

idp

idm

# MESTRADO PROFISSIONAL

## EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO  
EXÉRCITO E AUDITORIA:** A INFLUÊNCIA DA CONSULTORIA  
NA MATURIDADE DOS PROJETOS

**MARCELO BATISTA COSTA**

Brasília-DF, 2025

**MARCELO BATISTA COSTA**

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO  
EXÉRCITO E AUDITORIA: A INFLUÊNCIA DA  
CONSULTORIA NA MATURIDADE DOS PROJETOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

**Orientador**

Professor Doutor Felipe Lopes da Cruz

Brasília-DF 2025

**MARCELO BATISTA COSTA**

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO  
EXÉRCITO E AUDITORIA: A INFLUÊNCIA DA  
CONSULTORIA NA MATURIDADE DOS PROJETOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 05 / 12 / 2025

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz - Orientador

---

Prof. Dr. Alexandre Cambraia Nascimento Vaz

---

Prof. Dr. Bruno Costa Marinho

Código de catalogação na publicação – CIP

C837g Costa, Marcelo Batista  
Gerenciamento de projetos estratégicos do exército e auditoria: a influência da consultoria na maturidade dos projetos / Marcelo Batista Costa. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2026.  
146 f.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025.

1. Auditoria interna. 2. Governança pública. 3. Exército (Brasil). 4. Gestão pública. I.Título

CDD 351

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, minha gratidão é a Deus como eu concebo, pela presença constante em todos os momentos desta caminhada, iluminando meus passos, fortalecendo minhas decisões e sustentando minha esperança mesmo diante dos desafios da vida.

À minha mãe, in memoriam, cujo amor, dedicação e sacrifício permitiram que eu tivesse acesso aos estudos e chegasse à minha formação acadêmica. Sua memória segue sendo fonte de inspiração e motivo de perseverança.

À minha noiva que sempre me incentiva a alcançar grandes objetivos no sentido de me proporcionar crescimento pessoal e profissional.

Aos meus chefes e ao Exército Brasileiro, pela confiança depositada em mim e por reconhecerem a relevância deste tema de pesquisa, viabilizando minha participação no Mestrado Profissional. Agradeço pela oportunidade, pelo apoio institucional e pela compreensão nos momentos em que precisei conciliar as demandas profissionais e acadêmicas.

Aos professores do IDP, pela excelência de suas aulas, pela profundidade dos debates e pelo aprendizado significativo que contribuíram amplamente para minha formação e para a qualidade desta pesquisa.

Ao meu orientador, Professor Dr. Felipe Cruz, pelas orientações precisas, sempre embasadas e enriquecedoras, que foram fundamentais para o amadurecimento teórico, metodológico e analítico deste trabalho. Sua dedicação e capacidade de condução acadêmica foram essenciais para que esta dissertação alcançasse sua forma final.

Aos colegas de classe da turma 2.2024 do Mestrado Profissional em Administração Pública com os quais convivi e aprendi muito.

Por fim, e não menos importante, aos Doutores Alexander Cambraia e Bruno Marinho, pelo “sim” para comporem a banca

examinadora, dedicando seus valiosos tempos em prol das enriquecedoras orientações prestadas a este discente.

## RESUMO

COSTA, M.B. **Gerenciamento de projetos estratégicos do Exército e auditoria: a influência da consultoria na maturidade dos projetos**. 2025. **Dissertação** (Mestrado em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2025.

A pesquisa analisa a influência da atuação consultiva da auditoria interna e da capacitação das equipes sobre a maturidade na gestão de projetos estratégicos do Exército Brasileiro, reconhecendo a relevância dessas dimensões para o fortalecimento da governança pública e a entrega de valor institucional. O estudo tem como objetivo geral investigar de que forma e em quais dimensões a auditoria interna, em sua vertente consultiva, e a capacitação técnica dos gestores contribuem para o aumento da maturidade dos processos de gerenciamento de projetos estratégicos. Metodologicamente, a pesquisa adota abordagem qualitativa de natureza descritiva, fundamentada em análise documental, aplicação de questionários estruturados e entrevistas junto a gestores e auditores. Foram examinados relatórios de consultoria emitidos pelo Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx) entre 2021 e 2025, além de dados coletados junto ao Escritório de Projetos do Exército (EPEEx). A análise contempla a comparação entre a aderência à metodologia de gestão de projetos antes e após o atendimento das recomendações de auditoria, bem como a percepção dos envolvidos acerca dos efeitos da consultoria e da capacitação sobre os níveis de maturidade. Os resultados evidenciam que a atuação consultiva da auditoria interna promove melhorias significativas na governança e nos controles, contribuindo para o aumento da maturidade dos projetos. As recomendações oriundas das auditorias foram, em sua maioria, acatadas pelos gestores, refletindo avanços em planejamento, gestão de riscos e formalização de processos. A pesquisa também constatou que a capacitação contínua dos gestores e equipes potencializa a institucionalização de boas práticas, reforçando a padronização metodológica e o aprendizado organizacional. A combinação entre consultoria e capacitação revelou-se determinante para consolidar um ambiente mais colaborativo e orientado à melhoria contínua, com impactos positivos sobre a eficiência e a eficácia dos programas e projetos estratégicos da Força Terrestre. Conclui-se que a auditoria interna, ao exercer papel

consultivo e preventivo, deixa de ser apenas um instrumento de conformidade e passa a ser agente de desenvolvimento institucional, fortalecendo a governança e a maturidade da gestão de projetos no contexto militar. O estudo contribui, assim, para o avanço das discussões sobre a função consultiva da auditoria governamental e sobre o papel das competências técnicas na promoção de uma administração pública mais moderna, transparente e orientada a resultados.

**Palavras chave: Auditoria interna. Consultoria. Capacitação. Maturidade. Projetos.**



## ABSTRACT

COSTA, M.B. **Strategic project management in the Army and auditing: the influence of consulting on project maturity**. 2025. **Dissertação** (Mestrado em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2025.

The research analyzes the influence of the advisory role of internal auditing and staff training on the maturity of strategic project management within the Brazilian Army, recognizing the relevance of these dimensions for strengthening public governance and achieving institutional value delivery. The study aims to investigate how, and to what extent, internal audit in its consulting approach and the technical training of project managers contribute to increasing maturity in strategic project management processes. Methodologically, it adopts a qualitative and descriptive approach, based on documentary analysis and structured questionnaires applied to project managers and internal auditors. The study examined consultancy reports issued by the Army Internal Control Center (CCIEEx) between 2021 and 2025, as well as data collected from the Army Project Office (EPEEx). The analysis compared adherence to project management methodologies before and after the implementation of audit recommendations, as well as the perceptions of respondents regarding the effects of consulting and training on maturity levels. The results indicate that the advisory role of internal auditing generates significant improvements in governance and control mechanisms, contributing to higher levels of project maturity. Most recommendations were adopted by project managers, leading to progress in planning, risk management, and process formalization. The research also found that the continuous training of managers and teams enhances the institutionalization of best practices, reinforcing methodological standardization and organizational learning. The combination of consulting and training proved decisive for consolidating a more collaborative and improvement-oriented environment, with positive impacts on the efficiency and effectiveness of the Army's strategic programs and projects. It concludes that internal auditing, by exercising a preventive and advisory role, goes beyond compliance and becomes an instrument of institutional development, strengthening governance and project management maturity in the military context. The study thus contributes to advancing discussions on the consulting function

of governmental auditing and on the role of technical competencies in promoting a more modern, transparent, and results-oriented public administration.

**Keywords:** Internal auditing. Consultancy. Training. Project. Maturity.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AIG</b>	Auditoria Interna Governamental
<b>AP</b>	Autoridade Patrocinadora
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CCIEEx</b>	Centro de Controle Interno do Exército
<b>CCO</b>	Centro de Coordenação de Operações
<b>CF</b>	Constituição Federal
<b>CGCFEx</b>	Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército
<b>CGU</b>	Controladoria-Geral da União
<b>CMMI</b>	Capability Maturity Model Integration
<b>COBRA</b>	Projeto Combatente Brasileiro
<b>CPM</b>	Critical Path Method
<b>CVA-EB</b>	Cadeia de Valor Agregado do Exército Brasileiro
<b>DAAE</b>	Departamento Autônomo de Água e Esgotos
<b>EA0</b>	Estrutura Analítica Organizacional
<b>EAP</b>	Estrutura Analítica do Projeto
<b>EB</b>	Exército Brasileiro
<b>EGP</b>	Escritório de Gestão de Projetos
<b>EME</b>	Estado-Maior do Exército
<b>END</b>	Estratégia Nacional de Defesa
<b>EPEX</b>	Escritório de Projetos do Exército
<b>GP</b>	Gerente de Projeto
<b>GPEX</b>	Sistema de Gerenciamento de Projetos do Exército
<b>IA-CM</b>	Internal Audit Capability Model
<b>IDP</b>	Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa
<b>IIA</b>	The Institute of Internal Auditors
<b>IFEs</b>	Instituições Federais de Ensino
<b>IGF</b>	Inspetoria-Geral de Finanças
<b>IN</b>	Instrução Normativa
<b>IPPF</b>	International Professional Practices Framework
<b>KPMMM</b>	Kerzner Project Management Maturity Model

<b>LOA</b>	Lei Orçamentária Anual
<b>MAPA</b>	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
<b>MMGP</b>	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
<b>MSP</b>	Managing Successful Programmes
<b>NEGAPEB</b>	Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro
<b>NEGAPORT</b>	Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro
<b>OEE</b>	Objetivos Estratégicos do Exército
<b>OPM3</b>	Organizational Project Management Maturity Model
<b>PABR</b>	Planejamento de Auditoria Baseado em Riscos
<b>PEEx</b>	Plano Estratégico do Exército
<b>PEMPAL</b>	Public Expenditure Management Peer-Assisted Learning
<b>PERT</b>	Program Evaluation and Review Technique
<b>PGP</b>	Plano de Gerenciamento do Projeto
<b>PMBOK</b>	Project Management Body of Knowledge
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>PMO</b>	Project Management Office
<b>PND</b>	Política Nacional de Defesa
<b>PPA</b>	Plano Plurianual
<b>PRINCE2</b>	Projects in Controlled Environments 2
<b>Ptf EE</b>	Portfólio Estratégico do Exército
<b>RGCE</b>	Relatório de Gestão do Comando do Exército
<b>SCI</b>	Sistema de Controle Interno
<b>SFC</b>	Secretaria Federal de Controle Interno
<b>SisCIEx</b>	Sistema de Controle Interno do Exército
<b>SIAUD-EB</b>	Sistema de Auditoria do Exército Brasileiro
<b>SIPLEX</b>	Sistema de Planejamento Estratégico do Exército
<b>STJ</b>	Superior Tribunal de Justiça
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>VBC</b>	Viatura Blindada de Combate
<b>VBC Cav</b>	Viatura Blindada de Combate de Cavalaria
<b>VBC CC</b>	Viatura Blindada de Combate Carro de Combate
<b>VBC OAP</b>	Viatura Blindada de Combate Obuseiro Autopropulsado

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> Portfólio estratégico do Exército	45
<b>Figura 2</b> Ciclo de vida do projeto	46
<b>Figura 3</b> Mapa Estratégico do Exército	47
<b>Figura 4</b> Cadeia de valor agregado do Exército	48
<b>Figura 5</b> Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal	54
<b>Figura 6</b> SisCIEEx	63
<b>Figura 7</b> Modelo das Três Linhas	64
<b>Figura 8</b> Análise qualitativa	90
<b>Figura 9</b> Integração: auditoria/capacitação/maturidade	126
<b>Gráfico 1</b> avaliação/capacitação/gestores	98
<b>Gráfico 2</b> consultoria/maturidade/gestores	99
<b>Gráfico 3</b> capacitação/gerenciamento/gestores	100
<b>Gráfico 4</b> capacitação/gestores/maturidade	100
<b>Gráfico 5</b> gestores/consultoria/projetos	103
<b>Gráfico 6</b> gestores/consultoria/maturidade	104
<b>Gráfico 7</b>	

gestores/consultoria/projetos	105
<b>Gráfico 8</b>	
Nível 2 – Conhecido	115
<b>Gráfico 9</b>	
Nível 3 – Padronizado	115
<b>Gráfico 10</b>	
Nível 4 – Gerenciado	116
<b>Gráfico 11</b>	
Nível 5 – Otimizado	117
<b>Gráfico 12</b>	
Nível 5 – Otimizado	117
<b>Gráfico 13</b>	
Maturidade por dimensão - MMGP/EPEX	119

## LISTA DE QUADROS

### Quadro 1

Análise documental

83

### Quadro 2

Análise bibliográfica

84

### Quadro 3

Entrevistas

84

### Quadro 4

Critérios para a seleção de entrevistados

85

### Quadro 5

Questionários

87

### Quadro 6

Critérios para a seleção de respondentes

88

### Quadro 7

Matriz de opções metodológicas

92

### Quadro 8

níveis e dimensões – MMGP

118

### Quadro 9

Situação encontrada, recomendações da consultoria e providências adotadas

122

# SUMÁRIO

## **1. INTRODUÇÃO ..... 20**

1.1 PROBLEMA .....	21
1.2 OBJETIVO GERAL.....	23
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
1.4 HIPÓTESES .....	23
1.5 JUSTIFICATIVAS.....	24

## **2. REVISÃO DE LITERATURA.....28**

2.1 GESTÃO DE PROJETOS.....	29
2.1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	29
2.1.2 ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PROJETOS.....	31
2.1.3 DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NO SETOR PÚBLICO.....	32
2.1.4 INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO ....	33
2.1.5 MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS .....	35
2.1.5.1 MODELOS DE AFERIÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	38
2.1.5.2 O MÉTODO MMGP DE DARCI PRADO .....	41
2.1.6 GESTÃO DE PROJETOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO .....	44
2.2 AUDITORIA INTERNA.....	48
2.2.1 SISTEMA DE CONTROLE INTERNO E AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL.....	53
2.2.1.1 FORMAS DE ATUAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA .....	59
2.2.2 CONSULTORIA EM AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL .....	60
2.2.3 AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO .....	62
2.2.4 CONSULTORIA NO EXÉRCITO BRASILEIRO .....	66
2.3 CAPACITAÇÃO .....	69
2.3.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	70
2.3.2 MODELOS E PRÁTICAS DE CAPACITAÇÃO: DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS À APRENDIZAGEM CONTÍNUA.....	71
2.3.3 PLANEJAMENTO, AVALIAÇÃO E DESAFIOS DA CAPACITAÇÃO .....	72
2.3.4 A CAPACITAÇÃO COMO FATOR DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	74



# SUMÁRIO

2.3.5 CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS.....	75
2.3.6 A CAPACITAÇÃO EM AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL.....	77

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ..... 81

3.1 NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA.....	81
3.1.1 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	82
3.1.2 ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA.....	84
3.1.3 ENTREVISTAS.....	84
3.1.4 QUESTIONÁRIOS ESTRUTURADOS .....	85
3.1.5 MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: APLICAÇÃO DO MODELO PRADO .....	86
3.2 FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E TÉCNICAS DE COLETA .....	88
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS E MATRIZ DE OPÇÕES METODOLÓGICAS.....	90

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS ..... 96

4.1 PERCEPÇÃO DOS GESTORES (QUESTIONÁRIO) .....	96
4.1.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	97
4.1.2 PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE A CONSULTORIA DA AUDITORIA INTERNA .....	98
4.1.4 PERCEPÇÃO SOBRE O IMPACTO DA CAPACITAÇÃO .....	99
4.1.5 SÍNTESE INTERPRETATIVA E ALINHAMENTO ÀS HIPÓTESES.....	101
4.2 PERCEPÇÃO DOS AUDITORES INTERNOS (QUESTIONÁRIO) .....	102
4.2.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	102
4.2.2 PERCEPÇÃO SOBRE A CONSULTORIA DA AUDITORIA INTERNA.....	103
4.2.3 PERCEPÇÃO SOBRE A CAPACITAÇÃO.....	104
4.2.4 SÍNTESE INTERPRETATIVA E ALINHAMENTO ÀS HIPÓTESES .....	105
4.3 ENTREVISTAS COM GESTORES .....	106
4.3.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	106
4.3.2 PERCEPÇÃO SOBRE A CAPACITAÇÃO.....	107
4.3.3 PERCEPÇÃO SOBRE A CONSULTORIA DA AUDITORIA INTERNA.....	108
4.3.4 SÍNTESE INTERPRETATIVA ALINHADA ÀS HIPÓTESES .....	109
4.3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110

# SUMÁRIO

4.4 ENTREVISTAS COM AUDITORES .....	110
4.4.1 PERFIL DOS AUDITORES .....	110
4.4.2 CAPACITAÇÃO .....	111
4.4.3 ATUAÇÃO CONSULTIVA.....	112
4.4.4 IMPACTO NA MATURIDADE .....	112
4.4.5 DESAFIOS E PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTO .....	113
4.5 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE.....	114
4.5.1 DIMENSÕES COM PREDOMINÂNCIA NO NÍVEL 2.....	114
4.5.2 DIMENSÕES ESTABILIZADAS NO NÍVEL 3 .....	115
4.5.3 AVANÇOS NO NÍVEL 4 .....	116
4.5.4 EVIDÊNCIAS DE NÍVEL 5.....	116
4.5.5 SÍNTESE INTERPRETATIVA.....	117
4.6 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	119
4.7 DISCUSSÃO E TRIANGULAÇÃO DOS DADOS.....	123
4.8 APLICAÇÕES PRÁTICAS E ESTUDOS FUTUROS .....	126

<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>130</b>
--------------------------------------	------------

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>136</b>
-------------------------	------------





## 1

**INTRODUÇÃO**

Em um cenário cada vez mais desafiador para a administração pública, instituições como o Exército Brasileiro vêm se deparando com a necessidade de conduzir projetos estratégicos com elevado grau de complexidade e responsabilidade institucional. Esses projetos, voltados para o cumprimento dos objetivos estratégicos da Força Terrestre, demandam níveis crescentes de maturidade em gestão, transparência, controle e alinhamento estratégico. Nesse contexto, a busca por eficiência, eficácia e efetividade na entrega de valor público torna-se um imperativo.

No entanto, estudos e diagnósticos realizados por órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx), apontam fragilidades na estruturação e condução desses projetos. Neste contexto, pode-se citar o verificado em ações fiscalizatórias que resultaram nos Acórdãos N° 647/2025 (Projeto Lessônia-1) e N° 1555/2023 (Projeto KC-390 e FX-2), daquele Tribunal, nas quais foram verificados riscos elevados, controles ineficientes e deficiências em projeto básico de projetos conduzidos pelo Comando da Aeronáutica. Ainda neste diapasão, pode-se relatar o apontado por auditores do CCIEEx em relatórios de consultoria junto a projetos estratégicos do Exército, como o Projeto de aquisição das Viaturas Blindadas de Combate de Cavalaria (VBC Cav 8x8), o Projeto de aquisição das Viaturas Blindadas de Combate Obuseiro Autopropulsado (VBC OAP 155mm), o Projeto de aquisição do Sistema de Artilharia Antiaérea de Média Altura/Médio Alcance, o Projeto de modernização das Viaturas Blindadas de Combate Carro de Combate (VBC CC Leopard 1A5 BR), nos quais foram apontados pelos auditores/consultores e corrigidos pelos gestores, oportunamente, aspectos relacionados à formalidade, à governança e aos controles internos da gestão, evitando-se a continuidade das impropriedades.

De uma forma geral, pode-se destacar como causas das fragilidades nos processos a falta, em alguns casos, de aderência a metodologias consagradas de gerenciamento de projetos, a rotatividade de pessoal, a falta de capacitações específicas e, também, lacunas significativas nos mecanismos de governança e controle,

impactando negativamente os níveis de maturidade da gestão de projetos nas organizações públicas.

Neste cenário, a auditoria interna governamental surge como um ator potencialmente estratégico, não apenas no papel tradicional de fiscalização, mas sobretudo ao adotar uma abordagem de consultoria. Essa atuação proativa e orientada à melhoria dos processos pode apoiar os gestores na mitigação de riscos, na estruturação de controles eficientes e no fortalecimento das boas práticas de governança e gestão de projetos. Entretanto, apesar do reconhecimento desse papel ampliado da auditoria, ainda são escassos os estudos empíricos que examinem, de forma sistemática, os efeitos concretos dessa atuação na maturidade da gestão de projetos estratégicos.

Além disso, a capacitação dos quadros envolvidos no gerenciamento de projetos revela-se como um fator crítico de sucesso. O alinhamento e compreensão das diretrizes estratégicas institucionais, o domínio de ferramentas de governança e gestão, a capacitação técnica, são elementos que, em conjunto, podem elevar a maturidade organizacional, melhorar a qualidade das decisões e contribuir para uma administração pública mais moderna, responsável e orientada a resultados.

Diante disso, torna-se relevante investigar de que forma a atuação consultiva da auditoria interna, aliada à qualificação técnica do pessoal envolvido, pode impactar positivamente a maturidade na gestão de projetos estratégicos. Essa análise visa preencher lacunas teóricas e práticas, além de oferecer subsídios para o fortalecimento do papel estratégico da auditoria interna no Exército Brasileiro.

Nesse contexto, entende-se que, para aprofundar a compreensão sobre a influência da atuação consultiva da auditoria interna e da qualificação das equipes na maturidade dos projetos estratégicos, é necessário delimitar de forma clara a problemática que orienta a pesquisa, os objetivos, as hipóteses e justificativas que embasam o estudo.

## 1.1 PROBLEMA

Conforme apresentado na contextualização temática, acredita-se que a atuação consultiva da auditoria interna e a qualificação técnica

de gestores de projetos surgem como fatores essenciais para o fortalecimento da maturidade em gestão de projetos estratégicos no âmbito do Exército Brasileiro. Na esteira dessa hipótese, faz-se necessário delimitar a problemática central que motiva a presente investigação, identificando os principais entraves enfrentados e estabelecendo a pergunta de pesquisa que norteará este estudo.

A gestão de projetos estratégicos em instituições públicas, como o Exército Brasileiro, exige elevado grau de maturidade para garantir eficiência, eficácia e alinhamento às diretrizes institucionais. Entretanto, muitos desses projetos enfrentam desafios como baixa aderência a metodologias reconhecidas, fragilidade nos processos decisórios, falta de capacitação dos envolvidos, e lacunas na governança, o que compromete seus resultados. Nesse cenário, a atuação da auditoria interna governamental, especialmente quando assume um papel de consultoria, surge como um fator potencial para o aprimoramento da maturidade na gestão de projetos. No entanto, a atuação consultiva e o impacto da capacitação de gestores são pouco explorados, do ponto de vista empírico e teórico, para avaliar como e em que medida a atuação da auditoria interna de consultoria, a capacitação das equipes envolvidas no gerenciamento de projetos, bem como a aplicação de boas práticas em gestão de projetos podem influenciar diretamente na maturidade dos processos da gestão de projetos estratégicos. Compreender essa relação é fundamental para fortalecer o papel da auditoria interna como parceira estratégica e promotora de boas práticas em ambientes públicos complexos e de alta responsabilidade institucional.

Sendo assim, tem-se o seguinte questionamento:

A atuação da auditoria interna governamental, como atividade consultiva, aliada ao nível de capacitação das equipes de gestão de projetos, contribuem para aumentar o nível de maturidade da gestão de projetos?

A partir da identificação da problemática e da formulação da pergunta de pesquisa, torna-se necessário estabelecer os objetivos que orientarão a investigação.

A seguir, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos, os quais buscam detalhar as etapas para a compreensão da influência da atuação consultiva da auditoria interna e da capacitação

técnica sobre a maturidade na gestão de projetos estratégicos no Exército Brasileiro.

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

O trabalho tem como objetivo geral, investigar de que forma e em quais dimensões a atuação da auditoria interna (vertente consultiva) e da capacitação das equipes influenciam a maturidade na gestão de Projetos Estratégicos no Exército.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para o atingimento do resultado do trabalho, os seguintes objetivos específicos serão explorados:

- a) Avaliar o nível atual de maturidade na gestão de projetos estratégicos no âmbito do Escritório de Projetos do Exército (EPEX), de acordo com a percepção de gestores;**
- b) Avaliar a percepção de gestores de projetos quanto à influência da auditoria consultiva e das ações de capacitação dos gestores na maturidade dos Programas e Projetos;**
- c) Avaliar a percepção de auditores internos quanto à influência da auditoria consultiva e das ações de capacitação dos gestores na maturidade da gestão de projetos; e**
- d) Avaliar a aderência dos projetos à metodologia prevista para gerenciamento de Programas/Projetos no Exército, antes e depois das recomendações da consultoria; e**
- e) Analisar a possível relação entre o nível de maturidade identificado nas dimensões avaliadas e as ações de auditoria e capacitação, de modo a compreender seus efeitos e identificar oportunidades de aprimoramento organizacional.**

A seguir, apresentam-se as hipóteses delineadas a partir do arcabouço teórico desenvolvido, as quais buscam testar empiricamente as relações propostas no presente estudo.

## **1.4 HIPÓTESES**

As hipóteses formuladas visam a verificar como a atuação consultiva da auditoria interna e a capacitação dos quadros de gerenciamento de projetos impactam a maturidade dos processos de

gestão de projetos estratégicos no contexto da administração pública militar.

As hipóteses apresentadas encontram amparo em evidências teóricas e empíricas, tanto da literatura especializada quanto em relatórios de órgãos de controle e boas práticas já observadas em instituições públicas e privadas.

Diante do apresentado na contextualização temática, nos objetivos do estudo e no referencial teórico, a síntese das hipóteses da pesquisa são:

H1: A atuação da auditoria interna governamental, na vertente de consultoria, contribui para o aumento da maturidade na gestão de projetos estratégicos no Exército Brasileiro; e

H2: A capacitação técnica de gestores contribui para o aumento da maturidade na gestão de projetos estratégicos no Exército Brasileiro.

Importante destacar, sobretudo, que outras variáveis interferem no nível de maturidade dos projetos, como competências do gerente e da equipe (técnicas e comportamentais): liderança, negociação, colaboração e domínio de práticas elevam a maturidade nas dimensões de desempenho e processos (PMI, 2021; Kerzner, 2019; Prado, 2010/2015); Patrocínio da alta administração e clareza de papéis (governança): apoio executivo, *accountability* e definição de responsabilidades elevam a maturidade e a aderência a processos (PMI, 2021; Kerzner, 2019; Brasil, 2017; TCU, 2014; IIA, 2020); acompanhamento de recomendações (*follow-up*): mecanismos para monitorar e implementar recomendações (de auditoria/consultoria) consolidam melhorias e elevam a maturidade de forma sustentável (CGU, 2017; IIA, 2020; TCU, 2014), dentre outros que não serão objetos do presente estudo.

Concluída a formulação das hipóteses que orientarão a investigação, passa-se à apresentação das justificativas para o aprofundamento teórico e empírico dos temas suscitados.

## 1.5 JUSTIFICATIVAS

A administração pública contemporânea enfrenta desafios crescentes decorrentes da complexidade das demandas sociais, da



necessidade de resultados mais efetivos e do fortalecimento da transparência na aplicação dos recursos públicos. Nesse cenário, o Exército Brasileiro tem se deparado com a responsabilidade de executar projetos estratégicos de grande porte e relevância institucional, cujo êxito depende de práticas gerenciais robustas, integradas e sustentáveis. O alcance de padrões elevados de desempenho e de aderência às diretrizes estratégicas exige, portanto, a consolidação de uma cultura organizacional voltada à excelência em governança e à maturidade na gestão de projetos (BRASIL, 2017; TCU, 2014).

Os levantamentos realizados por órgãos de controle e pelas unidades de auditoria interna do próprio Exército indicam que, embora avanços importantes tenham sido conquistados, ainda persistem vulnerabilidades em aspectos como planejamento, controle e formalização de riscos. Tais lacunas evidenciam que a adoção de metodologias consistentes, aliada ao fortalecimento das competências humanas, constitui fator determinante para aprimorar os resultados institucionais (PMI, 2021; Kerzner, 2019). É nesse contexto que a auditoria interna governamental, ao atuar não apenas como instância fiscalizadora, mas também como parceira consultiva da gestão, assume papel estratégico no aperfeiçoamento dos processos e no incremento da maturidade organizacional (IIA, 2020; CGU, 2017).

A vertente consultiva da auditoria – já reconhecida nas normas internacionais e nas diretrizes do Sistema de Controle Interno do Exército – tem demonstrado potencial para contribuir com a mitigação de riscos e o fortalecimento da governança. Ao oferecer recomendações baseadas em evidências, a auditoria orienta gestores na correção de impropriedades e na melhoria contínua dos processos. Essa atuação, ao invés de se limitar à verificação de conformidade, transforma-se em instrumento de apoio à decisão e de promoção de resultados sustentáveis (IIA, 2020; CCIEx, 2023).

De modo complementar, a capacitação técnica dos profissionais envolvidos na gestão de projetos emerge como componente essencial para o amadurecimento institucional. Conforme defendem Prado (2015) e Kerzner (2019), a maturidade em gestão não depende apenas de estruturas e metodologias, mas também da capacidade das equipes de aplicar o conhecimento adquirido, compreender o contexto estratégico e adotar comportamentos alinhados à cultura organizacional orientada a resultados. No âmbito do setor público, a

qualificação contínua contribui para a estabilidade das práticas gerenciais e para a consolidação de um corpo técnico capaz de responder aos desafios impostos por projetos de alta complexidade (PMI, 2021).

Dessa forma, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar, de forma integrada, o impacto da atuação consultiva da auditoria interna e da capacitação dos gestores sobre o grau de maturidade dos projetos estratégicos do Exército Brasileiro. Essa relação ainda carece de estudos empíricos aprofundados no contexto da administração pública militar, o que torna o trabalho relevante sob os pontos de vista científico, institucional e social.

Do ponto de vista científico, o estudo busca ampliar o debate sobre a função consultiva da auditoria e seu potencial de agregar valor à gestão pública, contribuindo para preencher lacunas teóricas existentes na literatura nacional. Sob o enfoque institucional, o trabalho pretende oferecer evidências que subsidiem a formulação de políticas internas e estratégias de capacitação voltadas ao aprimoramento do gerenciamento de projetos. Já no campo social e prático, espera-se que os resultados contribuam para fortalecer a governança pública, promover maior eficiência no uso dos recursos e garantir à sociedade entregas mais consistentes e transparentes.

Assim, esta investigação torna-se oportuna por propor um olhar sistêmico sobre duas dimensões complementares - auditoria consultiva e desenvolvimento de competências -, destacando sua influência na consolidação de uma gestão pública mais madura, moderna e orientada a resultados.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico estruturado em torno dos principais conceitos relacionados à gestão de projetos, à auditoria interna e à capacitação de equipes, buscando oferecer o suporte conceitual para a compreensão da problemática investigada.



## 2

**REVISÃO DE LITERATURA**

Tendo em vista a necessidade de embasamento teórico sólido para a análise da influência da auditoria interna consultiva e da capacitação das equipes sobre a maturidade na gestão de projetos estratégicos, o presente capítulo apresenta o referencial teórico da pesquisa.

Para fundamentar esta pesquisa, o presente referencial foi organizado em três grandes eixos temáticos inter-relacionados: gestão de projetos, auditoria e capacitação. A construção desse arcabouço visa dar suporte à compreensão das variáveis centrais da investigação e à análise de suas possíveis conexões no contexto da administração pública, com ênfase no Exército Brasileiro.

Inicialmente, abordam-se os fundamentos da gestão de projetos, com destaque para os conceitos de maturidade organizacional, modelos de referência e a importância da capacitação das equipes como vetor de aprimoramento da gestão.

Em seguida, discute-se o papel da auditoria, com sua evolução histórica, da antiguidade aos tempos atuais, com ênfase na sua evolução do enfoque fiscalizador para uma atuação consultiva, bem como a relevância de sua inserção no contexto estratégico da gestão de projetos.

Por fim, explora-se uma terceira dimensão teórica que articula os temas anteriores: a capacitação organizacional, entendida como base institucional necessária para a consolidação de práticas mais maduras, integradas e orientadas a resultados. Essa estruturação teórica permite abordar o objeto da pesquisa de forma ampla e aprofundada, considerando tanto aspectos técnicos quanto institucionais e humanos que influenciam a maturidade na gestão de projetos estratégicos em instituições públicas complexas.

Dessa maneira, inicia-se a apresentação dos eixos temáticos que fundamentam o estudo, começando pela gestão de projetos. Esta área do conhecimento oferece os conceitos e práticas essenciais para compreender os mecanismos de estruturação, execução e avaliação de

projetos estratégicos, constituindo o alicerce para a análise da maturidade organizacional no contexto investigado.

## **2.1 GESTÃO DE PROJETOS**

O primeiro eixo teórico a ser explorado refere-se à gestão de projetos, área fundamental para compreender como as organizações estruturam, implementam e controlam suas iniciativas estratégicas. No âmbito da administração pública, e em especial no Exército Brasileiro, o desenvolvimento de competências em gestão de projetos revela-se essencial para promover a eficácia, a eficiência e a efetividade das ações institucionais. Esta seção aborda os principais conceitos, práticas e modelos relacionados à gestão de projetos, com o objetivo de subsidiar a análise da maturidade dos projetos estratégicos no contexto estudado.

### **2.1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA**

A gestão de projetos, como campo estruturado do conhecimento, consolidou-se ao longo do século XX, embora práticas rudimentares de planejamento e execução coordenada de empreendimentos já estivessem presentes desde as civilizações antigas. No entanto, foi apenas no século passado que se delinearam os contornos técnicos, metodológicos e organizacionais que dariam origem ao gerenciamento moderno de projetos (Benitez Cotas, 1987).

Entre os marcos mais significativos dessa evolução, destaca-se a utilização do gráfico de Gantt no início do século XX, permitindo a visualização gráfica das etapas de execução de um projeto. Já na década de 1950, durante o contexto da Guerra Fria, surgiram as metodologias CPM (*Critical Path Method*) e PERT (*Program Evaluation and Review Technique*), desenvolvidas, respectivamente, pela empresa DuPont e pela Marinha dos Estados Unidos. Tais métodos foram essenciais para a análise de redes de atividades, introduzindo a lógica da precedência e o controle sobre tempo e recursos (Benitez Cotas, 1987).

A partir da década de 1960, o conceito de projeto começou a ser difundido como um sistema interligado de atividades com objetivos definidos, prazo e custo delimitados. Essa concepção impulsionou o surgimento da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e da engenharia de

sistemas, além do fortalecimento da necessidade de capacitação específica para os profissionais da área (Benitez Codas, 1987).

Na década de 1980, o avanço dos microcomputadores e o surgimento de softwares especializados, como o Artemis e o Projacs, permitiram maior agilidade na atualização e controle de informações dos projetos. Também nesse período, proliferaram as estruturas organizacionais matriciais, que permitiram a vinculação entre atividades do projeto e áreas funcionais da organização por meio da combinação entre EAP e a Estrutura Analítica Organizacional (EAO) (Benitez Codas, 1987).

Paralelamente ao amadurecimento técnico, surgiram associações profissionais dedicadas ao tema, como o *Project Management Institute* (PMI), fundado nos Estados Unidos em 1969. Essa entidade foi responsável por sistematizar o conhecimento da área por meio da publicação do Guia PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), cuja primeira versão data de 1987. Atualmente, o guia encontra-se em sua sétima edição e apresenta doze princípios fundamentais e oito domínios de desempenho, consolidando uma abordagem baseada em princípios que substitui o modelo anterior, mais prescritivo e centrado em processos (PMI, 2021).

Essa transição metodológica reflete o amadurecimento da disciplina, que passou a ser orientada não apenas pelas entregas do projeto, mas sobretudo pelo valor gerado ao longo do processo. A ênfase contemporânea está na adaptação (*tailoring*), na colaboração entre partes interessadas, na entrega de valor e na construção de ambientes responsivos às mudanças (PMI, 2021).

A evolução histórica da gestão de projetos no Brasil também seguiu tendências semelhantes. Conforme destaca Benitez Codas (1987), a prática gerencial ganhou força nos setores de construção civil e infraestrutura a partir dos anos 1970, sendo posteriormente aplicada em áreas diversas da administração pública e privada. No contexto brasileiro, as experiências iniciais em gerenciamento de projetos estavam fortemente associadas a obras de engenharia, mas, ao longo do tempo, ampliaram-se para abarcar também a gestão de processos, inovação, planejamento estratégico e políticas públicas.

Por fim, cabe destacar que o amadurecimento da gestão de projetos tem se entrelaçado ao avanço de práticas de controle e auditoria, especialmente no setor público, onde o gerenciamento



eficiente de projetos se articula com a prestação de contas e a busca por resultados. A evolução do modelo de controle interno no Brasil, com destaque para a atuação da Controladoria-Geral da União e os parâmetros definidos pelo Tribunal de Contas da União, reforça a importância da profissionalização e do uso de boas práticas em projetos públicos (Oliveira, 2020).

## 2.1.2 ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PROJETOS

Dando continuidade à discussão sobre gestão de projetos, observa-se que fatores estruturantes exercem influência decisiva no desempenho dos projetos organizacionais. Entre eles, destacam-se o fortalecimento institucional por meio de Escritórios de Projetos (PMOs), a gestão ativa das partes interessadas (*stakeholders*), as competências do gestor e da equipe, e a capacidade da administração pública em adaptar metodologias ao seu contexto específico.

A implantação de Escritórios de Gestão de Projetos (EGPs) tem se consolidado como uma estratégia eficaz para o alinhamento entre o planejamento e a execução, especialmente no setor público e educacional. Estudo realizado por Siedschlag, Silva Júnior e Alves (2016) demonstra que os EGPs não apenas promovem a padronização de práticas, mas também atuam na supervisão de resultados, no suporte à governança estratégica e na melhoria do desempenho institucional. A atuação estruturada do EGP permite maior visibilidade sobre os projetos em curso, melhor controle de prazos e custos e um alinhamento mais estreito com a missão e visão da organização.

Esse alinhamento também depende do adequado mapeamento e gestão dos *stakeholders*, cuja influência pode determinar o sucesso ou o fracasso de um projeto. Conforme Noro (2012), *stakeholders* engajados e bem-informados tendem a apoiar ativamente os projetos, enquanto aqueles mal gerenciados podem representar fontes de conflito e resistência. A literatura atual evidencia que a gestão eficaz das partes interessadas exige o reconhecimento de seus interesses, influência e grau de engajamento, bem como a adoção de estratégias personalizadas de comunicação e negociação.

Outro fator crucial é a atuação do gestor de projetos, cujas características comportamentais e competências técnicas têm impacto direto nos resultados alcançados. De acordo com Noro e

Bronzatti (2013), embora os gestores pesquisados apresentem nível intermediário de desenvolvimento de competências, suas decisões e estilos de liderança influenciam significativamente a dinâmica das equipes e o cumprimento dos objetivos. A identificação de perfis gerenciais alinhados às necessidades dos projetos se mostra cada vez mais relevante, sobretudo diante da complexidade e da velocidade das mudanças nos ambientes organizacionais.

Nesse sentido, o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais na gestão de projetos tem sido apontado como um diferencial competitivo e um fator de empregabilidade. Pereira e Rabechini Jr. (2014) indicam que habilidades como liderança, capacidade de negociação, flexibilidade e visão estratégica são essenciais não apenas para a condução eficiente dos projetos, mas também para a valorização do profissional no mercado. No setor bancário, por exemplo, a demanda por gestores com conhecimentos multidisciplinares é elevada, especialmente em áreas como tecnologia da informação e transformação digital.

A análise bibliométrica realizada por Calixto, Furlan e Carvalho (2012) também reforça essa tendência, mostrando que os estudos mais citados sobre competências em projetos valorizam atributos como experiência, capacidade analítica, trabalho em equipe e comunicação eficaz. A pesquisa evidencia o crescente interesse acadêmico e profissional por modelos que integrem competências individuais ao desempenho organizacional, com destaque para o papel da liderança na articulação entre as dimensões técnica, humana e estratégica.

### 2.1.3 DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NO SETOR PÚBLICO

No contexto da administração pública, os desafios se intensificam. Kreutz e Vieira (2018) destacam que a gestão de projetos enfrenta especificidades como a burocracia, a multiplicidade de *stakeholders* e as pressões por transparência e *accountability*. A maturidade ainda limitada nas organizações públicas brasileiras impõe a necessidade de adaptação metodológica e fortalecimento institucional. Por isso, iniciativas como a criação de PMOs públicos, a capacitação de equipes e o uso de ferramentas como o *Balanced Scorecard* têm ganhado espaço, como forma de alinhar projetos a estratégias de governo e gerar valor público (Zimmermann, 2015).



Por fim, estudos como o de Oliveira, Cruz e Oliveira (2018) identificam os fatores críticos de sucesso em três dimensões: estratégia, operações e pessoas. Na dimensão estratégica, destacam-se o alinhamento de intenções, a estrutura organizacional e a viabilidade econômica. Nas operações, a estabilidade do ambiente, o controle de riscos e a gestão da qualidade são fundamentais. Já no aspecto humano, o treinamento e o desenvolvimento de competências são essenciais para a aplicação das boas práticas, metodologias e ferramentas que favorecem a execução eficaz dos projetos.

Dessa forma, a construção da maturidade em gestão de projetos não se resume à adoção de modelos formais. Ela depende de um ecossistema organizacional que articule estrutura, pessoas, processos e comunicação — em permanente sintonia com os objetivos estratégicos e as expectativas dos diversos atores envolvidos.

#### **2.1.4 INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

A crescente institucionalização da gestão de projetos no setor público brasileiro reflete uma busca por soluções mais eficazes e transparentes no enfrentamento dos desafios da administração pública. O conceito de projetos como instrumento de execução da estratégia estatal foi impulsionado pela agenda da Nova Gestão Pública, que introduziu a lógica da eficiência, da *accountability* e da busca por resultados concretos para a sociedade (Moutinho; Rabechini Jr., 2020).

Nesse contexto, a utilização sistemática de metodologias de gestão de projetos tem se consolidado como uma prática relevante para aumentar a eficiência e a efetividade dos serviços públicos. Segundo Clemente, Marx e Carvalho (2017), projetos públicos assumem papel estratégico na concretização de políticas públicas, sendo cada vez mais considerados instrumentos para garantir não apenas a execução orçamentária, mas também a geração de valor público. A análise bibliométrica dos estudos nesse campo revela uma tendência crescente de pesquisas voltadas à governança de projetos, parcerias público-privadas (PPPs) e modelos de execução como o *Build-Operate-Transfer* (BOT).

A adoção de metodologias estruturadas tem mostrado correlação direta com o sucesso dos projetos. Patah e Carvalho (2012),

por meio de estudo quantitativo realizado em três países da América do Sul, demonstraram que o grau de implementação de métodos formais de gestão de projetos influencia positivamente a entrega no prazo. A pesquisa envolveu mais de mil projetos e reforça a importância de estruturas de planejamento bem definidas, com clareza de objetivos, metas e indicadores de desempenho.

A integração entre inovação e gestão de projetos também tem se mostrado essencial no ambiente organizacional contemporâneo. Diante da aceleração das transformações tecnológicas e da crescente exigência dos usuários de serviços, as organizações públicas e privadas precisam desenvolver capacidade de adaptação. Segundo Silva e Gil (2013), a gestão de projetos pode ser entendida como meio estruturado para viabilizar a inovação, considerando que esta exige planejamento, controle e capacidade de execução disciplinada.

Outro aspecto determinante está na liderança exercida ao longo do ciclo de vida do projeto. Estudos como o de Russo, Ruiz e Cunha (2005) mostram que competências relacionadas à liderança influenciam diretamente a eficiência do projeto, o impacto no cliente, os resultados para o negócio e a preparação da organização para o futuro. Esses autores destacam que o gerente de projetos precisa desenvolver a habilidade de adaptação a diferentes fases do projeto e contextos organizacionais, sendo agente de motivação, integração e orientação para resultados.

Além disso, a abordagem estratégica da gestão de projetos depende da articulação entre níveis táticos e operacionais por meio do alinhamento organizacional. Prieto (2011) propõe que o alinhamento interno, tanto vertical (da estratégia às ações operacionais) quanto horizontal (entre processos interfuncionais), é fundamental para o desempenho organizacional. O autor enfatiza que a coerência entre os objetivos estratégicos e as práticas cotidianas da equipe de projeto gera impacto direto sobre os resultados e a sustentabilidade das iniciativas.

Ferramentas como o *Balanced Scorecard* também têm contribuído para estruturar esse alinhamento. Segundo Rodrigues (2022), o BSC permite a tradução da estratégia organizacional em objetivos mensuráveis distribuídos em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), facilitando o desdobramento estratégico em planos de ação concretos e monitoráveis. No campo da gestão de projetos, o BSC tem sido utilizado

para integrar indicadores de desempenho às metas de projetos estratégicos, ampliando o controle gerencial e o foco em resultados.

Em suma, os estudos recentes destacam que o sucesso da gestão de projetos não está restrito ao domínio técnico. Ao contrário, depende da convergência entre fatores estruturais (como métodos e ferramentas), comportamentais (como liderança e competências interpessoais), estratégicos (como alinhamento e inovação) e institucionais (como cultura organizacional e governança pública). Esse entendimento reforça a natureza multidimensional da maturidade em gestão de projetos, exigindo visão sistêmica e atuação integrada dos gestores, das equipes e das instituições envolvidas.

## **2.1.5 MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS**

A maturidade em gestão de projetos refere-se ao grau de desenvolvimento e padronização dos processos de gerenciamento de projetos dentro de uma organização. Esse conceito está relacionado à capacidade institucional de conduzir projetos de forma eficiente, eficaz e alinhada às estratégias organizacionais (Tiossi; Gasparato, 2016). À medida que uma organização evolui em maturidade, ela passa de práticas ad hoc para abordagens estruturadas, sistematizadas e orientadas a resultados.

De acordo com Prado (2024), o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) é um dos principais instrumentos utilizados para avaliar esse grau de evolução. Aplicado de forma setorial, o MMGP permite identificar níveis distintos de maturidade em áreas diferentes da mesma organização, sendo um modelo orientado à prática e à obtenção de resultados. Esse modelo é amplamente difundido no Brasil e adotado por diversas instituições públicas e privadas, incluindo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), cuja aplicação demonstrou avanço do nível “Conhecido” para o “Padronizado” após a institucionalização de metodologias e ferramentas de gestão (MAPA, 2022).

Estudos apontam que a maturidade em projetos está diretamente relacionada à adoção de boas práticas, ao fortalecimento de Escritórios de Projetos (PMOs), ao investimento em capacitação das equipes e ao alinhamento com a estratégia organizacional (Cruz; Scur, 2016; Campolina de Castro, 2009). A implantação de PMOs, por exemplo, contribui para centralizar o controle, uniformizar métodos e

disseminar melhores práticas, além de atuar como catalisador da maturidade organizacional (Campolina de Castro, 2009).

Além disso, modelos como o *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPMMM), o OPM3® e o CMMI fornecem estruturas de avaliação que, embora distintas, apresentam complementaridades e convergência quanto aos resultados quando aplicados corretamente (Carvalho et al., 2005). Tais modelos são frequentemente utilizados em estudos empíricos para verificar a evolução da maturidade em setores diversos, como construção civil, tecnologia da informação, telecomunicações e universidades (Santos et al., 2019; Guedes et al., 2014; Campos et al., 2020).

A aplicação prática desses modelos permite identificar lacunas e oportunidades de melhoria. No caso da Universidade Federal de Alagoas, por exemplo, a aplicação do método Prado-MMGP indicou maturidade no nível 2 (“Conhecido”), com necessidade de investimentos em treinamento e padronização de processos (Campos et al., 2020). Em empresas do setor privado, como telecomunicações e construção civil, a maturidade mostrou-se diretamente relacionada à geração de vantagem competitiva e ao desempenho de mercado (Fernandes, 2017; Santos et al., 2019).

Dessa forma, pode-se afirmar que a maturidade em gestão de projetos é um indicador relevante de capacidade institucional e de potencial competitivo. Sua mensuração e acompanhamento possibilitam a melhoria contínua e o alinhamento com os objetivos estratégicos das organizações, sobretudo em ambientes públicos que demandam crescente eficiência, controle e geração de valor.

Complementando a discussão, destaca-se que a existência de uma metodologia singular de gestão de projetos – entendida como um conjunto personalizado de princípios, processos e ferramentas adaptados à realidade da organização – é frequentemente apontada como um indicador relevante de maturidade (Carvalho; Bouer, 2005). Todavia, autores como Andersen e Jessen (2002) argumentam que, embora tal metodologia seja necessária, ela não é condição suficiente para caracterizar uma organização como madura. A maturidade plena exige, além da padronização de processos, o desenvolvimento de competências, atitudes e ações alinhadas com a cultura organizacional e os objetivos estratégicos.

Outro fator que se mostra determinante é a atuação dos Escritórios de Projetos (PMOs) como catalisadores da maturidade. Estudo realizado por Rodrigues, Rabechini Júnior e Csillag (2006) revela que a presença de um PMO, ao prover metodologias, reduzir conflitos e apoiar a governança, está diretamente associada ao aumento da maturidade em gestão de projetos. Essas estruturas promovem um ambiente mais favorável à disseminação de boas práticas e ao alinhamento entre projetos e estratégia institucional.

No setor público, especificamente, cresce a necessidade de instrumentos adaptados à realidade administrativa governamental. A proposta desenvolvida por Lopes (2011), vinculada ao Tribunal de Contas da União (TCU), visa mensurar a maturidade por meio de critérios como alinhamento estratégico, competências técnicas, informatização e melhoria contínua. O modelo proposto se baseia no MMGP de Prado, sendo adequado à lógica de avaliação do setor público e ao contexto da Nova Gestão Pública.

Paralelamente, a norma NBR ISO 21500:2012 tem sido aplicada como referência metodológica para mensuração da maturidade. Avileis Júnior et al. (2018) desenvolveram um procedimento que avalia o desempenho dos processos de gerenciamento a partir de 39 itens vinculados à norma, criando parâmetros objetivos para avaliação contínua e sistemática da maturidade.

O uso dessas ferramentas permite o acompanhamento evolutivo da maturidade organizacional, como demonstram estudos em universidades públicas (Silva et al., 2018; Campos et al., 2020) e em instituições como o SERPRO, onde se observou correlação entre a satisfação dos gerentes com o sistema de gestão e a maturidade percebida (Santos; Passos, 2011).

Essas evidências sugerem que a maturidade em gestão de projetos não deve ser encarada apenas como um estado final, mas como um processo evolutivo e dinâmico, no qual interagem fatores como cultura organizacional, capacitação técnica, liderança estratégica e apoio institucional. A adoção de modelos, metodologias e estruturas de apoio deve estar integrada a uma visão sistêmica de melhoria contínua e alinhamento com os propósitos organizacionais.

### 2.1.5.1 MODELOS DE AFERIÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A necessidade de avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos emerge do reconhecimento de que organizações mais maduras tendem a apresentar maior capacidade de entregar resultados dentro de prazos, custos e requisitos previamente definidos. A literatura especializada revela um conjunto amplo de modelos desenvolvidos desde os anos 1990, cada qual estruturado a partir de concepções distintas sobre competências organizacionais, processos, governança e resultados esperados. Esses modelos têm sido amplamente utilizados tanto no setor privado quanto no setor público, com finalidades que incluem diagnóstico, benchmarking, direcionamento de investimentos em capacidades e fundamentação para melhorias contínuas.

Entre os modelos de maior influência destaca-se o *Capability Maturity Model* (CMM), posteriormente evoluído para o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), concebido inicialmente pelo *Software Engineering Institute* para avaliar processos de desenvolvimento de software. Sua estrutura em níveis sequenciais influenciou significativamente modelos posteriores e inspirou adaptações no campo da gestão de projetos, como observam Bouer e Carvalho (2005), ao destacarem que a padronização progressiva de processos proporcionou base conceitual para modelos de maturidade mais amplos. Contudo, a literatura contemporânea aponta que seu foco predominantemente técnico limita sua capacidade diagnóstica em ambientes organizacionais que demandam avaliação integrada entre estratégia, portfólio, estrutura e cultura.

Nesse sentido, o *Project Management Maturity Model* (PMMM), apresentado por Kerzner (2006), amplia a compreensão da maturidade ao estruturar cinco níveis hierárquicos que vão da adoção de uma linguagem comum até o estágio de melhoria contínua. Ao propor a noção de metodologia singular como um marco evolutivo relevante, Kerzner enfatiza que o desenvolvimento da maturidade exige não apenas processos formalizados, mas também o estabelecimento de práticas de governança e aprendizado organizacional. Bouer e Carvalho (2005) reforçam esse entendimento ao demonstrarem empiricamente que a existência de uma metodologia única, embora relevante, não garante por si só elevados níveis de maturidade, pois esse avanço depende também de fatores culturais, comportamentais e estruturais.

O *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPMMM) aprofunda essa lógica e oferece instrumentos ampliados de análise, permitindo avaliar aspectos como liderança, comunicação, cultura orientada a resultados e alinhamento estratégico. Pesquisas brasileiras, como as de Tiossi e Gasparato (2016), destacam sua utilidade em organizações que buscam fortalecer mecanismos de governança e integrar processos de portfólio, programas e projetos. Esse modelo revela, portanto, que a maturidade é um fenômeno multidimensional que não se limita ao domínio técnico-metodológico, mas envolve capacidades institucionais mais amplas.

Outro modelo amplamente reconhecido é o OPM3®, desenvolvido pelo PMI, que avalia a maturidade organizacional a partir da integração entre gestão de projetos, programas e portfólios. Com base em quatro domínios – padronização, medição, controle e melhoria contínua – o OPM3® oferece visão abrangente da institucionalização das práticas de gestão, embora sua aplicação demande elevado esforço de coleta de dados, o que muitas vezes restringe sua adoção por organizações com menor grau de formalização prévia.

Complementarmente, o P3M3, concebido pelo *Office of Government Commerce*, propõe abordagem mais flexível ao avaliar separadamente maturidade em portfólio, programas e projetos, permitindo que organizações públicas identifiquem gargalos de forma mais precisa. Avileis Jr. et al. (2018) observam que essa separação analítica fortalece o modelo como ferramenta de diagnóstico em ambientes governamentais.

Entre os modelos amplamente utilizados no Brasil, destaca-se o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), desenvolvido por Darci Prado. Sua aceitação se deve à clareza conceitual, facilidade de aplicação e sensibilidade diagnóstica, o que favorece sua utilização em diferentes setores, inclusive o público. Diversos estudos, como os de Campos et al. (2020), Silva, Monteiro e Tsukamoto (2018) e relatórios técnicos do Ministério da Agricultura (2022), evidenciam a capacidade do MMGP de identificar lacunas relacionadas à competência técnica, metodologias, informatização, estrutura organizacional, alinhamento estratégico e gestão de pessoas. Essa característica torna o modelo particularmente adequado a ambientes com baixa institucionalização de práticas de gestão, como demonstram pesquisas aplicadas a instituições públicas que apontam deficiências recorrentes em governança, comunicação e priorização.



Além dos modelos tradicionais, a literatura recente apresenta esforços de adaptação das normas internacionais de gestão de projetos ao contexto da maturidade. Um exemplo é o modelo baseado na NBR ISO 21500:2012, proposto por Avileis Jr. et al. (2018), que utiliza os processos previstos na norma como referência para avaliar aderência metodológica e estruturar métricas estatisticamente validadas. O caráter normativo desse modelo favorece comparações e permite que organizações com práticas padronizadas mensurem sua maturidade com maior precisão.

A compreensão de que a maturidade ultrapassa a mera adoção de métodos técnicos é reforçada por estudos que destacam o papel de fatores comportamentais, psicossociais e perceptivos. Pesquisas recentes evidenciam que elementos como satisfação gerencial, motivação, percepção de suporte institucional e clima organizacional influenciam diretamente o avanço da maturidade organizacional. Rodrigues (2022) demonstra que gestores mais satisfeitos tendem a adotar práticas de planejamento, controle e monitoramento de forma mais consistente, reforçando que a dimensão humana desempenha papel essencial na consolidação de práticas estruturadas de gestão. A maturidade, portanto, não se desenvolve apenas pela implementação de metodologias formais, mas também pela constituição de ambientes favoráveis ao engajamento e à colaboração.

Esse entendimento é ampliado pela pesquisa de Bruno (2024), que aplicou o modelo Prado-MMGP no Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal e demonstrou a sensibilidade do modelo ao contexto público. Sua investigação mostra que baixos níveis de maturidade refletem fragilidades metodológicas, lacunas de competências, insuficiência de apoio tecnológico e limitações próprias de estruturas funcionais verticalizadas. Os achados evidenciam que a maturidade reduzida está diretamente relacionada à baixa aderência às boas práticas do PMBOK, à necessidade frequente de replanejamento, à fragilidade da governança e ao desempenho insatisfatório dos projetos de aquisição. A pesquisa ainda confirma que o MMGP possibilita análises integradas ao relacionar maturidade a mapeamentos de processos, diagnósticos SWOT, percepções dos respondentes e resultados reais dos projetos avaliados, qualificando o modelo como instrumento robusto para orientar melhorias.

Esses elementos reforçam que os modelos de maturidade apresentam perspectivas complementares e utilidade diferenciada.



Enquanto CMMI, PMMM, OPM3 e P3M3 oferecem visões amplas e estruturadas do desenvolvimento organizacional, o MMGP se destaca pela capacidade de refletir com precisão o estado da gestão em ambientes públicos, capturando nuances culturais, estruturais e processuais. Assim, o conjunto da literatura analisada revela que a maturidade é fenômeno complexo e multidimensional, dependente da interação entre processos, estrutura, competências, pessoas e cultura, o que exige a interpretação dos diagnósticos de forma integrada e contextualizada.

Dessa maneira, os modelos de aferição de maturidade, quando adequadamente aplicados, constituem valiosas ferramentas para compreender o grau de institucionalização das práticas de gerenciamento de projetos e orientar processos de melhoria contínua, contribuindo para o fortalecimento da governança, da eficiência e da entrega de valor público.

### **2.1.5.2 O MÉTODO MMGP DE DARCI PRADO**

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), desenvolvido por Darci Prado em 2002, consolidou-se como um dos instrumentos mais utilizados no Brasil para avaliação da maturidade setorial em gestão de projetos. Sua concepção distingue-se por privilegiar uma abordagem eminentemente prática, fundamentada na observação empírica do comportamento das organizações e na evolução das boas práticas ao longo do tempo. Prado assinala que o desenvolvimento do modelo levou em conta fatores como a disseminação do PMBoK, a evolução da cultura organizacional, os princípios de Peter Drucker e a visão sistêmica de Vicente Falconi, o que contribuiu para estruturar um instrumento simples, robusto e aplicável a setores diversos da administração pública e privada.

Uma das características distintivas do MMGP é o fato de ser um modelo de maturidade setorial, e não organizacional. Prado argumenta que dentro de uma mesma instituição diferentes setores podem apresentar níveis distintos de institucionalização das práticas de gerenciamento, razão pela qual o diagnóstico deve ser realizado em unidades como engenharia, tecnologia da informação, suprimentos, desenvolvimento de produtos ou educação corporativa. Esse entendimento também aparece em estudos empíricos que aplicaram o modelo, como Campos et al. (2020) e Silva, Monteiro e Tsukamoto (2018), que identificaram variações significativas entre setores

universitários, demonstrando que a maturidade é resultado direto da forma como cada área organiza seus projetos e adota práticas gerenciais.

O modelo é estruturado em cinco níveis evolutivos que representam estágios de institucionalização das práticas: Quase Desconhecido, Iniciado, Padronizado, Gerenciado e Otimizado. Cada nível descreve o grau de domínio das competências técnicas e comportamentais, da padronização metodológica, da informatização, da estrutura organizacional e do alinhamento estratégico. Na prática, esses níveis funcionam como “marcos evolutivos” que indicam o quanto um setor já desenvolveu sua capacidade de gerenciar projetos com disciplina, previsibilidade e governança. A importância dessa evolução também aparece nos estudos de Kerzner, que relaciona maturidade à institucionalização de processos e ao desempenho organizacional, e nas conclusões de Bouer e Carvalho (2005), que reforçam que a padronização metodológica, embora importante, não é suficiente para assegurar maturidade elevada sem cultura de aprendizado e suporte gerencial.

O MMGP está alicerçado em sete dimensões de análise que compõem a “Plataforma para Gestão de Projetos”: competências em gestão de projetos e programas; competência técnica e contextual; competência comportamental; metodologia; informatização; estrutura organizacional; e alinhamento estratégico. Essas dimensões traduzem a visão de Prado segundo a qual a maturidade não decorre apenas da implantação de processos, mas envolve fatores estruturais, culturais e comportamentais. Essa ampliação conceitual permite ao MMGP captar nuances que frequentemente escapam a modelos mais prescritivos, como o CMMI e o PMMM, destacando que a maturidade depende do conjunto de fatores que sustentam a prática gerencial no cotidiano.

Pesquisas recentes reforçam esse entendimento ao mostrar que a maturidade é influenciada não apenas por aspectos técnicos, mas também por fatores comportamentais e psicossociais. Rodrigues (2022) demonstra que níveis de satisfação gerencial, percepção de suporte institucional e motivação das equipes são determinantes para a implementação consistente de práticas de gerenciamento, o que repercute diretamente no nível de maturidade aferido. Esse achado dialoga com o próprio MMGP, especialmente nas dimensões comportamentais e estruturais, e confirma a necessidade de considerar variáveis humanas na análise da maturidade.

A relação entre maturidade e desempenho foi amplamente discutida por Prado ao longo das edições de seu modelo, e confirmada empiricamente em estudos como o de Bruno (2024), que aplicou o MMGP no Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal. Sua pesquisa revela que setores com baixa maturidade apresentam dificuldades recorrentes em planejamento, inconsistências na utilização de metodologias, fragilidades de governança e lacunas tecnológicas, o que resulta em maior frequência de replanejamentos e menor aderência às boas práticas do PMBOK. Esses achados ilustram com precisão o que Prado denominou “anomalias” - falhas sistemáticas de gestão que comprometem o desempenho e que o modelo busca identificar e reduzir à medida que o setor evolui pelos níveis de maturidade.

A mensuração da maturidade pelo MMGP é realizada por meio de um questionário estruturado, presente nas versões 2.3.0 e 2.4.0, composto por itens que atribuem pontuações às dimensões e calculam índices setoriais. O questionário fornece, além do nível de maturidade, um perfil de aderência, demonstrando a distribuição de pontos por nível e permitindo identificar tendências evolutivas e inconsistências. A exigência de que práticas sejam sustentadas por um período mínimo - geralmente entre 12 e 24 meses - demonstra a preocupação de Prado em aferir não apenas iniciativas pontuais, mas a consolidação efetiva das práticas de gestão ao longo do tempo.

A robustez do MMGP também deriva de sua aderência às melhores práticas internacionais, incluindo o PMBoK, IPMA, PRINCE2, OGC e normas ISO. Essa convergência metodológica faz com que o modelo seja reconhecido como compatível com os principais referenciais globais de maturidade, embora mantenha sua originalidade ao incorporar características da cultura organizacional brasileira e das especificidades setoriais, o que explica sua ampla aceitação no país.

Assim, o Método MMGP de Darci Prado constitui-se em uma ferramenta abrangente e prática para avaliar e orientar o desenvolvimento da maturidade em gestão de projetos. Seu foco em dimensões amplas, sua sensibilidade ao contexto setorial e sua conexão com fatores técnicos e comportamentais tornam o modelo especialmente adequado para organizações que buscam compreender seu estágio evolutivo e direcionar ações alinhadas à

melhoria contínua, alinhamento estratégico e fortalecimento da governança.

## **2.1.6 GESTÃO DE PROJETOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

A gestão de projetos no âmbito do Exército Brasileiro (EB) constitui um dos pilares fundamentais para o cumprimento eficaz de sua missão constitucional e para o fortalecimento da capacidade operativa e institucional da Força Terrestre.

A trajetória da gestão de projetos no Exército possui marcos importantes que evidenciam sua evolução institucional. Desde 2005, com a criação da Seção de Projetos na 2ª Subchefia do EME, até a consolidação do Escritório de Projetos do Exército (EPEX) em 2010, houve uma crescente estruturação da prática, marcada por investimentos em capacitação, alinhamento metodológico com o PMI e adoção de padrões internacionais como o PRINCE2 e o MSP. Calixto et al. (2012) afirmam que esse tipo de amadurecimento só é viável quando há aprendizagem organizacional e esforços sistemáticos de desenvolvimento de competências em gestão.

Esse processo culminou na transição da lógica de projetos para programas, impulsionando a criação do Portfólio Estratégico do Exército, alinhado ao Mapa Estratégico da Força e ao Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX). A gestão passou a adotar não apenas ferramentas de controle e execução, mas também ênfase em resultados estratégicos, geração de capacidades e transformação institucional.

O Exército adota o modelo de portfólio e programas estratégicos, sendo o Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE) a instância que organiza, prioriza e gerencia os projetos alinhados ao Plano Estratégico do Exército (PEEX). Esse portfólio é coordenado pelo Estado-Maior do Exército (EME), em especial pelo Chefe do EPEX, que atua como coordenador-executivo do Ptf EE. Essa abordagem guarda semelhança com o que Calixto, Furlan e Carvalho (2012) apontam como uma característica de ambientes organizacionais avançados: a adoção de uma gestão orientada por portfólio e sustentada por competências integradas.

**Figura 1** – Portfólio estratégico do Exército



Fonte: EPEX. <https://intranet.eme.eb.mil.br/sites/epex/>. Acesso em 4 ago. 2025

O Regulamento do Estado-Maior do Exército atribui ao EME a responsabilidade de conduzir o planejamento estratégico, coordenar o portfólio e emitir diretrizes que orientem a execução das iniciativas, garantindo o cumprimento da missão constitucional do Exército. Essa centralização do planejamento é compatível com os princípios defendidos por Dantas (2020), que sugere que a centralidade técnica e a coordenação estratégica são aspectos que favorecem a institucionalização da maturidade em ambientes complexos como o da administração militar.

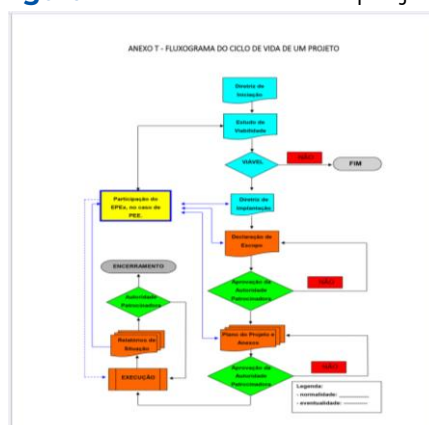
Estruturada com base em normas específicas, como as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB) e as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT), o gerenciamento de projetos se insere no arcabouço do SIPLEx, alinhado ao Plano Plurianual (PPA) e às diretrizes da Estratégia Nacional de Defesa (END) e da Política Nacional de Defesa (PND). Segundo Dantas (2020), esse tipo de alinhamento entre objetivos estratégicos e sistemas de gestão representa um dos principais indícios de maturidade institucional em projetos públicos.

Conforme estabelecido nas normas da Força, o projeto é definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado, vinculado aos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE). A governança dos projetos está ancorada em uma estrutura funcional composta pela Autoridade Patrocinadora (AP), o Gerente de Projeto (GP), os supervisores e o EPEX, que fornece suporte

metodológico e coordenação estratégica. Tal estrutura segue princípios identificados por Prado (2010) como essenciais à boa prática da gestão de projetos: definição clara de papéis, responsabilidade matricial e monitoramento por resultados.

A metodologia de gestão de projetos é customizada para a realidade da Força Terrestre, embora fortemente inspirada em boas práticas consolidadas internacionalmente, como as do PMI (*Project Management Institute*). O ciclo de vida dos projetos compreende fases detalhadas: pré-projeto, iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, com processos definidos, ferramentas e artefatos padronizados, como o Estudo de Viabilidade, o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP), o Relatório de Situação e o Termo de Encerramento. Segundo Oliveira (2020), o uso de metodologias bem estruturadas, adaptadas a contextos específicos, é um fator de profissionalização e controle essencial para evitar desperdícios e retrabalho na administração pública.

**Figura 2 – Ciclo de vida do projeto**

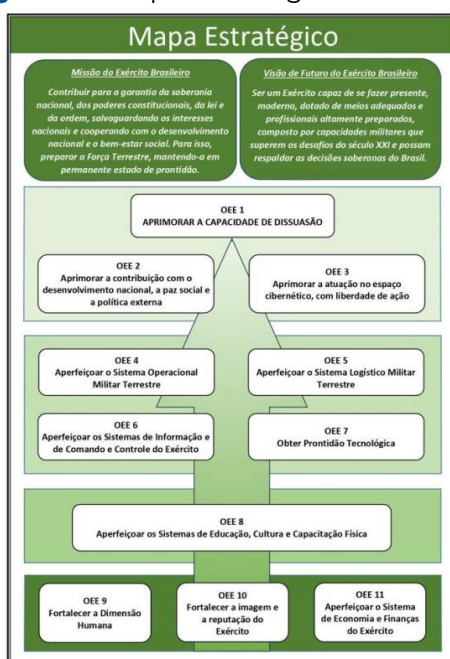


Fonte: EPEx. <https://epex.eb.mil.br/index.php/central-de-conteudos/negapeb-capacitacao>. Acesso em: 4 ago. 2025

No que tange ao financiamento e controle orçamentário, as Normas Aplicadas à Gestão de Custos no Âmbito do Comando do Exército (2022) orientam o gerenciamento de custos de maneira estruturada, desde a estimativa de custos até o controle financeiro do ciclo de vida do projeto. A compatibilização com o cronograma físico-financeiro previsto na LOA (Lei Orçamentária Anual) é mandatória para garantir a execução orçamentária e o alcance dos resultados esperados. Dantas (2020) observa que, em ambientes públicos, a integração entre planejamento financeiro e operacional é uma dimensão-chave da maturidade, especialmente quando há dependência de múltiplas fontes de financiamento.

O PEEEx 2024-2027 define onze Objetivos Estratégicos do Exército, com destaque para ações que envolvem o reequipamento da Força Terrestre, a modernização da infraestrutura na Amazônia, o desenvolvimento cibernético e a valorização da dimensão humana. Esses objetivos são operacionalizados por meio de Programas e Projetos Estratégicos com iniciativas específicas e prazos definidos, como a implantação do Projeto Combatente Brasileiro (COBRA), a modernização de batalhões e a ampliação da capacidade logística e operacional da Força. Trata-se de uma lógica que, segundo Prado (2010), articula missão organizacional, estrutura de projetos e governança estratégica - elementos que reforçam a orientação por resultados.

**Figura 3 – Mapa Estratégico do Exército**



Fonte: Exército Brasileiro. [https://www.eb.mil.br/documents/d/ouvidoria/1-1-2\\_pmt\\_2024](https://www.eb.mil.br/documents/d/ouvidoria/1-1-2_pmt_2024). Acesso em: 4 ago. 2025

O Relatório de Gestão do Comando do Exército – RGCE 2024 reafirma que a estrutura de governança do Exército está amadurecida e alinhada com os padrões da administração pública federal, conforme demonstrado pelo desempenho nos indicadores de governança e gestão (iGG e iESGo). A Cadeia de Valor Agregado (CVA-EB) posiciona os programas e projetos estratégicos como instrumentos essenciais na geração de valor público, com impactos diretos na defesa nacional, na cooperação com a sociedade e no fortalecimento da Base Industrial de Defesa. Em consonância com isso, Prado (2010) argumenta que projetos bem geridos no setor público precisam demonstrar retorno



institucional e social, reforçando a legitimidade das organizações junto à sociedade.

**Figura 4 –** Cadeia de valor agregado do Exército



Fonte: Secretaria Geral do Exército.

[https://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006\\_outras\\_publicacoes/07\\_publicacoes\\_diversas/01\\_comando\\_do\\_exercito/port\\_n\\_2146\\_cmdo\\_eb\\_20dez2023.html](https://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/07_publicacoes_diversas/01_comando_do_exercito/port_n_2146_cmdo_eb_20dez2023.html). Acesso em: 4 ago. 2025

Compreendidos os fundamentos da gestão de projetos e sua importância para o alcance de resultados estratégicos em instituições públicas, passa-se à análise do papel da auditoria interna. Este segundo eixo teórico explora como a atuação da auditoria, especialmente sob a perspectiva consultiva, pode contribuir para o fortalecimento da maturidade dos processos de gestão de projetos no âmbito organizacional.

## 2.2 AUDITORIA INTERNA

Considerando a relevância da gestão de projetos para o desempenho organizacional, a auditoria interna assume papel estratégico ao oferecer não apenas avaliações de conformidade, mas também suporte consultivo à melhoria contínua dos processos. Neste contexto, esta seção aborda a auditoria interna enquanto função essencial ao fortalecimento da governança e ao incremento da maturidade na gestão de projetos, com foco especial na administração pública e no Exército Brasileiro.

A história da auditoria remonta à Antiguidade, quando civilizações como a Suméria, o Egito Antigo e a Roma Imperial já adotavam práticas rudimentares de controle e verificação de registros administrativos e patrimoniais. Segundo Souza, Dyniewicz e Kalinowski (2010), na Suméria, já havia registros relacionados à arrecadação de impostos, enquanto no Egito os controles eram utilizados nas grandes construções. A palavra “auditoria” deriva do latim *audire*, que significa “ouvir”, remetendo às práticas nas quais os auditores analisavam os registros contábeis com base em critérios predefinidos, ainda de forma informal.

Foi, entretanto, durante o século XVIII, com a Revolução Industrial na Inglaterra, que a auditoria passou a desempenhar um papel fundamental nas organizações. O crescimento das empresas e a complexidade de suas operações geraram a necessidade de mecanismos mais rigorosos de controle e transparência. Neste contexto, a auditoria surge como uma extensão da contabilidade, servindo como instrumento de verificação da exatidão dos registros financeiros e da legalidade dos atos administrativos (Souza et al., 2010). A evolução das práticas contábeis e a profissionalização do auditor ocorreram, sobretudo, em países como Inglaterra, Holanda e Estados Unidos, onde o capitalismo se consolidava.

No Brasil, ainda durante o período colonial, por volta de 1790, já se utilizavam partidas dobradas na escrituração da Real Fazenda Portuguesa, demonstrando a adoção precoce de práticas contábeis modernas (Ricardino; Carvalho, 2004). O primeiro marco legal relacionado à auditoria foi o Decreto nº 2.935, de 16 de junho de 1862, que determinava a atuação de auditores nas assembleias gerais da Cia. de Navegação por Vapor – Bahiana – Anonyma, incumbindo-os de examinar as contas da companhia. Poucos anos depois, entre junho de 1899 e dezembro de 1902, a empresa São Paulo Tramway Light & Power Co. teve seu balanço auditado pela firma canadense Clarkson & Cross, configurando o primeiro parecer de auditoria emitido no território nacional (Ricardino; Carvalho, 2004).

A atuação profissional da auditoria no Brasil ganhou impulso com a chegada das primeiras firmas internacionais. A Deloitte Touche Tohmatsu instalou seu escritório no Rio de Janeiro em 1911, e outro em Recife, em 1917. A primeira obra acadêmica nacional voltada à auditoria, intitulada *Curso de Auditoria*, foi publicada apenas em 1957, por

Antônio Lopes de Sá, consolidando o termo “auditoria” no meio acadêmico e profissional (Ricardino; Carvalho, 2004).

No âmbito legal e educacional, o Decreto-Lei nº 7.988, de 22 de dezembro de 1945, representou um marco importante ao incluir a auditoria nos currículos dos cursos de Ciências Contábeis, Econômicas e Atuariais. Mais adiante, a Lei nº 4.728, de 14 de junho de 1965, instituiu, pela primeira vez, a figura do auditor independente em um diploma legal, promovendo a consolidação da profissão no mercado de capitais brasileiro.

Já no setor público, a auditoria interna governamental possui trajetória distinta. Sua origem formal remonta ao início do século XVIII, com a nomeação do Vice-Rei do Brasil, que tinha entre suas funções o controle das arrecadações e tributos remetidos à Coroa Portuguesa (Oliveira, 2020). Com a independência, instituíram-se órgãos de controle interno, como o Ministério da Fazenda (1821) e o Tribunal do Tesouro Nacional (1831), cuja responsabilidade era zelar pelas finanças públicas, administrar receitas e despesas e registrar a contabilidade do governo.

A fundação do Tribunal de Contas da União (TCU) em 1890, ratificada pela Constituição de 1891, representou um passo decisivo no controle da administração pública. Entretanto, seu funcionamento só se iniciou em 1893, devido a resistências políticas (Oliveira, 2020). Em 1921, o governo criou a Contadoria Central da República, marco inaugural da contabilidade pública moderna no Brasil, e, no ano seguinte, estabeleceram-se normas técnicas nacionais sobre a matéria.

O século XX foi marcado por várias reformas. Em 1964, a Lei nº 4.320 promoveu mudanças estruturais na administração financeira, e, em 1967, o Decreto-Lei nº 200 instituiu o Sistema de Controle Interno (SCI) do Poder Executivo Federal. Com ele, foram criadas as Inspetorias-Gerais de Finanças (IGF), subordinadas aos ministérios, descentralizando a atuação do controle interno. Contudo, essa estrutura mostrava-se ainda frágil e desarticulada, levando à criação, em 1980, da Secretaria Central de Controle Interno (SECIN), vinculada à Secretaria de Planejamento da Presidência da República.

As mudanças mais significativas ocorreram a partir da década de 1990. Em 1994, foi criada a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), centralizando as atividades de auditoria interna governamental e ampliando seu escopo para além da contabilidade, passando a atuar

também na avaliação da execução de políticas públicas. A promulgação da Lei nº 10.180, de 2001, consolidou esse modelo, integrando-o à recém-criada Controladoria-Geral da União (CGU), órgão responsável por coordenar e executar as atividades de auditoria, correição, ouvidoria, transparência e combate à corrupção no âmbito do Poder Executivo Federal.

Em complemento, a Instrução Normativa CGU nº 03/2017 dividiu as funções da auditoria interna governamental em avaliação e consultoria, alinhando-se às boas práticas internacionais. A atuação dos auditores internos passou a priorizar, além da conformidade legal, a efetividade dos programas governamentais e a agregação de valor à gestão pública.

Portanto, observa-se que a auditoria percorreu um caminho que vai desde o simples controle fiscal e contábil, praticado de forma empírica na Antiguidade, até a atualidade, onde se apresenta como ferramenta essencial para a governança, a prestação de contas e a melhoria contínua dos processos organizacionais, tanto na iniciativa privada quanto na administração pública.

A partir da consolidação da auditoria interna governamental como prática institucional, novas abordagens e normativos vêm reforçando seu papel estratégico na administração pública federal. Conforme estabelecido pela Instrução Normativa CGU nº 03/2017, a função de auditoria divide-se em avaliação e consultoria, sendo ambas reconhecidas como formas legítimas e complementares de atuação. A atividade de avaliação se refere à análise objetiva sobre os processos de governança, riscos e controles internos, enquanto a atividade de consultoria compreende o assessoramento à gestão, sem assumir responsabilidades executivas, com o objetivo de agregar valor e orientar melhorias (CGU, 2017).

Estudo realizado por Oliveira (2022) evidencia que a atuação dos auditores da Controladoria-Geral da União (CGU) oscila entre abordagens pedagógicas e repressivas, o que reforça a complexidade e a flexibilidade dessa função. A auditoria, ao focar na prevenção, educação e assessoramento à gestão, configura uma abordagem pedagógica, enquanto a apuração de irregularidades representa uma postura repressiva, voltada à responsabilização. A pesquisa identificou que a maioria dos auditores prefere a atuação orientada à avaliação e

consultoria, principalmente por sua maior capacidade de agregar valor à gestão pública.

Sob a perspectiva internacional, a atuação da auditoria interna é orientada pelas Normas Globais de Auditoria Interna do *Institute of Internal Auditors* (IIA), recentemente atualizadas em 2024. Tais normas estabelecem um conjunto de 15 princípios fundamentais, distribuídos em domínios como ética, governança, execução e comunicação. Entre os princípios destacam-se: integridade, objetividade, competência, zelo profissional, confidencialidade, independência e comunicação eficaz (IIA, 2024). Esses pilares asseguram que a auditoria interna atue como uma ferramenta de governança organizacional, gerando confiança, promovendo a conformidade e apoiando o alcance de objetivos institucionais.

No setor público, a aplicação dessas normas exige adaptações, dadas as especificidades institucionais e legais. O próprio IIA reconhece essa realidade e apresenta diretrizes complementares para o setor público, abordando a aplicação das normas em contextos com estruturas de governança distintas, como ocorre no Brasil. A função de auditoria interna governamental, nesse sentido, é também responsável por promover a responsabilização, a ética na gestão e a melhoria contínua, respeitando os princípios da administração pública e os desafios operacionais do Estado (IIA, 2024; CGU, 2017).

Além disso, o conceito de independência e julgamento profissional, reiterado nas normas técnicas internacionais, é um dos pilares para a legitimidade e a eficácia da função de auditoria. A liberdade para definir escopo, realizar análises e emitir pareceres sem interferências indevidas garante a qualidade dos trabalhos e a confiança dos stakeholders (IIA, 2024; CGU, 2017).

Compreender a trajetória histórica da auditoria, desde suas origens remotas até sua consolidação como prática institucionalizada no setor público e privado, permite reconhecer a evolução de seus objetivos, métodos e escopo de atuação. A partir desse panorama, observa-se que a auditoria deixou de ser uma simples verificação contábil para se tornar uma ferramenta estratégica de controle, transparência e governança. Nesse contexto, destaca-se a auditoria interna governamental como um desdobramento específico dessa evolução, voltado ao aperfeiçoamento da gestão pública. A seguir, será apresentada uma análise mais detalhada sobre a auditoria interna no

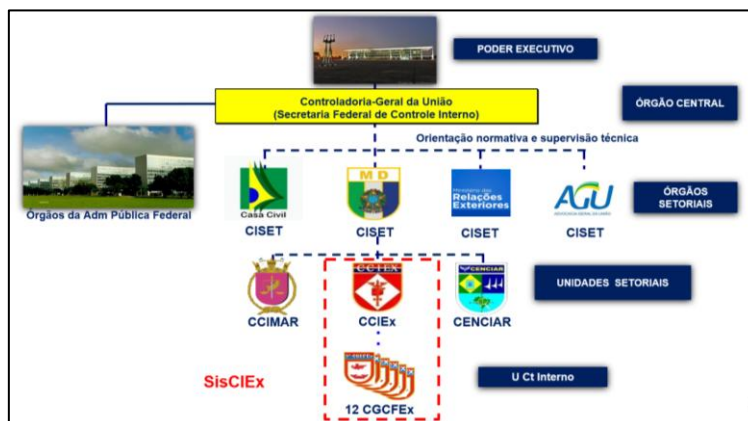
âmbito governamental brasileiro, abordando suas características, marcos legais, estrutura institucional e o papel desempenhado no fortalecimento do controle e da *accountability* no setor público.

## **2.2.1 SISTEMA DE CONTROLE INTERNO E AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL**

A Auditoria Interna Governamental (AIG) constitui uma função essencial e estratégica no âmbito da administração pública, integrando o Sistema de Controle Interno e contribuindo diretamente para a boa governança, a gestão de riscos e o aprimoramento dos controles internos. Conforme dispõe o art. 74 da Constituição Federal de 1988, a auditoria interna deve apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional, fortalecendo a *accountability* e promovendo maior transparência na gestão pública (BRASIL, 1988). O próprio texto constitucional reforça que os sistemas de controle interno devem exercer o controle das receitas, despesas, aplicação de recursos públicos e cumprimento de metas, além de apoiar o Congresso Nacional no exercício do controle externo (art. 74, §§ 1º a 3º, CF/1988), o que atribui à AIG um papel de mediação estratégica entre os órgãos de gestão e os órgãos de fiscalização.

Nesse contexto, o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, disciplinado pelo Decreto nº 3.591/2000 e pela Lei nº 10.180/2001, organiza-se como um conjunto de atividades voltadas à avaliação da gestão, da legalidade dos atos administrativos e da efetividade das políticas públicas. Suas finalidades incluem o controle da execução orçamentária e financeira, o apoio ao controle externo e a orientação aos administradores públicos, conforme estabelecem os arts. 2º e 6º do Decreto nº 3.591/2000. A atuação da AIG, portanto, está inserida nesse arcabouço mais amplo e sistêmico do controle interno federal, sendo um de seus instrumentos operacionais fundamentais (BRASIL, 2000; BRASIL, 2001).

**Figura 5 – Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal**



Fonte: Centro de Controle Interno do Exército

A atuação da AIG está disciplinada por um conjunto normativo que inclui a Lei nº 10.180/2001, o Decreto nº 3.591/2000 e, principalmente, a Instrução Normativa SFC/CGU nº 03/2017, que estabelece o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Essa instrução normatiza as atividades de avaliação e consultoria, alinhando a auditoria interna às boas práticas internacionais, como as do *Institute of Internal Auditors – IIA*, e posicionando-a como terceira linha de defesa nos modelos de gestão de riscos e controles (Oliveira et al., 2023; CGU, 2017). Esse modelo está em consonância com o que preconiza o Sistema de Controle Interno Federal, ao atribuir à auditoria o papel de avaliar e fortalecer os mecanismos de gestão da administração pública, com foco em legalidade, economicidade, eficiência e eficácia (BRASIL, 2000).

Estudos demonstram que, desde a publicação da IN nº 3/2017, observou-se uma evolução significativa na etapa de planejamento das auditorias internas, com adoção mais ampla de abordagens baseadas em riscos. Contudo, ainda existem desafios nas fases de execução e comunicação, indicando a necessidade de contínuo aperfeiçoamento e investimento em capacitação (Oliveira; Araújo; Silva, 2023).

A atuação da AIG deve ser sistemática, disciplinada, independente e orientada a riscos, conforme destacado no art. 18 do Decreto nº 9.203/2017, que trata da governança pública. Sua função vai além do mero controle de legalidade, assumindo papel de instrumento gerencial e estratégico. Nesse sentido, modelos como o IA-CM (*Internal Audit Capability Model*) têm sido adotados para mensurar o grau de maturidade da auditoria nos órgãos públicos, avaliando aspectos como a gestão das atividades, a capacidade de agregar valor e o grau de institucionalização dos processos (Azevedo, 2021).



Além da função de avaliação, a AIG exerce atividades de consultoria, cuja natureza consiste no aconselhamento técnico à gestão, sem assumir responsabilidades administrativas. Essas atividades, regulamentadas por manuais como o do Superior Tribunal de Justiça (STJ), podem assumir formas como assessoramento, orientação, facilitação ou treinamento, todas voltadas à promoção da melhoria contínua da governança, da gestão de riscos e dos controles internos (Sant'Anna, 2023; STJ, 2023). Cabe destacar que, conforme o art. 6º do Decreto nº 3.591/2000, é também atribuição do Sistema de Controle Interno prestar orientação aos administradores públicos quanto à correta aplicação dos recursos e à forma de prestar contas, o que reforça a dimensão pedagógica e preventiva da atividade de auditoria interna (BRASIL, 2000).

A implementação prática da AIG nos entes federativos tem apresentado avanços importantes. Um estudo de caso realizado no Departamento Autônomo de Água e Esgotos (DAAE) de Araraquara/SP demonstrou que, após a implantação da auditoria interna baseada em riscos, houve significativa redução dos apontamentos do TCE-SP, maior resolubilidade das recomendações e incremento na utilização dos relatórios de auditoria pela gestão (Mattar; Fonseca, 2022).

Outro aspecto relevante diz respeito à aderência da AIG no Brasil às normas internacionais do IIA. Conforme análise realizada por Sousa e Costa (2019), a IN nº 3/2017 apresenta mais de 90% de correspondência com os princípios estabelecidos pelas Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (IPPF), ainda que isso não configure adesão plena. Tal proximidade normativa fortalece a legitimidade das ações da auditoria governamental e sua convergência com as melhores práticas internacionais.

Por fim, a atuação da AIG deve ser compreendida como parte de um sistema de governança pública mais amplo. A auditoria contribui para o alinhamento entre os objetivos estratégicos e operacionais da administração pública, apoia os gestores na tomada de decisões e assegura o uso racional dos recursos públicos. Nesse cenário, torna-se imprescindível a adoção de uma cultura organizacional que valorize o controle interno, a ética e a transparência como fundamentos da boa administração.

A atividade de auditoria interna governamental no Brasil tem passado por um processo contínuo de aperfeiçoamento e adaptação às

boas práticas internacionais. Um marco significativo nesse processo é a adoção do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), o qual fornece um referencial para medir a maturidade das unidades de auditoria em diferentes níveis (Oliveira, 2020). O estudo de Silva (2024) sobre o Comando do Exército evidenciou a aderência parcial aos níveis 2 (infraestrutura) e 3 (integrado), com destaque para desafios estruturais e institucionais como a ausência de certificações, baixa articulação com auditoria externa e limitações na documentação de processos.

No cenário atual, observa-se um esforço para que a função de auditoria interna se distancie da cogestão e mantenha sua independência funcional e técnica, conforme orientam acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU), como os Acórdãos nº 2622/2015 e nº 2352/2016, que reforçam a necessidade de distinção clara entre controle interno e auditoria interna (Lara, 2022). A atuação da auditoria como terceira linha de defesa no modelo das “Três Linhas” do IIA fortalece essa perspectiva, posicionando-a como avaliadora da efetividade da governança, dos controles e da gestão de riscos, sem assumir responsabilidades operacionais.

Outro ponto de destaque na literatura recente é a ênfase nos serviços de consultoria, reconhecidos como parte fundamental do escopo de atuação da AIG, especialmente no apoio à melhoria dos processos organizacionais. Essa abordagem exige, entretanto, que se observem os limites normativos e éticos, para que não se configure interferência na gestão, o que comprometeria a independência do auditor (PEMPAL, 2020; CGU, 2017).

A integração das normas do Framework Internacional de Práticas Profissionais (IPPF) com os normativos nacionais, como a IN CGU nº 03/2017, também tem ampliado a qualidade e a legitimidade das práticas da AIG no Brasil. As Normas Globais de Auditoria Interna (2024) estabelecem 15 princípios norteadores que vão desde a integridade e competência até a comunicação eficaz e a supervisão de qualidade. No contexto brasileiro, esses princípios têm orientado a construção de manuais técnicos, indicadores de desempenho e sistemas de avaliação da qualidade dos serviços prestados pela auditoria interna (IIA, 2024; Silva, 2024).

A literatura especializada destaca, ainda, o papel da AIG como instrumento para a implementação de políticas públicas e como

fornecedora de informações relevantes para o ciclo de gestão. Oliveira (2020) destaca que as recomendações oriundas de auditorias internas têm sido utilizadas como base técnica para formulação, correção ou redirecionamento de ações governamentais. Essa perspectiva amplia o entendimento da AIG como ferramenta não apenas de controle, mas de governança estratégica e promotora de valor público.

Assim, a auditoria interna governamental no Brasil consolida-se como função crítica da administração pública moderna, sendo fundamental que continue evoluindo em aspectos como profissionalização, adoção de tecnologias, estruturação organizacional e alinhamento com os princípios da boa governança.

O fortalecimento da Auditoria Interna Governamental no Brasil também tem sido impulsionado por diretrizes e boas práticas internacionais promovidas por redes colaborativas, como a PEMPAL – *Public Expenditure Management Peer-Assisted Learning*, em especial por meio da Comunidade de Prática de Auditoria Interna (IACOP). Essa comunidade desenvolveu um Modelo de Manual de Boas Práticas de Auditoria Interna, amplamente referenciado por órgãos internacionais e adaptado em vários países da Europa e Ásia Central. O modelo enfatiza elementos essenciais como ética, independência, avaliação de risco, proficiência técnica, monitoramento da qualidade e prestação de contas, todos fundamentais para o amadurecimento da AIG no setor público (PEMPAL, 2012).

Estudos recentes reforçam o papel da auditoria interna como instrumento de apoio à governança pública, especialmente em instituições federais de ensino e universidades públicas. Segundo Pinheiro (2017), a alta administração reconhece que a avaliação da gestão de riscos, apesar de ainda pouco frequente, possui o maior potencial para agregar valor à governança universitária. Quando os planos de auditoria são elaborados com base em matrizes de risco, os gestores percebem maior alinhamento estratégico, e os relatórios da auditoria passam a subsidiar decisões em conselhos superiores das universidades.

As pesquisas recentes ampliam ainda mais a compreensão sobre a auditoria interna governamental como ferramenta de gestão estratégica e de agregação de valor nas instituições públicas. A atuação da auditoria interna é, cada vez mais, percebida como fator indutor de melhorias organizacionais e da governança pública, particularmente

no contexto das Instituições Federais de Ensino (IFEs), conforme demonstrado por diversos estudos empíricos e teóricos.

D'Ávila e Silva (2021) identificaram que fatores como a qualidade dos trabalhos desenvolvidos e a atuação voltada à gestão de riscos são os principais vetores de percepção de valor da auditoria interna entre os profissionais do setor público. Esses achados reforçam que a AIG deve focar em ações que ampliem sua efetividade e promovam entregas que impactem diretamente os processos institucionais.

A dissertação de Nóbrega (2021) contribui com uma análise detalhada sobre a adesão das unidades de auditoria interna às atividades de consultoria, observando que, embora muitas Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG) prevejam esse tipo de serviço em seus planos de auditoria, ainda há desafios quanto à sua formalização e execução plena. A pesquisa sugere, inclusive, a atualização dos regimentos internos como estratégia para o fortalecimento institucional das atividades de consultoria no setor público.

Além disso, o estudo de Frias et al. (2022) ressalta a auditoria interna como recurso intangível estratégico. No caso das IFEs, a auditoria se apresenta como um agente facilitador de inovações, especialmente por meio da proposição de melhorias nos processos administrativos, contribuindo para a otimização de recursos e para o atendimento mais eficaz das demandas sociais.

No que diz respeito à medição de desempenho da auditoria interna, a pesquisa de Imoniana et al. (2014) mostra que, apesar dos avanços metodológicos, ainda existe assimetria de informação entre o setor de auditoria e a alta gestão, o que dificulta a plena valorização de seus resultados. São apontadas lacunas quanto à existência de indicadores sistematizados de desempenho e avaliação periódica independente, fundamentais para assegurar o alinhamento da auditoria com os objetivos estratégicos das organizações públicas.

A visão dos próprios agentes envolvidos também é relevante. Lélis e Pinheiro (2012) demonstraram que tanto auditores quanto auditados percebem que a qualidade das recomendações, a capacitação técnica e o foco em riscos são atributos que elevam a credibilidade e a eficácia da auditoria interna. No entanto, também evidenciaram divergências na percepção sobre o comportamento dos auditados, indicando a necessidade de aprimoramento no

relacionamento interpessoal e na comunicação dos achados de auditoria.

Dessa forma, a auditoria interna governamental fortalece sua identidade como uma função estratégica, orientada por boas práticas, inovação, agregação de valor e prestação de contas à sociedade. Para alcançar seu pleno potencial, é necessário que os órgãos públicos invistam na profissionalização dos auditores, na integração com os sistemas de governança e na adoção de mecanismos claros de mensuração e comunicação dos resultados obtidos.

### **2.2.1.1 FORMAS DE ATUAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA**

A atuação da auditoria interna governamental contempla diferentes formas, definidas e estruturadas segundo a legislação vigente e o referencial técnico da CGU (2017), com forte alinhamento às Normas Globais do IIA (2024) e às práticas descritas por autores especializados como Oliveira (2020), Sant'Anna (2023) e PEMPAL (2020).

As duas formas principais de atuação da AIG são:

- a) Atividades de Avaliação: consistem na análise objetiva de evidências para fornecer opiniões ou conclusões quanto à eficácia, eficiência, legalidade e economicidade de operações, programas e processos. São atividades tradicionais da auditoria, geralmente planejadas com base na matriz de riscos da organização, e incluem auditorias financeiras, operacionais, de conformidade e de desempenho (CGU, 2017). Conforme Sant'Anna (2023), essas atividades estão voltadas à geração de conhecimento sistematizado e à produção de recomendações para a melhoria da governança institucional.**
- b) Atividades de Consultoria: envolvem o assessoramento técnico à gestão, por meio de análises, recomendações ou facilitação de processos, sem que se assuma a responsabilidade pela decisão final ou pela execução das ações. Esse tipo de atuação, conforme previsto na IN CGU nº 3/2017, deve ser solicitado pela gestão e estar formalizado em instrumento específico. Segundo PEMPAL (2020), a consultoria exercida pela auditoria interna representa uma tendência internacional de valorização da função como parceira estratégica da administração, desde que preservadas a independência, a objetividade e a clareza de limites éticos.**

Ambas as formas de atuação devem ser fundamentadas em princípios como competência profissional, confidencialidade, integridade e independência, conforme estabelecido pelas Normas Globais de Auditoria Interna (IIA, 2024). Estudos como os de D'Ávila e Silva (2021) e Imoniana et al. (2014) reforçam que o reconhecimento da auditoria como instrumento de gestão estratégica está diretamente relacionado à qualidade das avaliações realizadas, à efetividade das recomendações e à capacidade de comunicação dos achados.

## **2.2.2 CONSULTORIA EM AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL**

A consultoria em auditoria interna governamental configura-se como serviço pactuado de assessoramento, orientação, facilitação e treinamento, orientado a agregar valor à gestão pública mediante o fortalecimento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos. Essa atuação não implica assunção de responsabilidades gerenciais pela Unidade de Auditoria Interna Governamental (UAIG), o que a distingue dos trabalhos de avaliação (*assurance*). Tal diferenciação encontra respaldo em normativos e manuais institucionais, como as Orientações Práticas da Controladoria-Geral da União (CGU, 2022), a Nota Técnica do Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx, 2023) e os manuais de auditoria do Superior Tribunal de Justiça (STJ) e do Ministério Público da União (MPU).

Do ponto de vista normativo, o Tribunal de Contas da União (TCU) consolidou, em diferentes acórdãos, diretrizes que estruturam a prática consultiva: preservação da independência e vedação à cogestão (2009); convergência ao IPPF e elaboração de planos de trabalho baseados em riscos (2017); integração com a gestão de riscos e fortalecimento do Programa de Gerenciamento da Qualidade (2018); e padronização metodológica, com manuais de consultoria e capacitação dos auditores (2020). A Instrução Normativa SFC/CGU nº 03/2017, por sua vez, conferiu força vinculante a esse desenho institucional, enquanto as Orientações Práticas (CGU, 2022) traduziram tais diretrizes em artefatos operacionais.

No que tange aos objetos de consultoria, Sant'Anna (2023) sustenta que, conforme a Norma IPPF 2210.C1, os trabalhos devem recair sobre governança, gestão de riscos e controles. Esses grandes processos podem ser decompostos em instâncias específicas, como governança institucional, de tecnologia da informação, de dados, de



aquisições ou de pessoal. No âmbito da governança institucional, por exemplo, a consultoria pode incidir sobre mecanismos de liderança, de estratégia e de *accountability*; já no processo de gestão de riscos, pode apoiar a construção de políticas, metodologias e matrizes; e, quanto aos controles internos, orientar a adequação de fluxos, manuais e procedimentos. Essa delimitação é essencial para evitar sobreposição com atribuições da gestão e manter a natureza de assessoramento, sem caracterizar cogestão (Sant’Anna, 2023).

No plano prático, a Nota Técnica do CCIEx (2023) estruturou fases e artefatos padronizados, como Documento de Demanda, Parecer de Viabilidade, Termo de Compromisso e Relatórios. Esses instrumentos asseguram transparência, rastreabilidade e legitimidade ao processo, reforçando a necessidade de pactuação prévia com a alta administração. Além disso, Sant’Anna (2023) evidencia, a partir de pesquisa com 468 auditores e gestores de 133 instituições públicas, que 83% dos gestores manifestaram interesse em receber consultorias, enquanto 51% dos auditores declararam não se sentir preparados para realizá-las. Esses resultados demonstram, por um lado, a clara demanda da alta administração por serviços consultivos e, por outro, a necessidade de investimentos em capacitação dos auditores internos. Ainda segundo o autor, as entidades representativas da área — como Conaci, Dicon e IIA — corroboram esse entendimento, reconhecendo a consultoria como mecanismo indispensável para o aprimoramento institucional.

A literatura nacional complementa esse quadro. Jorge (2017) destaca a importância de estabelecer limites operacionais claros, como escopo delimitado e comunicação sob medida, a fim de resguardar a independência e a responsabilidade da gestão. Verpel (2023) aponta que a efetividade da consultoria depende de pactuação explícita, tipificação inequívoca e métricas de valor desde o início. Nóbrega (2021), por sua vez, identifica, em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), um descompasso entre o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) e a execução das consultorias, resultante da ausência de estatuto, processos formalizados e capacidade técnica adequada. Em convergência, Sant’Anna (2023) propõe uma prática “enxuta e rastreável”, estruturada em tipologias claras, critérios de aceitação e resultados mensuráveis desde a pactuação, de modo a evitar lacunas de execução e ampliar a percepção de valor pelos stakeholders.

Dessa forma, observa-se que a integração entre normativos (TCU, CGU), práticas institucionais (CCIEEx, STJ, MPU), pesquisa empírica com stakeholders e literatura acadêmica (Jorge, Verpel, Nóbrega e Sant'Anna) consolida um modelo de consultoria pactuada, documentada, independente, baseada em riscos e orientada a resultados. Tal arranjo não se limita ao cumprimento de exigências normativas, mas busca demonstrar valor público mensurável, em consonância com as expectativas tanto da alta administração quanto da sociedade.

### **2.2.3 AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

A Auditoria Interna no Exército Brasileiro é exercida, institucionalmente, pelo Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx), unidade setorial da Secretaria de Controle Interno do Ministério da Defesa (CISSET/MD), conforme estabelecido pelo Decreto nº 3.591/2000 e normatizado pelo Regimento Interno, pelo Regulamento do próprio CCIEEx e pelas Instruções Gerais para a Atividade de Auditoria Interna Governamental, que institui o Estatuto de Auditoria e regulamenta o Sistema de Controle Interno do Comando do Exército, aprovadas pela Portaria C Ex nº 1.523/2021 (BRASIL, 2000; EB, 2021).

O CCIEEx integra o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e exerce a função de órgão central do Sistema de Controle Interno do Exército (SisCIEEx), atuando como órgão de assistência direta e imediata ao Comandante do Exército. Essa estrutura coaduna-se com a perspectiva teórica de que a auditoria interna, quando bem estruturada, fortalece a governança institucional e aumenta a capacidade organizacional de gerar valor público (D'ávila; Silva, 2021).

Como unidades regionais do SisCIEEx, os Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx), sob a coordenação do CCIEEx, desenvolvem atividades de Auditoria Interna Governamental, realizando também o acompanhamento da apuração de dano ao erário e a análise de atos de pessoal (admissões e concessões de aposentadorias, reformas e pensões).

**Figura 6 – SisCIEx**



Fonte: Centro de Controle Interno do Exército

De acordo com o art. 3º do Regulamento do CCIEEx, e conforme reforçado no Estatuto de Auditoria, a missão da unidade é “aumentar e proteger o valor organizacional do Exército Brasileiro e de suas entidades vinculadas, desenvolvendo atividades de avaliação e consultoria objetivas, baseadas em riscos, em conformidade com a legislação vigente e com os princípios norteadores da Administração Pública Federal” (EB, 2021). Essa concepção está alinhada à abordagem contemporânea da auditoria como promotora de valor público, conforme discutido por Oliveira (2020), que ressalta o papel da auditoria como mecanismo estratégico de apoio à gestão e de indução de boas práticas administrativas.

As Instruções Gerais estabeleceram formalmente o Estatuto de Auditoria Interna no âmbito do Comando do Exército, regulamentando a organização, a estrutura de reporte, os princípios éticos e operacionais da atividade de auditoria, incluindo a exigência de plano anual de capacitação, a aplicação do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) e os parâmetros de evidência, objetividade, independência e julgamento profissional (EB, 2021). Esses elementos estão em consonância com o que preconiza a literatura especializada ao destacar a importância da capacitação contínua, da postura crítica e da aderência aos referenciais internacionais como bases para o fortalecimento institucional da auditoria (Sant’Anna, 2023; PEMPAL, 2020).

Antes de detalhar o escopo operacional do CCIEEx, é importante situar sua atuação dentro do modelo das Três Linhas de Defesa, conforme as Normas Globais do *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2024) e o Referencial Técnico da CGU (2017). Esse modelo propõe a organização da governança e do controle em três camadas:

- a) A primeira linha é composta pelos gestores das unidades operacionais, responsáveis pela execução direta das**

- atividades e pela gestão dos riscos inerentes aos seus processos;
- b) A segunda linha inclui funções de controle interno, conformidade e gerenciamento de riscos, que dão suporte e monitoramento às atividades da primeira linha; e
  - c) A terceira linha é ocupada pela auditoria interna, que fornece avaliações independentes e objetivas sobre a eficácia dos controles e da governança.

**Figura 6 – Modelo das Três Linhas**



Fonte: IIA Brasil.

<https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf> . Acesso em 2 jun. 2025.

Nesse contexto, o SisCIEEx, por meio do CCIEx e CGCFEx está claramente posicionado na terceira linha de defesa, sendo responsável por avaliar a adequação e a efetividade dos sistemas de controle e de gestão de riscos implementados no âmbito do Comando do Exército. Essa posição estratégica permite ao SisCIEEx a atuação independente, técnica e funcional, contribuindo diretamente para a governança, a transparência e a *accountability* institucionais (IIA, 2024; CGU, 2017).

A atuação do SisCIEEx abrange todos os sistemas, processos, operações, funções e atividades do Comando do Exército (Cmdo Ex), incluindo as organizações militares (OM) e entidades vinculadas (EV), como a Fundação Habitacional do Exército (FHE), a Fundação Osório e a Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL), além de qualquer pessoa física ou jurídica que utilize, arrecade, guarde ou administre

recursos sob responsabilidade do Cmdo Ex (EB, 2021). Segundo PEMPAL (2020), o escopo ampliado da auditoria interna deve contemplar todos os fluxos de responsabilidade organizacional, permitindo à função de controle agregar valor em ambientes de alta complexidade institucional.

As competências do CCIEx estão descritas no art. 6º do Regulamento, incluindo a avaliação da gestão quanto à eficácia, eficiência e efetividade; a auditoria financeira sobre demonstrações contábeis e relatórios financeiros; a avaliação da regularidade de licitações e contratações; e o exame da legalidade, legitimidade, economicidade e sustentabilidade dos atos administrativos (EB, 2021). Além disso, o CCIEx e os CGCFEx desenvolvem atividades de consultoria técnica à gestão, voltadas ao aprimoramento de processos, conforme os princípios da IN CGU nº 3/2017 (CGU, 2017). A esse respeito, Sant'Anna (2023) ressalta que a função consultiva da auditoria interna, se exercida com base na ética e na independência, contribui para o desenvolvimento de soluções integradas e preventivas na administração pública.

A estrutura organizacional do CCIEx conta com seções especializadas, tais como Apuração, Avaliação, Planejamento e Estudos, Informática e Logística, além de Assessorias de Apoio Jurídico e de Inteligência. Essa estrutura permite a abordagem integrada e especializada das ações de controle interno, com foco tanto nas atividades de conformidade quanto nas de orientação à gestão (EB, 2021). Conforme evidenciado por Silva (2024), estruturas auditivas mais robustas e multifuncionais tendem a apresentar maior aderência aos modelos de maturidade organizacional, especialmente nos níveis intermediários do IA-CM.

O Regimento Interno do CCIEx (Portaria C Ex nº 1.603/2021) reforça o caráter de assessoramento direto ao Comandante do Exército, assegurando a independência funcional e técnica necessárias ao exercício das atividades de auditoria, conforme preconiza a legislação vigente e o referencial técnico da CGU (CGU, 2017; EB, 2021). Essa independência é ressaltada também por Lélis e Pinheiro (2012), ao argumentarem que a credibilidade da auditoria interna está diretamente ligada à sua autonomia técnica frente às decisões administrativas.

Ademais, a atuação do CCIEx é acompanhada pela Comissão de Coordenação de Controle Interno (CCCI), órgão colegiado com função consultiva no âmbito do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, conforme previsto no art. 23 da Lei nº 10.180/2001 e regulamentado pelo Regimento Interno da CCCI (BRASIL, 2001; CGU, 2015). A CCCI tem como objetivo promover a integração e a harmonização das ações de controle interno entre os diversos órgãos do Executivo Federal. Tal instância reflete a busca pela padronização e institucionalização das práticas de auditoria, aspecto valorizado por autores como Imoniana et al. (2014), que alertam para os riscos da assimetria informacional e da ausência de critérios homogêneos de avaliação da auditoria interna.

Assim, a auditoria interna governamental no Exército Brasileiro apresenta-se como uma função altamente estruturada, orientada a riscos, com base normativa robusta e alinhada aos princípios da governança pública, sendo essencial para a promoção da *accountability*, da transparência e da eficácia institucional.

## **2.2.4 CONSULTORIA NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

A consultoria no âmbito do Exército Brasileiro vem se consolidando como instrumento estratégico de assessoramento, orientado a agregar valor, fortalecer controles internos, aprimorar a gestão de riscos e qualificar a governança de programas e projetos estratégicos. Embora ainda represente uma vertente relativamente recente e pouco explorada, observa-se que o Sistema de Controle Interno do Exército (SisCIEx) tem buscado padronizar a atividade por meio de normativos próprios, alinhados às orientações da Controladoria-Geral da União (CGU) e às melhores práticas internacionais.

A Nota Técnica de Auditoria Interna nº 01/2023, elaborada pelo Centro de Controle Interno do Exército (CCIEx), estabelece um processo faseado composto por: demanda/pactuação, planejamento, execução, comunicação dos resultados e monitoramento. A fase inicial de demanda é considerada a mais sensível, pois nela se define a legitimidade do objeto a ser submetido à consultoria. A solicitação deve ser formalizada pela alta administração ou por colegiados de governança e somente pode ser executada após aceitação formal pela unidade de auditoria. Esse procedimento envolve o Documento de Demanda, que descreve objeto, natureza, motivação e benefícios



esperados, além do Parecer de Viabilidade, que avalia se o pedido é estratégico, se preserva a independência do auditor e se está vinculado ao planejamento institucional (EB, 2023).

Esse desenho normativo dialoga diretamente com a literatura. Para Sant'Anna (2023), a pactuação explícita e a origem legítima da demanda são condições indispensáveis para garantir independência e evitar a cogestão. Verpel (2023) acrescenta que a efetividade da consultoria está vinculada a critérios de aceitação bem definidos, como alinhamento a objetivos estratégicos, capacidade técnica da equipe e formalização da solicitação. Nessa mesma linha, Jorge (2017) defende que a consultoria deve sempre decorrer de demanda efetiva da alta administração, formalmente pactuada, e não de pedidos casuísticos que comprometam a objetividade. Já Nóbrega (2021), ao analisar práticas em Instituições Federais de Ensino Superior, identificou fragilidades justamente na ausência de critérios claros para a etapa de solicitação, o que resultou em desalinhamento entre os Planos Anuais de Auditoria Interna (PAINT) e a execução efetiva. Nesse sentido, a Nota Técnica nº 01/2023 do Exército responde diretamente a essas lacunas ao instituir mecanismos formais e documentados de pactuação.

A etapa de planejamento é iniciada com a assinatura do Termo de Compromisso entre a unidade de auditoria e o gestor demandante, assegurando objeto, escopo, cronograma e responsabilidades. Essa fase inclui ainda estudo preliminar do objeto, mapeamento de processos e análise de riscos e controles, consolidando-se no Documento de Planejamento da Consultoria. Para Sant'Anna (2023), a pactuação formal e a delimitação do escopo são fundamentais para preservar a independência e assegurar clareza quanto aos benefícios esperados.

Durante a execução, a equipe de consultoria coleta e analisa informações, realiza visitas técnicas e reuniões, formulando recomendações baseadas em evidências. Os resultados parciais são registrados em Relatórios de Acompanhamento. Essa dinâmica reflete a recomendação de Jorge (2017) sobre a importância de comunicação clara e sob medida, ajustada às necessidades do gestor.

Na fase de comunicação dos resultados, utilizam-se relatórios preliminares e finais, além de reuniões de busca conjunta de soluções, nas quais gestores e auditores alinham percepções. Essa prática vai ao encontro da análise de Verpel (2023), que destaca a necessidade de

clareza nos produtos entregues e de métricas de valor para avaliar o retorno da consultoria.

Por fim, a etapa de monitoramento, prevista quando pactuada no Termo de Compromisso, envolve o acompanhamento da implementação das recomendações. Embora a responsabilidade pela execução das ações recaia sobre a administração, a sistemática de monitoramento contribui para rastreabilidade e demonstração de valor agregado. Nesse ponto, Nóbrega (2021) adverte que a ausência de acompanhamento é um dos principais fatores de fragilidade em instituições públicas, pois cria lacunas entre planejamento e execução.

Na prática, projetos estratégicos como a aquisição da Viatura Blindada de Cavalaria Média Sobre Rodas 8×8, da Viatura Blindada de Combate Obuseiro Autopropulsado 155 mm, do Sistema de Artilharia Antiaérea de Média Altura/Médio Alcance e da modernização da Viatura Blindada de Combate Carro de Combate Leopard 1A5 BR foram assessorados pelo SisCIEEx mediante demanda do Estado-Maior do Exército. No caso da implantação do Colégio Militar de São Paulo, a solicitação partiu do Comando Militar do Sudeste, demonstrando que a consultoria pode emergir de diferentes instâncias de governança da Força.

Assim, observa-se que a consultoria no Exército, ao seguir etapas bem definidas e documentadas, contribui para elevar o grau de maturidade da gestão de projetos estratégicos e fortalecer os mecanismos de governança, em consonância com os referenciais normativos e as melhores práticas de auditoria interna governamental.

A análise das recomendações emitidas à gestão pela consultoria e as ações decorrentes, em alinhamento ao objetivo específico “avaliar a aderência à metodologia prevista para gerenciamento de Programas/Projetos no Exército, antes e depois das recomendações da consultoria”, serão descritas no capítulo de “ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS”, tendo como fonte de dados os relatórios dos projetos em questão e as NEGAPEB.

Após a análise do papel da auditoria interna na promoção da maturidade organizacional, torna-se imprescindível abordar a capacitação como elemento complementar e estratégico. O desenvolvimento contínuo das competências técnicas e gerenciais das equipes configura-se como fator decisivo para a efetividade tanto da gestão de projetos quanto da atuação da auditoria interna,

consolidando a integração entre práticas institucionais e resultados organizacionais.

## 2.3 CAPACITAÇÃO

A capacitação organizacional constitui uma dimensão crítica para o fortalecimento da maturidade na gestão de projetos e para a eficácia da auditoria interna. Esta seção discute a importância do desenvolvimento de competências no contexto das instituições públicas, com especial atenção ao papel que a qualificação das equipes exerce na consolidação de práticas orientadas a resultados e na superação de fragilidades institucionais.

A capacitação dos servidores públicos constitui elemento estruturante para a modernização do Estado e o fortalecimento da capacidade institucional. Diante das exigências crescentes por maior eficiência, transparência e qualidade nos serviços prestados, investir no desenvolvimento de competências torna-se não apenas uma estratégia de valorização profissional, mas uma necessidade para a consecução das políticas públicas e para a geração de valor à sociedade (Fleury; Fleury, 2001; Dutra, 2004; BRASIL, 2006).

Nos últimos anos, observou-se uma mudança no paradigma de formação dos servidores, com a consolidação de modelos que superam a lógica tradicional de treinamentos pontuais e adotam abordagens baseadas na gestão por competências, na educação corporativa e na aprendizagem contínua (Brandão; Guimarães, 2001; ENAP, 2005; Teixeira; Pontes, 2017). Tais modelos promovem o alinhamento entre o desenvolvimento individual e os objetivos estratégicos organizacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho institucional e o fortalecimento da cultura organizacional.

Além disso, a capacitação se configura como mecanismo de transformação institucional, sendo capaz de induzir inovação, reforçar a liderança e preparar as organizações públicas para contextos de complexidade e mudança (Koltz; Cavalcante, 2022; Stassun; Wippel, 2013). Ao integrar as ações de desenvolvimento de pessoas aos processos decisórios e à governança, amplia-se o potencial de impacto da formação sobre a efetividade das políticas públicas e a maturidade dos processos gerenciais.

Diante disso, esta seção apresenta uma visão abrangente da capacitação no setor público, abordando quatro dimensões essenciais: os conceitos e fundamentos da capacitação; os principais modelos e práticas adotados; os mecanismos de planejamento e avaliação; e, por fim, o papel estratégico da capacitação na transformação organizacional.

### **2.3.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

A capacitação dos servidores públicos configura-se como um instrumento estratégico essencial para o fortalecimento da administração pública, sendo reconhecida como uma das principais vias de valorização do capital humano e de promoção da eficiência estatal. No contexto contemporâneo, marcado pela complexidade das políticas públicas, pela crescente demanda social por serviços de qualidade e pela transformação digital, a capacitação contínua não se apresenta apenas como um direito do servidor, mas como um dever institucional de aprimoramento permanente.

De acordo com o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), capacitação é o processo educacional voltado para o desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho das funções dos servidores, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e à melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade (BRASIL, 2006). Trata-se, portanto, de um instrumento de gestão que visa alinhar o desenvolvimento individual às necessidades institucionais.

A literatura especializada destaca que a capacitação deve ser compreendida como um processo contínuo e estruturado, que envolve a aquisição e o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes (modelo CHA), essenciais ao desempenho profissional em ambientes organizacionais dinâmicos e complexos (Fleury; Fleury, 2001; Dutra, 2004). Além disso, autores como Chiavenato (2014) enfatizam que, para além da formação técnica, a capacitação deve fomentar o senso de pertencimento, o engajamento institucional e a capacidade crítica dos servidores.

Na administração pública, a capacitação assume papel ainda mais relevante ao contribuir para a efetividade das políticas públicas, a boa governança e a profissionalização do serviço público (Koltz;

Cavalcante, 2022). A atuação competente do servidor é condição fundamental para a concretização de direitos sociais, para o controle social das ações estatais e para a integridade dos processos decisórios. Nesse sentido, o desenvolvimento de pessoas é um vetor de transformação institucional e de promoção da confiança pública na gestão estatal (Bittencourt et al., 2014).

A experiência brasileira demonstra avanços significativos na institucionalização da capacitação no setor público, a exemplo da criação da Rede Nacional de Escolas de Governo e da ampliação das ofertas de formação pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Tais ações reforçam a compreensão de que o aprimoramento contínuo dos quadros técnicos é condição para a sustentabilidade das reformas administrativas e para o fortalecimento da capacidade estatal.

### **2.3.2 MODELOS E PRÁTICAS DE CAPACITAÇÃO: DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS À APRENDIZAGEM CONTÍNUA**

A evolução dos modelos de capacitação na administração pública brasileira acompanha as transformações no paradigma da gestão de pessoas, especialmente com a transição de um enfoque operacional e burocrático para uma abordagem estratégica e orientada por resultados. Nesse processo, destaca-se a consolidação do modelo de gestão por competências, que passou a nortear as ações de desenvolvimento de pessoal a partir de 2006, com a promulgação do Decreto nº 5.707/2006.

A gestão por competências articula o desenvolvimento individual às estratégias organizacionais por meio da identificação, mobilização e monitoramento de três dimensões fundamentais: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Segundo Brandão e Guimarães (2001), a competência consiste na mobilização de recursos cognitivos e comportamentais para solucionar, com eficácia, as demandas do trabalho, sendo seu desenvolvimento o cerne da capacitação institucional.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) determinou que os órgãos da administração pública federal devem estruturar seus programas de capacitação com base no mapeamento de competências, planejamento anual, alinhamento estratégico e avaliação sistemática dos resultados (BRASIL, 2006). Essa diretriz foi

reforçada em iniciativas como a mesa-redonda de pesquisa-ação promovida pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), cujas recomendações destacam a importância de integrar a capacitação aos subsistemas de gestão de pessoas, como recrutamento, avaliação de desempenho, desenvolvimento e sucessão (ENAP, 2005).

A prática da educação corporativa no setor público também tem se ampliado nos últimos anos, refletida na institucionalização de escolas de governo, como a própria ENAP, a Escola da AGU, a Escola da CGU e as estruturas estaduais e municipais vinculadas à Rede Nacional de Escolas de Governo. O estudo de Ferrarezi e Tomacheski (2010), que mapeou a oferta de capacitação no Brasil, revela a existência de mais de 170 instituições dedicadas à formação de servidores, com ampla gama de cursos presenciais e a distância, contribuindo para o fortalecimento da capacidade estatal.

Outra tendência relevante é a expansão dos modelos de aprendizagem contínua, impulsionados pelas tecnologias educacionais. Iniciativas como a Escola Virtual do Governo (EVG), baseada em cursos online abertos e massivos (MOOCs), representam um avanço na democratização do acesso ao conhecimento e na flexibilização da formação de servidores (Teixeira; Pontes, 2017). Além disso, a gamificação, o uso de dados para personalização da aprendizagem e os ambientes colaborativos têm ganhado espaço, aproximando o setor público das práticas inovadoras da iniciativa privada.

Essas mudanças convergem para uma concepção mais ampla de capacitação, que ultrapassa o modelo tradicional centrado em treinamentos pontuais e passa a incorporar elementos de gestão do conhecimento, desenvolvimento de lideranças e aprendizagem organizacional, como mecanismos contínuos de aprimoramento institucional (Fleury; Fleury, 2001; Dutra, 2004; Bagattoli; Müller, 2016).

### **2.3.3 PLANEJAMENTO, AVALIAÇÃO E DESAFIOS DA CAPACITAÇÃO**

A efetividade das ações de capacitação na administração pública depende de um planejamento sistemático, de mecanismos de avaliação coerentes e da superação de obstáculos históricos que ainda persistem na gestão de pessoas. Para que a capacitação cumpra seu

papel estratégico de desenvolvimento institucional, é necessário adotar abordagens integradas que articulem diagnóstico de necessidades, planejamento por competências e mensuração de resultados.

O processo de planejamento da capacitação deve partir da identificação das lacunas de competências entre o perfil dos servidores e as exigências dos cargos e funções desempenhadas. Essa lacuna, conhecida como "gap de competências", pode ser mapeada por meio de ferramentas como a matriz CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), entrevistas, análise documental e instrumentos de autoavaliação (Koltz; Cavalcante, 2022). A partir do diagnóstico, é possível definir objetivos formativos, formatos de cursos, metodologias e critérios de priorização alinhados ao planejamento estratégico institucional.

Segundo a ENAP (2005), um plano de capacitação bem estruturado deve contemplar etapas como: levantamento de necessidades, definição de competências-alvo, cronograma de execução, indicadores de desempenho, orçamento e avaliação dos resultados. Esse planejamento é operacionalizado anualmente pelas instituições públicas por meio do Plano Anual de Capacitação (PAC), cuja execução e monitoramento são obrigatórios no âmbito da administração federal, conforme o Decreto nº 5.707/2006.

Quanto à avaliação, ela deve ir além da simples verificação de frequência e satisfação, incorporando análises de impacto sobre o desempenho individual e institucional. Estudos como os de Nepomuceno e Kurcgant (2008) e Lima e Soto Urbina (2003b) demonstram que a avaliação da capacitação pode incluir indicadores como: transferência do aprendizado para o trabalho, melhoria de processos, alcance de metas organizacionais e desenvolvimento de competências críticas. Ferramentas como o modelo de Kirkpatrick — que avalia reação, aprendizagem, comportamento e resultados — são recomendadas para medir a efetividade das ações formativas.

Apesar dos avanços normativos e metodológicos, a capacitação enfrenta diversos desafios estruturais e culturais. Entre os principais obstáculos estão: a descontinuidade das políticas de capacitação, a ausência de cultura de aprendizagem contínua, a fragmentação das ações de desenvolvimento, a baixa utilização de indicadores de desempenho e a limitada participação dos gestores no processo formativo (Stassun; Wippel, 2013; BRASIL, 2012). Além disso, a



estabilidade do emprego público pode gerar certo comodismo, reduzindo o engajamento voluntário dos servidores na busca por qualificação (Nunes et al., 2022).

Superar esses desafios exige comprometimento da alta gestão, institucionalização das políticas de desenvolvimento de pessoas e fortalecimento das estruturas de gestão por competências. É necessário, ainda, fomentar uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem, a inovação e a meritocracia, reconhecendo a capacitação como um instrumento de valorização profissional e de aprimoramento do serviço público.

### **2.3.4 A CAPACITAÇÃO COMO FATOR DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A capacitação não deve ser vista apenas como uma resposta pontual às lacunas de conhecimento técnico, mas como uma estratégia transformadora das organizações públicas. Quando bem estruturada, ela atua diretamente na construção de um ambiente institucional mais inovador, participativo e orientado por resultados, contribuindo para o fortalecimento da governança, a melhoria do desempenho organizacional e o aumento da legitimidade das instituições junto à sociedade.

Diversos estudos destacam que o investimento contínuo no desenvolvimento de pessoas permite o aprimoramento da cultura organizacional, a valorização do servidor público e a criação de condições favoráveis à mudança institucional. Segundo Fleury e Fleury (2001), o desenvolvimento de competências organizacionais está intrinsecamente relacionado ao aprendizado coletivo e à mobilização do conhecimento tácito e explícito. Assim, a capacitação contribui para a consolidação de aprendizagens organizacionais, capazes de sustentar transformações duradouras no setor público.

Nesse sentido, a capacitação deve ser entendida como eixo estruturante de processos de modernização do Estado. Iniciativas como a educação corporativa no serviço público, o fortalecimento das Escolas de Governo e a disseminação de plataformas de ensino a distância são exemplos de como a aprendizagem contínua pode ser institucionalizada como um valor organizacional (Teixeira; Pontes, 2017; ENAP, 2005). Tais iniciativas rompem com o modelo tradicional de

treinamento episódico e abrem espaço para abordagens mais autônomas, colaborativas e alinhadas às metas institucionais.

A atuação das lideranças é igualmente determinante nesse processo. Como destaca Oliveira (2021), líderes comprometidos com o desenvolvimento de suas equipes tendem a fomentar ambientes seguros, criativos e propícios ao crescimento profissional. A formação de lideranças, portanto, deve ser um componente central das estratégias de capacitação, especialmente em contextos de elevada complexidade e necessidade de tomada de decisão qualificada.

Além disso, a capacitação pode assumir papel central na gestão da mudança organizacional, auxiliando na superação de resistências internas, na disseminação de valores e normas institucionais, e na adaptação dos servidores às novas exigências decorrentes da transformação digital, da inovação em serviços e da adoção de boas práticas internacionais de gestão pública (Pires et al., 2005; Bagattoli; Müller, 2016).

Em síntese, a capacitação efetiva não apenas aprimora o desempenho técnico dos servidores, mas contribui de maneira decisiva para a consolidação de instituições mais resilientes, inovadoras e orientadas à geração de valor público. Reconhecer essa dimensão estratégica da capacitação é fundamental para garantir sua centralidade nas agendas de reforma administrativa e fortalecimento da capacidade estatal.

### **2.3.5 CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS**

A capacitação em gestão de projetos é um fator crítico para o sucesso organizacional, especialmente em ambientes de alta complexidade, como o setor público, a indústria da construção civil e setores tecnológicos. Essa capacitação envolve o desenvolvimento contínuo de competências técnicas, gerenciais e organizacionais que permitem aos profissionais gerenciarem projetos com eficiência, inovação e alinhamento estratégico.

Segundo Oliveira et al. (2018), a capacitação é uma das capacidades dinâmicas mais relevantes para o desempenho dos Escritórios de Projetos (PMOs), destacando-se especialmente os treinamentos em frameworks e metodologias de gerenciamento. Esses treinamentos estruturam o conhecimento necessário para atuação em

diferentes níveis - estratégico, tático e operacional, sendo a base para uma gestão mais madura e eficaz.

Lima, Aragão e Guimarães (2016), ao analisarem empresas da construção civil, identificaram que os gerentes de projetos necessitam de competências específicas, como as relacionadas aos papéis de Mentor, Diretor e Produtor. Esses papéis estão conectados à necessidade de desenvolver liderança, pensamento estratégico, motivação de equipe e capacidade de inovação, todas aprimoradas por programas de capacitação formais e informais.

A capacitação está intrinsecamente ligada à construção de competências organizacionais coletivas, conforme defendem Fleury e Fleury (2007). Isso implica que o desenvolvimento de gestores de projetos deve ir além da mera transmissão de conhecimento técnico, abrangendo aspectos relacionais, comunicacionais, culturais e estratégicos. De acordo com Urbina e Lima (2009), essa capacitação pode ser avaliada por meio de modelos que consideram competências técnico-gerenciais, relacionais e organizacionais. O modelo proposto por esses autores permite dimensionar o retorno de programas de capacitação, mensurando os ganhos em desempenho da gestão de projetos.

Além disso, a literatura aponta para a importância da avaliação contínua desses investimentos em capacitação. Avaliações bem conduzidas contribuem não apenas para a justificativa econômica dos programas, mas também para o aprimoramento dos próprios processos de aprendizagem organizacional (Hasegawa; Furtado, 2002; Lima, 2003). Em organizações com alta exigência tecnológica, como as do setor aeroespacial, a capacitação é vista como ativo estratégico, capaz de alavancar o desempenho em projetos de inovação (Urbina; Lima, 2009).

Outro aspecto essencial é o papel da certificação profissional como indicativo de capacitação. Conforme Oliveira e Martins (2018), a obtenção de certificações em gerenciamento de projetos — como PMP, PRINCE2 ou IPMA — reforça a qualificação técnica dos profissionais e a credibilidade das equipes de projeto perante os *stakeholders*.

Em síntese, a capacitação em gestão de projetos se configura como pilar para o aumento da maturidade institucional, fortalecendo a capacidade das organizações de implementar projetos estratégicos com qualidade, alinhamento e inovação. Para tanto, é necessário

integrar iniciativas de formação técnica, desenvolvimento gerencial e avaliação dos impactos dessas ações no desempenho global da organização.

### **2.3.6 A CAPACITAÇÃO EM AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL**

A capacitação das equipes de auditoria interna governamental é essencial para assegurar a qualidade, efetividade e confiabilidade dos trabalhos de controle. A complexidade crescente das ações governamentais e o fortalecimento do papel consultivo da auditoria exigem dos auditores o domínio de conhecimentos técnicos, metodológicos e normativos, além de habilidades interpessoais, comportamentais e gerenciais para atuar com independência, objetividade e valor agregado.

Conforme o *Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal*, aprovado pela Instrução Normativa CGU nº 3/2017, a capacitação contínua é uma diretriz fundamental para garantir que os profissionais estejam aptos a exercer suas funções em conformidade com padrões internacionais e com os princípios da boa governança. O documento define a auditoria interna como uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, fundamentada em uma abordagem sistemática e disciplinada voltada à melhoria da governança, da gestão de riscos e dos controles internos (BRASIL, 2017).

Nesse sentido, a capacitação está intimamente ligada à gestão por competências, definida como a articulação entre conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho eficaz das funções públicas. A Portaria Normativa CGU nº 11/2022 formaliza a política de desenvolvimento e capacitação dos servidores da Controladoria-Geral da União, destacando a importância de ações estruturadas de aprendizagem para suprir lacunas de performance e desenvolver competências técnicas, gerenciais e institucionais, em alinhamento aos objetivos estratégicos da organização (BRASIL, 2022).

Esse modelo de desenvolvimento reforça a ideia de maturidade institucional, entendida como a capacidade de uma organização pública de aprimorar continuamente seus processos e resultados por meio do aprendizado organizacional. De acordo com Dantas (2021), a capacitação tem papel indutor no avanço da maturidade dos sistemas

de controle interno, na medida em que viabiliza a adoção de metodologias modernas, como o planejamento baseado em riscos, a análise de dados e a atuação integrada com outras instâncias de governança.

Complementarmente, a Orientação Prática: Supervisão dos Trabalhos de Auditoria (CGU, 2024) ressalta que a formação técnica dos auditores deve ser acompanhada por competências atitudinais e gerenciais, sobretudo no exercício da supervisão, que exige liderança, comunicação assertiva, gestão de tempo e capacidade de mediação. A designação formal de supervisores experientes, capazes de orientar e revisar os trabalhos da equipe com isenção e profundidade analítica, depende diretamente da existência de um corpo técnico capacitado e com desenvolvimento contínuo.

Adicionalmente, é importante destacar o papel da capacitação para o desempenho da função consultiva da auditoria interna governamental. Como observa Oliveira (2020), a efetividade da auditoria enquanto apoio à tomada de decisão estratégica está condicionada à competência técnica, à credibilidade institucional e à capacidade do auditor de atuar como facilitador na construção de soluções. A Orientação Prática: Serviços de Auditoria (CGU, 2022) também reforça esse entendimento ao incluir, como tipos de consultoria, o treinamento e o assessoramento, atividades que demandam postura colaborativa, domínio temático e habilidade didática.

Nesse cenário, a qualidade dos trabalhos de auditoria também está atrelada à atuação das equipes em ciclos permanentes de melhoria, como preconiza o Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade das Ações de Controle da CGU (Pro-Qualidade), estabelecido pela Portaria nº 363/2020. Esse programa inclui avaliações periódicas da qualidade técnica das auditorias, com identificação de lacunas formativas, o que reforça o vínculo entre capacitação e excelência operacional.

Outro ponto relevante é o Planejamento de Auditoria Baseado em Riscos (PABR), institucionalizado por meio de orientações específicas da CGU. Essa metodologia exige das equipes de auditoria proficiência na identificação e avaliação de riscos, no uso de matrizes de planejamento e na aplicação de testes substantivos e de controle,

exigindo, portanto, capacitação técnica contínua e alinhada às boas práticas internacionais (CGU, 2020).

Por fim, observa-se que a capacitação em auditoria interna governamental transcende a mera atualização técnica. Trata-se de instrumento essencial para o fortalecimento das unidades de controle, o incremento da governança pública e a promoção de uma cultura organizacional voltada à integridade, à inovação e à excelência nos serviços prestados ao cidadão. Em última instância, capacitar é fortalecer a missão institucional da auditoria: agregar valor à administração pública.

Com a fundamentação teórica devidamente estabelecida, passa-se à apresentação da metodologia adotada para a realização do estudo. A definição dos procedimentos metodológicos é essencial para assegurar a consistência da análise e a validade dos resultados obtidos.







## 3

**PROCEDIMENTOS  
METODOLÓGICOS**

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, incluindo o delineamento do estudo, os instrumentos de coleta de dados, o método de análise e a abordagem utilizada para a verificação das hipóteses formuladas. A definição clara desses aspectos é fundamental para garantir a robustez e a confiabilidade dos resultados apresentados.

**3.1 NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA**

A metodologia científica constitui o conjunto de caminhos sistemáticos adotados pelo pesquisador para alcançar os objetivos propostos em sua investigação. Trata-se do segmento fundamental de uma dissertação, pois descreve as opções metodológicas assumidas e justifica sua adequação à natureza do problema estudado. Conforme Köche (2011), a metodologia da pesquisa não deve ser entendida como um simples roteiro técnico, mas como um processo racional, crítico e criativo de aproximação sucessiva da realidade.

A pesquisa possui natureza aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos para aplicação prática na gestão de projetos estratégicos do Exército Brasileiro, especialmente no aprimoramento da maturidade dos processos por meio da atuação consultiva da auditoria interna e da capacitação.

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e exploratória, de abordagem qualitativa, cujo objetivo é compreender como a atuação consultiva da auditoria interna e as ações de capacitação influenciam a maturidade em gestão de projetos estratégicos no âmbito do Exército Brasileiro. A escolha pela abordagem qualitativa fundamenta-se no caráter ainda incipiente da produção científica sobre a temática, o que demanda um exame interpretativo, com foco na compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos e das evidências documentais que sustentam a análise (Minayo, 2014).

A pesquisa qualitativa é caracterizada por buscar a compreensão profunda dos fenômenos em seu contexto natural, permitindo a

interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos e pelas organizações envolvidas (Moresi, 2003). Nesse sentido, considera-se o vínculo indissociável entre o sujeito e o objeto da pesquisa, sendo o pesquisador o principal instrumento de coleta e análise dos dados.

Tal investigação da influência da auditoria se deu por meio da comparação do grau de aderência à metodologia adotada no âmbito do Exército para o gerenciamento de Programas e Projetos antes e após o atendimento das recomendações dos consultores, bem como a taxa de recomendações atendidas e seu tempo médio, por meio da análise documental dos relatórios de consultoria junto a projetos no período de 2021 a 2025 e, também, com base nas percepções de auditores e gestores quanto à relevância da atuação consultiva junto a projetos estratégicos, sendo investigada por meio de questionários.

Já quanto à capacitação, pretende-se, com base na análise dos resultados obtidos por meio da aplicação de questionário para atestar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, o qual contém quesitos acerca de capacitação dos quadros, bem como pelo resultado obtido nas respostas ao questionário de percepção de auditores e gestores quanto a importância das ações de capacitação, analisar a influência percebida na maturidade dos projetos.

Ainda quanto à capacitação, será investigada a taxa de permanência de pessoal capacitado, analisando-se a retenção de talentos no tema gerenciamento de projetos.

### **3.1.1 ANÁLISE DOCUMENTAL**

Segundo Gil (2002), a pesquisa documental utiliza materiais que não foram previamente tratados de forma analítica, tais como ofícios, registros internos e documentos institucionais de primeira mão.

No estudo, a análise documental incidiu sobre as normas vigentes de gerenciamento de Programas e Projetos e relatórios de auditoria das consultorias realizadas no período de 2021 a 2025, com vistas a identificar a aderência às diretrizes e o cumprimento de recomendações da auditoria por parte dos gestores.

Quadro 1 – Análise documental		
Fonte	Informações pretendidas	Objetivo da análise
Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB).	Análise do modelo de gestão utilizado nos projetos estratégicos.	Identificar o previsto nas normas e a aderência às mesmas antes e após o serviço consultivo.
Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT)		
Nota Técnica de Auditoria 01/2023	Análise de normativo institucional que trata do serviço de consultoria	Análise da metodologia da auditoria consultiva no Órgão.
Relatório de Consultoria do Projeto de Aquisição da VBC Cav 8x8	Verificação dos achados de auditoria, recomendações expedidas pelos consultores e atendimento das mesmas pelos gestores.	Verificar o resultado da atuação da consultoria por meio da análise do atendimento de recomendações emitidas
Relatório de Consultoria do Projeto de Aquisição da VBC OAP 155mm		
Relatórios de Acompanhamento do Projeto de Aquisição da VBC CC Leopard		
Relatório de Consultoria do Projeto de Aquisição do Sistema AAAe Me Alt/Me Alce		
Relatório de Consultoria do Projeto de Implantação do Colégio Militar de São Paulo		

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Segundo Gil (2019), a análise documental é um recurso valioso na pesquisa qualitativa, uma vez que amplia a compreensão do fenômeno investigado, permitindo integrar elementos subjetivos, oriundos das entrevistas e questionários, com dados objetivos registrados em relatórios e normativos. Esse procedimento, ao ser associado à análise de conteúdo de Bardin (2011), fortaleceu a interpretação, pois possibilitou identificar convergências e divergências entre discurso e prática.

### 3.1.2 ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

A análise bibliográfica foi empregada para o embasamento teórico do estudo, por meio da consulta a livros, artigos científicos, dissertações e outros trabalhos acadêmicos que tratam de auditoria interna governamental, gerenciamento de projetos, capacitação e políticas públicas. Conforme Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica “proporciona meios para definir, com maior precisão, o problema, formular hipóteses ou reformular o problema à luz das contribuições teóricas já existentes sobre o tema”.

Quadro 2 – Análise bibliográfica		
Fonte	Informações pretendidas	Objetivo da análise
Livros, trabalhos científicos, dissertações e teses.	Análise dos conceitos, dos referenciais teóricos, das boas práticas identificadas e das oportunidades de melhoria.	Formação de base teórica que sustente as hipóteses apresentadas

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

### 3.1.3 ENTREVISTAS

A entrevista é um instrumento amplamente utilizado em pesquisas qualitativas a qual será utilizada para compreender as percepções e experiências de gestores e auditores sobre a temática da pesquisa. De acordo com Lakatos e Marconi (1991), a entrevista consiste em uma técnica de investigação direta, onde o pesquisador coleta dados verbalmente, permitindo aprofundar aspectos subjetivos que dificilmente seriam captados por métodos quantitativos.

Quadro 3 – Entrevistas		
Fonte	Informações pretendidas	Objetivo da análise
Entrevistas com gestores e auditores	Captar percepções de gestores e auditores.	Analisar as percepções de gestores e auditores quanto aos impactos da

		consultoria e da capacitação na maturidade dos Programas/Projetos
--	--	---

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Para a seleção dos entrevistados foram analisados os seguintes critérios:

Quadro 4 – Critérios para a seleção de entrevistados		
Função	Critério	Justificativa
Auditores	Ocupante do cargo de auditores na área consultiva a pelo menos 3 anos na organização.	Garantir a visão acerca dos processos que estão sendo alvo de análise, além da familiaridade com os temas abordados.
Gerentes de projeto	Ocupando a função de gerente de projeto a pelo menos 3 anos no contexto da organização, tendo participado de capacitações relativa à área, e	Garantir a visão acerca dos processos que estão sendo alvo de análise, além da familiaridade com os temas abordados.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Com base nesses critérios foram selecionados oito entrevistados (quatro gestores e quatro auditores) que foram abordados por meio do roteiro de entrevistas semiestruturadas.

### 3.1.4 QUESTIONÁRIOS ESTRUTURADOS

Para a obtenção de informações acerca da percepção de gestores envolvidos como auditores e auditados, bem como, para identificar o nível de maturidade institucional em gerenciamento de projetos, foram aplicados dois instrumentos: questionário de percepção direcionado a gestores de projetos e auditores internos; e questionário de maturidade em gestão de projetos, baseado no modelo Prado (Prado, 2010). Embora esses questionários utilizem escalas de resposta estruturadas, os dados coletados não serão tratados estatisticamente, mas sim interpretados qualitativamente, por meio da identificação de padrões, tendências e categorias temáticas.

Os questionários de percepção direcionados a gestores e auditores apresentarão questões como: conhecendo o conceito de

consultoria, o senhor acha que a atuação consultiva junto a Programas/Projetos contribui para a maturidade destes?; O senhor acha que há relação entre a capacitação do gestor e a maturidade dos Programas/Projetos?; e Qual a percepção do senhor quanto à relação entre o apoio consultivo da auditoria, o qual pode assessorar o gestor quanto à governança e à gestão de riscos, e o nível de maturidade dos Programas/Projetos Estratégicos?

### **3.1.5 MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS: APLICAÇÃO DO MODELO PRADO**

Considerando, também, que um dos objetivos é diagnosticar o nível atual de maturidade em gestão de projetos estratégicos, será aplicado o questionário do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) – Modelo Prado, sendo analisadas as frequências relativas de respostas por nível (0 a 5), o que permitirá identificar a concentração de percepções dos respondentes em cada etapa da escala.

Para a análise do nível de maturidade em gestão de projetos estratégicos no âmbito do Exército Brasileiro, esta pesquisa adotou o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Darci Prado. Esse modelo é amplamente utilizado no Brasil e tem se consolidado como uma ferramenta prática e robusta para mensurar o grau de maturidade organizacional em relação à gestão de projetos.

Segundo Prado (2010), o modelo considera cinco níveis de maturidade, avaliando dimensões como competências das equipes, estrutura organizacional, processos gerenciais, informações gerenciais e alinhamento estratégico. A maturidade é medida por meio da aplicação de um questionário estruturado, que permite não apenas diagnosticar a situação atual da organização, mas também apontar caminhos para sua evolução.

A escolha desse modelo se justifica por sua relevância no contexto nacional, pela aderência às realidades do setor público e pela disponibilidade de *benchmarking* com organizações semelhantes. Diversos trabalhos acadêmicos e institucionais já utilizaram o Modelo Prado com êxito, especialmente em contextos análogos ao objeto desta dissertação. Por exemplo, o estudo de Calixto, Furlan e Carvalho (2012) realizou uma análise bibliométrica das publicações acadêmicas sobre competências na gestão de projetos, oferecendo um panorama

conceitual relevante para a compreensão dos fatores críticos envolvidos na maturidade organizacional. Embora não utilize diretamente o Modelo Prado, o estudo contribui para o entendimento teórico das competências avaliadas em modelos como o de Prado (2010). Lima, Souza e Rodrigues (2019) aplicaram o modelo na Universidade Federal de Viçosa (UFV), identificando lacunas no desenvolvimento das equipes e na estrutura organizacional. O modelo também foi utilizado para avaliar o nível de maturidade em projetos estratégicos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), contribuindo para a identificação de fatores críticos de sucesso e oportunidades de melhoria (Prado et al., 2020).

Além disso, o Relatório da pesquisa de maturidade do PMI Minas Gerais (PRADO et al., 2020), com ampla participação de organizações públicas e privadas, reforça a aplicabilidade do modelo como padrão de referência nacional.

No presente trabalho, foi utilizado o questionário proposto por Prado (2010), com adaptações específicas ao contexto do Exército Brasileiro, de modo a refletir suas particularidades organizacionais, culturais e operacionais. A aplicação do instrumento será feita junto a gestores e equipes envolvidas com projetos estratégicos, com o objetivo de captar percepções sobre práticas, estruturas e resultados relacionados à maturidade em gestão de projetos.

Com relação aos questionamentos constantes do questionário do MMGP, há questões relacionadas, por exemplo: aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos; relacionados à experiência com o planejamento e controle de projetos; e relacionadas ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no EPEX.

Quadro 5 – questionários		
Fonte	Informações pretendidas	Objetivo da análise
Questionários estruturados (gestores e auditores)	Percepções de gestores e auditores quanto à influência da atuação consultiva e da capacitação na	Analisar as percepções quanto a influência da consultoria e da capacitação de gestores



	maturidade da gestão de projetos.	na maturidade dos projetos.
Questionário estruturado (Modelo de Maturidade - Prado)	Aferição da maturidade em gerenciamento de projetos segundo o modelo Prado (nível de capacitação, infraestrutura, metodologia) e as demais dimensões?	Analisar o índice atual de maturidade do EPEX, segundo o modelo Prado.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Quadro 6 – Critérios para a seleção de respondentes		
Função	Critério	Justificativa
Audidores	Ocupante do cargo de auditores na área consultiva a pelo menos 3 anos na organização.	Garantir a visão acerca dos processos que estão sendo alvo de análise, além da familiaridade com os temas abordados.
Gerentes de projeto	Ocupando da função de gerente de projeto a pelo menos 3 anos no contexto da organização, tendo participado de capacitações relativa à área, e	Garantir a visão acerca dos processos que estão sendo alvo de análise, além da familiaridade com os temas abordados.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Destaca-se que os questionários foram respondidos por 11 (onze) gestores de programas e projetos estratégicos e 79 (setenta e nove) auditores internos, totalizando 90 respondentes. Aos dados obtidos, somaram-se os resultados da aplicação do MMGP, que teve 08 (oito) respondentes, conforme o modelo definido pelo método, fornecendo uma visão qualitativa sobre o nível de maturidade da organização.

### 3.2 FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E TÉCNICAS DE COLETA

Para a concepção da pesquisa, foram coletados dados primários por intermédio de questionários estruturados, fechados, aplicados a gestores de projetos e auditores internos, com o objetivo de avaliar as percepções sobre o impacto da atuação consultiva da auditoria e da

capacitação na gestão de projetos, analisar as percepções quanto ao nível de maturidade da gestão de projetos do Escritório de Projetos do Exército (EPEx), sendo, também, realizadas entrevistas com gestores e auditores analisando seu conteúdo conforme proposta de Bardin (2011), as quais permitirão organizar e interpretar os dados a partir de categorias temáticas previamente definidas ou emergentes, preservando a riqueza das narrativas.

Ainda, para a coleta de dados secundários, serão realizadas as análises documental e bibliográfica de materiais institucionais, como Portarias, manuais e relatórios de auditoria no âmbito do Exército, bem como normativos dos Controles Interno e Externo, sendo também analisados referenciais teóricos que tratem de gestão de projetos, de auditoria interna governamental, de capacitação e modelos de maturidade de gestão de projetos.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa possibilita uma aproximação mais profunda da realidade estudada, permitindo explorar significados, padrões e interações que não emergiriam apenas por meio de procedimentos estatísticos. Nesse sentido, os resultados dos questionários fechados foram analisados não sob a ótica da mensuração estatística, mas sim a partir da interpretação crítica dos níveis de maturidade e de suas dimensões, possibilitando identificar tendências e relações com as práticas de auditoria e capacitação.

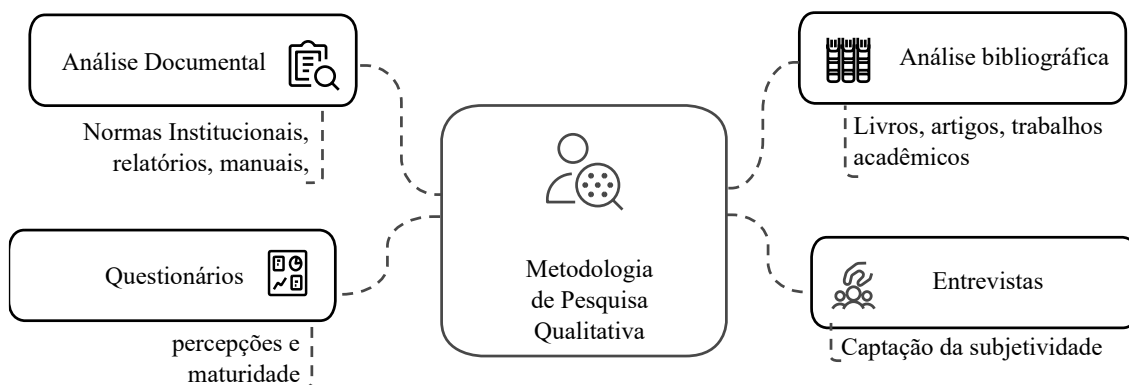
Além dos questionários, serão realizadas entrevistas semiestruturadas, que permitirão captar percepções mais amplas e contextualizadas dos respondentes. A análise dos dois instrumentos será realizada de forma integrada, por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), que possibilita a categorização e interpretação sistemática dos dados. Serão utilizadas categorias a priori, estabelecidas a partir das dimensões do MMGP e dos eixos centrais da pesquisa (auditoria consultiva e capacitação), complementadas por categorias emergentes identificadas no corpus empírico.

Dessa maneira, a triangulação entre questionários e entrevistas contribuiu para conferir maior robustez à análise, permitindo não apenas identificar convergências, mas também compreender divergências e nuances presentes nas percepções dos diferentes atores envolvidos. Tal abordagem é coerente com a proposta da pesquisa qualitativa em Administração Pública, na medida em que busca

apreender a complexidade dos fenômenos organizacionais (Minayo, 2014).

A seguir, apresenta-se figura das técnicas utilizadas na pesquisa qualitativa:

**Figura 8 – Análise qualitativa**



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS E MATRIZ DE OPÇÕES METODOLÓGICAS

Os dados qualitativos, obtidos por meio dos questionários, das entrevistas, bem como da análise documental e bibliográfica, foram analisados empregando a técnica de análise de conteúdo, conforme sistematizada por Bardin (2011). Essa abordagem permite a decomposição das manifestações textuais em categorias temáticas, com vistas à identificação de padrões, regularidades e inferências sobre o fenômeno estudado. A análise de conteúdo é especialmente adequada para estudos de natureza aplicada, pois possibilita a interpretação rigorosa de mensagens explícitas e implícitas nos discursos dos participantes (Triviños, 1987; Minayo, 2007).

Embora softwares especializados, como NVivo, Atlas.ti ou Iramuteq, sejam amplamente utilizados para apoiar a categorização e sistematização das informações, optou-se pela análise manual, realizada por meio de planilhas e organização textual.

Essa decisão fundamentou-se em dois aspectos centrais: primeiro, o volume de dados coletados, composto por questionários estruturados (MMGP) e entrevistas, mostrou-se administrável, possibilitando a categorização sem necessidade de ferramentas digitais avançadas; segundo, a análise manual confere ao pesquisador

maior proximidade com o corpus empírico, permitindo um contato direto e detalhado com cada resposta, o que favorece a interpretação crítica e contextualizada das percepções dos participantes.

Além disso, a análise garantiu a rastreabilidade do processo, pois as categorias foram construídas a partir de critérios explícitos, com base em dimensões previamente definidas (maturidade, auditoria consultiva e capacitação) e categorias emergentes identificadas no decorrer da leitura dos dados. Dessa forma, assegura-se a transparência metodológica, ao mesmo tempo em que se preserva a flexibilidade necessária à interpretação qualitativa em Administração Pública (Minayo, 2014).

Desta forma, pôde-se garantir o rigor científico, que foi reforçado, ao valorizar a imersão direta do pesquisador no material analisado, mantendo a coerência com a natureza qualitativa e exploratória desta investigação (Godoy, 1995).

Assim, foram definidos os procedimentos metodológicos que nortearam a condução da pesquisa, contemplando o delineamento do estudo, os instrumentos de coleta e análise de dados e a abordagem adotada para a verificação das hipóteses. Com o objetivo de sistematizar essas escolhas e proporcionar uma visão integrada da estratégia metodológica utilizada, apresenta-se, a seguir, a Matriz de Opções Metodológicas, a qual sintetiza os principais elementos que estruturam o percurso investigativo deste trabalho.

A seguir apresenta-se a matriz de opções metodológicas que a pesquisa empregará:

Quadro 7 – Matriz de opções metodológicas								
Objetivos específicos da pesquisa	Abordagem da pesquisa	Natureza da pesquisa	Dados coletados	Público-alvo	Procedimentos de amostragem	Técnicas de coleta	Técnicas de análise	Apresentação dos resultados
Avaliar o nível atual de maturidade na gestão de projetos estratégicos no âmbito do Escritório de Projetos do Exército (EPEX)	Qualitativa	Descritiva e exploratória	Primários – respostas ao Questionário (Modelo Prado)	Gestores e membros do Escritório de Projetos (EPEX)	Amostragem não probabilística intencional	Aplicação de questionário estruturado baseado do Modelo Prado (MMGP)	Análise de conteúdo	Exposição descritiva e interpretativa
Avaliar a percepção de gestores de projetos quanto à influência da auditoria consultiva e das ações de capacitação dos gestores na maturidade dos Programas e Projetos	Qualitativa	Descritiva e exploratória	Primários – respostas à Questionário estruturado e roteiro de entrevistas	Gestores e membros do Escritório de Projetos (EPEX)	Amostragem não probabilística intencional	Aplicação de questionário estruturado e entrevistas	Análise de conteúdo	Exposição descritiva e interpretativa

Avaliar a percepção de auditores internos quanto à influência da auditoria consultiva e das ações de capacitação dos gestores na maturidade da gestão de projetos.	Qualitativa	Descritiva e exploratória	Primários – respostas à Questionário estruturado e roteiro de entrevistas	Auditores Internos do Sistema de Controle Interno do Exército	Amostragem não probabilística intencional	Aplicação de questionário estruturado e entrevistas	Análise de conteúdo	Exposição descritiva e interpretativa
Avaliar a aderência à metodologia prevista para gerenciamento de Programas/Projetos no Exército, antes e depois das recomendações da consultoria.	Qualitativa	Descritiva e exploratória	Secundários – Normas de gerenciamento de Programas e Projetos, documentos de projetos, relatórios de consultoria e documentos pós-consultoria.	Não há	Amostragem não probabilística intencional	Análise documental	Análise de conteúdo	Quadro comparativo entre critérios e evidências encontradas antes e após a consultoria e discussão interpretativa.
Analisar a relação entre o nível de maturidade identificado nas dimensões avaliadas e as ações de	Qualitativa	Descritiva e exploratória	- Primários: respostas aos questionários estruturados, entrevistas e resultados do	Gestores e membros do Escritório de Projetos (EPEX) e	Amostragem não probabilística intencional	Análise documental, aplicação de questionários e entrevistas.	Análise de conteúdo	Exposição descritiva e interpretativa

auditoria e capacitação, de modo a compreender seus efeitos e identificar oportunidades de aprimoramento organizacional.			questionário Modelo Prado (MMGP) - Secundários: relatórios de auditoria e documentos pós-consultoria.	Auditores internos governamentais que atuam no SisCIEEx				
--	--	--	---	---	--	--	--	--

Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2025)





## 4

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

O presente capítulo tem como objetivo analisar e discutir os dados coletados ao longo da pesquisa, a partir de múltiplas fontes: questionários aplicados a gestores e auditores internos do Exército Brasileiro, entrevistas semiestruturadas com representantes desses dois grupos e a aplicação do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), desenvolvido por Prado (2010). O propósito central é compreender de que maneira a auditoria consultiva e a capacitação influenciam a maturidade em gerenciamento de projetos estratégicos, atendendo aos objetivos específicos delineados no estudo.

O grupo de respondentes dos questionários foi composto por 11 (onze) gestores de programas e projetos estratégicos e 79 (setenta e nove) auditores internos e de oito entrevistados (quatro gestores e quatro auditores). Aos dados obtidos, somaram-se os resultados da aplicação do MMGP, que teve 08 (oito) respondentes, fornecendo uma visão qualitativa sobre o nível de maturidade da organização.

As técnicas de coleta incluíram questionários estruturados, com questões fechadas em escala, utilizando-se a plataforma SurveyMonkey e entrevistas semiestruturadas guiadas por roteiro, enquanto a análise dos dados foi conduzida de forma qualitativa, com base na análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). O método incluiu as etapas de pré-análise, exploração do material e interpretação, permitindo a triangulação entre fontes distintas de evidências.

Do ponto de vista teórico, o capítulo dialoga com a literatura de maturidade em projetos (Prado, 2010; Kerzner, 2017), auditoria interna e consultoria (Dantas, 2022; IIA, 2020; TCU, 2020), além das referências metodológicas em pesquisa social qualitativa (Bardin, 2011; Gil, 2019).

### 4.1 PERCEPÇÃO DOS GESTORES (QUESTIONÁRIO)

Esta Seção apresenta a análise qualitativa, segundo a metodologia de Bardin (2011), do questionário aplicado aos gestores sobre a percepção do impacto da consultoria e da capacitação na maturidade dos Programas e Projetos Estratégicos do Exército. O procedimento foi desenvolvido em três etapas: pré-análise, com a

organização do corpus e definição das unidades de registro e das categorias a priori; exploração do material, mediante codificação por categorias e subcategorias; tratamento, inferência e interpretação, orientadas pelas hipóteses da pesquisa: H1 (a consultoria influencia positivamente a maturidade) e H2 (a capacitação influencia positivamente a maturidade).

#### 4.1.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O questionário reuniu 11 respostas. Observa-se predominância de gestores com formação acadêmica avançada, destacando-se mestrado (54,55%), seguidos por especialização (27,27%), doutorado (9,09%) e outras formações (9,09%). Não houve gestores com apenas graduação, o que revela um corpo gestor altamente qualificado. Em relação às funções exercidas, a amostra distribui-se de maneira equilibrada entre Gerente Executivo de Programas e Projetos (30%), Gerente de Programa (30%) e Assessoramento de Governança e Gestão (30%), além de 10% que atuam como Gerente de Projetos.

No que tange à percepção de capacitação em gerenciamento de projetos, destaca-se concentração nos níveis médio (45,45%) e alto (45,45%), com pequena parcela em nível muito alto (9,09%) e ausência de avaliações nos níveis baixo e muito baixo. Quanto à frequência de treinamentos no âmbito do Exército, predomina a realização frequente (54,55%), seguida de “às vezes” (45,45%), indicando oferta interna consistente. Em contraste, em outros órgãos prevalece a percepção de baixa frequência, com 63,64% dos gestores relatando participação “rara” em treinamentos.

Esse cenário sugere gestores bem titulados e com formação interna robusta, mas com baixa exposição a *benchmarking* externo, o que pode limitar a atualização metodológica. Esse dado sugere, ainda, que a maturidade organizacional tende a ser alimentada mais pela padronização interna do que pela comparação com melhores práticas externas, em linha com Kerzner (2017) e Senge (1990), que destacam a importância do aprendizado organizacional e da troca de experiências para elevar o patamar de gestão.

**Gráfico 1 – avaliação/capacitação/gestores**



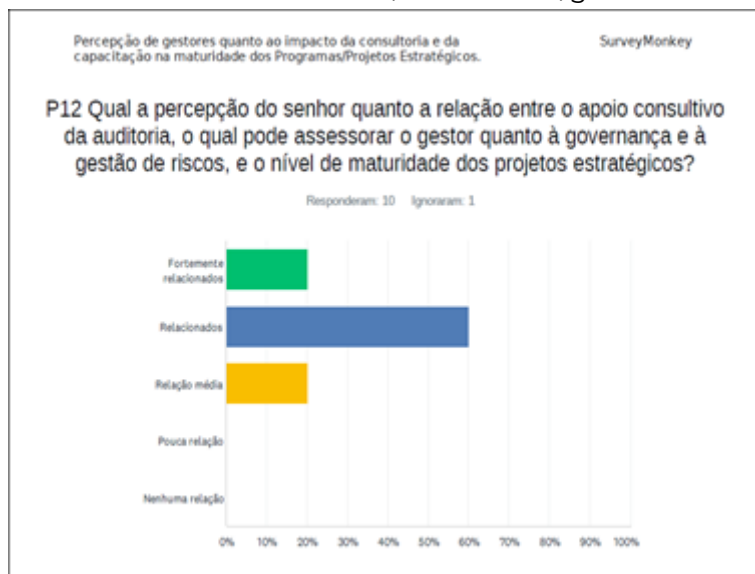
Fonte: SurveyMonkey (2025)

#### 4.1.2 PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE A CONSULTORIA DA AUDITORIA INTERNA

Os resultados demonstram avaliação amplamente favorável à atuação consultiva. Para 54,55%, o impacto foi positivo, e para 18,18%, muito positivo, totalizando 72,73% de concordância positiva. Apenas uma minoria manteve percepção neutra (18,18%) ou negativa (9,09%).

Em termos de benefícios percebidos (respostas múltiplas), sobressaem a melhoria de processos (72,73%), a identificação de riscos (54,55%) e o aumento de eficiência (54,55%). Outros apontaram apoio à tomada de decisão (27,27%), enquanto apenas 9,09% declararam não perceber benefícios. Quanto à relação entre consultoria e maturidade, 60% identificaram conexão direta e 20% consideraram fortemente relacionada, somando 80% de concordância. Assim, 80% reconheceram vínculo claro entre consultoria e maturidade em projetos.

**Gráfico 2 – consultoria/maturidade/gestores**



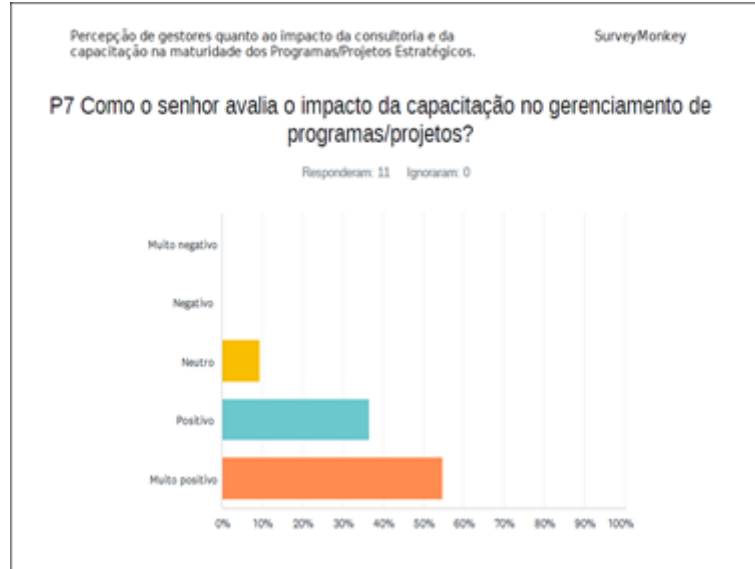
Fonte: SurveyMonkey (2025)

Esse resultado confirma que os gestores veem a consultoria como parceria estratégica, capaz de padronizar processos, antecipar riscos e legitimar decisões. Essa percepção está alinhada ao Modelo das Três Linhas (IIA, 2020), que situa a auditoria interna como função independente de assessoramento estratégico, e às recomendações do TCU (2020), que destacam o papel consultivo como vetor de maturidade institucional. É importante considerar, entretanto, que por serem beneficiários diretos da consultoria, os gestores podem manifestar um viés de resposta mais favorável, reforçando a relevância da triangulação metodológica para validar esses achados.

#### 4.1.4 PERCEPÇÃO SOBRE O IMPACTO DA CAPACITAÇÃO

A capacitação é compreendida como vetor essencial para o desempenho organizacional. Para 54,55% dos gestores, seu impacto é muito positivo, e para 36,36%, positivo, resultando em 90,91% de avaliações favoráveis. Apenas 10% atribuíram impacto médio.

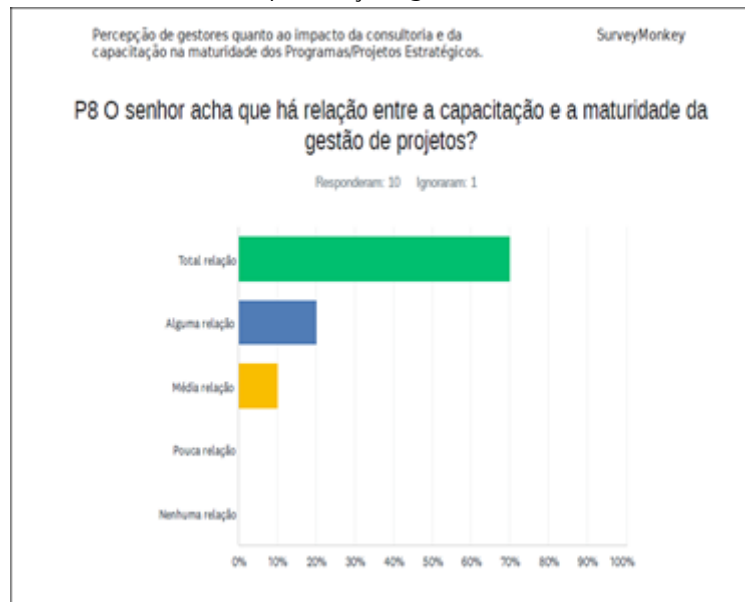
**Gráfico 3 – capacitação/gerenciamento/gestores**



Fonte: SurveyMonkey (2025)

No que se refere à relação entre capacitação e maturidade, 70% assinalaram “total relação”, 20% identificaram “alguma relação” e 10% apontaram “relação média”. Os dados confirmam que a capacitação não apenas aprimora competências individuais, mas também consolida linguagem comum e uso consistente de metodologias, fatores diretamente relacionados à maturidade em gestão de projetos.

**Gráfico 4 – capacitação/gestores/maturidade**



Fonte: SurveyMonkey (2025)

Operacionalmente, observa-se frequência elevada de treinamentos internos (100% entre “frequentemente” e “às vezes”), em

contraste com a baixa participação em cursos externos (63,64% raramente). Esse descompasso evidencia a necessidade de uma política institucional mais equilibrada, que combine a oferta de capacitação interna — ajustada às normas e metodologias da Força — com oportunidades externas que ampliem o repertório e favoreçam o benchmarking.

#### **4.1.5 SÍNTESE INTERPRETATIVA E ALINHAMENTO ÀS HIPÓTESES**

Quanto à hipótese H1 (a consultoria da auditoria interna influencia positivamente a maturidade em gerenciamento de projetos):

A sustentação empírica baseia-se na predominância de avaliações positivas por parte dos gestores apoiados pela auditoria consultiva, no que se refere aos benefícios identificados (melhoria de processos, mitigação de riscos, eficiência, apoio à decisão) e à percepção de relação direta ou forte entre consultoria e maturidade (80%). Esses achados sugerem que a atuação consultiva institucionaliza boas práticas, fortalece a governança orientada a riscos e contribui para maior confiabilidade dos processos e das entregas.

Já no que se refere à hipótese H2 (a capacitação influencia positivamente a maturidade em gerenciamento de projetos):

Os resultados corroboram a hipótese, uma vez que cerca de 91% dos respondentes atribuíram impacto positivo ou muito positivo, e 90% perceberam relação direta ou significativa entre capacitação e maturidade. A capacitação promove padronização metodológica, fortalece a argumentação técnica dos gestores e amplia a coesão das equipes. Entretanto, a prevalência de treinamentos internos, em detrimento dos externos, sugere a necessidade de ampliar a diversidade e a profundidade das trilhas formativas.

Porém, há algumas condições moderadoras limitadoras, destacando-se: ausência de uma política estruturada de formação progressiva, com trilhas básicas, avançadas e orientadas à prática; gargalos de pessoal, que dificultam a liberação para cursos externos; e maior efetividade da consultoria quando apoiada pela alta administração e articulada às metodologias institucionais.

A análise do questionário confirma, em consonância com Bardin (2017), que consultoria e capacitação constituem vetores



complementares da maturidade em gestão de projetos estratégicos. Enquanto a consultoria agrega valor ao melhorar processos, antecipar riscos e conferir legitimidade e eficiência, a capacitação consolida competências, padroniza práticas e fortalece a linguagem comum entre gestores.

Para potencializar esses efeitos, recomenda-se: institucionalizar rotinas consultivas em momentos-chave do ciclo de vida dos projetos (início, meio e pré-encerramento); estruturar trilhas de capacitação que privilegiem a aplicação prática, tomando como base casos reais da Força; e integrar consultoria, governança, riscos e desempenho em nível de portfólio. Esses achados reforçam as hipóteses da pesquisa (H1 e H2) e dialogam com a literatura especializada em maturidade e gestão de projetos estratégicos

## **4.2 PERCEPÇÃO DOS AUDITORES INTERNOS (QUESTIONÁRIO)**

A presente seção analisa o questionário “Percepção de auditores internos quanto ao impacto da consultoria e da capacitação na maturidade dos Programas e Projetos Estratégicos”, elaborado de acordo com os objetivos da pesquisa. A coleta de dados, realizada por meio de instrumento estruturado com questões fechadas e escalares, alcançou 79 respondentes. Por se tratar de amostra não probabilística e por conveniência, o estudo se adequa à natureza qualitativa da investigação, seguindo a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), com três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. As categorias adotadas foram: perfil dos respondentes, percepção sobre a consultoria, percepção sobre a capacitação e síntese interpretativa final.

### **4.2.1 PERFIL DOS RESPONDENTES**

A maior parte dos auditores (79,75%) possui até seis anos de experiência, evidenciando uma força de trabalho relativamente jovem, embora já se identifique um grupo de 11,39% com mais de dez anos na função. Essa configuração sugere coexistência entre profissionais em aprendizado e auditores experientes, aproximando-se do conceito de “organizações de aprendizagem” de Senge (1990), nas quais a troca de conhecimentos tácitos fortalece a maturidade institucional.

No campo acadêmico, observa-se predominância de especialização (56,96%), seguida de mestrado (18,99%), o que corrobora o argumento de Kerzner (2017) sobre a importância de sólida formação conceitual para sustentar a prática em gestão de projetos. Em termos funcionais, 71,05% ocupam cargos de execução, indicando que os resultados refletem principalmente a visão prática de quem atua diretamente nas auditorias.

## 4.2.2 PERCEPÇÃO SOBRE A CONSULTORIA DA AUDITORIA INTERNA

A percepção dos auditores sobre a atuação consultiva junto aos projetos estratégicos é amplamente favorável: 89,87% classificaram seu impacto como positivo ou muito positivo. Entre os benefícios mais citados, destacam-se a melhoria de processos (87,34%), a identificação de riscos (79,75%), o apoio à decisão (69,62%) e a análise de controles internos (67,09%). Esses dados reforçam o entendimento de que a auditoria interna, no exercício da função consultiva, contribui para a gestão ao promover boas práticas de governança, em consonância com o IIA (2020) e as diretrizes do TCU (2018).

**Gráfico 5 – gestores/consultoria/projetos**



Fonte: SurveyMonkey (2025)

Além disso, 88,6% dos respondentes reconheceram forte ou moderada relação entre consultoria e maturidade, confirmando a hipótese de que a atuação consultiva fortalece mecanismos de controle, institucionaliza metodologias e amplia a confiabilidade das entregas. Esse resultado dialoga com o Modelo das Três Linhas (IIA,

2020), que situa a auditoria interna como função independente de assessoramento estratégico, e com o Decreto nº 9.203/2017, que consagra a integridade e a eficiência como princípios de governança pública.

**Gráfico 6 – gestores/consultoria/maturidade**



Fonte: SurveyMonkey (2025)

#### 4.2.3 PERCEPÇÃO SOBRE A CAPACITAÇÃO

A capacitação também foi fortemente valorizada. Para 92,41% dos auditores, a formação dos gestores é essencial ou muito importante para o fortalecimento da maturidade dos projetos, e 94,94% reconheceram total ou alguma relação entre capacitação e maturidade.

**Gráfico 7 – gestores/consultoria/projetos**



Fonte: SurveyMonkey (2025)

No tocante à capacitação dos próprios auditores-consultores, 89,87% afirmaram que sua formação impacta diretamente a maturidade organizacional. Esses resultados confirmam os achados do PMBOK (PMI, 2021), segundo o qual a maturidade depende do desenvolvimento contínuo de competências e da construção de uma linguagem comum. Do mesmo modo, Prado (2020) defende que a maturidade em projetos se consolida pela difusão sistemática de métodos e conhecimentos dentro das organizações.

#### 4.2.4 SÍNTESE INTERPRETATIVA E ALINHAMENTO ÀS HIPÓTESES

A análise interpretativa confirma ambas as hipóteses da pesquisa.

Quanto à H1 - Consultoria influencia positivamente a maturidade em projetos - os dados empíricos mostram elevada aprovação da consultoria, associada a benefícios como padronização de processos, mitigação de riscos e fortalecimento da governança. Esses resultados reforçam a visão de Prado (2020) e do TCU (2018), segundo os quais a atuação consultiva agrega valor ao ciclo de vida dos projetos.

Já quanto à H2 - Capacitação contribui para a maturidade em projetos - a percepção quase unânime sobre a relevância da formação confirma que a capacitação é condição indispensável para a adoção de metodologias e o amadurecimento institucional. Kerzner (2017) e o

PMBOK (2021) destacam a importância de programas contínuos de capacitação como fator-chave de maturidade, perspectiva corroborada pelos dados desta pesquisa.

Contudo, emergiram fatores moderadores que limitam tais efeitos: a rotatividade de pessoal compromete a fixação do conhecimento, a irregularidade dos treinamentos reduz a consolidação do aprendizado e o patrocínio da alta administração aparece como condição essencial para potencializar resultados (Dantas, 2021; TCU, 2020).

Os achados confirmam que consultoria e capacitação constituem vetores complementares da maturidade em projetos estratégicos no Exército. Enquanto a consultoria reforça a governança e previne falhas, a capacitação sustenta a formação de competências e a padronização de métodos. O alinhamento entre evidências empíricas e literatura especializada - representada por Prado (2020), Kerzner (2017), PMBOK (2021), o Modelo das Três Linhas (IIA, 2020) e recomendações do TCU - legitima a auditoria interna não apenas como mecanismo de controle, mas como parceira estratégica da gestão.

## **4.3 ENTREVISTAS COM GESTORES**

Este capítulo apresenta os resultados da análise qualitativa das entrevistas realizadas com quatro gestores de projetos estratégicos do Exército. O objetivo é compreender como esses atores percebem a relação entre capacitação em gerenciamento de projetos, atuação consultiva da auditoria interna e o fortalecimento da maturidade organizacional. A análise foi conduzida conforme Bardin (2011), estruturada em categorias: perfil dos entrevistados, percepção sobre a capacitação, percepção sobre a consultoria da auditoria interna e síntese interpretativa alinhada às hipóteses.

### **4.3.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Os entrevistados apresentaram trajetórias profissionais distintas, que se complementam ao oferecer visões variadas sobre a maturidade em gerenciamento de projetos.

De acordo com um gestor que tem quase vinte anos de experiência, o qual identificaremos como Gestor A, sua carreira se desenvolveu em áreas como avaliação, logística e desenvolvimento.

Atualmente, desempenha a função de Assessor Técnico do Projeto de Modernização/Revitalização da Viatura Blindada de Combate Carro de Combate Leopard 1A5. Ao narrar sua experiência, destacou:

Então são quase 20 anos nos projetos. (Gestor A)

Outro entrevistado, denominado Gestor B, iniciou sua atuação em projetos estratégicos em 2011, destacando-se pela sólida formação em metodologias como o MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV, além das certificações Prince2 e MSP. Ele exerce atualmente a função de Gerente de Ligação do Exército no Projeto Conjunto de Defesa Antiaérea de Média Altura/Médio Alcance. Em seu relato, lembrou que a capacitação inicial representava uma política institucional:

A primeira ação que era feita era a matrícula do militar no MBA de gerenciamento de projetos da FGV. (Gestor B)

Já o Gestor C, que ingressou recentemente no EPEX, em 2023, vinculou-se ao Programa Aviação. Atualmente, atua como Assessor do Programa Aviação do Exército, após breve período como supervisor. Ele ressaltou que, ao chegar ao Escritório de Projetos, realizou capacitações padronizadas:

Quem chega no EPEX faz o curso de gestão de projetos, o estágio de gestão de projetos...(Gestor C)

Por fim, o Gestor D iniciou sua trajetória em 2015 em comitês de transformação e em projetos de sistemas de defesa. Hoje ocupa a posição de Supervisor Interino do Programa ASTROS, tendo anteriormente atuado como assessor do mesmo programa. Ao refletir sobre sua vivência, relatou:

Minha primeira experiência com gerenciamento de projeto começou lá... hoje estou há 1 ano e 5 meses no programa Astros.(Gestor D)

Conforme observa-se, os perfis dos entrevistados revelam diversidade: gestores altamente experientes, gestores com formação intensiva em metodologias, e gestores em início de atuação. Essa pluralidade oferece visões complementares para a análise da maturidade.

#### **4.3.2 PERCEPÇÃO SOBRE A CAPACITAÇÃO**

A capacitação foi unanimemente considerada fundamental para a maturidade dos projetos.

De acordo com o Gestor A, existe fragilidade institucional na oferta de treinamentos contínuos, o que leva os profissionais a dependerem do próprio esforço:

Aqui dentro eu vejo que é um pouco fraco... sempre espera que o camarada vá buscar a capacitação por meios próprios” (Gestor A)

O Gestor B destacou que a capacitação é vital, sobretudo como ferramenta para dar legitimidade e força argumentativa às equipes, ainda que a rotatividade represente um desafio:

A capacitação é vital... ela serve para argumentar e convencer autoridades. (Gestor B)

O Gestor C, atualmente Assessor do Programa Aviação do Exército, avaliou que a capacitação fortalece a estrutura dos programas, mesmo quando oferecida de forma superficial:

Quanto mais capacitado for o militar... traz benefício para uma construção mais robusta da estrutura do programa. (Gestor C)

Já o Gestor D considerou que os cursos internos ainda são superficiais, defendendo maior aprofundamento. Apesar disso, reconheceu a contribuição de instrumentos de padronização como as NEGAPEB e as NEGAPORT, mas apontou a limitação de pessoal como entrave para a participação contínua:

Eu achei pouco... é só para quebrar o gelo. A vivência na prática requer mais. (Gestor D)

Conforme visto, capacitação é observada como condição essencial para a maturidade, fortalecendo a padronização e a linguagem comum, ainda que com críticas à superficialidade e à falta de políticas institucionais consistentes.

### **4.3.3 PERCEPÇÃO SOBRE A CONSULTORIA DA AUDITORIA INTERNA**

O Gestor A, defendeu essa atuação como forma preventiva de controle:



É muito melhor a auditoria interna enxergar e a gente consertar alguma coisa do que depois vir a auditoria externa. (Gestor A)

O Gestor B relacionou a consultoria à segurança jurídica e ao apoio direto ao gestor, enfatizando sua utilidade na interlocução com autoridades:

É um suporte para orientar a equipe... acaba servindo como uma consultoria em busca da segurança jurídica. (Gestor B)

O Gestor C, Assessor do Programa Aviação do Exército, embora não tenha vivenciado diretamente a consultoria da auditoria interna, reconheceu sua importância como meio de alinhamento dos processos desde o início, evitando retrabalho:

Já nascer alinhado seria de grande valia para qualquer programa. (Gestor C)

Gestor D, Supervisor Interino do Programa ASTROS, avaliou de forma positiva a contribuição da consultoria, ressaltando que a visão externa permite identificar riscos que poderiam passar despercebidos internamente:

Às vezes você tem alguém de fora olhando um detalhe que para você passa despercebido. (Gestor D)

Assim, a consultoria é percebida como parceria estratégica, capaz de agregar valor por meio de olhar externo, reforço de governança e segurança jurídica, em linha com o Modelo das Três Linhas (IIA) e diretrizes de controle do TCU.

#### **4.3.4 SÍNTESE INTERPRETATIVA ALINHADA ÀS HIPÓTESES**

As hipóteses investigadas foram confirmadas à luz dos relatos coletados.

A primeira (H1), segundo a qual a consultoria influencia positivamente a maturidade em gerenciamento de projetos, mostrou-se válida, pois os gestores destacaram sua contribuição no fornecimento de suporte estratégico, visão externa e segurança jurídica, resultando em maior confiabilidade dos processos e decisões.

A segunda (H2), referente à influência da capacitação, também foi confirmada, uma vez que todos reconheceram-na como variável essencial para a padronização metodológica, legitimação de decisões e fortalecimento das competências técnicas.

Ainda assim, foram apontados fatores moderadores que limitam os efeitos positivos tanto da consultoria quanto da capacitação, tais como a rotatividade de pessoal, a superficialidade de alguns cursos, a escassez de efetivo e a ausência de uma política institucional robusta de capacitação, conforme já sinalizado na Seção que trata das hipóteses do trabalho científico.

### **4.3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As entrevistas demonstram que a capacitação e a consultoria exercem papéis complementares na elevação da maturidade em projetos estratégicos. Enquanto a capacitação garante a base técnica e metodológica, a consultoria agrega valor ao oferecer uma visão externa e apoio estratégico. A convergência desses fatores contribui para o fortalecimento da governança e para a entrega de resultados de maior qualidade, em conformidade com as contribuições de Kerzner (2017), Prado (2020), PMBOK (2021) e as diretrizes do TCU.

## **4.4 ENTREVISTAS COM AUDITORES**

A análise das entrevistas realizadas com quatro auditores internos do Exército Brasileiro (identificados como Auditor W, Auditor X, Auditor Y e Auditor Z) revela percepções consistentes sobre a função consultiva da auditoria interna e seus reflexos na maturidade da gestão de projetos estratégicos.

### **4.4.1 PERFIL DOS AUDITORES**

Os entrevistados possuem trajetórias diversas, mas convergem em experiências com auditorias de gestão, contratações e projetos estratégicos. O Auditor W destacou sua participação em auditorias desde 2012, inclusive no Projeto Guarani, ressaltando que:

Participei de ações com foco consultivo, especialmente nas vertentes de facilitação e treinamento. (Auditor W)

O Auditor X relatou que iniciou a carreira em auditorias junto às entidades vinculadas ao Comando do Exército (FHE/POUPEx, FUSOR e IMBEL) e em operações de apoio à população como a Taquari II, atuando em assessoramento, indicando que:

A simples presença da auditoria consultiva já leva os gestores a um nível de preocupação que é indutor de melhoria" (Auditor X).

O Auditor Y afirmou que desde 2021 esteve envolvido em consultorias diretas nos programas estratégicos, destacando:

Atuamos no processo para aquisição do novo obuseiro 155 e na modernização da Viatura Leopard, auxiliando na identificação de fatores de risco. (Auditor Y).

#### **4.4.2 CAPACITAÇÃO**

Todos os auditores foram unânimes ao apontar a capacitação como essencial. O Auditor W afirmou:

A capacitação contínua é essencial para manter o auditor atualizado, fortalecer sua visão crítica e ampliar a capacidade de oferecer soluções consultivas eficazes" (Auditor W).

O Auditor X destacou a importância de cursos, inclusive de soft skills, para reforçar as capacitações, afirmando que:

Quanto mais capacitado o gestor está na área de projetos, mais ele domina a área de conhecimento em projetos. (Auditor X)

O Auditor Y reforçou que gestores despreparados tendem a agir empiricamente, enquanto:

A capacitação dá as ferramentas necessárias para conduzir projetos sem retrabalho e dentro do custo previsto"

O Auditor Z complementou, ao afirmar que:

Caso o gestor não se capacite, corre o risco de não produzir com eficácia todos os documentos previstos nas normas. (Auditor Z).

### 4.4.3 ATUAÇÃO CONSULTIVA

No tocante à atuação consultiva, os entrevistados relatam experiências que evidenciam o valor da função. O Auditor W destacou que a consultoria:

Traz benefícios como prevenção de falhas, apoio à decisão e maior eficiência na execução. (Auditor W).

O Auditor X observou que, embora não tenha atuado diretamente em todos os projetos:

Os gestores que entendem o papel da consultoria utilizam tanto o trabalho que às vezes levam ao risco de cogestão" (Auditor X).

O Auditor Y relatou a necessidade de conquistar a confiança dos gestores, explicando que:

Num primeiro momento vê-se com desconfiança, mas com o andamento do trabalho, houve abertura e colaboração. (Auditor Y)

Já o Auditor Z registrou que, em suas experiências:

Os gestores demonstraram interesse em receber recomendações nos assuntos atinentes à governança, riscos e controles internos. (Auditor Z)

### 4.4.4 IMPACTO NA MATURIDADE

Os quatro auditores associaram a atuação consultiva ao fortalecimento da maturidade em projetos. O Auditor W apontou que:

A atuação consultiva da auditoria eleva o nível de maturidade da gestão de projetos ao fortalecer controles e disseminar boas práticas. (Auditor W)

O Auditor X complementou ao afirmar que:

Existe um nível de maturidade induzido pela simples presença da auditoria consultiva. (Auditor W)

O Auditor Y reforçou que:

Há evidências claras de que a atuação consultiva agrega valor, seja pela redução de riscos ou pelo fortalecimento da governança. (Auditor Y)

O Auditor Z, por sua vez, destacou que:

A consultoria influencia a maturidade quando observa e recomenda correções em governança, riscos e controles internos. (Auditor Z)

Essas percepções dialogam com Prado (2010) sobre a importância da padronização e com o modelo das Três Linhas do IIA (2020), que reforça o papel da auditoria em agregar valor às organizações.

#### **4.4.5 DESAFIOS E PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTO**

Quanto aos desafios, o Auditor W ressaltou a necessidade de equilibrar independência e proximidade, além de superar a visão fiscalizatória tradicional, apontando como um dos entraves a criação de indicadores que comprovem o valor agregado pela consultoria.

O Auditor X destacou que o maior desafio é a percepção por parte dos gestores do real papel da auditoria consultiva.

O Auditor Y chamou atenção para o risco de cogestão:

Não podemos dizer o que o gestor deve fazer, apenas indicar caminhos e boas práticas. (Auditor Y)

O Auditor Z defendeu a maior inserção da consultoria no planejamento institucional, indicando que:

É necessário maior divulgação dos objetivos da consultoria e mais objetos voltados a programas estratégicos no PAINT. (Auditor Z)

De forma geral, as entrevistas revelam que os auditores reconhecem a consultoria como vetor de valor para a maturidade dos projetos estratégicos, sobretudo pela melhoria na governança, na gestão de riscos e na padronização de processos. Ressaltam, ainda, a importância da capacitação contínua, tanto dos próprios auditores quanto dos gestores, como condição indispensável para a eficácia da atuação consultiva e para o avanço da maturidade em projetos. Essa percepção dialoga com Kerzner (2017), que associa a formação ao sucesso em projetos, e com Prado (2010), ao destacar que a maturidade depende diretamente do aprendizado organizacional.

Ao mesmo tempo, os entrevistados alertam para desafios culturais e estruturais que precisam ser superados, como o risco de cogestão, a resistência de alguns gestores e a ausência de indicadores que evidenciem o valor agregado pela consultoria. Esses achados corroboram as análises de Dantas (2022), Bardin (2011) e o modelo das Três Linhas do IIA (2020), além das recomendações do TCU (2020), que enfatizam a necessidade de auditorias alinhadas às práticas de governança, capacitadas e voltadas à geração de valor.

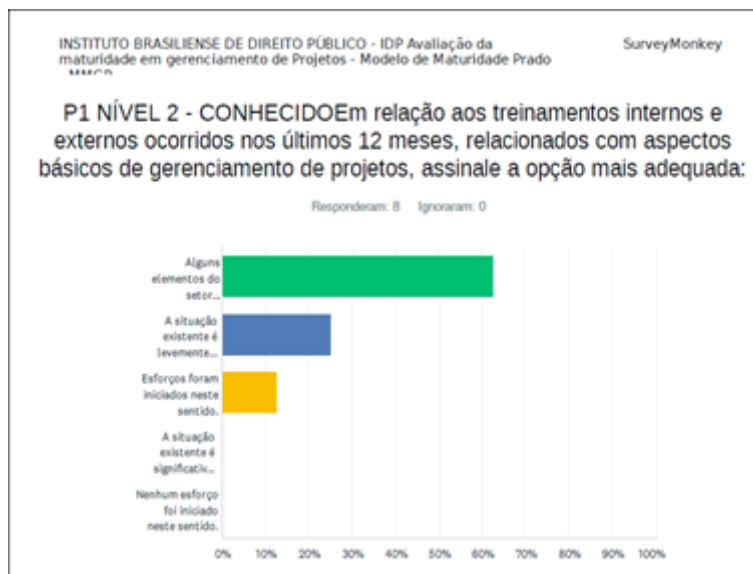
## **4.5 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE**

A aplicação do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), de Darci Prado, foi realizada junto a gestores alocados no Escritório de Projetos do Exército (EPEX) e contou com um número de respondentes (oito). Nesse sentido, os achados sinalizam o índice de maturidade da organização, útil para indicar tendências e pontos de atenção. Dessa forma, os resultados revelaram um cenário expressivo: a organização apresenta indicadores que variam do Nível 2 (Conhecido) ao Nível 5 (Otimizado), refletindo uma maturidade heterogênea, em processo de consolidação e evolução.

### **4.5.1 DIMENSÕES COM PREDOMINÂNCIA NO NÍVEL 2**

Nos itens iniciais, sobretudo aqueles relacionados a treinamentos, uso de softwares e experiência em planejamento e controle, observa-se predominância no Nível 2. Isso demonstra que tais práticas já existem, mas ainda são aplicadas de forma parcial ou com pouca regularidade. Esse resultado dialoga com as entrevistas realizadas, em que gestores apontaram a dependência de iniciativas individuais para obtenção de capacitação.

**Gráfico 8 – Nível 2 – Conhecido**

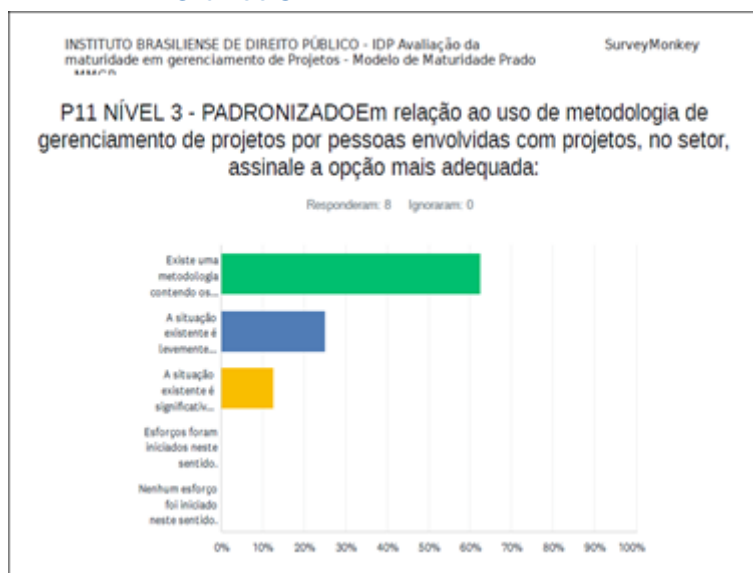


Fonte: SurveyMonkey (2025)

## 4.5.2 DIMENSÕES ESTABILIZADAS NO NÍVEL 3

A maior concentração de respostas situa-se no Nível 3 – Padronizado, especialmente em aspectos como metodologia, informatização, existência de PMO, comitês, gerenciamento de mudanças e acompanhamento de execução.

**Gráfico 9 – Nível 3 - Padronizado**



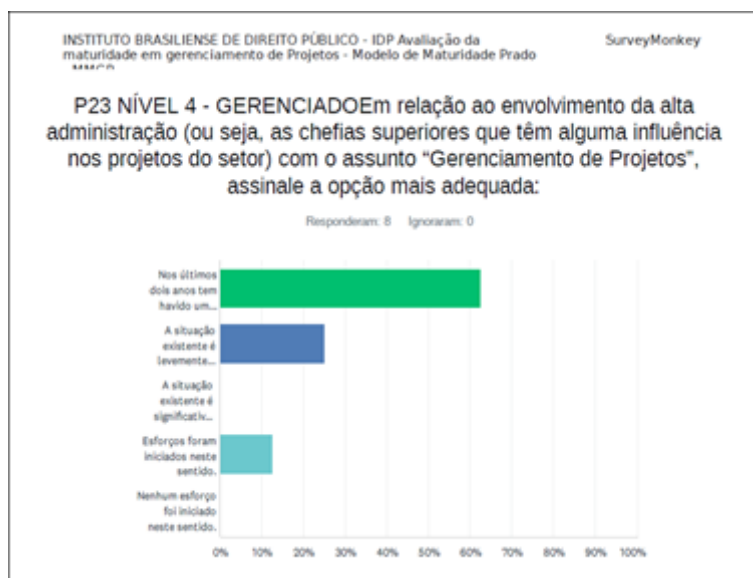
Fonte: SurveyMonkey (2025)



### 4.5.3 AVANÇOS NO NÍVEL 4

Alguns resultados atingem o Nível 4 – Gerenciado, evidenciando avanços em práticas de governança, eliminação de anomalias, envolvimento da alta administração e melhoria contínua. A presença desses elementos reforça a ideia de que a maturidade não se limita à padronização de processos, mas também envolve a capacidade de retroalimentação e de aperfeiçoamento constante.

Gráfico 10 – Nível 4 - Gerenciado

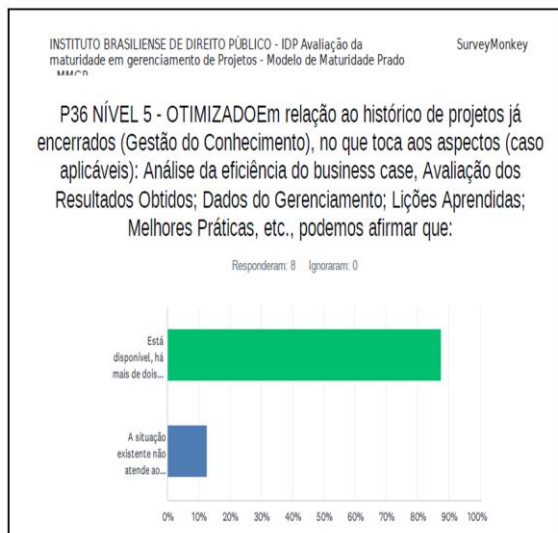


Fonte: SurveyMonkey (2025)

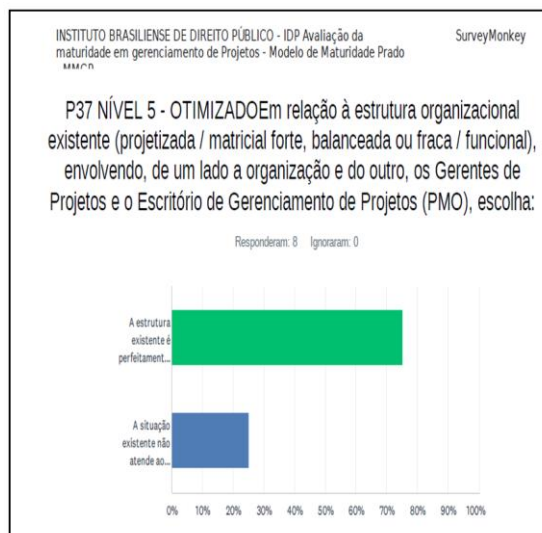
### 4.5.4 EVIDÊNCIAS DE NÍVEL 5

Destacam-se ainda indicadores situados no Nível 5 – Otimizado, sobretudo em áreas como transformação digital, gestão do conhecimento, estrutura organizacional e competências comportamentais. Esses achados demonstram que a organização possui ilhas de excelência, nas quais se praticam inovação, aprendizagem organizacional e alinhamento estratégico pleno, em consonância com a literatura sobre maturidade (Kerzner, 2017; Prado, 2020).

**Gráfico 11 – Nível 5 – Otimizado**



**Gráfico 12 – Nível 5 – Otimizado**



Fonte: SurveyMonkey (2025)

#### 4.5.5 SÍNTESE INTERPRETATIVA

A análise integrada das dimensões sugere que o nível global de maturidade do EPEX situa-se entre 3,6 e 4,0, aproximando-se do Nível 4 – Gerenciado segundo o Modelo Prado-MMGP.

Em termos conceituais, isso significa que:

- a) **Há metodologia padronizada, amplamente utilizada;**
- b) **O PMO é estruturado, influente e aceito;**
- c) **Existe governança ativa, comitês atuantes e tomada de decisão qualificada;**
- d) **Existe alinhamento estratégico entre projetos e prioridades institucionais;**
- e) **Os resultados são monitorados, e processos são continuamente aprimorados;**
- f) **A organização apresenta elementos sólidos de Nível 5, especialmente em estratégia, clima e gestão do conhecimento.**

Nesse sentido, o MMGP, nesta aplicação, cumpre o papel de sinalizar tendências de maturidade, identificando avanços e, também, fragilidades relevantes como: lacunas em capacitação, uso sistemático de softwares e difusão uniforme das práticas.

Desta forma, o EPEX caracteriza-se como um ambiente maduro, estruturado e orientado à entrega de resultados, em linha com o que

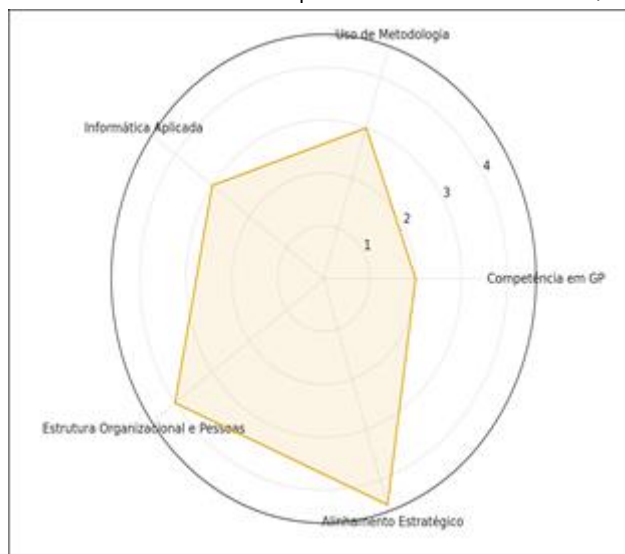
Prado (2024) define como organizações que já dominam a lógica de projetos e apresentam gestão profissionalizada

Abaixo, quadro resumo e gráfico de dimensões e níveis de maturidade conforme as percepções avaliadas junto aos gestores:

Quadro 8 – níveis e dimensões – MMGP		
Dimensão MMGP	Nível Predominante	Justificativa com base nas respostas do EPEX
1. Competência em GP (conhecimentos e práticas)	Nível 2 – Conhecido	Itens P1–P10 revelam que a capacitação em GP, uso de softwares, planejamento e aceitação geral do tema vêm evoluindo, porém ainda dependem de iniciativas localizadas e não alcançaram padronização institucional plena. Mostra-se uma prática já disseminada, mas ainda irregular entre os profissionais.
2. Uso de Metodologia	Nível 3 – Padronizado	Itens P11, P14 e parte de P12 indicam existência de metodologia formal, diferenciada por porte de projetos, aplicada há mais de 1 ano e aceita no setor. Há reuniões estruturadas de planejamento, base-lines e acompanhamento de variações.
3. Informática Aplicada a Projetos	Nível 3–4 (Transição)	P2 e P6 permanecem no Nível 2, mas P12, P13, P18 e P35 apresentam sistemas robustos, integrados, com histórico e transformação digital. O predomínio é do Nível 3, com elementos avançados típicos do Nível 4.
4. Estrutura Organizacional e Pessoas	Nível 4 – Gerenciado	Itens P15–P20, P21–P30 e P38 demonstram PMO estabelecido, comitês ativos, acompanhamento contínuo, avaliação de gerentes, capacitação avançada, governança clara e eliminação de anomalias. Há alinhamento entre estrutura, pessoas e governança.
5. Alinhamento Estratégico e Resultados	Nível 4–5 (Elevado)	P8, P19, P22, P23, P24, P29, P36, P39 e P40 mostram alinhamento entre carteira de projetos e estratégias organizacionais, metas sendo atingidas há mais de dois anos, análise de resultados, clima favorável e governança forte. O EPEX opera com elementos sólidos de Nível 4 e sinais consistentes de Nível 5.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

**Gráfico 12** – Maturidade por dimensão - MMGP/EPEX



Fonte: SurveyMonkey (2025)

Assim, a análise qualitativa sugere que a maturidade em gerenciamento de projetos é positivamente influenciada pela integração entre consultoria, capacitação e institucionalização de processos, mas ainda carece de maior homogeneidade para consolidar-se em níveis elevados de excelência.

## 4.6 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental dos serviços de consultoria realizados pelo Sistema de Controle Interno do Exército Brasileiro permite identificar não apenas a natureza específica das demandas, mas também padrões estruturais que se repetem em diferentes projetos estratégicos. Em todos os casos examinados, observa-se a centralidade do planejamento, da gestão de riscos e da governança como elementos críticos, em consonância com as diretrizes da Instrução Normativa CGU nº 03/2017, da Política de Riscos do Exército e das boas práticas internacionais delineadas pelo International Professional Practices Framework (IPPF) do The IIA (2020). Ressalte-se que tais aspectos também são destacados na Nota Técnica de Consultoria do CCIEx, segundo a qual “a atividade deve ter como foco a agregação de valor, com recomendações que promovam o fortalecimento dos controles internos, a mitigação de riscos e a melhoria dos processos de gestão” (CCIEx, 2023).

Os projetos que tiveram o assessoramento da consultoria e que fazem parte deste estudo foram: aquisição da Viatura Blindada de

Combate de Cavalaria 8x8 (VBC Cav 8x8); aquisição da Viatura Blindada de Combate Obuseiro Autopropulsado 155 mm sobre rodas (VBC OAP 155 mm SR); aquisição do Sistema de Artilharia Antiaérea de Média Altura/Médio Alcance (S AAAe Me Altu/Me Alc); modernização da Viatura Blindada de Combate Carro de Combate Leopard 1A5 BR (VBC CC Leopard 1A5 BR); e implantação do Colégio Militar de São Paulo (CMSP).

No projeto de aquisição da VBC Cav 8x8, cuja origem decorreu de demanda do Estado-Maior do Exército e foi formalizada por termo de compromisso entre o CCIEx e a Diretoria de Material (D Mat), constatou-se que, embora a meta de obtenção tivesse sido atingida, subsistiam fragilidades na fase de planejamento. Especificamente, foram identificadas lacunas na documentação de riscos e falhas no registro tempestivo das informações no Sistema de Gerenciamento de Projetos do Exército (GPEx), em desacordo com a orientação da Nota Técnica, que estabelece que “os registros no GPEx devem ser realizados tempestivamente, de forma a garantir a rastreabilidade e a transparência do processo” (CCIEx, 2023). Também se verificaram restrições à comunicação direta com a gerência durante a execução, contrariando o princípio da segregação de funções. As recomendações emitidas orientaram o robustecimento do planejamento, a institucionalização de práticas de gestão de riscos alinhadas às normas do Exército e o uso sistemático do GPEx. As providências confirmaram avanços parciais, com atualização de documentos e melhorias nos registros, em consonância com a previsão da Nota Técnica de que as providências devem ser verificadas e reportadas ao consultante antes do encerramento do trabalho (CCIEx, 2023).

Já na análise do projeto de aquisição da VBC OAP 155 mm SR, incluída no PAINT e igualmente demandada pelo EME, o assessoramento se deu em ambiente de governança mais estruturado, mas com assimetrias entre processos externos - request for proposal e request for tender (RFP/RFT) - e processos internos de controle e planejamento. A análise evidenciou uso apenas parcial do GPEx e ausência de planos formais de stakeholders e de riscos. As recomendações enfatizaram a necessidade de completar o ciclo de gestão de riscos e consolidar a gestão de partes interessadas, o que está em alinhamento com a Nota Técnica ao preconizar que “a consultoria deve propor medidas que fortaleçam a governança do projeto e permitam à alta administração dispor de informações qualificadas para a tomada de decisão” (CCIEx, 2023).

De forma semelhante, no projeto de aquisição do S AAAe Me Altu/Me Alc, conduzido em cenário interforças, identificou-se a necessidade de refazer o Estudo de Viabilidade, detalhando proprietários de riscos por subprocesso e assegurando a aderência sequencial aos normativos aplicáveis. A recomendação de ratificação formal de responsabilidades e revisão de registros também se ancora no disposto na Nota Técnica, segundo a qual “a emissão de recomendações deve visar à institucionalização de controles internos e à mitigação de riscos em consonância com as diretrizes normativas” (CCIEEx, 2023).

No projeto de modernização da VBC CC Leopard 1A5 BR, a consultoria de facilitação priorizou a aderência à NEGAPEB e à Política de Riscos do Exército. A ênfase no registro das deliberações colegiadas e na qualidade dos insumos técnicos reflete o que dispõe a Nota Técnica: “as recomendações devem reforçar a qualidade dos processos de gestão, de modo a assegurar conformidade e accountability” (CCIEEx, 2023).

Por fim, na implantação do Colégio Militar de São Paulo, o foco da consultoria recaiu sobre monitoramento e encerramento, com destaque para a rastreabilidade dos documentos, o uso do GPEx e a formalização da matriz de riscos. As recomendações convergiram para a institucionalização de controles, em sintonia com a Nota Técnica, que prevê que “o acompanhamento das providências adotadas é parte integrante do ciclo da consultoria, devendo resultar em lições aprendidas e oportunidades de melhoria” (CCIEEx, 2023).

De forma transversal, constata-se que as consultorias analisadas seguiram os parâmetros metodológicos fixados pela Nota Técnica do CCIEEx, confirmando que a atividade consultiva contribuiu não apenas para sanar falhas pontuais, mas para induzir amadurecimento institucional. Esse alinhamento reforça o papel da auditoria interna consultiva como vetor de valor público, conforme reconhecido também pelo TCU (2018) e pelo The IIA (2020).

**Quadro 9 – Situação encontrada, recomendações da consultoria e providências adotadas**

Projeto	Situação Encontrada (antes da consultoria)	Recomendações da Consultoria (com evidências de atendimento)	Providências/Atendimento
VBC Cavalaria 8x8	Objetivo de obtenção atingido, mas com lacunas de planejamento: ausência de registro tempestivo no GPEx, documentação de riscos incompleta, restrições de comunicação com a gerência.	Reforçar o planejamento e institucionalizar a gestão de riscos; garantir uso sistemático do GPEx e formalizar controles de rastreabilidade. As recomendações foram plenamente atendidas, conforme atualização documental e melhoria de registros.	produção e atualização de documentos; melhoria dos registros no GPEx; encaminhamento de ajustes às instâncias competentes; encerramento conforme pactuado.
VBC OAP 155 mm sobre rodas	Estrutura de governança existente, mas uso parcial do GPEx e assimetrias entre processos externos (RFP/RFT) e internos; inexistência de plano de stakeholders e de riscos; ausência de reporte padronizado.	Completar ciclo de gestão de riscos, consolidar gestão de stakeholders e expandir uso do GPEx; instituir rito de reporte periódico. As recomendações foram parcialmente atendidas, com concordância parcial da gerência e plano de incorporação gradual.	Concordância parcial da gerência; plano de incorporação gradual; emissão de relatórios padronizados; continuidade do acompanhamento pela gerência.
Sistema de Artilharia Antiaérea Média Altura/Médio Alcance	Estudo de viabilidade insuficiente; não definição clara de proprietários de riscos; inconformidades no sequenciamento normativo.	Refazer estudo de viabilidade, ratificar responsabilidades e revisar registros de riscos. As recomendações encontram-se em atendimento parcial,	Preparação de RFI e RFQ; adequações no cronograma; prosseguimento das tratativas no MD; ajustes em andamento.



		com avanços documentados (RFI/RFQ) e ajustes em cronograma.	
VBC CC Leopard 1A5 BR	Planejamento inicial com fragilidades; necessidade de maior aderência à NEGAPEB e à Política de Riscos do EB; registros insuficientes de deliberações colegiadas.	Aderir às boas práticas de governança, reforçar gestão de riscos e fortalecer controles internos. As recomendações foram atendidas em grande parte, conforme formalização do planejamento e ações de capacitação.	Formalização do planejamento (termo, análise preliminar, documento de planejamento); comunicações formais de capacitação do gerente de projeto; registro de oportunidades de melhoria.
Colégio Militar de São Paulo	projeto em fase de monitoramento e encerramento; fragilidade na definição de papéis (patrocinador e gerência); uso limitado do GPEx; rastreabilidade documental incompleta.	Consolidar papéis de patrocinador e gerência, reforçar uso do GPEx, institucionalizar matriz de riscos e assegurar rastreabilidade. As recomendações foram atendidas parcialmente, com ajustes incorporados às rotinas e avanços nos registros.	Ajustes incorporados às rotinas de acompanhamento; continuidade de reuniões; qualificação de registros; alinhamento parcial das recomendações.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

## 4.7 DISCUSSÃO E TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

A triangulação dos dados evidencia uma relação consistente entre os diferentes instrumentos de coleta – questionários aplicados a gestores e auditores internos, entrevistas semiestruturadas e aplicação do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP). Essa convergência reforça a validade dos resultados, em linha com a proposta metodológica de Bardin (2011), segundo a qual a interpretação qualitativa se fortalece ao integrar múltiplas fontes de evidência.

Os questionários aplicados a gestores e auditores demonstraram que a atuação consultiva da auditoria interna tem impacto positivo sobre a maturidade dos projetos estratégicos, especialmente no que se refere ao fortalecimento da governança, ao aprimoramento dos controles internos e à mitigação de riscos. Esse achado dialoga diretamente com Kerzner (2019), que aponta a auditoria como um dos fatores que ampliam a aderência a processos de gestão, e com o Institute of Internal Auditors (IIA, 2020), que reconhece o papel da consultoria como instrumento de agregação de valor e apoio à governança.

As entrevistas qualitativas reforçam essa percepção, ao indicarem que a consultoria contribuiu para formalizar práticas de planejamento, melhorar registros em sistemas de gestão e ampliar a comunicação entre gestores e auditores. Em diversos relatos, a consultoria foi descrita como um processo pedagógico e colaborativo, alinhado ao que defende Sant’Anna (2023) ao caracterizar a consultoria como assessoramento pactuado, orientado ao fortalecimento institucional. Assim, observa-se consonância entre o discurso dos entrevistados e os resultados dos questionários, o que confere maior robustez à inferência de que a consultoria exerce influência significativa sobre a maturidade dos projetos.

A análise do MMGP aplicado complementa esse quadro ao indicar que a maturidade da gestão de projetos no Exército Brasileiro encontra-se em nível intermediário, com avanços pontuais após a adoção das recomendações consultivas. Esse resultado confirma a hipótese H1 do estudo e converge com estudos de Prado (2010; 2015), segundo os quais a maturidade é evolutiva e depende da padronização de processos, da institucionalização de metodologias e da prática contínua de avaliação. A associação entre recomendações da auditoria consultiva e melhoria da maturidade foi também destacada por relatórios de órgãos de controle, como o TCU (2014; 2020), que reconhecem o acompanhamento das recomendações como fator de consolidação de boas práticas.

No eixo da capacitação, os resultados dos questionários e entrevistas apontaram que gestores e auditores percebem o treinamento contínuo como essencial para a elevação da maturidade organizacional. A convergência entre os instrumentos confirma a hipótese H2 do trabalho e dialoga com autores como Fleury e Fleury (2001) e Brandão e Guimarães (2001), que defendem a capacitação

como vetor de transformação organizacional e de alinhamento estratégico. O MMGP reforça esse achado ao identificar a carência de programas formais e contínuos de capacitação como fator limitador da evolução da maturidade, o que também está em consonância com Kerzner (2019) e PMI (2021), que ressaltam a centralidade da formação técnica e comportamental dos gestores de projetos.

Ao correlacionar as evidências, observa-se uma coerência interna nos dados: enquanto os questionários e entrevistas revelaram a percepção dos atores quanto ao valor da auditoria consultiva e da capacitação, o MMGP forneceu parâmetros objetivos de maturidade, confirmando que as ações de consultoria e capacitação, ainda que em estágios incipientes, geraram avanços perceptíveis nos níveis de padronização e alinhamento metodológico. Esse cruzamento de dados, além de fortalecer as hipóteses da pesquisa, contribui para ampliar a compreensão de que a maturidade em gestão de projetos resulta de um processo dinâmico, que integra governança, capacitação e apoio consultivo – em consonância com a literatura de Prado (2010), Kerzner (2019) e Bardin (2011).

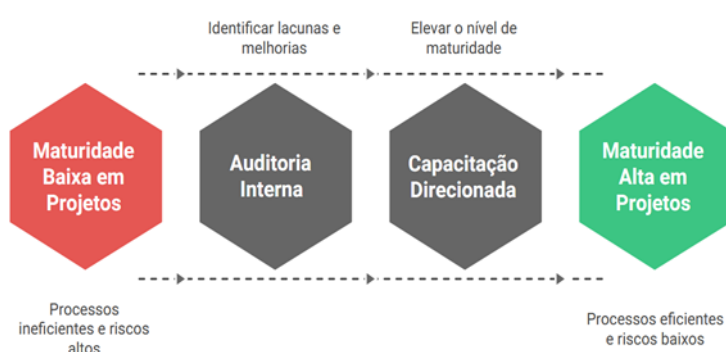
Além dos questionários, entrevistas e aplicação do MMGP, a análise documental exerceu papel fundamental na triangulação dos dados, pois permitiu confrontar as percepções dos respondentes com registros formais e evidências institucionais. Os relatórios de consultoria elaborados pelo CCIEx, bem como documentos normativos como as NEGAPEB e o PAINT, ofereceram um substrato objetivo para verificar a aderência das práticas de gestão às recomendações emitidas, bem como a efetividade das medidas implementadas após a atuação consultiva.

No caso da presente pesquisa, os documentos evidenciaram que grande parte das recomendações oriundas da consultoria foi atendida, ainda que parcialmente, reforçando o caráter instrumental da auditoria como agente de melhoria organizacional. Essa constatação corrobora estudos de Oliveira (2020) e Sant'Anna (2023), que apontam a importância da rastreabilidade documental para assegurar legitimidade, transparência e valor público às práticas de consultoria. Além disso, a análise comparativa entre documentos anteriores e posteriores à consultoria permitiu observar mudanças na formalização de processos, como o registro tempestivo das informações no Sistema de Gerenciamento de Projetos do Exército (GPEx), em consonância com os achados dos questionários e entrevistas.

Dessa forma, a análise documental não apenas complementou as demais técnicas, mas também serviu como ponto de verificação e validação dos dados empíricos, reforçando a consistência das conclusões e assegurando maior confiabilidade à triangulação. Em consonância com Minayo (2014), a utilização desse recurso metodológico ampliou a densidade interpretativa da pesquisa, ao integrar múltiplos tipos de evidências em uma perspectiva crítica e contextualizada.

Portanto, a triangulação confirma que a auditoria consultiva e a capacitação constituem fatores determinantes para a elevação da maturidade na gestão de projetos estratégicos no Exército Brasileiro, ainda que condicionados por desafios estruturais, como a rotatividade de pessoal, a necessidade de institucionalização de metodologias e a consolidação de programas permanentes de formação. Esses achados reforçam o entendimento de que a maturidade não é um estado final, mas um processo contínuo de aprendizagem organizacional e alinhamento estratégico (Andersen; Jessen, 2002; PMI, 2021)

**Figura 7** – Integração: auditoria/capacitação/maturidade



Fonte: elaborado pelo autor

## 4.8 APLICAÇÕES PRÁTICAS E ESTUDOS FUTUROS

A análise dos resultados permite propor algumas aplicações práticas para o Exército Brasileiro, voltadas ao fortalecimento da maturidade em gerenciamento de projetos estratégicos. Um dos aspectos mais relevantes consiste na institucionalização da consultoria no ciclo de vida dos programas e projetos, de modo que essa função não se restrinja a demandas pontuais, mas se configure como prática estruturada e permanente, conforme defendem o Tribunal de Contas da União (2020) e o *Institute of Internal Auditors* (2020), ao situar a auditoria interna como elemento essencial de assessoramento

estratégico e de geração de valor. Nesse sentido, a inserção da consultoria desde as fases iniciais dos projetos pode contribuir para maior alinhamento metodológico e redução de riscos futuros.

Outro ponto de destaque refere-se à necessidade de consolidação de trilhas de capacitação progressivas. A literatura de gerenciamento de projetos enfatiza que o desenvolvimento contínuo de competências é condição indispensável para a evolução da maturidade (Kerzner, 2017; PMI, 2021). Os resultados da pesquisa evidenciam que, embora haja iniciativas relevantes no âmbito interno, ainda existe carência de aprofundamento e de maior integração com experiências externas. Assim, recomenda-se o fortalecimento de programas de formação que articulem cursos internos e *benchmarking* com instituições externas, ampliando a diversidade de metodologias e o horizonte de aprendizado.

Adicionalmente, destaca-se a importância de desenvolver indicadores capazes de mensurar o valor agregado pela consultoria. A ausência de métricas objetivas dificulta a demonstração de resultados concretos, o que pode comprometer a legitimidade e a expansão dessa prática. Estudos recentes sobre auditoria interna governamental apontam que a mensuração do impacto das atividades consultivas é fundamental para evidenciar sua contribuição à governança e à eficiência organizacional (Dantas, 2022). Nesse contexto, a criação de parâmetros de avaliação pode servir não apenas para justificar investimentos, mas também para orientar melhorias contínuas.

A pesquisa também sinaliza a necessidade de aprimorar mecanismos de gestão do conhecimento, especialmente no que se refere ao registro e à disseminação de lições aprendidas em projetos estratégicos. Esse processo contribui para a consolidação de uma cultura organizacional baseada no aprendizado, conforme sugerem Prado (2010) e Senge (2012), e favorece a replicação de práticas exitosas em diferentes programas.

No campo acadêmico, os resultados obtidos abrem caminho para o desenvolvimento de estudos futuros.

No transcurso da pesquisa, as informações obtidas suscitam diversos fenômenos que podem ser explorados, como o risco de cogestão com o qual a Auditoria Interna (AI) constantemente se depara. Conforme nos orienta Sant'Anna (2021), citando resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e Acórdãos do TCU, é vedada a

participação da AI no curso regular dos processos administrativos o que compromete a independência e objetividade da atividade consultiva.

Outra questão levantada e que pode ser aprofundada é a rotatividade de pessoal, visto que esta variável impacta diretamente na gestão do conhecimento e, conseqüentemente, na qualidade dos projetos.

Recomenda-se, também, a ampliação da aplicação do MMGP a um número maior de respondentes, possibilitando análises quantitativas que complementem as evidências qualitativas aqui apresentadas.

Além disso, a replicação desta pesquisa em outros órgãos permitiria comparações interinstitucionais, enriquecendo o debate sobre auditoria consultiva e maturidade em projetos no setor público.

Outra vertente promissora consiste na utilização do *Internal Audit Capability Model* (IA-CM), que pode fornecer parâmetros específicos para avaliar a capacidade da auditoria interna e sua interface com a maturidade em projetos. Por fim, a investigação da relação entre auditoria consultiva, inovação e transformação digital no setor público pode revelar novas dimensões de valor, especialmente em um cenário de crescente digitalização dos processos de gestão.





5



## 5

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente dissertação teve como propósito analisar a influência da atuação consultiva da auditoria interna e da capacitação das equipes na maturidade da gestão de projetos estratégicos do Exército Brasileiro. Partiu-se da premissa de que o aprimoramento dos mecanismos de governança, aliado à qualificação técnica dos gestores, constitui elemento determinante para o fortalecimento institucional e a consecução dos objetivos estratégicos da Força Terrestre. O estudo buscou, assim, compreender em que medida a auditoria, ao atuar na vertente consultiva, e a capacitação continuada contribuem para o aumento da maturidade dos processos de gerenciamento de projetos, tomando como base o modelo Prado-MMGP e a análise empírica dos relatórios de consultoria do Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx), complementados pelas percepções de gestores e auditores coletadas por meio de questionários e entrevistas.

Os resultados obtidos revelam que a atuação consultiva da auditoria interna tem papel significativo na consolidação da maturidade organizacional, ao promover o fortalecimento dos controles, a mitigação de riscos e a padronização de práticas de gestão. As recomendações emitidas pelos auditores, especialmente aquelas relacionadas à formalização de processos, à definição de responsabilidades e à documentação de riscos, mostraram-se efetivamente incorporadas pelas gerências de projetos, refletindo um aumento perceptível na aderência às metodologias de gerenciamento previstas nas Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB). Verificou-se que a taxa de atendimento das recomendações de consultoria foi elevada, denotando a capacidade da auditoria em agregar valor e orientar melhorias concretas, em consonância com o que preconizam o *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2020) e a Instrução Normativa CGU nº 03/2017 sobre o papel proativo da auditoria governamental.

De forma convergente, a pesquisa evidenciou que a capacitação contínua dos gestores e das equipes de projetos exerce influência direta sobre a evolução da maturidade organizacional. O investimento em formação técnica, aliado à difusão de boas práticas de governança

e gestão, contribuiu para elevar a compreensão institucional acerca dos processos de planejamento, execução, monitoramento e controle. A aplicação do questionário do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) demonstrou predominância de dimensões estabilizadas nos níveis 2 e 3, com avanços pontuais no nível 4, especialmente em organizações que apresentavam maior histórico de capacitações. Esses achados corroboram as proposições de Prado (2015) e Kerzner (2019), para quem o amadurecimento da gestão de projetos depende não apenas da adoção de metodologias estruturadas, mas também da consolidação de competências técnicas e comportamentais capazes de sustentar práticas organizacionais padronizadas e eficazes.

A triangulação das evidências documentais, dos dados quantitativos e das análises qualitativas das entrevistas confirmou as hipóteses formuladas. Observou-se que a auditoria interna, ao exercer função consultiva, contribui efetivamente para o incremento da maturidade dos projetos estratégicos (H1), tanto por induzir ajustes metodológicos quanto por fortalecer a cultura de gestão orientada a riscos. De modo análogo, a capacitação técnica das equipes (H2) revelou-se fator multiplicador, favorecendo o aprendizado organizacional e a internalização de boas práticas, o que repercute em maior estabilidade dos processos e maior alinhamento entre as metas institucionais e a execução dos projetos. A relação entre essas duas dimensões — consultoria e capacitação — mostrou-se sinérgica, uma vez que as ações de consultoria frequentemente impulsionam demandas de capacitação, enquanto o desenvolvimento de competências amplia a efetividade das recomendações emitidas pela auditoria.

Outro resultado relevante consiste na constatação de que a auditoria interna governamental, ao assumir postura preventiva e colaborativa, deixa de ocupar papel meramente fiscalizador para tornar-se um agente de aperfeiçoamento institucional. Essa transformação de paradigma é coerente com as diretrizes do *International Professional Practices Framework* (IPPF) e com as normas que orientam o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. No caso do Exército Brasileiro, a experiência acumulada pelo CCIEx na condução de trabalhos de consultoria revela um amadurecimento progressivo na interação entre auditores e gestores, consolidando um modelo de governança que valoriza o diálogo técnico, o compartilhamento de conhecimento e a busca

conjunta por soluções. Essa mudança cultural reforça a perspectiva de que a auditoria interna é um instrumento de promoção de valor público, conforme defendido pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2014) e pela Controladoria-Geral da União (CGU, 2017).

Os resultados apontam ainda que, embora haja avanços substanciais, persistem desafios institucionais que limitam a plena consolidação da maturidade em gestão de projetos. Entre eles, destacam-se a rotatividade de pessoal, a necessidade de maior integração entre as áreas técnicas e administrativas, e a consolidação de mecanismos de acompanhamento sistemático das recomendações de consultoria. A análise documental evidenciou que nem todas as unidades mantêm registros padronizados de riscos ou atualizações regulares nos sistemas corporativos, o que compromete o acompanhamento longitudinal da maturidade organizacional. Tais fragilidades reforçam a importância de políticas permanentes de capacitação e da ampliação do uso de ferramentas tecnológicas que facilitem a comunicação e o controle dos projetos.

Cabe destacar que as hipóteses H1 e H2 são reforçadas pela indicação dos resultados obtidos por meio da aplicação do modelo de maturidade que apresenta dimensões relacionadas à capacitação (H1), como o treinamento, no nível 2 e, ao mesmo tempo, associa as dimensões ligadas à atuação da auditoria consultiva, tais como acompanhamento de execução, melhoria contínua e gestão do conhecimento, aos níveis 3, 4 e 5 respectivamente. Assim, ao tempo que a análise possibilita confirmar a relação entre a atuação da auditoria consultiva e a realização de capacitações com a maturidade em gerenciamento de projetos, sugere a necessidade de aprimoramento nos temas que são a base das hipóteses 1 e 2, que envolvem a atuação consultiva e a capacitação.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre o papel consultivo da auditoria interna governamental, um tema ainda incipiente na literatura brasileira, sobretudo no contexto da administração militar. Ao articular as dimensões de auditoria, capacitação e maturidade em gestão de projetos, o estudo propõe um modelo interpretativo integrado, capaz de demonstrar como a interação entre esses fatores gera impactos tangíveis sobre o desempenho organizacional. Essa abordagem dialoga com autores como Rogge e Reichardt (2016), que defendem a necessidade de combinações sinérgicas entre instrumentos de política

e mecanismos institucionais de aprendizado, e com Dantas (2020), que ressalta a importância da coordenação estratégica e da governança técnica na evolução da maturidade de instituições públicas complexas.

Sob o enfoque prático e institucional, os achados desta dissertação reforçam o papel estratégico da auditoria interna do Exército como instrumento de fortalecimento da governança e da gestão de riscos. As evidências indicam que a incorporação das recomendações consultivas produz ganhos reais de eficiência e eficácia, refletindo em processos mais transparentes e mais bem alinhados às diretrizes do Plano Estratégico do Exército (PEEx) e da Estratégia Nacional de Defesa (END). Ademais, o fortalecimento da capacitação em gestão de projetos contribui para a consolidação de uma cultura organizacional baseada na melhoria contínua, na responsabilidade técnica e na busca de resultados institucionais sustentáveis. Esses elementos convergem com a visão contemporânea de administração pública orientada a resultados e à criação de valor público, sustentada por uma estrutura de controle interno moderna, autônoma e cooperativa.

Como toda pesquisa científica, esta também possui limitações. A principal delas decorre do recorte metodológico qualitativo, que, embora permita profundidade analítica, não possibilita a generalização estatística dos resultados. A amostra de gestores e auditores, ainda que representativa do universo estudado, poderia ser ampliada em investigações futuras para abranger outros níveis hierárquicos e unidades gestoras do Exército. Além disso, recomenda-se o desenvolvimento de estudos longitudinais que acompanhem a evolução da maturidade organizacional ao longo do tempo, de modo a verificar a persistência dos efeitos da consultoria e da capacitação. Outra vertente promissora de pesquisa consiste em comparar os resultados obtidos no Exército com os de outras instituições públicas federais, de modo a identificar boas práticas replicáveis e fatores críticos de sucesso comuns.

Por fim, conclui-se que a auditoria interna governamental, ao exercer função consultiva, e a capacitação continuada das equipes de gestão de projetos configuram-se como pilares complementares para o fortalecimento da maturidade institucional do Exército Brasileiro. A interação entre essas dimensões potencializa o aprendizado organizacional, aprimora a governança e contribui para a entrega de resultados mais consistentes à sociedade. A experiência do Sistema de

Controle Interno do Exército, em especial do CCIEx, demonstra que é possível conciliar rigor técnico, colaboração e foco em resultados, consolidando uma cultura de gestão pública moderna, transparente e orientada à eficiência. Assim, esta pesquisa não apenas confirma as hipóteses propostas, mas também oferece subsídios teóricos e práticos para que a auditoria e a capacitação sejam compreendidas como instrumentos estratégicos de desenvolvimento institucional e de consolidação da maturidade em gestão de projetos estratégicos no âmbito da Força Terrestre e, por extensão, da administração pública brasileira.



# REFERÊNCIAS

# REFERÊNCIAS



## REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, E. S.; JESSEN, S. A. Project maturity in organizations. *International Journal of Project Management*, v. 21, n. 6, p. 457–461, 2003.
- AVILEIS JÚNIOR, Laercio et al. Procedimento para determinar a maturidade em gestão de projetos baseado na norma NBR ISO 21500:2012. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, v. 14, n. 3, p. 56-76, jul./set. 2018.
- AZEVEDO, Iara Machado de Souza. Auditoria interna governamental: análise da aderência à norma IN-CGU nº 03/2017 por meio do modelo IA-CM. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2021.
- BAGATTOLI, Sérgio Luiz; MÜLLER, Giane Carla Kopper. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. *NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350454046009>. Acesso em: 15 abr. 2025.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENITEZ CODAS, Manuel M. Gerência de projetos – uma reflexão histórica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 27, n. 1, p. 33-37, jan./mar. 1987.
- BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? *Revista Produção*, São Paulo, 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão por competências: a trajetória e as perspectivas no setor público. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 52, n. 1, p. 5-30, jan./mar. 2001.
- BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 15 abr. 2025.



BRASIL. Controladoria-Geral da União. Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Instrução Normativa CGU nº 3, de 9 de junho de 2017.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portaria Normativa CGU nº 11, de 3 de junho de 2022. Institui a Política de Desenvolvimento e Capacitação dos servidores da Controladoria-Geral da União.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portaria nº 363, de 2 de dezembro de 2020. Institui o Programa de Avaliação e Melhoria da Qualidade das Ações de Controle da Controladoria-Geral da União (Pro-Qualidade).

BRASIL. Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 8 set. 2000.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria – C Ex nº 2.152, de 5 de janeiro de 2024: Aprova as Instruções Gerais para a Gestão do Ciclo de Vida dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (EB10-IG-01.018), 3ª ed., 2024. Brasília, 2024.

BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 fev. 2001.

BRASIL. Exército Brasileiro. Plano Estratégico do Exército 2024–2027. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2024.

BRASIL. Exército Brasileiro. Norma para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos do Exército Brasileiro (NEGAPEB). EB20-N-08.002. 2. ed. Brasília: C Ex, 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. Norma para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro (NEGAPORT-EB). EB10-N-01.004. 2. ed. Brasília: C Ex, 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. Regulamento do Estado-Maior do Exército (EB10-R-01.007). 3. ed. Brasília: C Ex, 2022.

BRASIL. Exército Brasileiro. Programa de Integridade do Exército Brasileiro. EB10-P-01.027. 1. ed. Brasília: C Ex, 2025.

BRASIL. Exército Brasileiro. Relatório de Gestão do Comando do Exército – RGCE 2024. Brasília: EME/CCOMSEx, 2025. Disponível em: <https://www.eb.mil.br/web/ouvidoria/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 18 abr. 2025.

BRASIL. Ministério Público da União. Auditoria Interna. Relatório de Consultoria nº 31/2023. Brasília, 2023.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Maturidade em Gestão de Projetos – Relatório Técnico. Brasília, 2022.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Secretaria de Auditoria Interna. Manual de Consultoria. Brasília: STJ, 2022.

BRUNO, Renato Willian. Avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos como ferramenta de diagnóstico: um estudo sobre o planejamento de aquisições no TRE/DF. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasília, 2024.

CALIXTO, Gustavo Moreira; FURLAN, Patricia Kuzmenko; CARVALHO, Marly Monteiro de. Estudo das tendências na análise de competências na gestão de projetos através de técnicas de bibliometria. Revista de Gestão e Projetos – GeP, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 181–196, jan./abr. 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/259426451>. Acesso em: 18 abr. 2025.

CAMPOS, Marina Costa et al. Avaliação de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o método Prado-MMGP. Revista de Gestão e Projetos, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 1-16, 2020. DOI: 10.5585/gep.v11i1.15870.

CARVALHO, Marly M. de; RABECHINI JÚNIOR, Roque. Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CASTRO, Marcelo Campolina de. Desenvolvendo a maturidade em gestão de projetos nas empresas através da implantação do PMO. Anais do 13º Seminário de Automação de Processos — São Paulo, p. 27–35, 2009. DOI: 10.5151/2594-5335-15589

CCIEEx. CENTRO DE CONTROLE INTERNO DO EXÉRCITO. Relatório de Consultoria do Projeto de Aquisição da VBC Cav 8x8. Brasília, 2023.

CCIEEx. CENTRO DE CONTROLE INTERNO DO EXÉRCITO. Relatório de Consultoria do Projeto de Modernização da VBC CC Leopard 1A5 BR. Brasília, 2023.

CCIEEx. CENTRO DE CONTROLE INTERNO DO EXÉRCITO. Relatório de Consultoria do Projeto de Aquisição da VBC OAP 155mm SR. Brasília, 2025.

CCIEEx. CENTRO DE CONTROLE INTERNO DO EXÉRCITO. Relatório de Consultoria do Projeto de Obtenção Conjunta do Sistema de Artilharia Antiaérea de Média Altura/Médio Alcance. Brasília, 2025.

2º CGCFEx. CENTRO DE GESTÃO, CONTABILIDADE E FINANÇAS DO EXÉRCITO. Relatório de Consultoria do Projeto de Implantação do Colégio Militar de São Paulo. São Paulo, 2025.

CLEMENTE, Diego Honorato; MARX, Roberto; CARVALHO, Marly Monteiro de. Gestão de projetos no setor público: uma análise bibliométrica (1988-2014). GEPROS – Revista de Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 12, n. 2, p. 1-20, 2017.

CGU. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: CGU, 2017.

CGU. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Portaria nº 1.028, de 22 de abril de 2015. Aprova o Regimento Interno da Comissão de Coordenação de Controle Interno – CCCI. Brasília, DF: CGU, 2015.

CGU. Controladoria-Geral da União. Orientação Prática: Supervisão dos Trabalhos de Auditoria. Brasília: CGU, 2024.

CGU. Controladoria-Geral da União. Orientação Prática: Serviços de Auditoria. Brasília: CGU, 2022.

CGU. Controladoria-Geral da União. Orientação Prática: Planejamento de Auditoria Baseado em Riscos (PABR). Brasília: CGU, 2020.

COSTA, S. R. R.; RAMOS, A. F. B. Modelo de maturidade em gerenciamento de projeto: estudo aplicado ao setor de petróleo e energia. Sistemas & Gestão, v. 8, n. 3, p. 234–243, 2013.

CRUZ, Cristiane Esteves; SCUR, Gabriela. Alinhamento do PMO à Gestão Organizacional: Estudo dos Elementos do PMO sob as Dimensões Estratégica, Tática e Operacional. Revista de Gestão e Projetos – GeP, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 32–40, jan./abr. 2016. DOI:10.5585/gep.v7i1.380

DANTAS, Sérgio de Souza. Maturidade Institucional e Aprendizado Organizacional no Setor Público. Brasília: ENAP, 2021.

DANTAS, Sérgio de Souza. A maturidade em gerenciamento de projetos no setor público federal: proposta de um modelo de avaliação. 2020. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5193>. Acesso em: 18 abr. 2025.

D'ÁVILA, Luiz Gustavo da Costa; SILVA, Roberto Barbosa da. Auditoria interna governamental como instrumento de valor público: percepção de profissionais da área. Revista Brasileira de Gestão Pública (RBGP), v. 11, n. 3, p. 751–771, 2021.

DENZIN, Norman K. The research act: a theoretical introduction to sociological methods. New York: McGraw-Hill, 1978.

DIAS, Alessandro Márcio Martins; JEUNON, Ester Eliane; DUARTE, Leonora da Cunha. Gestão das expectativas das partes interessadas: um estudo da percepção dos profissionais em gestão de projetos. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC, v. 4, n. 2, p. 208–217, jul./dez. 2016.

DIAS, Daiane Souza et al. Perfil da liderança na gestão de projetos: uma pesquisa com profissionais da área. Revista de Gestão e Projetos – GeP, v. 8, n. 1, p. 72–88, jan./abr. 2017.

DUTRA, Joel Souza. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2004.

ENAP. Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2005.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Escritório de Projetos do Exército. O Portfólio Estratégico do Exército. Brasília: EPEX, 2025. Disponível em: <http://www.epex.eb.mil.br/index.php/texto-explicativo>. Acesso em: 18 abr. 2025.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Secretaria-Geral do Exército. Regimento Interno do Centro de Controle Interno do Exército (EB10-RI-13.001), 2ª ed. Portaria C Ex nº 1.603, de 6 de outubro de 2021. Brasília, DF.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Secretaria-Geral do Exército. Regulamento do Centro de Controle Interno do Exército (EB10-R-13.001), 1ª ed. Portaria C Ex nº 1.604, de 6 de outubro de 2021. Brasília, DF.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Gabinete do Comandante. Portaria C Ex nº 1.523, de 14 de maio de 2021. Aprova as Instruções Gerais para a Atividade de Auditoria Interna Governamental, institui o Estatuto de Auditoria e regulamenta o Sistema de Controle Interno do Comando do Exército (EB10-IG-13.001). Boletim do Exército, nº 20, de 21 maio 2021.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Centro de Controle Interno do Exército. Nota Técnica de Auditoria Interna nº 01/2023 – Serviço de Consultoria. Brasília: CCIEEx, 2023.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Gabinete do Comandante. Portaria C Ex nº 2.146, de 20 de dezembro de 2023. Aprova a Missão do Exército Brasileiro. Brasília, DF.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Gabinete do Comandante. Portaria C Ex nº 2.147, de 20 de dezembro de 2023. Aprova a Política Militar Terrestre. Brasília, DF.

FERRAREZI, Elisabete; TOMACHESKI, João Alberto. Mapeamento da oferta de capacitação nas escolas de governo no Brasil: gestão da informação para fortalecimento da gestão pública. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 61, n. 3, p. 287-303, jul./set. 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. Revista de Contabilidade e Finanças – USP, n. 40, p. 37–51, jan./abr. 2006.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUEDES, R. M. et al. Maturidade de gestão de projetos de sistemas de informação: estudo exploratório. Production, v. 24, n. 2, p. 364–378, 2014

IMONIANA, Joshua Onome; et. al. Medição de desempenho de auditoria interna: um estudo empírico. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 10, n. 3, p. 65-93, jul./set. 2014.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS – IIA. Global Internal Audit Standards. Tradução oficial. Lake Mary, FL: The IIA, 2024. Disponível em: <https://www.theiia.org>. Acesso em: 14 abr. 2025.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Normas Globais de Auditoria Interna. Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF). 2024.

JORGE, Roní Rodrigues. O exercício da atividade de consultoria pela Auditoria Interna: critérios e limites de atuação / Roní Rodrigues Jorge. – 2022.

KERZNER, Harold. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management. 3. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019

KOLTZ, Rosangelo; CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. Competências para o alcance da estratégia: um estudo de caso do Controle Interno do Exército. Revista Brasileira de Gestão Pública – RBGP, Brasília, v. 1, n. 1, 2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÉLIS, Carlos Eduardo Silva de; PINHEIRO, Patrícia Almeida. Percepções sobre a auditoria interna: um estudo nas instituições federais de ensino superior. Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 205–231, jan./fev. 2012.

LIMA, Claudinete Salvato; SOTO URBINA, Ligia Maria. Metodologia para avaliar os investimentos da Embraer nos cursos de especialização em gestão de projetos. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO TECNOLÓGICA, 2003, Salvador. Anais [...]. Salvador: FAETEC-TPM/ITA, 2003.

LIMA, Eder Tadeu Alves de; SOUZA, Gilson Brito Alves de; RODRIGUES, Luis Eduardo de Almeida. Aplicação do Modelo Prado para avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos: estudo de caso em uma instituição pública federal. Revista de Administração Pública e Gestão Social, v. 11, n. 2, p. 61–70, 2019. (Estudo realizado na Universidade Federal de Viçosa – UFV).

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

NEPOMUCENO, Lilian Mara Rondello; KURCGANT, Paulina. Uso de indicador de qualidade para fundamentar programa de capacitação de

profissionais de enfermagem. Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 665-672, 2008.

NÓBREGA, Paloma Rodrigues Duarte da. Gestão da educação superior sob a ótica da auditoria: um estudo sobre a adesão às atividades de consultoria pelos órgãos de controle interno / Paloma Rodrigues Duarte da Nobrega. - João Pessoa, 2021.

NUNES, Débora Rezende Aguiar; MAIRINK, Carlos Henrique Passos; SOUSA, Michele Faria de. Práticas de gestão para capacitação e motivação de pessoas na administração pública. Intrépido: Iniciação Científica, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 1-14, ago./dez. 2022.

OLIVEIRA, Tiago Chaves. A Auditoria Interna Governamental como Função Consultiva: Desafios e Perspectivas. Revista do Serviço Público, v. 71, n. 2, p. 123-140, 2020.

OLIVEIRA, Antonieta Barros de. O nível de maturidade da equipe de trabalho da auditoria interna. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Pessoas, Inovação e Resultados) – ENAP.

OLIVEIRA, Patricia Álvares de Azevedo; ARAÚJO, Fernanda Guedes; SILVA, Gabriela de Oliveira. Auditoria interna governamental: uma revisão rápida das alterações na forma de atuação a partir da publicação da IN SFC n. 3 (2017). Revista da CGU, Brasília, v. 15, n. 28, p. 242–260, jul./dez. 2023. DOI: 10.36428/revistadacgu.v15i28.659

OLIVEIRA, Tiago Chaves. Auditoria interna governamental no Brasil: passado, presente e futuro. In: XXV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, 2020. Disponível em: <https://clad.org/portal/publicaciones/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

PRADO, Darci. Gerência de projetos nas organizações. 3. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços, 2010.

PRADO, Darci. Fundamentos do Modelo Prado-MMGP. 4. ed. Belo Horizonte: Falconi, 2024.

PRADO, Darci. Maturidade em gerenciamento de projetos. 4. ed. Belo Horizonte: Falconi, 2024.

PRADO, Darci et al. Pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos – Brasil 2020. PMI Minas Gerais, 2020. Aplicação do modelo em



instituições públicas, como o MAPA. Disponível em: <https://www.maturityresearch.com>. Acesso em: 19/04/25.

PEMPAL. PUBLIC EXPENDITURE MANAGEMENT PEER-ASSISTED LEARNING. Manual de boas práticas de auditoria interna governamental. Comunidade de Prática de Auditoria Interna – IACOP, Banco Mundial, 2020.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®): padrão de gerenciamento de projetos. 7. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

RODRIGUES, J. F. Satisfação de gerentes conduz à maturidade em gestão de projetos. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2022.

SANT'ANNA, Diocésio. Consultoria em auditoria governamental: o que é – para que serve – como fazer. Belo Horizonte: Fórum, 2021

SILVA, Roberto Barbosa da. Capacidade de auditoria interna governamental no Comando do Exército Brasileiro: diagnóstico e propostas. Relatório técnico, 2024.

SILVA, J. L. G.; MONTEIRO, R. C. R. V.; TSUKAMOTO, R. T. Maturidade em gerenciamento de projetos universitários. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 14, n. 5, p. 160–173, 2018.

SOUSA, Natália Gonçalves de; COSTA, Abimael de Jesus Barros. Auditoria Governamental Brasileira: Aderência ao Framework do The Institute of Internal Auditors. Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI, Teresina, v. 6, n. 1, p. 56–71, 2019.

STASSUN, Cristian Caê Seemann; WIPPEL, Fanni. Avaliação de desempenho e capacitação contínuos no serviço público: avanços da política de RH na administração pública de uma prefeitura do Alto Vale do Itajaí-SC. Planejamento e Políticas Públicas, n. 41, p. 117-138, jul./dez. 2013.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA – STJ. Manual de Auditoria Interna do STJ. Brasília: STJ, 2023. Disponível em PDF no Portal de Transparência – seção “Manuais e orientações”

TCU – Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1.171/2017-Plenário. Brasília, 2017.

TCU – Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 814/2018-Plenário. Brasília, 2018.

TCU – Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1.745/2020-Plenário. Brasília, 2020.

TCU – Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1.074/2009-Plenário. Brasília, 2009.

TEIXEIRA, Natália Teles da Mota; PONTES, Bruno Pereira. Escola Virtual do Governo Federal: proposta de solução para a capacitação continuada a distância no serviço público federal. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD, 22., 2017, Madrid. Anais [...]. Madrid: CLAD, 2017.

TIOSSI, F. M.; GASPARATO, F. Gestão de projetos e seus modelos de maturidade. Organizações e Sociedade, v. 5, n. 4, p. 104–115, 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERPEL, Olga Bernardo. Implementação do serviço de consultoria no âmbito da auditoria interna do Poder Executivo Federal brasileiro: trajetória, diagnósticos e projeções / Olga Bernardo Verpel. – 2023.



idn

idp

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO