percorrido (“a trilha é conceituada como uma ação, ato ou efeito de se percorrer um caminho”); e 3º) um caminho registrado (“A trilha equivale ou representa o registro de caminhos percorridos”) (LOPES; LIMA, 2019, p.173).

Ressaltam que essas categorias se referem ao conceito isolado de “trilha” e não ao conceito “trilha de aprendizagem”. Todavia, identificaram que as definições apresentadas na literatura consultada por elas sobre “trilha de aprendizagem” podem ser classificadas em uma dessas três categorias (LOPES; LIMA, 2019, p.173).

Freitas e Brandão (2006, p.102) afirmam que a construção de uma trilha de aprendizagem consubstancia-se no momento quando há a definição da rota a ser seguida pelo profissional no que tange a busca pela melhoria da sua qualificação técnica.

Esses dois autores apresentam os seguintes conceitos de trilhas de aprendizagem: “constituem uma estratégia para desenvolver competências voltadas para o aprimoramento do desempenho atual e futuro” e “representa uma manifestação de desejo de crescimento e de realização profissional” (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 102).

Da literatura de Freitas e Brandão (2006, p.102) extrai-se outras circunstâncias relacionadas a trilha de aprendizagem, a saber:

- a) Diferentes profissionais podem ter interesses em desenvolver as mesmas competências; todavia, podem construir trilhas diferentes voltadas a consecução desse desenvolvimento (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 102); e
- b) A construção da trilha de aprendizagem depende de diversas variáveis tais como (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 102):
  - 2.1. Vontade do profissional de se qualificar em busca de aprimorar ou exercer novas competências;
  - 2.2. A busca por atender as necessidades organizacionais presentes e/ou futuras;
  - 2.3. Decorrência do surgimento de novas estratégias e tecnologias;
  - 2.4. Melhoria no desempenho do profissional e organizacional;
  - 2.5. Interesse pessoal e de novas experiências; entre outras variáveis.
- c) Os seguintes elementos podem compor a trilha de aprendizagem: “cursos presenciais; treinamentos auto-instrucionais, estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudo, seminários, jornais, livros, revistas, sites e grupos de discussão na internet, filmes, vídeos e outros meios alternativos de aprimoramento pessoal e profissional” (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 102); e
- d) Caracterizam-se por assegurar certa autonomia, ou seja, o profissional constrói o seu próprio caminho a partir das múltiplas opções de capacitação voltadas para obtenção das competências profissionais que se adequam às suas necessidades e interesses. Os mencionados autores afirmam ser as trilhas de capacitação um plano de carreira, pois configuram-se em estratégia para o desenvolvimento da carreira profissional. Enfim, contribuem para o desenvolvimento integral

e contínuo de competências relevantes para atuação do profissional por meio de diversas maneiras (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 102 e 103); e

- e) “Procura conciliar as necessidades da organização com as aspirações de seus membros” (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 102 e 103). Isso, ocasiona o compartilhamento de responsabilidades pela capacitação e desenvolvimento de competências entre o profissional e a instituição/empresa. E no aspecto econômico e social, gera vantagens para ambos (FREITAS, 2002, *apud* FREITAS; BRANDÃO, 2006, p.103).

Em relação a grade de treinamento, esta caracteriza-se pelo seguinte:

- a) Submete o profissional a vontade de outrem (heteronomia), no caso as instituições, no que tange a questão da sua capacitação. Enfim, possui orientação de obrigatoriedade e representam acima de tudo os interesses da organização (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 102);
- b) A organização impõe as opções de aprendizagem de forma restrita e sem considerar as necessidades e preferências dos profissionais sujeitos à capacitação (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 103);
- c) Não possuem a riqueza e a diversidade de recursos de aprendizagem como no caso das trilhas de aprendizagem (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p. 102);



3

## 3

**PROCEDIMENTO CIENTÍFICO**

A epistemologia, segundo Tesser (1994, p. 92) é “o estudo crítico dos princípios, das hipóteses e dos resultados das diversas ciências. É a teoria do conhecimento”. Explica, ainda, que é “o estudo metódico e reflexivo do saber, de sua organização, de sua formação, de seu desenvolvimento, de seu funcionamento e de seus produtos intelectuais. A epistemologia é o estudo do conhecimento”

Bordieu, Chamboredon e Passeron (1968, *apud* Campenhoudt, 2005, p. 13) cunharam a expressão “hierarquia dos atos epistemológicos”, que descreve o procedimento científico como sendo “um processo em três atos cuja ordem deve ser respeitada. Estes três atos são a ruptura, a construção e a verificação”.

Sobre esses três atos, Bachelard (1965, *apud* Campenhoudt, 2005, p. 13) explica que o processo científico é “conquistado sobre os preconceitos”, “construído pela razão” e “verificado nos fatos”. Apresenta, por conseguinte, o seguinte conceito para esse termo: “O fato científico é conquistado, construído e verificado”.

Sobre o conceito de processo científico, Campenhoudt (2005, p. 13) afirma, por sua vez, que “um procedimento é uma forma de progredir em direção a um objetivo. Expor o procedimento científico consiste, portanto, em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação”.

Assim, o processo de descrição do procedimento científico adotado neste trabalho inicia-se com a apresentação da metodologia escolhida para norteá-lo no curso do processo pela busca de conhecimento.

Todavia, antes disso, é importante apresentar o conceito de metodologia:

“[...] reside na interação entre teoria e método e lida com questões que moldam o curso da pesquisa. Está relacionada com os laços que existem entre o que queremos saber e os

caminhos a trilhar para lá chegar, clarifica o modo como o curso da pesquisa é determinado pela natureza dos questionamentos de partida e pelos fenômenos em estudo. Daqui se deve depreender que, para um investigador, escolher uma metodologia de pesquisa não pode ser uma mera questão de preferência” (AUGUSTO, 2014, p. 2) (original sem sublinhado).

Aderindo aos ensinamentos desse autor, foi escolhida a aplicação da metodologia quantitativa por entender ser esta imprescindível para impulsionar a construção dos “laços” entre a pergunta de partida desta pesquisa e os “caminhos a trilhar” que levam à obtenção da sua resposta.

A escolha dessa metodologia está fundamentada no fato de que se objetivou captar informações por intermédio da aplicação de questionário para coletar dados relativos aos AFRDF, em especial daqueles lotados em núcleos específicos da COFIT incumbidos da realização dos processos de monitoramento e auditorias fiscais, para fins de organizá-los e analisá-los.

Dessa análise surgiram constatações, as quais foram examinadas e confrontadas, especialmente, com as teorias da Gestão de Capacitação por Competência e de Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E.

A adoção desse procedimento científico está em concordância com os ensinamentos de Strauss & Corbin (1998, p. 32):

“O ponto desta discussão é que os pesquisadores devem pensar em procedimentos quantitativos como representando não o inimigo, mas sim um potencial aliado para a construção de teorias quando seu uso parece apropriado.

.....

Ao fazer um estudo quantitativo neste momento, os pesquisadores poderiam usar essas informações para construir novas hipóteses. Essas hipóteses podem ser examinadas e refinadas por meio de amostragem teórica mais pontual usando procedimento qualitativo” (tradução nossa)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> *“The point of this discussion is that researchers must think of quantitative procedures as representing not the enemy but rather a potential ally to theory building when its use seems appropriate.*

.....



Desse confronto entre as informações coletadas e analisadas com as mencionadas teorias, obtivemos as conclusões enumeradas nesta pesquisa em prol da melhoria da capacitação dos AFRDF.

Dando continuidade a descrição do procedimento científico desta pesquisa, faz-se necessário colacionar o conceito do termo “métodos”. Estes são as “formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenômenos ou domínios estudados” (Campenhoudt, 2005, p. 13).

Desse modo, passaremos a detalhar as particularidades do mencionado procedimento ao narrarmos os métodos de abordagem e de procedimento além das técnicas utilizadas que possibilitaram alcançar as conclusões desta pesquisa.

O conceito de método de abordagem indutivo é aquele “cuja aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente)” (LAVAKATOS E MARCONI, 2011, p.110).

A adoção do método de abordagem indutivo resta configurada nesta pesquisa, pois partiu-se, conforme já narrado, da coleta de informações dos AFRDF que nos propiciaram diversas constatações antes desconhecidas.

De posse dessas novas constatações, caminhamos em direção às mencionadas teorias da literatura acadêmica (Gestão de Capacitação por Competência e TD&E) para fins de confrontar as descobertas com os ensinamentos teóricos em busca, conforme assevera Souza (2008, p. 31), de novos conhecimentos que não estavam contidos nas partes examinadas.

Quanto aos métodos de procedimento, foram escolhidos o comparativo e o estatístico.

---

*By doing a quantitative study at this point, the researchers could use that information to build further hypotheses. These hypotheses could be examined and refined through more pointed theoretical sampling using qualitative procedures” (STRAUSS & CORBIN, 1998, p. 32).*

A escolha do método comparativo foi para fins de comparar o nível de instrução dos respondentes ao questionário em ferramentas de análise de dados antes e depois de ingressarem no cargo de AFRDF. Inclusive, possibilita a comparação entre informações sobre os próprios AFRDF por meio da utilização de filtros tais como ano de ingresso na SEEC/DF, tempo de serviço, sexo, tempo que falta para completar os requisitos para aposentadoria etc.

A seleção do método estatístico foi com o intuito de simplificar numericamente a compreensão dos dados obtidos dos AFRDF e permitir conclusões qualitativas advindas da análise apurada dessas informações (SILVA, 2022, n.p.).

No que se refere as técnicas utilizadas neste trabalho, é importante, inicialmente, colacionar o conceito desse termo elaborado por Lavakatos (2011, p.111):

“São consideradas um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; são também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte prática da coleta de dados”.

Foram utilizadas as seguintes técnicas para responder à pergunta de pesquisa e obtenção dos objetivos deste trabalho:

- 1) Bibliográfica – esta técnica de pesquisa desenrolou-se a partir dos estudos das teorias e assuntos descritos e resumidos no capítulo denominado “Revisão de Literatura” deste trabalho. Esses estudos geraram conhecimentos imprescindíveis ao melhor entendimento sobre o tema desta pesquisa, em especial, sobre as dimensões da competência, gestão da capacitação por competência e TD&E.
- 2) Observação – tendo em vista a condição deste pesquisador ser AFRDF há mais de vinte anos com experiência de mais de treze anos nas atividades de monitoramento e auditorias fiscais nos núcleos da GEMAE da COFIT, foi possível observar a realização das tarefas relativas a essas atividades e verificar e vivenciar as dificuldades relativas à sua execução, principalmente, na área de análise de dados. Essa experiência profissional foi fundamental no momento de elaboração das perguntas do questionário e para

interpretar as respostas obtidas e confrontá-las com ensinamentos da literatura acadêmica em busca de novos conhecimentos e conclusões.

- 3) Questionário – utilizando-se dos conhecimentos advindos da técnica bibliográfica e da observação, foi elaborado questionário contendo perguntas e respostas por escrito com a finalidade de obter dados sobre os AFRDF. Esses dados após tratados puderam auxiliar na resposta à pergunta de pesquisa quando confrontados com as teorias e assuntos enumerados na Revisão de Literatura.

### 3.1 TÉCNICA DO SURVEY

Babbie (1999, p. 77) ensina que os componentes da técnica de *survey* típico são a amostra, o questionário e as respostas de cada participante da amostra. Essas respostas são devidamente codificadas de forma padronizada e registradas de forma quantitativa. Esses registros padronizados são transferidos para o computador com o objetivo de determinar correlações entre as diferentes respostas dos participantes da amostra ao submeter os dados coletados à uma análise agregada fornecedora de descrições sobre os participantes dessa amostra.

A finalidade da pesquisa de *survey*, segundo esse mesmo autor, tem três objetivos gerais que permeiam a variedade de propósitos, a saber (BABBIE, 1999, p. 95): descrição, explicação e exploração.

Então, na presente pesquisa, objetivou-se o seguinte:

- 1) Obter enunciados descritivos sobre os AFRDF que exercem atividades de monitoramento e/ou auditorias fiscais nos núcleos da GEMAE e GEAUT da COFIT (População). Enfim, como afirma Babbie (1999, p.95), objetivou-se “...descobrir a distribuição de certos traços e atributos” de uma amostra desses AFRDF. A partir dessas descobertas da amostra inferir descrição comparável da população maior;
- 2) Fazer afirmações explicativas sobre a mencionada população de AFRDF; e

- 3) Por último, o objetivo exploratório, como explicado por Babbie (1999, p.95) como sendo “...fornecer um mecanismo de busca” quando você está começando a investigação sobre algum tema. No caso desta pesquisa, sobre o tema capacitação em análise de dados fiscais.

### 3.2 PARTICIPANTES

Inicialmente, com a finalidade de facilitar a explicação quanto a definição dos sujeitos que responderam o *survey* da presente pesquisa é imprescindível trazer ao conhecimento a estrutura organizacional da coordenação COFIT, conforme definida pelo Regimento Interno da SEEC/DF (Portaria nº 140, de 17 de maio de 2021). Essa coordenação possui a seguinte estrutura:

#### Quadro 2 - Estrutura organizacional da Coordenação de Fiscalização Tributária - COFIT.

**1. Coordenação de Fiscalização Tributária:**

1.1 Núcleo de Apoio Administrativo - NUAAD

**1.2 Gerência de Controle de Processos Administrativos Fiscais – GECON;**

**1.3 Gerência de Monitoramento e Auditorias Especiais – GEMAE:**

1.3.1 Núcleo de Monitoramento de Comunicação e Energia Elétrica – NUCEL;

1.3.2 Núcleo de Monitoramento de Combustíveis – NUCOM;

1.3.3 Núcleo de Monitoramento do ICMS I – NICMS I;

1.3.4 Núcleo de Monitoramento do ICMS II – NICMS II;

1.3.5 Núcleo de Monitoramento do ICMS III – NICMS III;

1.3.6 Núcleo de NUARE

**1.4 Gerência de Auditoria – GEAUT:**

1.4.1 Núcleo de Auditoria I – NUAUD I;

1.4.2 Núcleo de Auditoria II – NUAUD II;

1.4.3 Núcleo de Auditoria III – NUAUD III;

1.4.4 Núcleo de Auditoria IV – NUAUD IV.

**1.5 Gerência de Fiscalização de Mercadorias em Trânsito - GEFMT:**

1.5.1 Centro de Monitoramento Eletrônico de Mercadorias em Trânsito – CMENT;

1.5.2 Núcleo de Administração do Depósito de Bens Apreendidos – NUDEP;

1.5.3 Núcleo de Fiscalização do Aeroporto – NUAER;

1.5.4 Núcleo de Fiscalização Itinerante – NUFIT I;

1.5.5 Núcleo de Fiscalização Itinerante – NUFIT II;

1.5.6 Núcleo de Atendimento e Apoio à Fiscalização – NUATE.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

A unidade de análise do *survey* desta pesquisa é o AFRDF.

O critério utilizado para selecionar os AFRDF que responderam o *survey* foi por meio de uma amostra não probabilística. Utilizou-se uma amostragem por conveniência<sup>9</sup>; ou seja, foram selecionados aqueles AFRDF que estavam atualmente lotados nos núcleos da GEMAE e da GEAUT, com exceção daqueles lotados no núcleo NUARE.

O motivo para seleção dos AFRDF lotados nesses núcleos selecionados foi o fato dessas unidades organizacionais possuírem as competências regimentais para realização dos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditorias fiscais.

A adoção desse tipo de seleção de participantes foi a forma que este pesquisador dispôs para realizar a presente pesquisa tendo em vista a questão da facilidade de acesso aos dados tendo em vista a dificuldade de se contatar todos os AFRDF da Carreira de Auditoria Tributária, muitos dos quais inclusive se encontram em atividade de *home office*, e do menor custo de aplicação do questionário.

O total de AFRDF que poderiam responder o *survey* era de 58 AFRDF (População). Sendo que desse total, 42 AFRDF responderam ao *survey*.

Do total de respondentes ao questionário, 24 AFRDF estavam lotados na GEMAE e 18 AFRDF estavam lotados na GEAUT.

Na tabela abaixo, a lotação dos AFRDF é demonstrada a quantidade de participantes por núcleo e por total:

---

<sup>9</sup> “A amostragem será probabilística se todos os elementos da população tiverem probabilidade conhecida, e diferente de zero, de pertencer à amostra. Caso contrário, a amostra será não probabilística. Uma amostragem não probabilística é obtida quando o acesso à informação não é tão simples ou os recursos forem limitados, assim o pesquisador faz uso de dados que estão mais ao seu alcance, é a chamada amostragem por conveniência” (GUIMARÃES, 2012, p. 19).

Tabela 1- Informações sobre quantitativo de servidores				
DIRETORIA	GERÊNCIAS	NÚCLEOS	QUANTIDADE DE AUDITORES COM POSSIBILIDADE DE PARTICIPAREM DO SURVEY	QUANTIDADE DE AUDITORES QUE PARTICIPARAM DO SURVEY
COFIT	GEMAE	NUCEL	6	24
		NUCOM	4	
		NICMS I	4	
		NICMS II	7	
		NICMS III	4	
	1 - TOTAL DE AUDITORES DA GEMAE		25	
	GEAUT	NUAUD I	9	18
		NUAUD II	8	
		NUAUD III	9	
		NUAUD IV	7	
2 - TOTAL DE AUDITORES DA GEAUT		33		
3 - TOTAL DE AUDITORES DA GEAUT E DA GEMAE (1+ 2)			58	42
Observações: 1. COFIT- Coordenação de Fiscalização Tributária; 2. GEMAE – Gerência de Monitoramento e Auditorias Especiais; 3. GEAUT – Gerência de Auditoria Tributária; 4. NUCEL – Núcleo de Monitoramento de Comunicação e Energia Elétrica; 5. NUCOM – Núcleo de Monitoramento de Combustíveis; 6. NICMS – Núcleo de Monitoramento do ICMS; e 7. NUAUD – Núcleo de Auditoria.				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

### 3.3 INSTRUMENTO

Tendo em consideração o objetivo desta pesquisa de verificar a estratégia que melhor se adequa, atualmente, para desenvolver os conhecimentos e habilidades dos AFRDF para realizar as atividades de análise de dados fiscais eletrônicos nos processos de auditoria e monitoramento fiscais da Coordenação de Fiscalização Tributária do Distrito Federal SEEC/DF, foi utilizado como instrumento de pesquisa o questionário.

O modelo de questionário aplicado na presente pesquisa encontra-se em anexo (Anexo 01).

A escolha desse instrumento foi devida ao fato de possibilitar indagar uma quantidade expressiva de questionamentos aos

participantes com vistas a obter informações deles sobre diversos temas que se interagem, em especial, sobre capacitação em ferramentas voltadas para análise de dados eletrônicos e seu interesse em capacitar nessa área do conhecimento.

O questionário foi elaborado com 54 questionamentos e ficou estruturado da seguinte forma:

Quadro 3 - Informações sobre o questionário	
QUESTIONAMENTOS	ASSUNTO
1 a 12	Sexo, idade, escolaridade, ano de ingresso, tempo que falta para completar os requisitos legais para solicitar a aposentadoria, gerência de lotação e tempo de trabalho no núcleo.
13 a 15	Ciência de dados (análise de dados e <i>big data</i> ) e a relação com os processos de trabalho de monitoramento e auditoria fiscais.
16 a 22	Programa de planilha eletrônica. Certificações e nível de habilidade em Excel e a relação dele com as atividades de monitoramento e auditorias fiscais.
23 a 29	Programa de banco de dados. Certificações e nível de habilidade em Access e a relação dele com as atividades de monitoramento e auditorias fiscais.
30 a 36	Programa de <i>business intelligence</i> . Certificações e nível de habilidade no programa Qlikview e a relação dele com as atividades de monitoramento e auditorias fiscais.
37 a 39	Conhecimentos em linguagem de programação e a relação com aumento da eficiência.
40 a 50	Trilha de capacitação e grade de treinamento. Informações técnicas individuais do AFRDF. Importância sobre a oferta de cursos acadêmicos e sobre o ônus dos cursos de capacitação. O interesse do AFRDF em capacitação em análise de dados. A manifestação do AFRDF sobre a necessidade de capacitação em Excel, Access e Qlikview. O interesse do AFRDF em bolsa de estudo em <i>data analytics</i> e/ou <i>big data</i> .
51 a 54	Manual de trabalho, mapeamento de processos de trabalho e conhecimento nas ferramentas <i>Aris Tool Set</i> e <i>Bizagi Modeler</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Foi adotado a escala Likert para fins de elaboração da maioria das respostas do questionário. Foram utilizadas caixa de texto para fins de obtenção de algumas respostas.

### **3.4 PROCEDIMENTOS**

Após a definição da redação do questionário de pesquisa, este foi impresso e resultou em treze páginas (Anexo 01).

A decisão de imprimir-lo e entregá-lo pessoalmente deve-se ao fato de que os AFRDF selecionados para o responder encontravam-se, em sua maioria, em exercício em suas salas que ficam espalhadas em apenas quatro andares do mesmo edifício sede da SUREC/SEF/SEEC/DF.

Além disso, este pesquisador ficou temerário de enviar e-mail com o questionário para esses servidores e estes serem encaminhados para a pasta “spam” da caixa de correio ou serem ignorados pelos respondentes.

Os questionários entregues para os AFRDF que este pesquisador encontrou em sala foram bem recepcionados e respondidos.

Todavia, alguns AFRDF selecionados para responder não foram encontrados em suas salas, pois estão exercendo suas atividades por meio de teletrabalho. Outros AFRDF, optaram por não o responder.

O início da coleta de dados iniciou-se em 11 de abril de 2022 e encerrou-se em 16 de maio de 2022 com a entrega do último questionário. Portanto, foram gastos 36 dias nessa tarefa.

A aplicação do questionário foi realizada sem a presença deste pesquisador. O tempo estimado para respondê-lo foi de doze minutos.

A entrega dos questionários pessoalmente para os respondentes descobriu-se ser uma estratégia acertada, pois ao receber em mão a maioria dos respondentes assumiu o compromisso de respondê-lo brevemente e, assim, o fez.



### 3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Os respondentes foram informados sobre o seguinte:

- a) Que o questionário era um instrumento imprescindível à coleta de informações a serem analisadas por este pesquisador;
- b) Que as conclusões advindas dessa análise quando relacionadas ao conteúdo teórico da revisão bibliográfica seriam relatadas nesta pesquisa com a finalidade de testar a hipótese de pesquisa e contribuir para melhorar o processo de capacitação dos AFRDF, em especial aqueles lotados nos núcleos da GEMAE e da GEAUT;
- c) Que seria mantido o sigilo de quem respondeu ao questionário com a finalidade de garantir a privacidade e o anonimato.

Todas essas informações constavam impressas na primeira página do questionário e ratificadas verbalmente por este pesquisador quando da solicitação de preenchimento.



4

## 4

**RESULTADOS DO SURVEY**

Nesta seção será apresentado os resultados das perguntas do *survey*, divididos em dez seções secundárias, a saber:

- 1) Das informações gerais sobre os respondentes;
- 2) Das informações dos respondentes sobre escolaridade;
- 3) Das informações dos respondentes sobre ciência de dados (análise de dados e *Big Data*);
- 4) Das informações dos respondentes sobre programa de planilha eletrônica;
- 5) Das informações dos respondentes sobre programa gerenciador de banco de dados;
- 6) Das informações dos respondentes sobre programa de *Business Intelligence*;
- 7) Das informações dos respondentes sobre linguagem de programação para computadores;
- 8) Das informações dos respondentes sobre conhecimentos sobre estratégias de capacitação;
- 9) Das informações dos respondentes sobre capacitação; e
- 10) Das informações dos respondentes sobre manuais e mapeamento de processo de trabalho.

Adiante, os dados coletados são expostos.



## 4.1. DAS INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE OS RESPONDENTES

A população de AFRDF que trabalham nos núcleos responsáveis pelos trabalhos de monitoramento e/ou auditorias fiscais da GEMAE e da GEAUT subordinados a COFIT são de 58 auditores, conforme demonstrado na “Tabela 03 - Informações sobre quantitativo de servidores” (vide lista de tabelas).

Após consolidação das respostas à pergunta 1 do questionário, informamos que o questionário foi respondido por 42 auditores, sendo 4 mulheres e 38 homens.

Então, a quantidade de respondentes alcançou o percentual 72,41% da população total de 58 AFRDF passíveis de responder ao questionário.

Desse total de auditores respondentes, 18 pertenciam a GEAUT e o restante na quantia de 24 pertenciam a GEMAE, conforme se depreende da consolidação das respostas à pergunta 11 do questionário.

Os AFRDF respondentes estão distribuídos segundo a idade da seguinte forma:

Tabela 2 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 2.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Até 34 anos	16	38,10%
De 35 a 44 anos	5	11,90%
De 45 a 54 anos	6	14,29%
De 55 a 64 anos	14	33,33%
De 65 a 75 anos	1	2,38%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Em relação ao questionamento quanto ao ano de ingresso no cargo de AFRDF, as respostas dos respondentes ficaram distribuídos da seguinte forma:

**Tabela 3 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 9.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
1990	3	7,14%
1995	8	19,05%
2001	3	7,14%
2002	4	9,52%
2005	2	4,76%
2021	14	33,33%
2022	8	19,05%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Acerca do questionamento quanto ao tempo estimando faltante para completar os requisitos legais que dão direito a se aposentar, as respostas obtidas consolidaram os seguintes resultados sobre os respondentes:

**Tabela 4 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 10.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Completei os requisitos legais exigidos para me aposentar	7	16,67%
Menor ou igual a 1 ano	2	4,76%
Mais de 1 ano e menor ou igual a 3 anos	3	7,14%
Mais de 3 anos e menor ou igual a 5 anos	3	7,14%
Mais de 5 anos e menor ou igual a 10 anos	4	9,52%
Mais de 10 anos	23	54,76%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Questionados sobre quanto tempo de serviço possuem no seu atual núcleo de lotação, as respostas consolidadas permitiram visualizar o seguinte cenário sobre os respondentes:

Tabela 5 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 12.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Menor ou igual a 1 ano	23	54,76%
Mais de 1 ano e menor ou igual a 3 anos	4	9,52%
Mais de 3 anos e menor ou igual a 5 anos	5	11,90%
Mais de 5 anos e menor ou igual a 10 anos	4	9,52%
Mais de 10 anos	6	14,29%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

## 4.2 DAS INFORMAÇÕES DOS RESPONDENTES SOBRE ESCOLARIDADE

Quando questionados se possuíam graduação, pós-graduação *latu sensu*, mestrado e/ou doutorado na área de informática, as respostas colhidas dos AFRDF foram as seguintes:

Tabela 6 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 3.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Sim	7	16,67%
Não	35	83,33%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os AFRDF respondentes informaram o seu título de maior nível de escolaridade concluído ou em fase de conclusão. De posse dessas informações, consolidamos o resultado conforme a seguir demonstrado:

Tabela 6 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 4.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Superior	6	14,29%
Pós-graduação <i>latu sensu</i> (cursando)	6	14,29%
Pós-graduação <i>latu sensu</i> (concluído)	29	69,05%

Mestrado (cursando)	0	0,00%
Mestrado (concluído)	1	2,38%
Doutorado (cursando)	0	0,00%
Doutorado (concluído)	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

O questionário perguntou em quais cursos superiores os respondentes são formados. Com as respostas obtidas, os cursos de graduação dos AFRDF respondentes lotados na GEMAE e na GEAUT são os seguintes:

Tabela 7 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 5.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Administração	3	7,14%
Administração e ciências aeronáuticas	1	2,38%
Administração e ciências contábeis	1	2,38%
Agronomia	1	2,38%
Análise de Sistemas	1	2,38%
Arquitetura	1	2,38%
Biologia	1	2,38%
Ciências Contábeis	3	7,14%
Direito	2	4,76%
Direito e Contabilidade	2	4,76%
Direito e Veterinária	1	2,38%
Direito e Economia	1	2,38%
Economia	4	9,523%
Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia	1	2,38%
Engenharia Civil	6	14,29%
Engenharia de Controle e Automação	1	2,38%
Engenharia Elétrica	2	4,76%
Engenharia Eletrônica e de Telecomunicações	1	2,38%
Engenharia Mecânica	2	4,76%
Engenharia Mecatrônica	1	2,38%
Engenharia de Minas	2	4,76%
Engenharia de Produção	2	4,76%
Engenharia Química	2	4,76%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Do total de Auditores, seis possuem formação em duas graduações e trinta e seis AFRDF possuem apenas uma graduação.

O questionário contemplava pergunta sobre em qual(is) o(s) curso(s) de pós-graduação *lato sensu* os respondentes possuem formação. Com as respostas obtidas, os cursos de pós-graduação *lato sensu* dos AFRDF respondentes lotados na GEMAE e na GEAUT:

Tabela 8 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 6.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Análise de Sistema da Informação	1	2,38%
Big Data	1	2,38%
Contabilidade	1	2,38%
Controladoria/Administração Financeira	1	2,38%
Direito	2	4,76%
Direito Tributário e Direito Constitucional	1	2,38%
Direito Público e Finanças Públicas	1	2,38%
Direito Tributário	14	33,33%
Finanças e Controladoria	1	2,38%
Gerenciamento de Obra	1	2,38%
Gestão Empresarial	1	2,38%
Gestão Estratégica da Informação	1	2,38%
Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria	1	2,38%
Gestão Fiscal e Tributária	1	2,38%
Gestão Tributária e Auditoria no Setor Público	1	2,38%
MBA - Controladoria, Auditoria e Perícia Contábil	1	2,38%
MBA - Gestão Empresarial: Estratégia	1	2,38%
MBA - Gestão de Negócios	1	2,38%
Direito Tributário e Piscicultura	1	2,38%
Não possuem curso de pós-graduação <i>latu sensu</i>	9	21,43%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Em resposta à pergunta de nº 7, apenas dois dos respondentes declararam possuírem pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado). Os mestrados deles foram nas seguintes áreas:



**Tabela 9 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 7.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Mestrado em Avaliação Empresarial	1	2,38%
Mestrado em Métodos Numéricos em Engenharia Mecânica Computacional	1	2,38%
Não possuem mestrado	40	95,24%
<b>Total</b>	42	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Nenhum dos AFRDF respondentes possui especialização de doutorado quando verificada as respostas à pergunta 8.

### **4.3 DAS INFORMAÇÕES DOS RESPONDENTES SOBRE CIÊNCIA DE DADOS (DATA ANALYTICS E BIG DATA)**

Foram realizadas três perguntas de forma específica sobre ciências de dados aos AFRDF respondentes.

Na primeira pergunta, foi questionado se eles entendiam ser indispensáveis os aprendizados de conhecimentos técnicos na área de informática, especialmente voltados à análise de dados (*data analytics*), para fins de realização da sua atividade de monitoramento e/ou auditorias fiscais.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 11 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 13.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	2	4,76%
Não concordo nem discordo	1	2,38%
Concordo	19	45,24%
Concordo totalmente	20	47,62%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Na segunda pergunta sobre o mencionado tema, foi questionado se a ciência de dados, por intermédio da análise de dados (*data analytics*) e *big data*, é um conhecimento que surgiu para auxiliar nos processos de auditoria e monitoramento fiscais exercidos pelos Auditores-Fiscais da Receita do Distrito Federal sem substituí-los na execução desses processos.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 10 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 14.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	1	2,38%
Não concordo nem discordo	2	4,76%
Concordo	18	42,86%
Concordo totalmente	21	50,00%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Por fim, foi questionado, na terceira pergunta, se os AFRDF respondentes acreditavam que, com o decurso do tempo, a ciência de dados, por meio da análise de dados (*data analytics*) e *big data*, extinguirá com os processos de auditoria e/ou monitoramento fiscais atualmente exercidos pessoalmente pelos Auditores-Fiscais da Receita

do Distrito Federal ao substituir a execução desses processos por meio da automatização via computadores.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

<b>Tabela 11 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 15.</b>		
<b>Opções de resposta</b>	<b>Quantidade de AFRDF respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	8	19,05%
Discordo	10	23,81%
Não concordo nem discordo	2	4,76%
Concordo	13	30,95%
Concordo totalmente	9	21,43%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

#### **4.4 DAS INFORMAÇÕES DOS RESPONDENTES SOBRE PROGRAMA DE PLANILHA ELETRÔNICA**

Os respondentes foram questionados, em relação a sua atividade profissional anterior ao seu ingresso no cargo de AFRDF, quanto a frequência de utilização do programa Excel da Microsoft como ferramenta para poder auxiliar na execução das suas tarefas profissionais.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 12 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 16.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Nunca	8	19,05%
Pouco	10	23,81%
Nem pouco nem muito	2	4,76%
Muito	13	30,95%
Sempre	9	21,43%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados quanto a frequência de utilização de um programa de planilha eletrônica, como por exemplo o Excel da Microsoft, para auxiliar na execução do processo de trabalho de monitoramento e/ou auditorias fiscais que eles atualmente participam.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 13 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 17.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Nunca	0	0,00%
Pouco	2	4,76%
Nem pouco nem muito	2	4,76%
Muito	23	54,76%
Sempre	15	35,71%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados se o Excel da Microsoft é o programa de planilhas eletrônicas utilizado por eles, dentre outras ferramentas, para auxiliar na execução dos processos de monitoramento e/ou auditorias fiscais.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 14 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 18.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	2	4,76%
Não concordo nem discordo	1	2,38%
Concordo	24	57,14%
Concordo totalmente	15	35,71%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados a manifestarem-se sobre a afirmação de que eles não fizeram o exame/prova de certificação da empresa Microsoft para o programa Excel, que certifica que eles possuem as habilidades necessárias para explorar ao máximo esse programa, não obtendo aprovações nem os respectivos Certificados da *Microsoft Office Specialist: Excel Expert*.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 15 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 19.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo nem discordo	0	0,00%
Concordo	11	26,19%
Concordo totalmente	31	73,81%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados a manifestarem-se sobre a afirmação de que eles não fizeram o exame/prova de certificação para o programa Excel organizado por outra empresa diversa da empresa Microsoft e não obtiveram a aprovação nem o respectivo certificado de especialista no uso desse programa.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

<b>Tabela 16 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 20.</b>		
<b>Opções de resposta</b>	<b>Quantidade de AFRDF respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	2	4,76%
Discordo	1	2,38%
Não concordo nem discordo	1	2,38%
Concordo	15	35,71%
Concordo totalmente	23	54,76%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados quanto ao seu nível atual de habilidade ao usar o programa Excel da Microsoft.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

<b>Tabela 17 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 21.</b>		
<b>Opções de resposta</b>	<b>Quantidade de AFRDF respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Nenhum	0	0,00%
Iniciante	11	26,19%
Intermediário	23	54,76%
Avançado	8	19,05%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados se, atualmente na COFIT, a utilização de programa de criação de planilhas eletrônicas, como por exemplo o Excel da Microsoft, é indispensável para fins de obter ganhos de eficiência na realização dos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditoria fiscais.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 18 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 22.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	1	2,38%
Discordo	3	7,14%
Não concordo nem discordo	4	9,52%
Concordo	19	45,24%
Concordo totalmente	15	35,71%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

#### 4.5 DAS INFORMAÇÕES DOS RESPONDENTES SOBRE PROGRAMA GERENCIADOR DE BANCO DE DADOS

Os respondentes foram questionados, em relação a sua atividade profissional anterior ao seu ingresso no cargo de AFRDF, quanto a frequência que utilizaram o programa Access da Microsoft como ferramenta para poder auxiliar na execução das suas tarefas profissionais.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 19 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 23.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Nunca	34	80,95%
Pouco	4	9,52%
Nem pouco nem muito	1	2,38%
Muito	0	0,00%
Sempre	3	7,14%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados quanto a frequência que se utiliza um programa de gerenciador de banco de dados, como por exemplo o Access ou outro qualquer, para auxiliar na execução do

processo de trabalho de monitoramento e/ou auditoria fiscais que eles atualmente participam.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 20 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 24.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Nunca	2	4,76%
Pouco	7	16,67%
Nem pouco nem muito	4	9,52%
Muito	12	28,57%
Sempre	17	40,48%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados se o Access da Microsoft é o programa gerenciador de banco de dados que eles utilizam, dentre outras ferramentas, na execução dos processos de monitoramento e/ou auditoria fiscais.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 21 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 25.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	1	2,38%
Discordo	5	11,90%
Não concordo nem discordo	2	4,76%
Concordo	17	40,48%
Concordo totalmente	17	40,48%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados a manifestarem-se sobre a afirmação de que eles não fizeram o exame/prova de certificação da



empresa Microsoft para o programa Access, que certifica se eles possuíam as habilidades necessárias para explorar ao máximo esse programa, e não obtiveram a aprovação nem o respectivo Certificado da *Microsoft Office Specialist: Access Expert*.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 22 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 26.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo nem discordo	0	0,00%
Concordo	13	30,95%
Concordo totalmente	29	69,05%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados a manifestarem-se sobre a afirmação de que eles não fizeram algum outro exame/prova para obter certificação para o programa Access organizado por outra empresa diversa da empresa Microsoft e não obtiveram a aprovação nem o respectivo certificado de especialista no uso desse programa.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 23 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 27.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo nem discordo	0	0,00%
Concordo	15	35,71%
Concordo totalmente	27	64,29%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados sobre os seus níveis atuais de habilidades ao usarem o programa Access da Microsoft. As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 24 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 28.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Nenhum	7	16,67%
Iniciante	26	61,90%
Intermediário	8	19,05%
Avançado	1	2,38%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados sobre a afirmação de que a utilização, atualmente na COFIT, de um programa gerenciador de banco de dados, como por exemplo o Access da Microsoft ou outro qualquer, é indispensável para fins de obter ganhos de eficiência na realização dos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditoria fiscais.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 25 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 29.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	4	9,52%
Não concordo nem discordo	4	9,52%
Concordo	18	42,86%
Concordo totalmente	16	38,10%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

## 4.6 DAS INFORMAÇÕES DOS RESPONDENTES SOBRE PROGRAMA DE BUSINESS INTELLIGENCE

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que eles não utilizaram ferramenta de *Business Intelligence* para auxiliar na execução do seu antigo processo de trabalho realizado no curso da vida profissional deles anterior ao ingresso no cargo de Auditor-Fiscal da Receita do Distrito Federal.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 26 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 30.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	2	4,76%
Discordo	6	14,29%
Não concordo nem discordo	0	0,00%
Concordo	12	28,57%
Concordo totalmente	22	52,38%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram informados na pergunta de nº 31 do questionário que a SUREC/DF adotou o programa Qlikview da fabricante Qlik como seu programa/ferramenta de *Business Intelligence*. Após, eles foram questionados sobre a frequência de utilização de um programa de *business intelligence* para auxiliar na execução do processo de trabalho de monitoramento e/ou auditoria fiscais que eles atualmente participam.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 27 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 31.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Nunca	0	0,00%
Pouco	5	11,90%
Nem pouco nem muito	1	2,38%
Muito	14	33,33%
Sempre	22	52,38%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre se o Qlikview da empresa Qlik é o programa de *Business Intelligence* – BI que eles utilizam, dentre outras ferramentas, na execução dos processos de monitoramento e/ou auditoria fiscais.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 28 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 32.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	2	4,76%
Não concordo nem discordo	0	0,00%
Concordo	20	47,62%

Concordo totalmente	20	47,62%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que eles não fizeram o exame/prova de certificação da empresa Qlik para o programa Qlikview, que demonstra que eles possuem as habilidades necessárias para explorar ao máximo esse programa, e não obtiveram a aprovação nem o respectivo Certificado da empresa Qlik de especialista em Qlikview.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 29 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 33.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	2	4,76%
Discordo	1	2,38%
Não concordo nem discordo	0	0,00%
Concordo	14	33,33%
Concordo totalmente	25	59,52%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que eles não fizeram o exame/prova para obter certificação para o programa Qlikview organizado por outra empresa diversa da empresa Qlik e não obtiveram a aprovação nem o respectivo certificado de especialista no uso desse programa.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 30 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 34.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo nem discordo	0	0,00%
Concordo	15	35,71%
Concordo totalmente	27	64,29%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados sobre qual o nível de habilidade deles no uso do programa de *Business Intelligence* – BI denominado Qlikview.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 31 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 35.**

Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Nenhum	4	9,52%
Iniciante	33	78,57%
Intermediário	4	9,52%
Avançado	1	2,38%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que a utilização, atualmente na COFIT, de um programa de *Business Intelligence* – BI, como por exemplo o Qlikview da empresa Qlik, é indispensável para fins de obter ganhos de eficiência na realização dos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditoria fiscais.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 32 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 36.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	2	4,76%
Não concordo nem discordo	2	4,76%
Concordo	20	47,62%
Concordo totalmente	18	42,86%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

## 4.7 DAS INFORMAÇÕES DOS RESPONDENTES SOBRE LINGUAGEM DE PROGRAMAÇÃO PARA COMPUTADORES

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que o aprendizado de uma linguagem de programação por eles, como por exemplo VBA (*Visual Basic for Applications*), SQL (*Structured Query Language*) ou outra linguagem de programação, é um conhecimento capaz de contribuir para aumentar a eficiência no exercício da atividade de monitoramento e/ou auditoria fiscais por eles realizadas.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 33 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 37.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	3	7,14%
Não concordo nem discordo	6	14,29%
Concordo	19	42,24%
Concordo totalmente	14	33,33%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que eles não sabem programar em nenhuma linguagem de programação para computadores.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 34 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 38.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	3	7,17%
Discordo	6	14,29%
Não concordo nem discordo	1	2,38%
Concordo	14	33,33%
Concordo totalmente	18	42,86%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados sobre quais linguagens de programação eles sabem programar.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 35 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 39.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Linguagem C e Mat Lab	1	2,38%
Linguagem C/C++, Java, Fortran, VBA, Python	1	2,38%
Linguagem C	1	2,38%
Linguagem Cobol, Fortran, Pascal, C, C++, Basic, DBase, Clipper, Objective C, Linguagens de Máquina 8086 e 68000 (Assembly)	1	2,38%
Linguagem Java	1	2,38%
Linguagem Mat Lab	1	2,38%
Linguagem R e Python	1	2,38%
Linguagem SQL	1	2,38%
Linguagem VBA	1	2,38%
Linguagem VBA (Excel), Linguagem por gravação	1	2,38%



Não possuem conhecimento em linguagem de programação	32	76,19%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

## 4.8 DAS INFORMAÇÕES DOS RESPONDENTES SOBRE CONHECIMENTO SOBRE ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre qual das duas estratégias é a melhor para ser escolhida para fins de capacitar o AFRDF em análise de dados fiscais eletrônicos: trilha de aprendizagem ou grade de treinamento.

No caso dessa pergunta, um dos respondentes não a respondeu. Assim, as respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 36 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 40.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Trilha de aprendizagem	4	9,76%
Grade de treinamento	6	14,63%
Não sei responder, pois não sei o que é trilha de aprendizagem nem grade de treinamento	26	63,41%
Não sei responder, pois não sei o que é trilha de aprendizagem	1	2,44%
Não sei responder, pois não sei o que é grade de treinamento	4	9,76%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que eles não têm conhecimento quanto à existência de trilha de aprendizagem com cursos definidos pela SEEC/DF como estratégia para capacitar o AFRDF em análise de dados fiscais eletrônicos.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 37 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 41.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	1	2,44%
Discordo	4	9,76%
Não concordo nem discordo	2	4,88%
Concordo	16	39,02%
Concordo totalmente	18	43,90%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que eles não têm conhecimento quanto à existência de grade de treinamento com cursos definidos pela SEEC/DF como estratégia para capacitar o Auditor-Fiscal da Receita do DF em análise de dados fiscais eletrônicos.

No caso dessa pergunta, um dos respondentes não a respondeu. Assim, as respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 38 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 42.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	1	2,38%
Discordo	0	0,00%
Não concordo nem discordo	2	4,76%
Concordo	20	47,62%
Concordo totalmente	19	45,24%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

## 4.9 DAS INFORMAÇÕES DOS RESPONDENTES SOBRE CAPACITAÇÃO

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que eles nunca forneceram informações à COFIT sobre a sua formação técnica, inclusive sobre conhecimentos técnicos em informática caso os tenham.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 39 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 43.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	6	14,29%
Discordo	13	30,95%
Não concordo nem discordo	5	11,90%
Concordo	8	19,05%
Concordo totalmente	10	23,81%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que a oferta de cursos acadêmicos na área de informática, como por exemplo em ciência de dados, análise de dados, *big data*, entre outros, é imprescindível como opção de treinamento a ser disponibilizada ao AFRDF que atue na GEMAE e/ou na GEAUT para fins de aperfeiçoar a sua capacitação para melhor atuar na realização dos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditoria fiscais.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 40 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 44.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	1	2,38%
Discordo	5	11,90%
Não concordo nem discordo	3	7,14%
Concordo	20	47,62%
Concordo totalmente	13	30,95%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que o AFRDF é quem deve arcar com o ônus pelo pagamento dos cursos destinados a sua capacitação técnica, em especial em análise de dados eletrônicos para posteriormente utilizar os conhecimentos adquiridos por meio dessa capacitação na execução dos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditorias fiscais.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 41 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 45.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	20	47,62%
Discordo	17	40,48%
Não concordo nem discordo	4	9,52%
Concordo	1	2,38%
Concordo totalmente	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que eles têm interesse em participar como aluno de cursos de capacitação voltados a adquirir ou aperfeiçoar seus conhecimentos em análise de dados (*data analytics*) com o intuito de impactar positivamente na atuação deles no processo de

monitoramento e/ou auditoria fiscais que eles participam (aumento na eficiência na análise de dados fiscais).

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 42 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 46.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	1	2,38%
Discordo	4	9,52%
Não concordo nem discordo	4	9,52%
Concordo	13	30,95%
Concordo totalmente	20	47,62%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que, para fins de aumentar atualmente a sua eficiência na execução do processo de monitoramento e/ou auditorias fiscais que eles participam, é necessária a participação deles em curso de capacitação no programa de planilha eletrônica denominado Excel.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 43 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 47.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	6	14,29%
Discordo	11	26,19%
Não concordo nem discordo	6	14,29%
Concordo	12	28,57%
Concordo totalmente	7	16,67%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que, para fins de aumentar atualmente a eficiência deles na execução do processo de monitoramento e/ou auditorias fiscais que eles realizam, se seria necessária a participação deles em curso de capacitação no programa gerenciador de banco de dados denominado Access.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 44 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 48.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	5	11,90%
Não concordo nem discordo	4	9,52%
Concordo	22	52,38%
Concordo totalmente	11	26,19%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que, para fins de aumentar atualmente a eficiência deles na execução do processo de monitoramento e/ou auditorias fiscais que eles realizam é necessária a participação deles em curso de capacitação no programa de *business intelligence* denominado Qlikview.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 45 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 49.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	1	2,38%
Discordo	8	19,05%
Não concordo nem discordo	2	4,76%
Concordo	17	40,48%
Concordo totalmente	14	33,33%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que eles têm interesse, seja no momento atual ou no futuro, em receber uma bolsa de estudo para fins de participar de curso técnico (graduação ou especialização ou outro curso) de longa duração (carga horária mínima de 360 horas) que lhes possibilitem se tornarem um especialista em análise de dados (*data analytics e/ou big data*).

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 46 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 50.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	2	4,76%
Discordo	12	28,57%
Não concordo nem discordo	3	7,14%
Concordo	15	35,71%
Concordo totalmente	10	23,81%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

## 4.10 DAS INFORMAÇÕES DOS RESPONDENTES SOBRE MANUAIS E MAPEAMENTO DE PROCESSO DE TRABALHO

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que o núcleo no qual eles estão lotados não possui manual de trabalho que oriente a execução e enumere as normas relativas ao(s) processo(s) de monitoramento e/ou auditoria fiscal que eles participam.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

Tabela 47 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 51.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	2	4,76%
Discordo	7	16,67%
Não concordo nem discordo	5	11,90%
Concordo	17	40,48%
Concordo totalmente	11	26,19%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

No questionamento de nº 52 foi apresentado, aos respondentes, o seguinte conceito de mapeamento de processos: "é a identificação da sequência lógica das atividades que compõem um processo e de outros elementos que interagem com o fluxo de trabalho" (EUAX, 2022). Após, os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que, diante desse conceito, podemos afirmar que o núcleo no qual você está lotado não possui o(s) processo(s) de monitoramento e/ou auditorias fiscais que eles participam devidamente mapeado(s).

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:



Tabela 48 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 52.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	2	4,76%
Discordo	12	25,57%
Não concordo nem discordo	4	9,52%
Concordo	13	30,95%
Concordo totalmente	11	26,19%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que eles não sabem realizar o mapeamento de um processo de trabalho.

Tabela 49 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 53.		
Opções de resposta	Quantidade de AFRDF respondentes	Percentual
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	14	33,33%
Não concordo nem discordo	10	23,81%
Concordo	13	30,95%
Concordo totalmente	5	11,90%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Os respondentes foram questionados para fins de manifestarem-se sobre a afirmação de que eles não sabem utilizar programa de informática destinado a mapear processos de trabalho, como por exemplo o *Aris Tool Set*, *Bizagi Modeler* ou outro qualquer.

As respostas consolidadas para essa pergunta possibilitaram a elaboração do quadro abaixo:

**Tabela 50 - Consolidação das respostas relativas à pergunta 54.**

<b>Opções de resposta</b>	<b>Quantidade de AFRDF respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	3	7,14%
Não concordo nem discordo	0	0,00%
Concordo	17	40,48%
Concordo totalmente	22	52,38%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.



5

## 5

## DISCUSSÕES

Os dados coletados por intermédio do questionário<sup>10</sup> demonstraram que para fins de auxiliar na execução do processo de trabalho de monitoramento e auditorias fiscais, foram obtidas as seguintes informações:

- a) Que 38 respondentes (90,47%) de um total de 42 afirmaram que utilizam na frequência “muito” (23 respondentes) ou “sempre” (15 respondentes) um programa de planilha eletrônica. Sendo que 39 respondentes (92,85%) de um total de 42 responderam que “concordam” (24 respondentes) ou “concordaram totalmente” (15 respondentes) ser o programa Excel da empresa Microsoft o programa de planilhas eletrônicas que eles utilizam na execução desses processos de trabalho<sup>11</sup>;
- b) Que 29 respondentes (59,05%) de um total de 42 afirmaram que utilizam na frequência “muito” (12 respondentes) ou “sempre” (17 respondentes) um programa gerenciador de banco de dados. Sendo que 40 respondentes (95,24%) de um total de 42 responderam que “concordam” (20 respondentes) ou “concordam totalmente” (20 respondentes) ser o programa Access da empresa Microsoft o programa gerenciador de banco de dados que eles utilizam nesses processos de trabalho<sup>12</sup>.
- c) Que 36 respondentes (85,71%) de um total de 42 afirmaram que utilizam na frequência “muito” (14 respondentes) ou “sempre” (22 respondentes) um programa de *business intelligence*. Sendo que 40 respondentes (95,24%) de um total de 42 “concordaram” (20 respondentes) ou “concordaram totalmente” (20 respondentes) ser o

<sup>10</sup> Vide as informações sobre os dados coletados via questionário na seção denominada “4. Resultados do Survey”.

<sup>11</sup> Vide respostas às perguntas 17 e 18 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

<sup>12</sup> Vide respostas às perguntas 24 e 25 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

programa Qlikview da empresa Qlik o programa de *business intelligence* que eles utilizam nesses processos de trabalho<sup>13</sup>.

De posse dessas informações e com o intuito de melhorar a visualização dos dados coletados, foram elaboradas as duas planilhas consolidadas abaixo:

<b>Tabela 51 - Consolidação dos dados relativos ao nível de frequência de utilização do Excel, Access e Qlikview nos processos de monitoramento e/ou auditorias fiscais, conforme declarado pelos AFRDF.</b>						
Nível de frequência de utilização desses tipos de programas nos processos de monitoramento e/ou auditorias fiscais	Programa de Planilha eletrônica		Programa Gerenciador de banco de dados		Programa de <i>Business Intelligence</i>	
	QTD Respondentes	%	QTD Respondentes	%	QTD Respondentes	%
“Muito” ou “Sempre”	38	90,47	29	9,05	36	85,71
“Nunca” ou “Pouco” ou “Nem pouco nem muito”	4	9,53	13	0,95	6	14,29
<b>Totais</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

Observação: QTD – quantidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

<b>Tabela 52 - Consolidação dos dados relativos ao nível de concordância de utilização de Excel, Access e Qlikview nos processos de monitoramento e auditorias fiscais, conforme declarado pelos AFRDF.</b>						
Nível de concordância de utilização desses programas computacionais especificadamente nos processos de monitoramento e/ou auditorias fiscais	Excel		Access		Qlikview	
	QTD Respondentes	%	QTD Respondentes	%	QTD Respondentes	%
“Concordam” ou “Concordam totalmente”	39	92,82	40	95,24	40	95,24
“Discordo totalmente” ou “Discordo” ou “Não concordo nem discordo”	3	7,18	2	4,76	2	4,76
<b>Totais</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Observação: QTD – quantidade.

<sup>13</sup> Vide respostas às perguntas 31 e 32 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

A partir dessas observações, apresenta-se o primeiro achado deste trabalho, que consistem no fato de que, para uma maioria expressiva dos respondentes, são utilizados programas de planilhas eletrônicas, de gerenciamento de banco de dados e de *business intelligence*, especificadamente, os programas Excel, Access e Qlikview na realização dos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditorias fiscais.

O segundo achado do trabalho é quanto a característica da indispensabilidade em relação a utilização desses três programas para fins de obter ganhos de eficiência na realização dos referidos processos de trabalho.

Quanto ao programa Excel, 34 respondentes (80,95%) de um total de 42 respondentes responderam “concordo” (19 respondentes) ou “concordo totalmente” (15 respondentes) com a afirmação de que esse programa é indispensável para ter ganho de eficiência nos mencionados processos de trabalho<sup>14</sup>.

Em relação ao programa Access, 34 respondentes (80,95%) de um total de 42 respondentes responderam “concordo” (18 respondentes) ou “concordo totalmente” (16 respondentes) com a afirmação de que esse programa é indispensável para ter ganho de eficiência nos mencionados processos de trabalho<sup>15</sup>.

Em relação ao programa Qlikview, 38 respondentes (90,48%) de um total de 42 respondentes responderam “concordo” (20 respondentes) ou “concordo totalmente” (18 respondentes) com a afirmação de que esse programa é indispensável para ter ganho de eficiência nos mencionados processos de trabalho.

De posse dessas informações foi elaborada a planilha consolidada abaixo:

---

<sup>14</sup> Vide respostas à pergunta 22 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

<sup>15</sup> Vide respostas à pergunta 29 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

**Tabela 53 - Consolidação dos dados relativos ao nível de concordância quanto à indispensabilidade de utilização desses programas computacionais especificadamente nos processos de monitoramento e/ou auditorias fiscais, conforme declarado pelos AFRDF.**

Nível de concordância quanto a indispensabilidade de utilização desses programas computacionais especificadamente nos processos de monitoramento e/ou auditorias fiscais	Excel		Access		Qlikview	
	QTD Respondentes	%	QTD Respondentes	%	QTD Respondentes	%
“Concordam” ou “Concordam totalmente”	34	80,95	34	80,95	38	90,48
“Discordo totalmente” ou “Discordo” ou “Não concordo nem discordo”	8	19,05	8	19,05	4	9,52
<b>Totais</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Assim, se esses três programas de computador são utilizados com frequência “muito” e “sempre” na execução dos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditorias fiscais<sup>16</sup> e se são considerados ferramentas indispensáveis para fins de alcançar ganhos de produtividade pelos próprios AFRDF<sup>17</sup>, resta saber em que nível se encontram tanto os conhecimentos quanto as habilidades dos respondentes nesses programas.

Para tanto, os respondentes foram questionados a responderem sobre qual o atual nível de habilidade que eles possuem nos programas Excel, Access e Qlikview.

No tocante ao programa de planilhas eletrônicas Excel, de um total de 42 respondentes, oito respondentes (19,05%) afirmaram estar no nível avançado de habilidade, 23 respondentes (54,76%)

<sup>16</sup> Conforme demonstram os altos percentuais constantes da “Tabela 53 - Consolidação dos dados relativos ao nível de frequência de utilização do Excel, Access e Qlikview nos processos de monitoramento e/ou auditorias fiscais, conforme declarado pelos AFRDF” e da “Tabela 54 - Consolidação dos dados relativos ao nível de concordância de utilização de Excel, Access e Qlikview nos processos de monitoramento e auditorias fiscais, conforme declarado pelos AFRDF”.

<sup>17</sup> Conforme demonstram os altos percentuais constantes da “Tabela 55- Consolidação dos dados relativos ao nível de concordância quanto à indispensabilidade de utilização desses programas computacionais especificadamente nos processos de monitoramento e/ou auditorias fiscais, conforme declarado pelos AFRDF”.

asseveraram estar no nível de habilidade intermediário e onze respondentes (26,19%) declararam estar no nível iniciante<sup>18</sup>.

No que se refere ao programa gerenciador de banco de dados denominado Access, de um total de 42 respondentes, apenas um respondente (2,38%) declarou possuir habilidade avançada, oito respondentes (19,05%) afirmaram possuir nível de habilidade intermediário, 26 respondentes (61,90%) declararam possuir nível de habilidade iniciante e sete respondentes (16,67%) declararam não possuir nenhuma habilidade (16,67%) no uso dessa ferramenta de informática<sup>19</sup>.

A respeito do programa de *business intelligence* intitulado Qlikview, de um total de 42 respondentes, apenas um respondente (2,38%) mencionou possuir habilidade avançada, quatro respondentes (9,52%) afirmaram estar no nível de habilidade intermediária, 33 respondentes (78,57%) asseveraram possuir o nível de habilidade iniciante e quatro respondentes (9,52%) declararam ser iniciantes no uso desse programa<sup>20</sup>.

Assim, de posse desses dados foi elaborada a tabela consolidada abaixo que permite visualizar facilmente o nível de habilidade nas três mencionadas ferramentas de informática conforme declarado pelos AFRDF respondentes.

---

<sup>18</sup> Vide respostas à pergunta 21 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

<sup>19</sup> Vide respostas à pergunta 28 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

<sup>20</sup> Vide respostas à pergunta 35 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.



**Tabela 54 - Consolidação de dados relativos ao nível de habilidade na utilização dos programas Excel, Access e Qlikview, conforme declarado pelos AFRDF.**

Nível de habilidade	Excel		Access		Qlikview	
	QD Respondentes	%	QTD Respondentes	%	QTD Respondentes	%
Avançado	8	19,05	1	2,38	1	2,38
Intermediário	23	54,76	8	19,05	4	9,52
Iniciante	11	26,19	26	61,90	33	78,57
Nenhum	0	0,00	7	16,67	4	9,52
<b>Totais</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Observação: QTD – quantidade.

Fica nítida a lacuna (*gap*) de competência no que tange a habilidade no uso dessas três ferramentas eletrônicas indispensáveis, conforme asseverado pelos próprios AFRDF respondentes, para a realização dos processos de monitoramento e auditorias fiscais.

Essa lacuna é observável a partir da visualização na tabela anterior do pequeno quantitativo de respondentes que estão no nível avançado e intermediário de habilidade nesses três programas Excel, Access, Qlikview, salvo no nível intermediário de habilidade no programa Excel.

Outro aspecto a se verificar sobre o nível de conhecimentos e habilidades dos AFRDF respondentes sobre esses três programas de computador é inerente a questão da submissão a exame para fins de obtenção de certificação técnica no conhecimento e uso de ferramentas eletrônicas.

Os 42 respondentes (100%) responderam “concordo” ou “concordo totalmente” com a afirmação de não terem feito os exames/provas de certificação da empresa Microsoft para o programa Excel nem para o programa Access<sup>21</sup>.

Quando solicitados a se manifestarem sobre a afirmação de que não haviam feito outro exame/prova de outra empresa diversa da

<sup>21</sup> Vide respostas às perguntas 19 e 26 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

Microsoft para fins de obtenção de certificação do programa Excel, 38 respondentes (90,48%) do total de 42 responderam “concordo” (15 respondentes) ou “concordo totalmente” (23 respondentes)<sup>22</sup>.

Essa mesma declaração foi feita só que em relação ao programa Access, os 42 respondentes (100%) responderam “concordo” ou “concordo totalmente” com a afirmação de não terem feito os exames/provas de certificação organizado por outra empresa diversa da empresa Microsoft para o programa Access<sup>23</sup>.

Em relação ao programa Qlikview, 39 respondentes (92,85%) de um total de 42 responderam “concordo” (14 respondentes) ou “concordo totalmente” (25 respondentes) com a afirmação de não terem feito exame para fins de obter certificação nessa ferramenta pela empresa responsável pela sua fabricação, a Qlik. No caso de certificação no programa Qlikview realizado por outra empresa diversa da fabricante do programa, os 42 respondentes (100%) declararam não haver feito esse tipo de certificação.

Enfim, esses dados refletem um baixíssimo percentual de submissão a exames para fins de certificação por parte dos AFRDF nas ferramentas eletrônicas denominadas Access, Excel e Qlikview. Em alguns casos observados, conforme exposto, esse índice é zero.

De posse dessas informações foram elaboradas as duas planilhas consolidadas abaixo:

---

<sup>22</sup> Vide respostas à pergunta 22 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

<sup>23</sup> Vide respostas à pergunta 27 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

**Tabela 55 - Consolidação dos dados relativos ao nível de concordância quanto a não obtenção de certificação emitida pela empresa Microsoft para os programas Excel e Access nem pela empresa Qlik para o programa Qlikview, conforme declarado pelos AFRDF.**

Nível de concordância quanto a <u>não</u> obtenção de certificação para esses programas computacionais <sup>1</sup>	Excel		Access		Qlikview	
	QTD Respondentes	%	QTD Respondentes	%	QTD Respondentes	%
“Concordam” ou “Concordam totalmente”	42	100,00	42	100,00	39	92,85
“Discordo totalmente” ou “Discordo” ou “Não concordo nem discordo”	-	-	-	-	3	7,15
<b>Totais</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Observação: QTD – quantidade;<sup>1</sup> Certificação emitida pela empresa Microsoft para os programas Excel e Access e pela empresa Qlik para o programa Qlikview.

**Tabela 56 - Consolidação dos dados relativos ao nível de concordância quanto a não obtenção de certificação emitida por empresas diversas da empresa Microsoft e da empresa QLIK, conforme declarado pelos AFRDF.**

Nível de concordância quanto a <u>não</u> obtenção de certificação para esses programas computacionais <sup>1</sup>	Excel		Access		Qlikview	
	QTD Respondentes	%	QTD Respondentes	%	QTD Respondentes	%
“Concordam” ou “Concordam totalmente”	38	90,48	42	100,00	42	100,00
“Discordo totalmente” ou “Discordo” ou “Não concordo nem discordo”	4	9,52	-	-	0	0,00
<b>Totais</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

1. Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

2. Observação: QTD – quantidade; 1 Certificação realizada por outras empresas diversa da empresa Microsoft para os programas Excel e Access e por outras empresas diversa da empresa Qlik para o programa Qlikview.

Quanto a questão da experiência dos AFRDF no programa Excel antes de ingressarem no seu atual cargo, é importante destacar que 18 respondentes (42,86%) afirmaram, em relação a frequência de utilização, “nunca” (8 respondentes) ou “pouco” (10 respondentes) ter utilizado o programa de planilha eletrônicas Excel como ferramenta

para auxiliar na execução das suas tarefas profissionais anteriores ao ingresso no cargo de AFRDF<sup>24</sup>.

Esse mesmo questionamento em relação ao programa Access, os dados obtidos foram de que 38 respondentes (90,47%) afirmaram, em relação a frequência de utilização, “nunca” (34 respondentes) ou “pouco” (4 respondentes) ter utilizado o programa gerenciador de banco de dados Access como ferramenta para auxiliar na execução das suas tarefas profissionais anteriores ao ingresso no cargo de AFRDF<sup>25</sup>.

Em relação a ferramenta de *business intelligence* adotada pela SUREC/SEF/SEEC/DF denominada Qlikview, 34 respondentes (80,95%) responderam “concordo” (12 respondentes) ou “concordo totalmente” (22 respondentes) com a afirmação de que não utilizaram essa ferramenta na vida profissional deles antes de ingressarem no cargo de AFRDF<sup>26</sup>.

De posse dessas informações foram elaboradas as duas planilhas consolidadas abaixo:

**Tabela 57 - Consolidação dos dados relativos ao nível de experiência em programas computacionais antes de ingressarem no cargo de AFRDF, conforme declarado pelos AFRDF.**

Nível de experiência em programas computacionais antes de ingressarem no cargo de AFRDF	Excel		Access	
	QTD Respondentes	%	QTD Respondentes	%
“Nunca” ou “Pouco”	18	42,86	38	90,47
“Nem pouco nem muito” ou “Muito” ou “Sempre”	24	57,14	4	9,53
<b>Totais</b>	<b>42</b>	<b>100</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Observação: QTD – quantidade.

<sup>24</sup> Vide respostas à pergunta 16 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

<sup>25</sup> Vide respostas à pergunta 23 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

<sup>26</sup> Vide respostas à pergunta 30 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

**Tabela 58 - Consolidação dos dados relativos ao nível de concordância quanto a não utilização de ferramenta de *business intelligence* na vida profissional anterior ao ingresso no cargo de AFRDF, conforme declarado pelos AFRDF.**

Nível de concordância quanto a afirmação de <u>não</u> utilização dessa ferramenta na vida profissional anterior ao ingresso no cargo de AFRDF	<i>Business Intelligence</i>	
	QTD Respondentes	%
“Concordo” ou “Concordo totalmente”	34	80,95
“Discordo totalmente” ou “Discordo” ou “Não concordo nem discordo”	8	19,05
<b>Totais</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Observação: QTD – quantidade.

Essas informações refletem o baixo nível de conhecimento no momento do ingresso do candidato aprovado no cargo de AFRDF, em especial em Access e ferramenta de *business intelligence* e, mesmo no caso do programa Excel, temos um percentual de mais de 40% de AFRDF que ingressaram no cargo sem nenhum conhecimento nessa ferramenta ou, se tinham, era pouco.

Em relação ao conhecimento sobre o conceito de trilha de aprendizagem e grade de treinamento, os dados coletados nesta pesquisa demonstraram que 26 respondentes (63,41%) de um total de 42 respondentes afirmaram não saber o que é trilha de aprendizagem nem grade de treinamento, 1 respondente (2,44%) respondeu não saber o que é trilha de aprendizagem e, por fim, 4 respondentes (9,76%) não sabem o que é grade de treinamento<sup>27</sup>.

Vejam os dados referente as respostas dos AFRDF sobre a não existência de trilha de aprendizagem para análise de dados fiscais eletrônicos para capacitar o AFRDF na SEEC/DF: 34 respondentes (82,93%) de um total de 41 respondentes afirmaram “concordo” (39,02%) ou “concordo totalmente” (43,90%) em relação à afirmação de que eles não têm conhecimento quanto a existência dessa trilha de aprendizagem<sup>28</sup>.

De posse dessas informações foi elaborada a planilha consolidadas abaixo:

<sup>27</sup> Vide respostas à pergunta 40 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas para fins de obter todas as demais respostas.

<sup>28</sup> Vide respostas à pergunta 41 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

**Tabela 59 - Consolidação do nível de concordância quanto a não existência de trilha de aprendizagem para análise de dados fiscais eletrônicos para capacitar os AFRDF, conforme declarado pelos AFRDF.**

Nível de concordância quanto a <u>não</u> existência de trilha de aprendizagem	Trilha de aprendizagem	
	QTD Respondentes	%
“Concordam” ou “Concordam totalmente”	34	82,93
“Discordo totalmente” ou “Discordo” ou “Não concordo nem discordo”	7	17,07
<b>Totais</b>	<b>41</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Observação: QTD – quantidade.

Quanto a competência consistente em dominar linguagem de programação, os dados obtidos foram de que 33 respondentes (78,57%) de um total de 42 respondentes responderam “concordo” (19 respondentes) ou “concordo totalmente” (14 respondentes) com a afirmação de que o aprendizado de uma linguagem de programação por eles, como por exemplo VBA (*Visual Basic for Applications*) e SQL (*Structured Query Language*), seria capaz de contribuir para aumentar a eficiência deles no exercício da atividade de monitoramento e/ou auditoria fiscais<sup>29</sup>.

Todavia, 32 respondentes (76,19%) de um total de 42 respondentes responderam “concordo” (14 respondentes) ou “concordo totalmente” (18 respondentes) com a afirmação de que eles não sabem programar em nenhuma linguagem de programação para computadores<sup>30</sup>.

Assim, se a grande maioria dos respondentes manifestam o entendimento de que o domínio de linguagem de programação pode aumentar a eficiência deles no exercício das mencionadas atividades e se verificado que 76,19% dos respondentes não possuem essa competência, então resta identificada outra lacuna (*gap*) de competência, no caso, relativa ao domínio em linguagens de programação.

<sup>29</sup> Vide respostas à pergunta 37 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

<sup>30</sup> Vide respostas à pergunta 38 do questionário do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

Uma boa notícia consiste na descoberta que 33 respondentes (78,57%) de um total de 42 respondentes responderam “concordo” (13 respondentes) ou “concordo totalmente” (20 respondentes) com a afirmação de que eles teriam interesse em participar como aluno de cursos de capacitação voltados a aperfeiçoar os conhecimentos deles em análise de dados<sup>31</sup>.

Além disso, 33 respondentes (78,57%) de um total de 42 respondentes responderam “concordo” (20 respondentes) ou “concordo totalmente” (13 respondentes) com a afirmação de que a oferta de cursos acadêmicos na área de informática é imprescindível como opção de treinamento para o AFRDF que atuam na área de monitoramento e auditoria fiscais<sup>32</sup>.

Quanto a questão de quem deve custear esses cursos de capacitação, 37 respondentes (88,09%) de um total de 42 respondentes responderam “discordo” (17 respondentes) ou “discordo totalmente” (20 respondentes) com afirmação de que o AFRDF é quem deve arcar com o ônus pelo pagamento dos cursos destinados à sua capacitação técnica<sup>33</sup>; ou seja, os AFRDF não estão, na sua quase totalidade, dispostos a custear seus cursos de capacitação em análise de dados.

Ademais, em relação a questão da busca pela renovação constante de AFRDF que exercem as atividades de monitoramento e/ou auditorias fiscais nos núcleos das gerências da GEMAE e da GEAUT, outro achado observado pela coleta de dados é relativo ao fato de que 7 respondentes (16,67%) de um total de 42 respondentes já completaram os requisitos legais para aposentar e outros 5 (11,19%) respondentes irão completar esses requisitos daqui a no máximo três anos, conforme declararam. Somados esses dois percentuais, chega-se a quantia de 27,86% de respondentes. Esse percentual é bastante alto e preocupante<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Vide respostas à pergunta 46 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

<sup>32</sup> Vide respostas à pergunta 44 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

<sup>33</sup> Vide respostas à pergunta 45 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

<sup>34</sup> Vide respostas à pergunta 10 do questionário ao consultar a tabela correspondente no Índice de Tabelas.

Se considerarmos o universo de AFRDF lotados na GEAUT e na GEMAE, que é de 58 AFRDF, os quais se enquadraram nas condições de responder o questionário desta pesquisa por estarem incumbidos de exercer as mencionadas atividades fiscais; então, esse percentual se reduziria para 20,69%.

De posse dessas informações coletadas foi elaborada a planilha consolidadas abaixo:

<b>Tabela 60 - Consolidação das informações sobre o tempo faltante para completar os requisitos legais exigidos para poder exercer o direito a aposentadoria, conforme declarado pelos AFRDF.</b>				
<b>Opções de resposta</b>	<b>QTD de AFRDF respondentes</b>	<b>QTD consolidada de AFRDF respondentes</b>	<b>%</b>	<b>% Consolidado</b>
Completei os requisitos legais exigidos para me aposentar	7		16,67	
Menor ou igual a 1 ano	2	15	4,76	35,71
Mais de 1 ano e menor ou igual a 3 anos	3		7,14	
Mais de 3 anos e menor ou igual a 5 anos	3		7,14	
Mais de 5 anos e menor ou igual a 10 anos	4	4	9,52	9,52
Mais de 10 anos	23	23	54,76	54,76
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Observação: QTD – quantidade.

Os dados constantes da tabela acima, revelam um elevado percentual de AFRDF respondentes passíveis de se aposentarem imediatamente ou até cinco anos (35,71%). Isso impõe a busca por novos AFRDF para fins de prepará-los para fins de exercerem as atribuições de monitoramento e/ou auditorias fiscais.





6



## 6

**CONCLUSÕES**

Inicialmente, convém rememorar dois elementos deste trabalho, a saber: a pergunta de pesquisa e o objetivo.

A pergunta de pesquisa consiste em saber se existe a necessidade de capacitar, em competências relacionadas à análise de dados fiscais eletrônicos, os AFRDF que são responsáveis pela execução dos processos de monitoramento e/ou auditoria fiscais da Coordenação de Fiscalização Tributária – COFIT da Subsecretaria da Receita do Distrito Federal – SUREC/SEF/SEEC/DF.

Já o segundo elemento, o objetivo de pesquisa, constitui-se em verificar se existem lacunas de competência em análise de dados fiscais eletrônicos, especialmente no uso de ferramentas eletrônicas e de conhecimento em linguagem de programação, que demandem a necessidade de capacitação dos referidos AFRDF.

Para fins de responder a essa pergunta de pesquisa e alcançar o mencionado objetivo foram utilizadas, conforme detalhado na seção denominada “3. PROCEDIMENTO CIENTÍFICO” as seguintes técnicas: observação, aplicação de questionário e pesquisa bibliográfica, em especial, sobre as dimensões da competência, gestão da capacitação por competência e TD&E.

Ademais, conforme explicado detalhadamente na subseção denominada “3.2. Participantes”, foi utilizada uma amostragem não probabilística, ou seja, utilizou-se uma amostra de conveniência para fins de realização do *survey*. Trata-se, portanto, de uma escolha advinda de uma limitação imposta a este pesquisador consistente na dificuldade de se contatar todos os AFRDF da Carreira de Auditoria Tributária para fins de responderem ao questionário e pelo fato de gerar o menor custo de sua aplicação.

O questionário foi respondido por 42 AFRDF sendo que a população era de 58 AFRDF, que se enquadravam na condição de auditores-fiscais elegíveis para fins de respondê-lo.

De posse dos dados coletados por meio do questionário (Anexo 01), estes foram devidamente organizados e expostos na seção denominada “4. RESULTADOS DO SURVEY”.

Além disso, como o questionário foi composto de 54 perguntas, ou seja, foi propositalmente bastante extenso com a finalidade de não só angariar informações que pudessem auxiliar, juntamente com as demais técnicas de pesquisa, a responder a pergunta e alcançar o objetivo de pesquisa, mas também para aproveitar a oportunidade de sua aplicação e coletar outras informações relacionadas não só às atividades de monitoramento e/ou auditorias fiscais que pudessem auxiliar na melhoria da gestão da Coordenação de Fiscalização Tributária – COFIT/SUREC/SEF/SEEC/DF, tais como sobre mapeamento de processo de trabalho, dados pessoais, tempo de serviço, etc., conforme detalhado na “Tabela 4 – informações sobre o questionário”.

Essa atitude de buscar um grande quantitativo de informações relacionados à atividade de monitoramento e auditorias fiscais visou atender ao objetivo específico deste trabalho, que consiste em tornar-se um meio informativo institucional adicional destinado a auxiliar a tomada de decisões relativas à capacitação dos AFRDF.

Assim, após a mencionada organização dos dados coletados em decorrência da aplicação do questionário, foi possível visualizar inúmeras descobertas sobre os AFRDF que realizam os processos de monitoramento e/ou auditorias fiscais.

Estas descobertas foram relatadas no capítulo denominado “4.11. DISCUSSÕES” e foram analisadas sob a ótica dos ensinamentos da literatura acadêmica de que trata a pesquisa bibliográfica exposta na seção “2. REVISÃO DE LITERATURA”. Esse confronto levou a novas descobertas que são as conclusões deste trabalho, a seguir expostas com as ponderações deste autor quando pertinentes:

- 1) Observou-se que um percentual expressivo dos AFRDF respondentes ao questionário utiliza, com a frequência “Muito” ou “Sempre”, os programas de planilhas eletrônicas (90,47%), de gerenciamento de banco de dados (59,05%) e de *business intelligence* (85,71%), especificadamente os programas Excel, Access e Qlikview, na realização dos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditorias fiscais;

- 2) Constatou-se ser, para a maioria dos mencionados AFRDF respondentes, ser indispensável a utilização do Excel, Access e Qlikview para fins de obter ganhos de eficiência na realização dos referidos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditorias fiscais;
- 3) Verificou-se a existência de lacuna (*gap*) de competência na habilidade no uso do Excel, Access e Qlikview para fins de realização dos citados processos de monitoramento e/ou auditorias fiscais, pois poucos AFRDF respondentes encontram-se no nível avançado e intermediário de habilidade nesses programas eletrônicos, salvo no caso do nível intermediário de habilidade no programa Excel que foi constatado que mais da metade dos respondentes se declararam possuírem nível intermediário de habilidade no uso desse programa de computador;

Sobre essa lacuna (*gap*) de competência identificada, é oportuno ressaltar que, tendo em vista que o trabalho de monitoramento e auditorias fiscais é alicerçado em muita análise de dados fiscais eletrônicos, seria razoável esperar que a equipe de AFRDF possuísem uma habilidade avançada no manuseio desses programas de computador, a saber Excel, Access e Qlikview. Todavia, não foi isto que se verificou por meio da coleta de dados via questionário.

Enfim, diante dessa descoberta, é evidente que um processo de capacitação bem planejado possui o condão de melhorar muito os respondentes no uso dessas ferramentas, conseqüentemente, prepará-los, em tese, para melhorar a eficiência na análise de dados fiscais eletrônicos dos mencionados processos visto que essas ferramentas são indispensáveis para execução das tarefas, conforme relatado pelos próprios AFRDF respondentes.

- 4) Os dados coletados por meio da pesquisa refletem um baixíssimo percentual de submissão a exames para fins de obtenção de certificação técnica que reconheça o conhecimento e a habilidade no uso dos programas Excel, Access e Qlikview por parte dos AFRDF respondentes. Em alguns casos observados, esse percentual foi zero;

O processo de submissão a provas objetivando a certificação em programas de computador visa submeter o indivíduo a uma carga mínima de horas de instrução e experiência prática (e.g. 150 horas) de forma a comprovar competência de nível de especialista no uso dessas ferramentas eletrônicas. Conseqüentemente, o indivíduo estará apto a ingressar no mercado de trabalho e demonstrar de forma independente os principais recursos e concluir tarefas utilizando o referido programa (MICROSOFT, 2022b).

Deste modo, seria oportuno implementar a regra de submeter os AFRDF a realização de exames para fins de obter as melhores certificações nos programas Access, Excel e Qlikview, em especial aquelas certificações emitidas pelas empresas responsáveis pelas suas respectivas fabricações.

Ressalte-se, por questão de busca pela maior eficiência, que essas certificações a serem realizadas pelos AFRDF sejam as mesmas reconhecidas por excelência pelo mercado privado, que é, em tese, mais eficiente. Seria, portanto, uma medida que demonstraria que esses servidores estariam aptos a utilizar essas ferramentas eletrônicas na análise de dados nos processos de trabalho de monitoramento e auditorias fiscais.

Por outra perspectiva, ao submeter os AFRDF a exames para fins de certificação em ferramenta eletrônicas, estar-se-ia oportunizando ao gestor público tomar a real ciência do nível de conhecimento e habilidade desses servidores nos programas Excel, Access, Qlikview ou outro qualquer conhecimento adquirido, inclusive, linguagens de programação, conforme seria atestado pela empresa certificadora.

Enfim, a aplicação de exames para fins de certificação seria um instrumento de controle mínimo do gestor público sobre o nível de conhecimento e habilidade dos recursos humanos em determinada ferramenta de trabalho.

Do mesmo modo, é imprescindível ser diligente quanto à observância criteriosa em relação à utilização dessas ferramentas pelo AFRDF no dia a dia da realização de suas tarefas de monitoramento

e/ou auditorias fiscais para fins de verificar as suas atitudes, que é uma das dimensões que compõe o conceito de competência<sup>35</sup>.

Não adianta o AFRDF possuir conhecimento, habilidade, mas não possuir atitude para desempenhar suas funções. Esta conjuntura formada por ausência de atitude ao exercer suas atribuições, mesmo quando detentor de conhecimento e habilidade, reflete também uma incompetência por parte do AFRDF.

- 5)** As informações coletadas e examinadas refletem o baixo nível de utilização de Excel, Access e ferramenta de *business intelligence* na vida profissional dos respondentes anterior ao ingresso no cargo de AFRDF, em especial em Access e ferramenta de *business intelligence*. Até mesmo no caso do programa Excel, tem-se um percentual de 42,86% de AFRDF respondentes que ingressaram no cargo sem nenhum conhecimento nessa ferramenta ou, se tinham, era pouco.

Esse cenário de falta de experiência dos respondentes em Excel, Access e ferramenta de business intelligence antes de ingressarem no cargo de AFRDF indicam a necessidade de se estabelecer um programa de capacitação de recursos humanos na área de análise de dados fiscais eletrônicos a ser imposto a esses servidores no momento da entrada em exercício no seu cargo. Haja vista ser análise de dados fiscais eletrônicos uma das tarefas exigidas como competência para o exercício da atividade de monitoramento e/ou auditorias fiscais.

Ressalte-se que esse programa de capacitação deveria estar sempre disponível a qualquer um que necessite dessas competências seja por ingresso no cargo de AFRDF ou em virtude de mudança de lotação decorrente de transferência de outros setores da SUREC/DF.

- 6)** Identificou-se que muitos respondentes ao questionário declararam desconhecer os conceitos de trilha de aprendizagem e/ou grade de treinamento;

Diante do grande número de AFRDF respondentes que declararam desconhecer os conceitos de trilha de aprendizagem e

---

<sup>35</sup> Vide capítulo “2.4. Dimensões de conceito de competência e Gestão de Desempenho” e “Figura 2 - As três dimensões da competência”.

grade de treinamento, que são assuntos relacionados à capacitação, sugere-se a inclusão na trilha de aprendizagem destinada a capacidade em dados eletrônicos dos AFRDF um módulo introdutório que traga conhecimentos sobre os seguintes assuntos: competência e suas dimensões, gestão de capacitação por competência, trilha de aprendizagem, grade de treinamento e gestão de desempenho por competência.

Trata-se de medida essencial para fins de instruir ou melhorar a instrução de alguns dos AFRDF sobre a importância da obtenção de competências para fins de aumentar tanto a sua eficiência individual quanto para contribuir para melhorar o desempenho institucional.

- 7)** Foi constatado que 82,93% dos AFRDF respondentes ao questionário declararam desconhecer a existência de trilha de aprendizagem para análise de dados fiscais eletrônicos para capacitá-los;

Ademais, é preocupante o fato de os AFRDF respondentes desconhecerem sobre a existência de trilha de aprendizagem para análise de dados fiscais para capacitá-los. Sobre isso, conclui-se que não existe trilha de aprendizagem para capacitar nesse tema ou, se esta existe, não está sendo devidamente divulgada para essa categoria de servidores públicos. Na condição de observador, este pesquisador entende que a primeira situação é a aplicável no caso em análise, ou seja, não há uma trilha de aprendizagem definida para essa área do conhecimento pela SUREC/SEF/SEEC/DF.

Portanto, sugere-se, também, que se crie a cultura de se divulgar todas as trilhas de aprendizagens criadas pela instituição não só para os AFRDF lotados na COFIT, mas para todas as demais coordenações da SUREC/SEF/SEEC/DF. Ademais, é oportuno lembrar que a criação da intranet da SUREC foi destinada, entre diversas outras finalidades, também para divulgar esse tipo de assunto.

- 8)** Identificou-se lacuna (*gap*) de competência relativa ao domínio de linguagem de programação, pois a grande maioria dos AFRDF respondentes declararam que o domínio de linguagem de programação pode aumentar a eficiência deles no exercício das mencionadas atividades. Todavia, foi verificado que 76,19%

dos AFRDF respondentes ao questionário não possuem essa competência;

As lacunas (*gap*) de capacitação em conhecimentos e habilidades em Excel, Access, ferramenta de *business intelligence* para análise de dados e linguagem de computação somadas a informação a respeito da imprescindibilidade de oferta de cursos acadêmicos em análise de dados, conforme relatado pelos respondentes, são uma sinalização clara e inequívoca para a administração fazendária distrital quanto a necessidade urgente de voltar a atenção especial para capacitar os AFRDF em análise de dados fiscais eletrônicos.

- 9)** A quase totalidade dos AFRDF respondentes (88,09%) manifestaram não estar disposta a arcar com os custos dos cursos de capacitação em análise de dados que participarem;

Se os AFRDF respondentes não estão dispostos a arcar com esses custos mesmo diante do fato de os dados coletados demonstrarem lacunas de competência que exigem capacitação técnica, então, compete a SEEC/DF arcar com esses custos. Todavia, compete a essa instituição fazendária buscar alternativas para realizar essa capacitação de forma menos onerosa.

Para tanto, sugere-se utilizar das diversas plataformas acadêmicas existentes na internet, cujos cursos *on-line* disponíveis são, a depender do assunto, bons e de menor preço do que àqueles ofertados pelo mercado de aulas presenciais.

Ademais, a SUREC/SEF/SEEC/DF pode firmar convênios com bibliotecas públicas em busca de oferta de material que auxilie na capacitação dos AFRDF, como livros, cursos, filmes, etc. Além disso, poderia firmar convênios também com outras Receitas Estaduais e com a Receita Federal para troca de experiências e treinamento.

Por fim, poderia convocar AFRDF experientes para ministrar aulas para os menos experientes. Ressalte-se que isto já vem ocorrendo em relação aos AFRDF recém-empossados em decorrência de aprovação no último concurso público para preenchimento de vagas para auditores.



Além disso, com a atual maior disponibilidade de recursos de informática e equipamentos eletrônicos, pode-se criar vídeos aulas para fins de registro do passo a passo dos conhecimentos e habilidades da atividade de monitoramento e/ou auditoria fiscais.

Diante desta ideia, sugere-se a criação desse conteúdo não só para fins de capacitar na análise de dados fiscais eletrônicos, mas para todas as áreas de atuação da SUREC/SEF/SEEC/DF. Assim, uma aula filmada estaria disponível para todos os AFRDF. Podendo, ainda, se valer da possibilidade de vê-la em etapas, inclusive pausando e retroagindo o vídeo com a finalidade de processar melhor a aula ministrada ou para rever um ponto do conteúdo que não ficou claro.

A filmagem de vários vídeos desse tipo poderia levar a criação de uma espécie de universidade digital da SUREC/SEF/SEEC/DF voltada para capacitar seus AFRDF.

- 10)** Observou-se que 78,57% dos AFRDF respondentes manifestaram interesse em participar de cursos de capacitação voltados a aperfeiçoar os conhecimentos deles em análise de dados; e
- 11)** Verificou-se que 78,57% dos AFRDF respondentes afirmaram ser imprescindível a oferta de cursos acadêmicos na área de informática como opção de treinamento para os AFRDF que atuam na área de monitoramento e/ou auditorias fiscais.
- 12)** Constatou-se que sete respondentes (16,67%) de um total de 42 respondentes já completaram os requisitos legais para aposentar e outros cinco respondentes (11,19%) irão completar esses requisitos em até no máximo três anos, conforme declararam. Somados esses dois percentuais, chega-se à quantia de 27,86% de respondentes ao questionário passíveis de se aposentarem em até três anos. Se considerarmos o universo de AFRDF lotados na GEAUT e na GEMAE, que é de 58 AFRDF, os quais se enquadraram nas condições de responder o questionário desta pesquisa por estarem incumbidos de exercer as mencionadas atividades fiscais; então, esse percentual se reduziria para 20,69%;

Em relação a questão da busca pela renovação constante de AFRDF que exercem as atividades de monitoramento e/ou auditorias fiscais nos núcleos das gerências da GEMAE e da GEAUT, incumbe destacar que esse percentual estaria passível de sofrer uma modificação, pois faltaram dados de dezesseis AFRDF que não responderam ao questionário.

É do conhecimento deste pesquisador, na condição de observador, que os AFRDF que não participaram do *survey* encontram-se lotados na GEAUT e muitos deles estão próximos de se aposentarem.

Portanto, sugere-se que a administração fazendária que busque informações sobre esses AFRDF, que monitoram e auditam utilizando-se análise de dados fiscais, com vistas a apurar o real quantitativo deles que já completaram ou estarão em condições de completar os requisitos legais que lhe dão o direito a se aposentarem no curto prazo.

Os dados revelam um elevado percentual de 35,71%<sup>36</sup> dos AFRDF respondentes passíveis de se aposentarem imediatamente e em até cinco anos. Isto impõe a busca por novos AFRDF para fins de substituir aqueles que se aposentarão e de prepará-los para fins de exercerem as atribuições de monitoramento e/ou auditorias fiscais.

A respeito desse assunto, urge medidas administrativas nesse sentido, como por exemplo, verificar se há condições de remanejamento de AFRDF de outras coordenações da SUREC/SEF/SEEC/DF para a GEMAE e GEAUT. Outra sugestão seria solicitar o retorno de AFRDF lotados em outros órgãos diverso da SUREC ou em empresas públicas para a SUREC.

Por fim, se essas medidas não solucionarem esse déficit de AFRDF, faz-se necessário a realização de novo concurso público para AFRDF.

É inegável que um processo de concurso público demanda tempo até a publicação do ato de nomeação e posse dos aprovados. No caso da SUREC/SEF/SEEC/DF, a história nos revela que esse prazo foi muito extenso. O tempo decorrido, entre os últimos dois concursos

---

<sup>36</sup> Vide “Tabela 62 - Consolidação das informações sobre o tempo faltante para completar os requisitos legais exigidos para poder exercer o direito a aposentadoria, conforme declarado pelos AFRDF”

realizados para preenchimentos de vagas para o cargo de AFRDF, foi de quase vinte anos.

Após a apresentações dos achados desta pesquisa e de proferir comentários a respeito deles, o assunto passa a ser responder à pergunta desta pesquisa.

Assim, a resposta à pergunta desta pesquisa é de que existe a necessidade de capacitar uma expressiva quantidade de AFRDF, que responderam ao questionário, em competências com a finalidade de melhorar a capacidade deles em analisar dados fiscais eletrônicos quando da execução dos processos de monitoramento e/ou auditoria fiscais da COFIT/SUREC/SEF/SEEC/DF.

Essa resposta fundamenta-se nas conclusões observadas, em especial pela constatação da existência de lacunas (*gaps*) de competência relativas ao conhecimento e a habilidade no uso do Excel, Access, Qlikview e de domínio de linguagem de programação, as quais são importantes para fins de aumentar a eficiência no exercício das mencionadas tarefas de monitoramento e/ou auditorias fiscais, conforme relatado pelos próprios respondentes ao questionário.

Além disso, é importante renovar os quadros de AFRDF, pois ficou evidente um número elevado de AFRDF respondentes que estão aptos ou em breve poderão estar aptos a se aposentarem. Esses novos AFRDF, que venham a ingressar em decorrência de aprovação em futuros concursos públicos, necessitarão serem capacitados, pois os dados demonstraram a baixa habilidade ou inferior àquela desejada para realização das atribuições de fiscalização em relação a Access, Excel, ferramenta de *business intelligence* e linguagem de programação.

Enfim, assevera-se que para fins de capacitar AFRDF é importante a realização de concursos públicos com regularidade para que haja quem capacitar. A experiência na SUREC/SEF/SEEC/DF de quase vinte anos sem concurso público prejudicou o processo de capacitação dos AFRDF, em especial aqueles incumbidos de monitorar e/ou auditar em questão, pois não foram criadas as trilhas de aprendizagem para fins de obtenção de competências relacionadas à análise de dados fiscais eletrônicos tampouco se criou a cultura organizacional de constantemente capacitar esses AFRDF.

A instituição SUREC/SEF/SEEC/DF deve-se conscientizar que o gasto na capacitação do AFRDF em análise de dados tem, em tese, a probabilidade de aumentar o combate à sonegação fiscal. Conseqüentemente, pode gerar ganhos expressivos para a arrecadação distrital compensando em muito o investimento dispendido na capacitação em análise de dados fiscais eletrônicos dos AFRDF.

Por fim, é importante destacar a importância da troca de experiência entre novos e antigos AFRDF, pois a análise de dados fiscais eletrônicos exige não só conhecimento em ferramentas eletrônicas, linguagem de programação, mas também conhecimento sobre como acessar as informações, manipulá-las, analisá-las e apresentá-las de forma devida.

Nesse ponto, a necessidade de se desenvolver a dimensão denominada habilidade que compõe o conceito de competência é importante. Enfim, é propiciar a transmissão e o desenvolvimento da técnica de monitoramento e/ou auditoria fiscais de forma a permitir aos AFRDF o saber como realizar esses processos de trabalho.

Neste aspecto, deve ser estimulada a ser compartilhada a experiência dos antigos AFRDF para os novos AFRDF recém-empossados ou recém lotados, em especial sobre técnicas de auditoria fiscal utilizando-se ferramentas eletrônicas. Isso é motivo para instar a realização de concursos com menor interstício entre eles com o objetivo de sempre estar a ingressar novos AFRDF e assim evitar arruinar a estrutura interna de conhecimento da SUREC/SEF/SEEC/DF, em especial na área de monitoramento e auditorias fiscais por se tratar do tema desta pesquisa.

Após análise dos dados coletados que demonstraram que 76,19% dos respondentes não possuem conhecimento de linguagem de programação, este fato impõe uma limitação a esta pesquisa que é o advindo de que a maioria dos respondentes ao questionário não possuem o conhecimento técnico adequado, especialmente em ciência de dados, que os tornariam aptos a identificar e mensurar o real ganho de eficiência decorrente de possuírem esse conhecimento e o conseqüente impacto no exercício das suas atribuições fiscalizatórias.

É importante ressaltar que ciência de dados não consiste apenas na utilização das ferramentas eletrônicas Excel, Access e Qlikview nos processos de trabalho. Trata-se de ciência muito mais complexa.

Assim, a utilização dessas ferramentas eletrônicas pode trazer ganhos de eficiência, mas são ganhos menores quando comparados ou somadas com os ganhos de eficiência decorrentes da aplicação dos conhecimentos, técnicas e ferramentas de ciência de dados.

O cerne da questão da referida limitação está justamente na constatação de que nos processos de monitoramento e/ou auditorias estão se utilizando dessas ferramentas eletrônicas quando, em tese, poderiam estar utilizando também dos conhecimentos em ciência de dados.

Ademais, em decorrência da não existência de um perfil definido de AFRDF por parte da instituição fazendária, no que tange a especificação das competências necessárias para o exercício da atividade de monitoramento e/ou auditoria fiscais no âmbito da COFIT/SUREC, esta pesquisa possui outra limitação decorrente de que outras lacunas de competência poderiam ter sido identificadas caso existisse essa especificação que permitisse a este pesquisador verificar se os AFRDF as possuíam. Consequentemente, poderiam ter surgido outras necessidades de capacitação dos AFRDF de que trata a pergunta de pesquisa.

Quanto a especificação das competências necessárias para exercer o monitoramento e/ou auditorias fiscais na COFIT/SUREC, é importante frisar que a maioria dos respondentes não tem conhecimento sobre ciência de dados que possa opinar sobre que ferramenta/conhecimento pode trazer ganho de eficiência. Não resta dúvida que compete a SUREC/SEEC/DF a iniciativa e a gestão com vistas a solucionar essa questão para tanto deve se valer de corpo técnico habilitado, em especial com conhecimentos avançados em ciência de dados.

Inclusive, compete a citada instituição estabelecer, em relação aos conhecimentos e habilidades técnicas, o perfil do profissional que deve preencher as vagas de AFRDF incumbidos de realizar os referidos monitoramentos e/ou auditorias. Essa discussão passa pelo debate sobre o processo de seleção de candidatos via concurso público.

Inclusive, convém refletir se o concurso público para ingresso no cargo de AFRDF deve ou não ter algumas vagas reservadas para especialistas em ciência de dados, nos moldes adotado como solução pelo Estado do Ceará ao publicar o edital de concurso público para preenchimento de vagas para os seus cargos vagos de auditor-fiscal da receita estadual contemplando vagas específicas para a área de conhecimento “Tecnologia da informação” além de vagas para as áreas de “Auditoria Fiscal”, “Contábil-Financeiro” e “Jurídico” (SEFAZ/CE, 2021). Enfim, compete à SUREC/SEEC fomentar esse debate e dirimi-lo.

Outro limitador a presente pesquisa é inerente a falta de definição quanto ao nível de ganho de eficiência em relação a algumas perguntas do questionário. Sem especificar claramente o ganho de eficiência que se objetiva, fica prejudicada a identificação dos conhecimentos e ferramentas que se busca como solução para fins de alcançá-lo. No presente caso, este pesquisador reconhece essa limitação, pois não há como escolher um caminho a percorrer quando não se sabe para onde se quer ir.

Por fim, sugere-se como temas a serem desenvolvidas e futuras pesquisas a definição de competências necessárias para exercer as atividades de monitoramento e/ou auditorias fiscais no âmbito da COFIT/SUREC/SEF/SEEC/DF e a definição da trilha de aprendizagem para fins de adquirir essas competências.

Outra sugestão de tema de pesquisa seria a realização de estudo voltado para fins de criação de um painel (*dashboard*) com informações sobre os AFRDF, que contenham informações sobre esses profissionais e suas competências adquiridas e a adquirir, com vistas a permitir uma melhor gestão da capacitação desses recursos humanos que executam os processos de trabalho em questão de forma a ser uma ferramenta gerencial de controle e incentivo à adquirir competências e renovação desses servidores públicos.



REFERÊNCIAS

**REFERÊNCIAS**

## REFERÊNCIAS

AUGUSTO, Amélia. **Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas**: mais do que uma questão de preferência. Fórum Sociológico [Online], 24 | 2014, posto online no dia 01 novembro 2014, consultado o 10 dezembro 2020. , 24, 2014. Disponível em: URL: < <https://journals.openedition.org/sociologico/1073> >. Acesso em: 10 de outubro de 2022. DOI: <https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>.

BASTOS, Rui Manuel Pereira da Costa. **Auditória tributária**: Uma abordagem conceptual. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. ISCAL Comunicações. X Congresso Contabilidade. Nov. 2004. Acesso em: 27 out. 2021. Disponível em: URL: < <http://hdl.handle.net/10400.21/1656> > URL<<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1656/1/Auditoria%20tributaria.pdf>>. Acesso em: 10 de outubro de 2022

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Editora UFMG, 1999. 519 p. – (Coleção Aprender). Tradução de: *Survey research methods*. ISBN: 85-7041-175-8.

BOOTH, Wayne C.; Colomb, Gregory G; e Williams, Joseph M. **A arte da Pesquisa**. Tradução de Henrique A. Rego Monteiro. 2ª edição – São Paulo: Martins Fontes, 2005. Título original: ISBN 85-336-21574

BORGES-ANDRADE, Jairo E., Abbad, Gardênia da Silva; e Mourão, Luciana; [colaboradores] Acileide Cristiane F. Coelho...[et al.]. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Reimpressão 2007. 576 p. ISBN 979-85-363-0744-2

BRANDÃO, Hugo Pena; e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo - SP, Revista de Administração de Empresas, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: URL:<<https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 10 de outubro de 2022



BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CAMPENHOUDT, Raumont Quivy Luc Van Campenhoudt. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Tradução de João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho. Revisão científica de Rui Santos. 4ª edição - Lisboa: Gradiva Publicações, 2005.

COELHO, Sacha Calmon Navarro. **Curso de direito tributário brasileiro**. 17ª edição – Rio de Janeiro: Forense, 2020. *E-book*.

COSTA, Thiago Dias. **Gestão de Pessoas por Competências**. – 1ª Edição – 1ª reimpressão. Salvador: UFBA, 2018a. 80p. : il. – (Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências). ISBN: 978-85-8292-054-1. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/30877/1/eBook%20Gestao%20Pessoas%20Competencias%20Especializacao%20em%20Gestao%20de%20Pessoas%20UFBA.pdf>>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

COSTA, Thiago Dias; Ramos, Camila Carvalho. **Trilhas de Aprendizagem por Competências**. 1ª edição – 1ª reimpressão. Salvador: UFBA, 2018b. 60p: il – (Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências). ISBN: 978-85-8292-054-4. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/30876/1/eBook%20Gestao%20de%20Capacitacao%20por%20Competencias%20Thiago%20Dias%20Costa%20Camila%20Ramos%20UFBA.pdf>>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

CREPALDI, Silvio Aparecido; Crepaldi, Guilherme Simões. **Auditoria fiscal e tributária**. 2ª edição – São Paulo: Saraiva Educação, 2019. ISBN 978-85-53131-91-4 *E-book*.

DESKMANAGER. **Data Analytics**: o que é e por que ele é diferente do Big Data, 2020. Disponível em: <<https://deskmanager.com.br/blog/data-analytics/>>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

DURAND, Thomas. **L'alchimie de la compétence**. *Revue Française de Gestion*, n. 127, p. 84-102, jan./fev. 2000.

DURAND, Thomas. **L'alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion. 2015/8 n° 253, pages 267 a 295. Disponível em: <[https://scholar.google.fr/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=fr&user=rzu1zMMAAAAAJ&citation\\_for\\_view=rzu1zMMAAAAAJ:zYLM7Y9cAGgC](https://scholar.google.fr/citations?view_op=view_citation&hl=fr&user=rzu1zMMAAAAAJ&citation_for_view=rzu1zMMAAAAAJ:zYLM7Y9cAGgC)>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

EUAX. Euax Consulting. **O que é mapeamento de processos?** 2022. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2016/06/como-fazer-mapeamento-de-processos-em-6-passos/#o-que-e-mapeamento-de-processos>>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

FREITAS, Isa Aparecida de; e BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E., Abbad, Gardênia da Silva; e Mourão, Luciana; [colaboradores] Acileide Cristiane F. Coelho...[et al.]. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Reimpressão

GUIMARÃES, Paulo Ricardo Bittencourt. **Métodos quantitativos estatísticos**. 1. ed. rev. – Curitiba, PR : IESDE Brasil, 2012. 252p. ISBN 978-85-387-3028-6

IENAGA, C. H. **Competence-based management: seminário executivo**. São Paulo : Dextron Consultoria Empresarial, 1998

INQUESTI. **Qlikview X Qlikview Sense entenda a diferença**. 2022. Disponível em: <<https://inquesti.com.br/qlikview-vs-qliksense-entenda-a-diferenca/>>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa População Residente**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022a. Disponível em: URL:<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/df/brasil/pesquisa/43/0?tipo=grafico>> Acesso em: 18 de maio de 2022.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama de Brasília**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022b. Disponível em: URL:<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/df/brasil/panorama>> Acesso em: 18 de maio de 2022.

LAVAKATOS, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. Ed. – 6. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

LOPES, Patrícia; LIMA, Gercina Angela. **Estratégias de Organização, Representação e Gestão de Trilhas de Aprendizagem**: uma revisão sistemática de literatura. Revista Perspectiva da Ciência da Informação, Belo Horizonte - MG, (24) 02, p.165-196, apr. /jun. 2019. Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Disponível em: URL:<<https://doi.org/10.1590/1981-5344/3862>> URL:<<https://www.scielo.br/j/pci/a/9sY8wHY966VgppqJppyLT5Md/?for=mat=pdf&lang=pt>> Acesso em: 7 de maio 2021.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP, v. 17, 2012. Disponível em: URL:<[http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino\\_2012\\_1/ELABORACAO\\_QUESTIONARIOS\\_PESQUISA\\_QUANTITATIVA.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf)> Acesso em: 19 de maio de 2022.

MARTINS, Humberto Falcão, MARINI, Caio. **Um guia de governança para Resultados na administração pública**. Publif Editora, Brasília – DF, 262 p., 2010, URL:<[https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia\\_governanca\\_resultados\\_administracao\\_publica.pdf](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf)>. Acesso em: 11 de outubro de 2022.

MARTINS, Humberto Falcão. **Rethinking Governance Design**: Design Thinking applied to Governance. Niterói- RJ, Revista Estudos de Administração e Sociedade. Vol. 3 n° 1, p.08, jan./abr. 2018. Disponível em: URL:< <https://periodicos.uff.br/revistaeads/issue/view/2083/272>>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

MESQUITA, Alexandre Fonte de. **O monitoramento fiscal como indutor de comportamento dos contribuintes de ICMS do Estado do Ceará**. 2014. 77f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Pós-Graduação em Economia, CAEN, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza-CE, 2014. Disponível em:

URL:<<http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/9980>>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

MICROSOFT. **Browse Certifications and Exams**. 2022a. Disponível em: URL:<<https://docs.microsoft.com/en-us/learn/certifications/browse/?products=sql-server>> Acesso em: 9 de novembro de 2022.

MICROSOFT. **Microsoft Office Specialist: Microsoft Access Expert** (Access and Access 2019) 2022b. Disponível em: URL:< <https://docs.microsoft.com/pt-br/learn/certifications/mos-access-expert-2019/>> Acesso em: 25 de nov. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Organizado pelas bibliotecárias da biblioteca Ministro Moreira Alves. – Brasília: IDP, 2021, 32 p. Disponível em: URL:<[https://www.idp.edu.br/arquivos/biblioteca/Manual\\_das\\_normas\\_ABNT\\_Biblioteca\\_Ministro\\_Moreira\\_Alves\\_2021.pdf](https://www.idp.edu.br/arquivos/biblioteca/Manual_das_normas_ABNT_Biblioteca_Ministro_Moreira_Alves_2021.pdf)> Acesso em: 17 de maio de 2022.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 107 f. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro – RJ, 2014. Disponível em: URL:<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11826>> Acesso em: 12 de maio de 2022.

SAS. **5 reasons why everybody should learn data analytics**. 2022. Disponível em: URL:<[https://www.sas.com/en\\_au/insights/articles/analytics/5-reasons-why-everybody-should-learn-data-analytics.html](https://www.sas.com/en_au/insights/articles/analytics/5-reasons-why-everybody-should-learn-data-analytics.html)> Acesso em: 17 de maio de 2022.  
2007. p. 97-113. ISBN 979-85-363-0744-2

SEFAZ/CE, Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará -. **Concurso Público para o provimento de cargos vagos e a formação de cadastro de reserva. Edital n 001/2021 – SEFAZ/CE, de 20 de maio de 2021**. Disponível em: <[https://cdn.cebraspe.org.br/concursos/sefaz\\_ce\\_21/arquivos/ED\\_1\\_SEFAZ\\_CE\\_2021\\_ABERTURA.PDF](https://cdn.cebraspe.org.br/concursos/sefaz_ce_21/arquivos/ED_1_SEFAZ_CE_2021_ABERTURA.PDF)> Acesso em: 10 de abril de 2022.

SILVA, Rafael Meira. **Monografia Digital**: coleção digital, 4. Método estatístico. n.p., 2022. Disponível em: <<https://monografiaperfeita.com.br/courses/colecao-tcc-digital/lessons/6-metodos-de-procedimento/topic/4-metodo-estatistico/>>. Acesso em: 19 de maio de 2022.

SOUSA, Jucélio Praciano Rodrigues de. **Impactos da utilização da nota fiscal eletrônica nas atividades de monitoramento e fiscalização do ICMS**: um estudo na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. 132 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2010. Disponível em: URL:< <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/15592> >. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

SOUZA, Renato Santos de ... [et al]. **Metodologia da Pesquisa**. 1. ed. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, UAB, 2008. E-Book. Disponível em: URL:<  
[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/16157/Curso\\_Agric-Famil-Sustent\\_Metodologia-Pesquisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/16157/Curso_Agric-Famil-Sustent_Metodologia-Pesquisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>  
Acesso em: 19 de maio de 2022.

STRAUSS, Anselm L., CORBIN, Juliet M.; **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. London: Sage Publications, Inc. 1998. 312 f., 2010. Disponível em: URL:<<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094428108324514?journalCode=orm>> Acesso em: 16 nov. 2021.

SZKLAROWSKY, Leon Frejda. **Distrito Federal**: Município ou Estado e a Lei de Responsabilidade Fiscal. Brasília-DF, Revista do TCU, n. 89, p. 62-67, jul. 2001. Disponível em: URL:< <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/888> >. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

TESSER, Gelson João. **Principais linhas epistemológicas contemporâneas**. Curitiba-PR, Educar em Revista, n. 10, p. 91-98, Editora da UFPR, dez. 1994. Disponível em:

URL:<

<https://www.scielo.br/j/er/a/RqVtSyMvVkrCQVGtbxKYZpt/?lang=pt> >.

Acesso em: 10 de outubro de 2022.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; e Abbad, Gardênia da Silva. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E.**

In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, Abbad, Gardênia da Silva; e Mourão, Luciana (org.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. xv, 576 p. ISBN 8536307447.



# APÊNDICES

# APÊNDICES

Questionário para coleta de informações para elaboração de dissertação para mestrado profissional em administração pública. VERSÃO 1.6 -DADOS GEMAE E GEAUT

**Data:**

**Nome do servidor:**

**Matrícula do servidor:**

**Bibliografia do questionário:**

DESKMANAGER. Deskmanager. Data Analytics: o que é e por que ele é diferente do Big Data, 2020. Disponível em: <<https://deskmanager.com.br/blog/data-analytics/>>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

EUAX. Euax Consulting. O que é mapeamento de processos? 2022 Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2016/06/como-fazer-mapeamento-de-processos-em-6-passos/#o-que-e-mapeamento-de-processos>>. Acesso em: 10 de abril de 2022

INQUESTI. Inquesti. Qlikview X Qlikview Sense entenda a diferença. 2022 Disponível em: <<https://inquesti.com.br/qlikview-vs-qliksense-entenda-a-diferenca/>>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

**Explicações sobre o questionário:**

O meu nome é Flávio Ribeiro e Fonseca. Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração Pública (MPAP) do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP em Brasília/DF.

Este questionário é um instrumento imprescindível à coleta de informações a serem por mim analisadas.

As conclusões advindas dessa análise quando relacionadas ao conteúdo teórico pesquisado serão relatadas na minha dissertação de mestrado com a finalidade de testar a hipótese de pesquisa definida e contribuir para melhorar o processo de capacitação dos Auditores-Fiscais da Receita do Distrito Federal - AFRDF, em especial daqueles lotados nos núcleos da Gerência de Monitoramento e Auditorias Especiais - GEMAE e da Gerência de Auditoria - GEAUT.

Os principais temas teóricos norteadores dessa dissertação são Gestão por Competência e Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TD&E.

Responder ao questionário é simples. O tempo estimado para respondê-lo é de 12 minutos.

Será mantido o seu anonimato como respondente. As suas respostas serão apenas utilizadas para o referido fim acadêmico. A sua participação é fundamental para que esse projeto de pesquisa tenha sucesso.

Aproveito para agradecer a sua contribuição ao presente trabalho na condição de respondente.

Por favor, leia as seguintes afirmações e questões e, de forma verdadeira, marque com um "X" a resposta mais adequada para você nas opções de múltiplas



escolhas. No caso de respostas a serem escritas nas caixas de texto, escrever sua resposta em letra de forma e legível para fins de facilitar a leitura.

1. Sexo:

- Feminino  
 Masculino

2. Qual a sua idade?

- Até 34 anos  
 de 35 a 44 anos  
 de 45 a 54 anos  
 de 55 a 64 anos  
 de 65 a 75 anos

3. Você possui graduação, pós-graduação *latu sensu*, mestrado e/ou doutorado na área de informática?

- Sim  
 Não

4. Escolaridade (Marcar só uma resposta que reflita o seu título de maior nível hierárquico de escolaridade concluído ou em fase de conclusão):

- superior  
 Pós-graduação *latu sensu* (cursando)  
 pós-graduação *latu sensu* (concluído)  
 mestrado (cursando)  
 mestrado (concluído)  
 doutorado (cursando)  
 doutorado (concluído)

5. Qual(is) o(s) curso(s) superior(es) que você é formado?

6.

Se você possui escolaridade de pós-graduação *latu sensu*, informar em qual(is) área(s) do conhecimento você possui essa qualificação?

7.

Se você possui escolaridade de pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado), informar em qual(is) área(s) do conhecimento você possui essa qualificação?

8.

Se você possui escolaridade de doutorado, informar em qual(is) área(s) do conhecimento você possui essa qualificação?

9.

Qual o ano que você ingressou em exercício no cargo de Auditor-Fiscal da Receita do DF?

10.

Qual o tempo estimado para você completar os requisitos legais que lhe dão direito a se aposentar?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Completei os requisitos legais exigidos para me aposentar | <input type="radio"/> Mais de 3 anos e menos ou igual a 5 anos  |
| <input type="radio"/> Menos ou igual a 1 ano                                    | <input type="radio"/> Mais de 5 anos e menos ou igual a 10 anos |
| <input type="radio"/> Mais de 1 ano e menos ou igual a 3 anos                   | <input type="radio"/> Mais de 10 anos                           |

11.

Atualmente, você trabalha subordinado a qual gerência da Coordenação de Fiscalização Tributária - COFIT?

- Gerência de Auditoria Tributária - GEAUT
- Gerência de Monitoramento e Auditorias Especiais - GEMAE

12.

Quanto tempo de serviço você possui no seu atual núcleo de lotação?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Menos ou igual a 1 ano                   | <input type="radio"/> Mais de 5 anos e menos ou igual a 10 anos |
| <input type="radio"/> Mais de 1 ano e menos ou igual a 3 anos  | <input type="radio"/> Mais de 10 anos                           |
| <input type="radio"/> Mais de 3 anos e menos ou igual a 5 anos |   |

13.

Já se passaram vários anos que a nota fiscal, o livro fiscal e inúmeras outras informações fiscais são registradas por transmissão eletrônica de dados via internet e armazenadas nos servidores de informática da SEEC/DF em substituição ao registro realizado anteriormente em papel.

Na ciência de dados, o conceito de análise de dados (*data analytics*) consiste em "... examinar os dados brutos com o objetivo de detectar padrões e tirar conclusões sobre os grupos de informações analisados". Trata-se, portanto, de técnica que "...permite obter conclusões úteis para os negócios a partir da análise, organização e interpretação dos dados acumulados pela empresa" ou organização. (DESKMANAGER, 2022).

Diante desse contexto e na condição de Auditor-Fiscal da Receita do Distrito Federal, você entende ser **indispensável** o aprendizado de conhecimentos técnicos na área de informática, especialmente voltados à análise de dados (*data analytics*), para fins de realização da sua atividade de monitoramento e/ou auditorias fiscais.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |

14.

A ciência de dados, por meio da análise de dados (*data analytics*) e *big data*, é um conhecimento que **surgiu para auxiliar** nos processos de auditoria e monitoramento fiscais exercidos pelos Auditores-Fiscais da Receita do Distrito Federal sem substituí-los na execução desses processos.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |

15.

Com o decurso do tempo, você acredita que a ciência de dados, por meio da análise de dados (*data analytics*) e *big data*, **extinguirá** com os processos de auditoria e/ou monitoramento fiscais atualmente exercidos pessoalmente pelos Auditores-Fiscais da Receita do Distrito Federal ao substituir a execução desses processos por meio da automatização via computadores.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |

16.

Em relação a sua atividade profissional anterior ao seu ingresso no cargo de Auditor-Fiscal da Receita do Distrito Federal, você **utilizou** o programa Excel da Microsoft como ferramenta para poder auxiliar **na execução das suas tarefas profissionais com a seguinte frequência:**

- Nunca
   
  Muito  
 Pouco
   
  Sempre  
 Nem pouco nem muito

17.

É utilizado programa de planilha eletrônica, como por exemplo o Excel da Microsoft, para auxiliar na execução do processo de trabalho de monitoramento e/ou auditorias fiscais que você participa atualmente com a seguinte frequência:

- Nunca
   
  Muito  
 Pouco
   
  Sempre  
 Nem pouco nem muito

18.

**O Excel da Microsoft é o programa** de planilhas eletrônicas que você utiliza, dentre outras ferramentas, para auxiliar na execução dos processos de monitoramento e/ou auditorias fiscais.

- Discordo totalmente
   
  Concordo  
 Discordo
   
  Concordo totalmente  
 Não concordo nem discordo

19.

**Você NÃO fez** o EXAME/PROVA de certificação da empresa Microsoft para o **programa Excel**, que certifica que você possui as habilidades necessárias para explorar ao máximo esse programa obtendo aprovação e o respectivo Certificado da Microsoft Office Specialist: Excel Expert.

- Discordo totalmente
   
  Concordo  
 Discordo
   
  Concordo totalmente  
 Não concordo nem discordo

20.

**Você NÃO fez** algum outro EXAME/PROVA de certificação para o **programa Excel** organizado por outra empresa diversa da empresa Microsoft e obteve a aprovação e o respectivo certificado de especialista no uso desse programa.

- Discordo totalmente
   
  Concordo  
 Discordo
   
  Concordo totalmente  
 Não concordo nem discordo

21.

Qual o seu nível atual de habilidade ao usar o programa Excel da Microsoft?

- Nenhum
- Iniciante
- Intermediário
- Avançado

22.

Atualmente na COFIT, a utilização de programa de criação de planilhas eletrônicas, como por exemplo o Excel da Microsoft, é **indispensável** para fins de obter ganhos de **eficiência** na realização dos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditoria fiscais.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

23.

Em relação a sua atividade profissional anterior ao seu ingresso no cargo de Auditor-Fiscal da Receita do Distrito Federal, você utilizou o **programa Access** da Microsoft como ferramenta para poder auxiliar na **execução das suas tarefas profissionais com a seguinte frequência.**

- Nunca
- Pouco
- Nem pouco nem muito
- Muito
- Sempre

24.

**É utilizado** um programa de gerenciador de banco de dados, como por exemplo o Access ou outro qualquer, para auxiliar na execução do processo de trabalho de monitoramento e/ou auditoria fiscais que você participa atualmente com a seguinte frequência:

- Nunca
- Pouco
- Nem pouco nem muito
- Muito
- Sempre

25.

**O Access** da Microsoft é o **programa** gerenciador de banco de dados que você utiliza, dentre outras ferramentas, na execução dos processos de monitoramento e/ou auditoria fiscais.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

26.

Você **NÃO** fez o EXAME/PROVA de certificação da empresa Microsoft para o **programa Access**, que certifica que você possui as habilidades necessárias para explorar ao máximo esse programa, e obteve aprovação e o respectivo Certificado da Microsoft Office Specialist: Access Expert.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |

27.

Você **NÃO** fez algum outro EXAME/PROVA para obter certificação para o **programa Access** organizado por outra empresa diversa da empresa Microsoft e obteve a aprovação e o respectivo certificado de especialista no uso desse programa.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |

28.

Qual o seu nível atual de habilidade ao usar o programa **Access** da Microsoft?

- Nenhum
- Iniciante
- Intermediário
- Avançado

29.

Atualmente na COFIT, a utilização de um programa gerenciador de banco de dados, como por exemplo o Access da Microsoft ou outro qualquer, é **indispensável** para fins de obter ganhos de **eficiência** na realização dos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditoria fiscais.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |

30.

"O Business Intelligence é uma solução que não apenas facilita a visualização e análise de dados, mas que otimiza a tomada de decisão" (INQUESTI, 2022).

Na sua vida profissional anterior ao seu ingresso no cargo de Auditor-Fiscal da Receita do Distrito Federal, você **NÃO** utilizou ferramenta de *Business Intelligence* para auxiliar na execução do seu antigo processo de trabalho.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |

31.

A SUREC/DF adotou o programa Qlikview da fabricante Qlik como seu programa/ferramenta de Business Intelligence.

**É utilizado** um programa de *business intelligence* para auxiliar na execução do processo de trabalho de monitoramento e/ou auditoria fiscais que você participa atualmente com a seguinte frequência:

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca               | <input type="radio"/> Muito  |
| <input type="radio"/> Pouco               | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Nem pouco nem muito |                              |

32.

O Qlikview da Qlik é o programa de *Business Intelligence* - BI que você utiliza, dentre outras ferramentas, na execução dos processos de monitoramento e/ou auditoria fiscais.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |

33.

Você **NÃO fez** o EXAME/PROVA de certificação da empresa Qlik para o **programa Qlikview**, que demonstra que você possui as habilidades necessárias para explorar ao máximo esse programa, obtendo a aprovação e o respectivo Certificado da Qlik de especialista em Qlikview.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |

34.

Você **NÃO fez** algum outro EXAME/PROVA para obter certificação para o **programa Qlikview** organizado por outra empresa diversa da empresa Qlik obtendo a aprovação e o respectivo certificado de especialista no uso desse programa.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |

35.

Qual o seu nível de habilidade no uso do programa de *business intelligence* denominado **Qlikview**?

- Nenhum
- Iniciante
- Intermediário
- Avançado

36.

Atualmente na COFIT, a utilização de um programa de *Business Intelligence* - BI, como por exemplo o Qlikview da Qlik, é **indispensável** para fins de obter ganhos de **eficiência** na realização dos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditoria fiscais.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo Totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo Totalmente |
| <input type="radio"/> Não Concordo nem Discordo |   |

37.

O aprendizado de uma linguagem de programação **por você**, como por exemplo VBA (*Visual Basic for Applications*), SQL (*Structured Query Language*) ou outra linguagem de programação, é **um conhecimento capaz** de contribuir para **aumentar a sua eficiência** no exercício da sua atividade de monitoramento e/ou auditoria fiscais.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo Totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo Totalmente |
| <input type="radio"/> Não Concordo nem Discordo |   |

38.

Você **NÃO sabe** programar em nenhuma linguagem de programação para computadores.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |



39.

Se você sabe programar em linguagem de programação, qual(is) linguagem(ns) de programação você sabe?

40.

No seu ponto de vista, qual das duas estratégias é a melhor para ser escolhida para fins de capacitar o Auditor-iscal da Receita do DF em análise de dados (*data analytics*) fiscais eletrônicos: trilha de aprendizagem ou grade de treinamento?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Trilha de aprendizagem  | <input type="radio"/> Não sei responder, pois não sei o que é trilha de aprendizagem |
| <input type="radio"/> Grade de treinamento  | <input type="radio"/> Não sei responder, pois não sei o que é grade de treinamento   |
| <input type="radio"/> Não sei responder, pois não sei o que é trilha de aprendizagem nem grade de treinamento |  |

41.

Você **NÃO** tem conhecimento quanto a **existência de trilha de aprendizagem** com cursos definidos pela SEEC/DF como estratégia para capacitar o Auditor-Fiscal da Receita do DF em análise de dados fiscais eletrônicos.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |

42.

Você **NÃO** tem conhecimento quanto a **existência de grade de treinamento** com cursos definidos pela SEEC/DF como estratégia para capacitar o Auditor-Fiscal da Receita do DF em análise de dados fiscais eletrônicos.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Nem concordo nem discordo |   |

43.

Você **NUNCA forneceu** informações à COFIT sobre a sua formação técnica, inclusive sobre conhecimentos técnicos em informática caso os tenha.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |

44.

A oferta de  **cursos acadêmicos** na área de informática, como por exemplo em ciência de dados, análise de dados, *big data* entre outros, é  **imprescindível** como opção de treinamento a ser disponibilizada ao Auditor-Fiscal da Receita do Distrito Federal que atue na GEMAE e/ou na GEAUT para fins de aperfeiçoar a sua capacitação para melhor atuar na realização dos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditoria fiscais.

- Discordo Totalmente
   
  Concordo  
 Discordo
   
  Concordo Totalmente  
 Não Concordo nem Discordo

45.

O Auditor-Fiscal da Receita do Distrito Federal é  **quem deve arcar com o ônus pelo pagamento dos cursos destinados a sua capacitação técnica**, em especial em análise de dados eletrônicos para posteriormente utilizar os conhecimentos adquiridos por meio dessa capacitação na execução dos processos de trabalho de monitoramento e/ou auditorias fiscais.

- Discordo Totalmente
   
  Concordo  
 Discordo
   
  Concordo Totalmente  
 Não Concordo nem Discordo

46.

**Você tem interesse em participar** como aluno de cursos de capacitação voltados a adquirir ou aperfeiçoar seus conhecimentos em análise de dados (*data analytics*) com o intuito de impactar positivamente na sua atuação no processo de monitoramento e/ou auditoria fiscais que você participa (aumento na eficiência na análise de dados fiscais).

- Discordo Totalmente
   
  Concordo  
 Discordo
   
  Concordo Totalmente  
 Não Concordo nem Discordo

47.

Atualmente, para fins de aumentar a sua eficiência na execução do processo de monitoramento e/ou auditorias fiscais que você participa, é  **necessária** sua participação em curso de capacitação no programa de planilha eletrônica denominado  **Excel**.

- Discordo totalmente
   
  Concordo  
 Discordo
   
  Concordo totalmente  
 Não concordo nem discordo

48.

Atualmente, para fins de aumentar a sua eficiência na execução do processo de monitoramento e/ou auditorias fiscais que você realiza, **é necessária** a sua participação em curso de capacitação no programa gerenciador de banco de dados denominado **Access**.

- Discordo totalmente                       Concordo  
 Discordo                                       Concordo totalmente  
 Não concordo nem discordo

49.

Atualmente, para fins de aumentar a sua eficiência na execução do processo de monitoramento e/ou auditorias fiscais que você realiza **é necessária** sua participação em curso de capacitação no programa de *business intelligence* denominado **Qlikview**.

- Discordo Totalmente                       Concordo  
 Discordo                                       Concordo Totalmente  
 Não Concordo nem Discordo

50.

**Você tem interesse**, seja no momento atual ou no futuro, **em receber uma bolsa de estudo** para fins de participar de curso técnico (graduação ou especialização ou outro curso) de longa duração (carga horária mínima de 360 horas) que lhe possibilite se tornar um especialista em análise de dados (*data analytics*) e/ou *big data*.

- Discordo totalmente                       Concordo  
 Discordo                                       Concordo totalmente  
 Não concordo nem discordo

51.

O Núcleo no qual você está lotado **NÃO possui** manual de trabalho que oriente a execução e enumere as normas relativas ao(s) processo(s) de monitoramento e/ou auditoria fiscal que você participa.

- Discordo totalmente                       Concordo  
 Discordo                                       Concordo totalmente  
 Não concordo nem discordo

52.

"Mapeamento de Processos é a identificação da sequência lógica das atividades que compõem um processo e de outros elementos que interagem com o fluxo de trabalho" (EAUX, 2022).

Diante desse conceito, podemos afirmar que o Núcleo no qual você está lotado **NÃO possui** o(s) processo(s) de monitoramento e/ou auditorias fiscais que você participa devidamente mapeado(s).

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |

53.

Você **NÃO sabe** realizar o mapeamento de um processo de trabalho.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |

54.

Você **NÃO sabe** utilizar algum programa de informática destinado a mapear processos de trabalho, como por exemplo o *Aris Tool Set*, *Bizagi Modeler* ou outro qualquer.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente       | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                  | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo |   |



idp

Bo  
pro  
cit  
ref  
Nos  
são

idp

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO