

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM  
REDE NACIONAL

VÂNIA RAMOS RAMIRES

**ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO DOS ORDENADORES DE DESPESAS DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO COM BASE NA GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS**

DOURADOS - MS

2019

VÂNIA RAMOS RAMIRES

**ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO DOS ORDENADORES DE DESPESAS DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO COM BASE NA GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Erlaine Binotto

DOURADOS - MS

2019

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

R173a Ramires, Vania Ramos  
ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO DOS ORDENADORES DE DESPESAS DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO COM BASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS  
[recurso eletrônico] / Vania Ramos Ramires. -- 2019.  
Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Erlaine Binotto.  
Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados,  
2019.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:  
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. gestão por competências. 2. capacitação. 3. gestor público. 4. ordenador de despesas. I.  
Binotto, Erlaine. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL DE MESTRADO APRESENTADA POR **VÂNIA RAMOS RAMIRES**, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos vinte e seis dias do mês de março de dois mil e dezenove, às 10 horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Trabalho de Conclusão Final de Mestrado intitulada "ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO DOS ORDENADORES DE DESPESAS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO COM BASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS", apresentada pela mestranda **Vânia Ramos Ramires**, do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Erlaine Binotto/UFGD (presidente/orientadora), Prof. Dr. Caio Luis Chiariello/UFGD (membro titular), Prof. Dr. José Carlos de Jesus Lopes/UFMS (membro titular), Prof. Dr. Luiz Simão Staszczak/UFMS (membro titular) e Sr. Diego Henrique Pereira de Viveiros/UFMS (membro titular). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer a candidata e aos integrantes da Banca as normas a serem observadas na apresentação do Trabalho de Conclusão Final. Após a candidata ter apresentado o seu Trabalho de Conclusão Final, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido a candidata considerada APROVADA, fazendo jus ao título de **MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. Os membros da banca abaixo assinados atestam que o Prof. Dr. José Carlos de Jesus Lopes e o Sr. Diego Henrique Pereira de Viveiros participaram de forma remota desta defesa de dissertação, considerando a candidata APROVADA, conforme declarações anexas. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados, 26 de março de 2019.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Erlaine Binotto

Prof. Dr. Caio Luis Chiariello

Prof. Dr. Luiz Simão Staszczak

Prof. Dr. José Carlos de Jesus Lopes

Sr. Diego Henrique Pereira de Viveiros

Participação Remota

Participação Remota

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

ATA HOMOLOGADA EM: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, PELA PROPP/ UFGD.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL - PROFIAP

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE  
DEFESA DE MESTRADO/ UFGD**

Às 10:00h do dia 26/03/2019, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa de Dissertação da candidata **Vânia Ramos Ramires**, do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pela candidata, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que a candidata pode ser considerada aprovada, mediante ao atendimento das sugestões de correções anunciadas.

Atenciosamente,

Prof. Dr. José Carlos de Jesus Lopes  
Diretor da Escola de Administração e Negócios  
Slape nº 1725169  
ESAN/UFMS

**Prof. Dr. José Carlos de Jesus Lopes**  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/UFMS



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA



---

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL - PROFIAP  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE  
DEFESA DE MESTRADO/ UFGD**

Às 10:00h do dia 26/03/2019, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa de Dissertação da candidata **Vânia Ramos Ramires**, do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pela candidata, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que a candidata pode ser considerada: APROVADA.

Atenciosamente,

**Diego Henrique Pereira de Viveiros**  
Instituto Federal de Mato Grosso do Sul/IFMS

*À minha família que é minha base de sustentação, minha fortaleza, amo vocês.*

## AGRADECIMENTOS

Ao programa de mestrado PROFIAP/UFGD, em especial aos professores, que com muita dedicação nos transmitiram seus conhecimentos e experiências.

Aos docentes que se dispuseram a participar das entrevistas confiando em meu trabalho e compartilhando experiências de vida comigo, e aos professores que compuseram minha banca, professor Caio Chiariello e professor José Carlos de Jesus, obrigada pela disponibilidade e contribuições.

Ao IFMS, por permitir meu crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, em especial ao Reitor professor Luiz Simão Staszczak e ao Pró-reitor Diego Henrique Viveiros, por comporem minha banca e contribuírem muito com meu trabalho.

À minha orientadora, professora Erlaine Binotto, por toda a paciência, atenção e dedicação que teve comigo nesse período, obrigada pelo incentivo e confiança, por acreditar que eu conseguiria quando nem eu acreditava mais.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, em especial a equipe da DIRAD do IFMS, obrigada por me apoiarem e sempre estarem dispostos a me ajudar, Edison e Yan, vocês são verdadeiros exemplos de gestores.

Aos meus colegas de turma, obrigada pelos momentos compartilhados, aprendi muito com cada um de vocês. Janaina, seu apoio e auxílio foram fundamentais, obrigada.

Aos meus pais, Oclécia e Máximo, meus heróis, vocês são a razão de sempre querer ser alguém melhor, obrigada por tudo.

Aos meus irmãos, Ricardo e Vanessa, vocês são minhas fontes de inspiração e perseverança, meus cunhados, Patrik e Daiana, meus irmãos do coração, obrigada por todo carinho e incentivo.

Aos meus sobrinhos, Lorenzo, Beatriz e Felipe, vocês são meu raio de luz, me ensinando algo novo a cada dia, melhores presentes que já ganhei na vida.

Aos amigos que permaneceram por perto, me apoiando e incentivando, em especial a Dalila, Daniela, Dayanne e Jorge, vocês foram essenciais nessa caminhada, ao João, que foi um grande incentivador e companheiro em todos os momentos, obrigada pela paciência e carinho.

E o mais importante, a Deus pelo dom da vida e por todas as oportunidades e bênçãos que sempre me concede, me surpreendendo a cada instante.

Agradeço imensamente a todos que de alguma forma me incentivaram e contribuíram nessa caminhada rumo a realização de um sonho.

*“A sabedoria é resplandecente e  
não murcha; mostra-se facilmente  
àqueles que a amam e se deixa  
encontrar pelos que a procuram”  
(Sabedoria 6,12)*

## RESUMO

Diante da busca por melhorias nos serviços prestados à sociedade, as instituições públicas tiveram que modernizar seus processos gerenciais, surge a figura do gestor público. Nessa temática, o presente estudo tem como objetivo analisar o processo de capacitação do gestor público investido na função de ordenador de despesas nos *campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul – IFMS, com base na gestão por competências. Para tanto utilizou-se metodologicamente de pesquisa descritiva, qualitativa, de natureza aplicada, pois almeja gerar resultados com aplicação prática. Foi feita pesquisa bibliográfica, documental e realizada entrevista semiestruturada com os servidores que já ocuparam ou ainda ocupam o cargo de diretor-geral nos *campi* do IFMS, que são quem exerce a função de ordenador de despesas, catorze pessoas participaram da pesquisa. Foram identificadas quais as principais dificuldades enfrentadas no exercício da função, quais são requisitos de competência gerenciais básicos necessários aos ocupantes da função de ordenador de despesas, quais as principais responsabilidades impostas pela legislação e como estes gestores foram preparados para o exercício da função. Constatou-se que muitas das dificuldades enfrentadas pelos ordenadores de despesas decorrem da falta de conhecimento nessa área de atuação e que uma capacitação adequada auxiliará no desempenho das atribuições inerentes a função de ordenador de despesas. Foram propostas intervenções para auxiliar no processo de capacitação dos ocupantes da função de ordenador de despesas dos *campi* do IFMS.

Palavras-chave: Gestão Pública, Gestor acadêmico, Administração Pública.

## ABSTRACT

Faced with the search for improvements in services provided to society, public institutions had to modernize their management processes, the figure of the public manager appears. In this thematic, the present study aims to analyze the process of training of the public manager invested in the function of financial manager on the campuses of Federal Institute of Education, Science and Technology – IFMS, based on management by competencies. For this purpose it was used methodologically of descriptive, qualitative research, of applied nature, since it aims to generate results with practical application. A bibliographical, documentary and semi-structured interview was carried out with the employees who already occupied or still hold the post of director general in the IFMS campuses, who are the one who exercises the function of financial manager, fourteen people participated in the research. It was identified the main difficulties faced in the exercise of the function, what are the basic managerial competence requirements necessary for the occupants of the financial manager function, what are the main responsibilities imposed by the legislation and how these managers were prepared to perform the function. It was found that many of the difficulties faced by the financial manager are derived from the lack of knowledge in this field and that adequate training will help in the performance of the assignments inherent to the function of financial manager. Interventions were proposed to assist in the process of training the occupants of the financial manager function of the IFMS campuses.

Key words: Public Management, Academic Manager, Public Administration.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Áreas de abrangência do IFMS.....	28
Figura 2: Organograma da Reitoria do IFMS.....	29
Figura 3: Organograma dos <i>campi</i> do IFMS.....	30
Figura 4: Conceito de Competência segundo a PNDP.....	40
Figura 5: Fluxograma Itinerário de Capacitação.....	70

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Definição das categorias de análise.....	32
Quadro 2: Definição das questões para entrevista.....	33
Quadro 3: Definição de competência por Zarifian.....	37
Quadro 4: Competências do profissional.....	38
Quadro 5: Desdobramentos do CHA.....	40
Quadro 6: O que os gerentes públicos necessitam conhecer com urgência?.....	42
Quadro 7: Competências dos gestores públicos brasileiros.....	43
Quadro 8: Responsabilidades do ordenador de despesas.....	56
Quadro 09: Conhecimentos necessários ao ordenador de despesas.....	62
Quadro 10: Habilidades necessárias ao ordenador de despesas.....	63
Quadro 11: Atitudes necessárias ao ordenador de despesas.....	63
Quadro 12: Competências gerenciais requeridas aos ordenadores de despesas do IFMS.....	65
Quadro 13: Plano de ação – 5W2H.....	71

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Formação acadêmica dos entrevistados.....	53
Tabela 2: Titulação dos entrevistados.....	53
Tabela 3: Tempo na instituição.....	54
Tabela 4: Duração do mandato.....	55

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centros Federais de Educação Tecnológica
CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEFET-RJ	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
COGEP	Coordenação de Gestão de Pessoas
CP2	Colégio Pedro II
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DIGEP	Diretoria de Gestão de Pessoas
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciências e Tecnologia
IF	Instituto Federal
IFAC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre
IFAL	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas
IFAM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
IFAP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá
IFB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília
IFBA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
IFBAIANO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano
IFC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense
IFCE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
IFE	Instituição Federal de Ensino
IFES	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
IFF	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense
IFFAR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha
IFG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
IFGOIANO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
IFMA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão

IFMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
IFMT	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
IFNMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas
IFPA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
IFPE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco
IFPI	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
IFPR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
IFRJ	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro
IFRN	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
IFRO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
IFRS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
IFS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe
IFSC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
IFSERTAO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão de Pernambuco
IFSP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
IFSUDESTEMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais
IFSUL	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense
IFSULDEMINAS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas
IFTM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
IFTO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Tocantins
IRR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPA	Plano Plurianual

PPE	Pessoa Politicamente Exposta
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>20</b>
1.1 OBJETIVOS.....	24
1.1.1 Geral: .....	24
1.1.2 Específicos: .....	24
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>26</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	26
2.2 OBJETO DO ESTUDO .....	26
2.3 SUJEITOS DO ESTUDO .....	28
2.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	30
2.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE OU VARIÁVEIS DE ANÁLISE.....	32
<b>3 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>35</b>
3.1 MODELOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	35
3.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIA .....	37
3.2.1 Gestão por Competências.....	40
3.2.2 Competência na esfera pública.....	41
3.3 ORDENADOR DE DESPESAS .....	44
<b>4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>50</b>
<b>5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>52</b>
5.1 CAPACITAÇÃO EM OUTROS IFs BRASILEIROS .....	52
5.2 FUNÇÃO DE ORDENADORES DE DESPESAS.....	53
5.2.1 Perfil dos respondentes .....	53
5.2.2 Responsabilidades legais.....	56
5.2.3 Preparação para o cargo .....	58
5.2.4 Principais dificuldades enfrentadas .....	60
5.2.5 Competências .....	62
5.2.6 Competências dos ordenadores de despesas do IFMS .....	64
<b>6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>68</b>
6.1 ITINERÁRIO DE CAPACITAÇÃO.....	68
6.1.1 Plano Anual de Capacitação.....	68
6.1.2 Envolvidos.....	69
6.1.3 Temas abordados .....	73
6.2 CURSOS DE CURTA DURAÇÃO .....	74
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>

<b>8 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>79</b>
<b>APENDICE B- TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO E ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>85</b>
<b>APENDICE C- INSTITUIÇÕES PESQUISADAS .....</b>	<b>87</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Desde os anos de 1980, diversos fatores influenciaram para que as administrações públicas do mundo todo realizassem mudanças consideráveis nas suas políticas de gestão, grande parte dessas mudanças oriundas de práticas já existentes no setor privado (SECCHI, 2009). O modelo de gestão burocrático demonstra limites em sua eficiência diante das complexas transformações que ocorreram na sociedade e, conseqüentemente, na relação entre o Estado e os cidadãos.

No Brasil, a partir dos anos 1990, iniciou-se a reforma da estrutura administrativa estatal e passou-se a implementar o modelo de gestão gerencial, baseado nas premissas de eficiência e qualidade do serviço ofertado, dando às instituições certa flexibilidade e autonomia na gestão dos recursos de pessoal, material e financeiro (MARE, 1995; BARROS, 2013). Neste modelo tem-se a figura do gestor público, que possui mais liberdade e flexibilidade nas tomadas de decisões. No entanto, a responsabilidade também aumenta, o gestor passa a atuar de maneira horizontal, onde o grau de dependência entre equipe e gestor é maior e o universo de atuação do mesmo é mais amplo e complexo (SELA; SOARES, 2014).

Schwella (2005) apresenta alguns dos principais desafios enfrentados pelo gestor público como a globalização, problemas cada vez mais complexos, desigualdade social, diversidade cultural, busca constante pela boa governança, diminuição da confiança nas instituições de governo, e orienta que o gestor público desenvolva as habilidades de liderança para que consiga enfrentar os desafios inerentes à função.

Grande parte da literatura apresenta os gestores públicos como planejadores reflexivos, responsáveis pela definição das estratégias e objetivos organizacionais, sendo necessário para isso, um bom planejamento, que requer organização, disciplina e tempo dos dirigentes. Contudo, no desenvolvimento das atividades do dia a dia, na maioria das vezes, as ocupações cotidianas diferem do planejado, devido à variedade de tarefas e situações enfrentadas e do curto tempo para solucioná-las (PRESSER, LIMA, 2011).

Os sistemas de gestão tradicionais carecem de capacidade para produzir gestores com perfis que atendam as atuais e reais necessidades gerenciais, a capacitação dos servidores que ocupam cargo de gestão deve ir além de cursos e técnicas pré-definidas, deve incluir o desenvolvimento de habilidades gerenciais diversas (NEWCOMER, 1999; LONGO, 2003).

Inseridas na estrutura da administração pública, encontram-se as instituições de ensino, universidades e institutos federais, que também devem acompanhar as mudanças ocorridas em nível de gestão pública. Nessas instituições tem-se o gestor acadêmico ou gestor

universitário, que “é todo docente que assume cargos administrativos nas universidades, como Reitor, Pró-Reitor, Diretor, Chefe de Departamento e Coordenador” (PRESSER, LIMA, 2011, p.8).

São consideradas atividades docentes as atividades que se referem ao Ensino, à Pesquisa Aplicada, à Extensão e as de Gestão e Representação Institucional, conforme a Portaria 17 de 11 de maio de 2016, da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, que estabelece diretrizes gerais para a regulamentação das atividades docentes, no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, (BRASIL, 2016, art. 3º).

São atividades de Ensino:

Art. 4º As Atividades de Ensino são aquelas diretamente vinculadas aos cursos e programas ofertados pela instituição, em todos os níveis e modalidades de ensino, tais como: I - Aulas em disciplinas de cursos dos diversos níveis e modalidades da educação profissional, científica e tecnológica, presenciais ou a distância, regularmente ofertados pela instituição com efetiva participação de alunos matriculados; II - Atividade de preparação, manutenção e apoio ao ensino; III - Participação em programas e projetos de Ensino; IV - Atendimento, acompanhamento, avaliação e orientação de alunos, incluindo atividades de orientação de projetos finais de cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação, bem como orientação profissional nas dependências de empresas que promovam o regime dual de curso em parceria com a instituição de ensino; V - Participação em reuniões pedagógicas (BRASIL, 2016).

As atividades de pesquisa aplicada são caracterizadas como: “[...] aquelas de natureza teórica, metodológica, prática ou empírica a serem desempenhadas em ambientes tecnológicos ou em campo” (BRASIL, 2016, art. 5º), e as atividades de Extensão “[...] são aquelas relacionadas à transferência mútua de conhecimento produzido, desenvolvido ou instalado no âmbito da instituição e estendido a comunidade externa” (BRASIL, 2016, art. 6º). Já as atividades de Gestão e Representação Institucional são as relativas às atividades administrativas, participação em comissões, assumir uma coordenação, podem ser de caráter eventual ou contínuo e ser gratificada ou não (BRASIL, 2016, art. 8º).

São diversas as atividades inerentes à função docente, atividades essas que devem continuar a serem desempenhadas mesmo assumindo algum cargo de gestão. No caso do servidor que assume o cargo de diretor geral, este é dispensado somente das atividades de aula (BRASIL, 2016, art. 16).

O servidor deixa de ser responsável somente pelas suas atribuições de docência (quando professor) e passa a responder pelo grupo ao qual representa e por todas as funções administrativas inerentes aos cargos de gestão (SILVA, et al., 2014). O gestor acadêmico ou universitário assume um papel de destaque na instituição, pois é um dos principais

responsáveis em estabelecer e atingir as metas e objetivos que vão propiciar o crescimento da instituição de ensino (SANTANA, MAIA, 2016).

No âmbito de gestão acadêmica, o conhecimento especializado é quase que inexistente, a maior parte das decisões e ações são tomadas com base na experiência de cada gestor, e não baseados em conhecimentos formalmente adquiridos, a maioria dos docentes desenvolve a gestão universitária sem conhecimentos específicos, sem a base teórica e de maneira empírica (PRESSER, LIMA, 2011; SILVA et al., 2014). “Pode-se identificar que alguns dos problemas enfrentados pelos até então diretores são provenientes do fato de a maioria deles não terem sido formados para essa tarefa, utilizando, por consequência, soluções emergenciais, dificultando a gestão dos processos” (SILVA et al., 2014, p. 132).

Uma das principais funções que o gestor público exerce é a de ordenador de despesas, função essa diretamente vinculada com a gestão de recursos financeiros públicos. Ordenador de despesas é “toda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento ou dispêndio de recursos” (BRASIL, 1967, art. 80, § 1º).

A Lei de Responsabilidade Fiscal- LRF, Lei 101/2000 trouxe diversas responsabilidades à pessoa do ordenador de despesas. Segundo Jacob Fernandes (2001, p. 154), “A LRF promove o ordenador de despesas de especialista em sistemas de pagamentos públicos em verdadeiro analista de finanças públicas”.

Como ordenador de despesas, este servidor deve ter conhecimento em diversas áreas, reunindo para tomada de decisões, informações que transitam em finanças, contratos, licitação, obras, recursos humanos, transparência, bens patrimoniais, dentre outras (CNMP, 2014).

Nos *campi* dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia- IFs, que são instituições de educação básica, superior e profissional, presenciais e à distância, o diretor geral é quem exerce a função de ordenador de despesa (IFMS, 2017, art. 152, XXI).

Para assumir o cargo de diretor geral de uma instituição federal de ensino (IFE) é necessário participar de processo eleitoral, geralmente as pessoas que concorrem ao cargo são indicadas pela comunidade acadêmica em reconhecimento a sua dedicação à instituição e a sua trajetória acadêmica (SILVA, et al., 2014). Podem ser nomeados para diretor geral de *campus*, docente ou técnico administrativo de nível superior, conforme requisitos estabelecidos pela legislação (BRASIL, 2008, art. 13, § 1º). A pessoa que assume o cargo pode ser um servidor docente da mais variada formação, ou um técnico administrativo

(também com formação diversa), sendo vedada a contratação de pessoa de fora da instituição para desempenhar tal função.

As decisões tomadas pelo ordenador de despesas envolvem diversos setores da instituição, visto que ele centraliza a decisão final de diversas áreas administrativas (CNMP, 2014), e a falta de conhecimento na tomada de decisão por parte do gestor pode acarretar prejuízos no desempenho das atividades de outros servidores e também à Administração Pública como um todo.

Diante do cenário apresentado, a questão de pesquisa que norteia esse estudo é:

Quais são as dificuldades e desafios enfrentados pelo gestor público investido na função de ordenador de despesas em uma instituição de ensino?

A motivação pessoal da autora em pesquisar sobre o tema apresentado se deu pelo fato de ser servidora do IFMS desde 2014, lotada no setor de contabilidade e finanças e assim pôde presenciar as dificuldades enfrentadas pelos detentores da função de ordenador de despesas diante da complexidade das obrigações da função, dificuldades essas que podem ser oriundas da falta de capacitação e preparo para exercer as atribuições e assumir as responsabilidades que a função impõe.

O presente estudo possui relevância científica, pois busca contribuir com os trabalhos já realizados sobre competências requeridas aos gestores públicos de instituições de ensino. Almeida (2013) realizou estudo que trata sobre as competências requeridas aos gestores investidos em cargo de direção do Instituto Federal Catarinense- IFC, verificou que as competências de gestores em cargo de direção encontravam-se em fase de consolidação e definição, não havia um programa de desenvolvimento para gestores em cargo de direção, foram identificadas as competências fundamentais a esses gestores e propostas trilhas de aprendizagem a fim de nortear as diretrizes de capacitação para esse segmento. Tosta (2011), abordou sobre as competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal de Fronteira Sul e apresentou subsídios para a implantação de um programa de desenvolvimento gerencial na universidade estudada. Almeida (2018) conduziu estudo que analisou o processo de ocupação dos cargos de direção em universidades federais, em especial na Universidade Federal da Grande Dourados, e propôs sugestões de melhorias ao processo, tais como: adequar o plano de capacitação existente na universidade, criar a escola de gestores para capacitar tanto servidores da instituição quando servidores de outras instituições federais de ensino e incluir no Estatuto e Regimento da UFGD a formação adequada e qualificação mínima como pré-requisito para ocupar os cargos de gestão.

O diferencial desta pesquisa está no fato de se estudar o desenvolvimento de competências gerenciais focadas na função de ordenador de despesas, por meio de capacitação. Foi realizada pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), em março de 2019, e não foi encontrada nenhuma tese ou dissertação que abordasse sobre competência de ordenador de despesas.

A relevância social encontra-se no uso adequado dos recursos públicos, o aprimoramento das competências do servidor responsável pela gerência de recursos públicos poderá auxiliar em um melhor uso e aplicação dos recursos, melhorando e maximizando os resultados obtidos pela instituição junto à comunidade na qual está inserida.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Geral:

- Analisar o processo de capacitação do gestor público investido na função de ordenador de despesas nos *campi* do IFMS com base na gestão por competências.

### 1.1.2 Específicos:

- Descrever as principais responsabilidades impostas pela legislação ao ordenador de despesa.
- Verificar quais competências são demandadas para ocupar função de ordenador de despesas;
- Descrever o perfil profissional dos gestores que foram investidos na função de ordenador de despesas no IFMS desde 2010;
- Identificar o que tem sido realizado em termos de capacitação para ordenadores de despesas em outros IFs brasileiros.
- Sugerir um plano de ação para auxiliar no processo de aperfeiçoamento dos ordenadores de despesas.

O trabalho está organizado em oito capítulos, sendo o primeiro a introdução, o segundo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados, o terceiro é composto da revisão teórica, abordando sobre os modelos de gestão na Administração Pública, conceito de Competências e Ordenador de Despesas. O quarto capítulo aponta o diagnóstico da situação-problema, o quinto discorre sobre a análise e discussão dos dados obtidos na

pesquisa, o sexto capítulo apresenta as propostas de intervenções, o sétimo traz as considerações finais, seguido das referências bibliográficas utilizadas.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo é uma pesquisa de natureza aplicada (SILVA, 2005), pois possui como proposta apresentar proposições de aplicação prática em relação ao problema apresentado. A pesquisa delinea-se como descritiva, documental, qualitativa.

Inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre as bases teóricas para embasar o tema pesquisado, a pesquisa foi feita na legislação vigente, em livros, artigos, dissertações, teses. Foi realizada busca nas principais bases de artigos científicos: Google Acadêmico, *Scientific Periodicals Electronic Library* - SPELL, no banco de teses e periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, na *Scientific Electronic Library Online* – SciELO, das expressões: ordenador de despesa, gestor universitário, gestor acadêmico, autoridade responsável, autoridade competente, autoridade pública e administrador público entre setembro de 2017 a maio de 2018.

Foram elencadas as responsabilidades inerentes ao ordenador de despesas de instituições federais com base na legislação vigente, lei nº 4.320/64, Decreto-Lei nº 200/67, Decreto-Lei nº 93.876/86, Lei Complementar nº 101/2000, Estatuto do IFMS e Regimento Geral do IFMS.

### 2.2 OBJETO DO ESTUDO

O objeto da pesquisa foi o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul - IFMS. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, mais conhecidos como IFs, criados através da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Os IFs são instituições de educação superior, básica e profissional, multicampi e pluricurriculares, tem natureza jurídica de autarquia e possuem autonomia administrativa, patrimonial e financeira. Cada unidade possui estrutura administrativa própria, reitoria com estrutura hierárquica específica, e os *campi* com estrutura hierárquica semelhante.

A implantação do IFMS iniciou-se em 2007, através da criação das escolas técnicas e agrotécnicas por meio da Lei nº 11.534/2007, que instituiu a Escola Técnica Federal de Mato Grosso do Sul e a Escola Agrotécnica Federal de Nova Andradina, a primeira com sede em Campo Grande, e a segunda com sede no município de Nova Andradina (IFMS, 2018).

No ano seguinte houve a Reestruturação da Rede Federal Técnica e Tecnológica através da Lei nº 11.892/2008 que criou o IFMS, com *campus* em Campo Grande e Nova

Andradina. No ano de 2009 foram criados mais cinco *campi* nas cidades de Aquidauana, Corumbá, Coxim, Ponta Porã e Três Lagoas. A Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR foi a instituição tutora do IFMS designada pelo Ministério da Educação - MEC para o período de implantação (IFMS, 2018).

Efetivamente as atividades administrativas e pedagógicas do *campus* de Nova Andradina tiveram início no ano de 2010, através da Portaria MEC nº 1.170/2010, a partir de então os primeiros servidores tomaram posse. Os demais seis *campi* passaram a funcionar com atividades pedagógicas no ano de 2011, por meio da Portaria MEC nº 79 de 31 de janeiro de 2011, em sedes provisórias e com a oferta de cursos presenciais e ensino à distância (IFMS, 2018).

Três novos *campi* foram criados no ano de 2014 e autorizados o funcionamento em 2016, nas cidades de Dourados, Jardim e Naviraí, somando um total de 10 *campi* em funcionamento até o fim de 2018. Todos os *campi* ofertam cursos técnicos integrados de nível médio, graduação em diversas áreas, pós-graduação *lato e stricto sensu*, cursos de curta duração, além de educação a distância em todos os níveis (IFMS, 2018).

A Figura 1 mostra a área de abrangência do IFMS que engloba o município que o *campus* está instalado e as cidades vizinhas que este *campus* atende.

Figura 1: Áreas de abrangência do IFMS



Fonte: Site do IFMS: <http://www.ifms.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/areas-de-abrangencia>

## 2.3 SUJEITOS DO ESTUDO

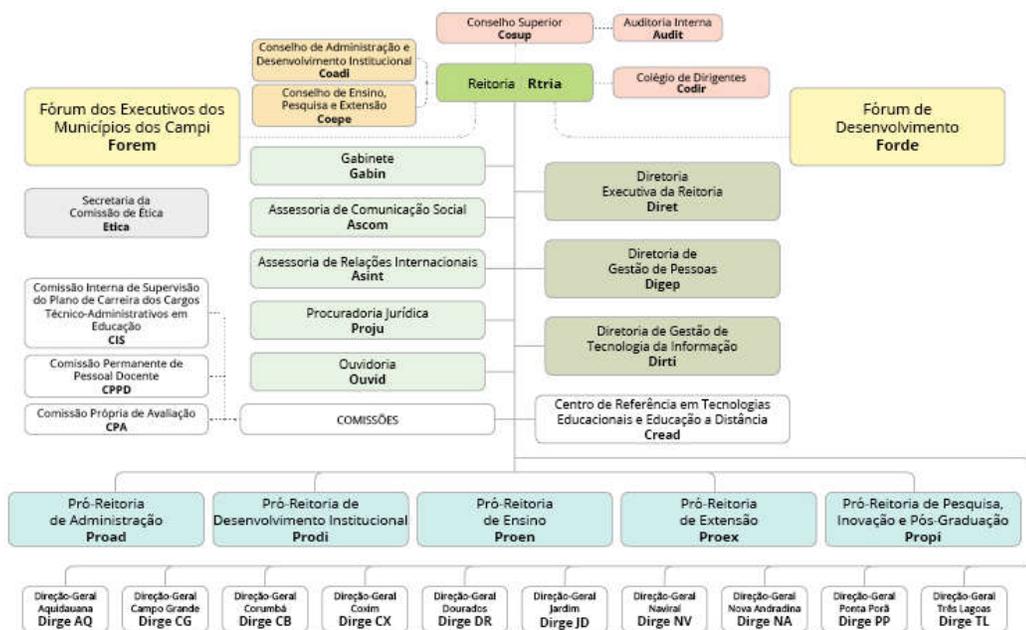
Os *campi* do IFMS são geridos pelos diretores gerais, escolhidos via consulta junto à comunidade interna, conforme os requisitos especificados na Lei nº 11.892/2008 e no Decreto nº 6.986/2009. O servidor, docente ou técnico administrativo, ao assumir o cargo de diretor geral, é incumbido de diversas funções administrativas devido ao cargo que exerce, dentre essas funções está a de ordenador de despesas, que é o foco do presente estudo.

Os sujeitos da pesquisa foram os servidores que já ocuparam e os que ocupavam a função de ordenança de despesas nos *campi* do IFMS até dezembro de 2018. Estes foram escolhidos pela complexidade presente na função que exercem, além da grande responsabilidade, institucional, social e pessoal imposta pela legislação que rege a questão.

Foram identificados ao todo 20 servidores que compõem a população de interesse para a pesquisa, dez servidores que atualmente respondem pela função de ordenador de despesas nos *campi* do IFMS e dez servidores que já ocuparam a função nos diversos *campi*.

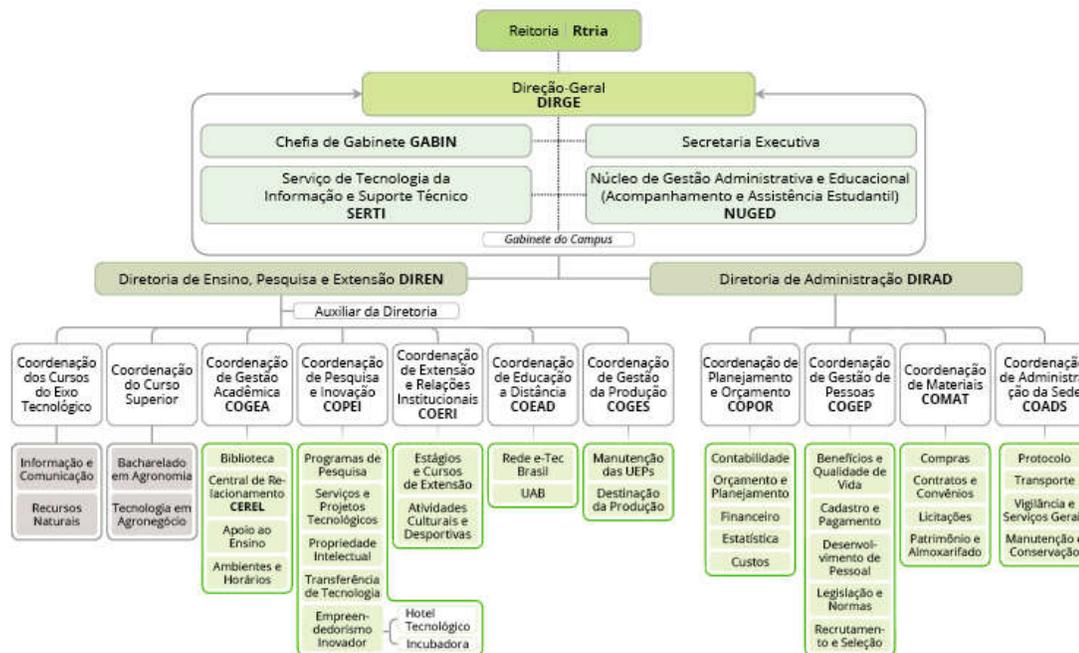
A Figura 2 apresenta o organograma da reitoria do IFMS, o qual mostra que a Direção Geral dos *campi* é diretamente ligada à Reitoria. A Figura 3 mostra o organograma de um dos *campi* que é semelhante ao dos demais, somente o *Campus* Campo Grande possui estrutura organizacional diferente dos demais, mas essa diferença não interfere ou altera as atribuições do diretor-geral nem do ordenador de despesas.

Figura 2: Organograma da Reitoria do IFMS



Fonte: Site do IFMS: <http://www.ifms.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional/organogramas>

Na Figura 3 percebe-se a autoridade hierárquica do diretor-geral junto as demais direções e coordenações dos *campi*.

Figura 3: Organograma dos *campi* do IFMS

Fonte: Site do IFMS: <http://www.ifms.edu.br/campi/campus-ponta-pora/sobre/estrutura-organizacional>

## 2.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa se deu de duas formas, por meio de pesquisa documental e por entrevistas semiestruturadas. Essas são duas das metodologias para mapear competências apresentadas por Carvalho et al (2009).

A pesquisa documental analisou a legislação que norteia as atribuições e responsabilidades dos ordenadores de despesas de instituições federais, o regimento geral do IFMS, o estatuto do IFMS e a legislação sobre o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal. A pesquisa documental buscou conhecer o ambiente organizacional no qual os ordenadores estão inseridos.

A entrevista semiestruturada foi composta de quinze questões abertas, realizada com a população dos catorze (14) servidores identificados como sujeitos do estudo que se disponibilizaram a participar. As entrevistas foram feitas individualmente, pessoalmente ou através de vídeo-chamada, um dos entrevistados optou por responder as perguntas por escrito. A duração das entrevistas variou de 30 minutos a 1 hora e 15 minutos.

O roteiro que norteou as entrevistas foi composto de perguntas elaboradas com base no referencial teórico apresentado, abrangeu questões sobre o perfil dos gestores,

competências requeridas para ocupar a função de ordenador, capacitações realizadas devido a função que exercem, experiências anteriores na área de gestão, dificuldades enfrentadas no exercício do cargo de diretor-geral e da função de ordenador de despesas e sugestões de temas para capacitação.

Fase 1: Foi realizada a pesquisa documental. Como não há uma lei específica que norteia as responsabilidades dos ordenadores, foram identificadas as normas que abordam a temática e elencadas conforme o item 3.3 desta pesquisa.

Fase 2: Foi realizada pesquisa nos sites dos IFs brasileiros entre os dias 20 de junho a 13 de setembro de 2018. Iniciou-se pelo Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI de cada instituição, seguidas da busca pelas palavras capacitação, ordenador e ordenador de despesas. Foram considerados todos os cursos de capacitação presentes nos sites, independente do ano em que foram ofertados. Foram identificados 38 Institutos Federais presentes em todos os estados brasileiros, incluindo o IFMS, além do Colégio Pedro II e de dois Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFET, que são regidos pelas mesmas legislações que os Institutos Federais.

Fase 3: Foram analisados o PDI e o site do IFMS para saber se há planos de capacitação para os gestores públicos ocupantes da função de ordenador de despesas e assim propor sugestões ao processo.

Fase 4: Foi realizada entrevista (Anexo B) com catorze servidores pertencentes a população da pesquisa. Ao todo foram identificados vinte servidores que ocupam ou já ocuparam a função de ordenador de despesas no IFMS, catorze aceitaram participar do estudo.

Os catorze servidores que aceitaram participar da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B), que garante sigilo e anonimato aos respondentes, sendo denominados de E1 a E14. Os documentos assinados permanecem com a pesquisadora.

Foi feita a gravação em áudio das entrevistas e, posteriormente, foram feitas as transcrições. As respostas foram interpretadas e tabuladas e, posteriormente sintetizadas conforme similaridade. A análise dos dados obtidos foi realizada alicerçada na revisão teórica apresentada.

A entrevista teve o intuito de identificar as competências gerenciais básicas necessárias aos gestores públicos investidos na função de ordenador de despesas na visão dos ocupantes da função, verificar como estes foram preparados para assumir a função e quais as

principais dificuldades que encontraram no exercício desta função com base na percepção individual e pessoal de cada entrevistado.

## 2.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE OU VARIÁVEIS DE ANÁLISE

Os dados coletados foram tratados numa abordagem qualitativa, utilizando-se da Análise de Conteúdo (BARDIM, 2016). As categorias de análise baseiam-se no levantamento teórico efetuado e objetivos apresentados (Anexo A). Para atingir os objetivos propostos, o Quadro 1 apresenta as categorias que foram analisadas através das respostas do questionário aplicado:

Competência	Zarifian (2001, p. 68)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar iniciativa</li> <li>• Assumir responsabilidade</li> </ul>	•“a competência é o ‘tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.”
	Fleury e Fleury (2006, p. 30)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber agir</li> <li>• Saber mobilizar</li> <li>• Saber comunicar</li> <li>• Saber aprender</li> <li>• Ter visão estratégica</li> </ul>	•“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”
	Amaral (2006, p. 554)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Senso de direção</li> </ul>	•Em relação às competências no serviço público “cada órgão público deve passar a identificá-las, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir.”
Responsabilidades	Newcomer (1999, p. 12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética no serviço público</li> <li>• Alocação de recursos</li> <li>• Prestação de contas</li> </ul>	•O que os gerentes públicos necessitam conhecer com urgência
	Legislação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades legais do ordenador de despesas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto-Lei 200/1967</li> <li>• Lei 4320/1967</li> <li>• Lei 8429/1992</li> <li>• Lei 101/2000</li> </ul>

Quadro 1: Definição das categorias de análise

Fonte: Elaborado pela autora a partir das definições de: Zarifian, (2001), Fleury; Fleury (2006), Newcomer (1999) e Amaral (2006).

O Quadro 2 apresenta as questões que nortearam a entrevista semiestruturada com os pesquisados baseadas na literatura pesquisada.

Autor	Variáveis	Questões
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idade</li> <li>• Formação acadêmica</li> <li>• Quando ingressou no quadro de servidores do IFMS?</li> <li>• Em qual período ocupou o cargo de Diretor Geral?</li> <li>• Quando ocupou o cargo de gestor, como ficaram suas outras atividades, tais como docência, pesquisa e extensão? Como foi a experiência?</li> <li>• Que tipos de experiências anteriores você acredita que tenham o auxiliado no desempenho da função?</li> </ul>
Zarifian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar iniciativa</li> <li>• Assumir responsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao assumir o cargo de Diretor Geral, qual era sua compreensão a respeito das responsabilidades legais referente a função de ordenador de despesas?</li> <li>• Em termos de preparo para função: como se sentia ao assumir?</li> <li>• O exercício da função de ordenador de despesas te causou algum tipo de estresse ou algum desconforto pessoal? Qual?</li> </ul>
Fleury	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber agir</li> <li>• Saber mobilizar</li> <li>• Saber comunicar</li> <li>• Saber aprender</li> <li>• Ter visão estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os principais conhecimentos que considera imprescindíveis para o servidor que irá exercer a função de ordenador de despesas?</li> <li>• Que perfil você acredita que desempenha melhor a função de ordenador de despesas?</li> </ul>
Newcomer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética no serviço público- monitoramento de contratos</li> <li>• Alocação de recursos- prestação de contas</li> </ul>	
Amaral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em relação às competências no serviço público “cada órgão público deve passar a identificá-las, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir.</li> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Senso de direção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as principais dificuldades que enfrentou/ enfrenta no exercício da função de ordenador de despesas?</li> <li>• Fez algum treinamento ou curso capacitação antes ou durante o exercício da função de ordenador de despesas? Qual? Considera que conseguiu colocar os conhecimentos adquiridos em prática?</li> <li>• Considera necessária a capacitação específica para o exercício da função de ordenador de despesas?</li> <li>• Na sua opinião, treinamento e curso de</li> </ul>

		<p>capacitação deveriam ser anteriores ou durante o exercício do cargo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais temas considera que devem ser abordados na capacitação para OD?</li> </ul>
Legislação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto-Lei nº 200/1967</li> <li>• Lei nº 4320/1967</li> <li>• Lei nº 8429/1992</li> <li>• Lei nº 101/2000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera importante o período de transição entre os diretores? O que deve ser tratado entre os diretores?</li> <li>• Como observa a atuação dos órgãos de controle, como CGU e TCU, em relação à função de OD?</li> <li>• Ocuparia novamente o cargo de diretor geral? E a função de ordenador de despesas?</li> </ul>

Quadro 2: Definição das questões para entrevista

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura estudada.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

#### 3.1 MODELOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No Brasil, ao longo da história, a Administração Pública foi caracterizada por diferentes modelos de gestão, sendo eles: patrimonialista, burocrático e gerencial. Cada modelo com suas características, vantagens e limitações (COSTA, 2008).

O modelo Patrimonial tem início em 1500 com a vinda da família real, e se estende até o ano de 1930. Uma das principais características desse modelo é que “não há a distinção entre o que é público e o que é privado, não há a institucionalização de práticas adequadas, toda a ação estatal é uma ação do particular que a coordena” (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014, p.6). Todas as decisões e ações do governo dependem da vontade dos que estão no poder, estes se apropriam da máquina estatal para atender suas vontades particulares e dos grupos que representam.

A partir de 1930, tem início o modelo Burocrático com o governo de Getúlio Vargas. A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público- DASP, em 1936 marca a institucionalização do modelo Burocrático e a primeira reforma administrativa do estado brasileiro (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

O modelo Burocrático adotado no Brasil baseado no modelo weberiano americano, voltava-se para a administração de pessoal civil, de material e finanças, e racionalização dos métodos de trabalho, implementou o concurso público como forma de ingresso e a capacitação técnica do funcionalismo (COSTA, 2008).

De acordo com Bresser Pereira (1996, p. 9):

Burocracia é a instituição administrativa que usa como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção — dois traços inerentes à administração patrimonialista —, os princípios de um serviço público profissional, e de um sistema administrativo impessoal, formal, legal e racional.

No entanto, a adoção de regras e medidas de controle em excesso acabaram por centralizar demais as decisões, o que tornou o serviço público lento e pouco eficiente. Este modelo se preocupava “com a gestão de meios e das atividades da administração geral, sem, contudo, dar ênfase à racionalidade das atividades substantivas” (BARROS, 2013, p. 258).

Durante o governo militar, por meio do Decreto nº 200, foram estabelecidos os princípios do planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle, distinção entre administração direta e indireta, reestruturação dos ministérios e cargos do Poder Executivo, definição de bases para controle interno e externo e normatização da contratação e aquisição de materiais e serviços. Há um rompimento com o modelo

burocrático clássico (COSTA, 2008). Porém, ao final do governo militar, constatou-se que muitas metas propostas não foram alcançadas, a máquina pública encontrava-se inchada, o sistema Patrimonial não foi totalmente substituído, fazendo com que coexistisse os dois modelos, Burocrático e Patrimonial.

O modelo de Administração Pública Gerencial surge em resposta à insatisfação em relação ao modelo Burocrático. Conforme Drumond, Silveira e Silva (2014, p. 7): “Por esse modelo busca-se atingir critérios de eficiência na prestação do serviço público, o que por definição está relacionado ao atendimento dos objetivos finais com o menor custo possível”. O modelo Gerencial começou a ser implantado no Brasil nos anos de 1990, mas foi em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso que ocorreram as maiores transformações na gestão governamental (BRESSER PEREIRA, 1996; BARROS, 2013; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

O modelo Gerencial foca na eficiência administrativa, maximizando resultados com o mínimo de insumos possíveis, prioriza a profissionalização dos servidores em suas funções, pois concede autonomia aos gestores nas tomadas de decisão referente aos recursos alocados sob sua responsabilidade (COSTA, 2008; BARROS, 2013). A figura do gestor público assume uma posição de fundamental importância para o funcionamento e desenvolvimento da instituição na qual está inserido.

A Política de Capacitação dos servidores públicos federais também teve que se modernizar no contexto da reforma gerencial. O Decreto nº 2.029/1996 foi o primeiro a tratar sobre a Política de Capacitação, mas tratava somente da participação dos servidores em eventos de capacitação pertinentes a sua área de atuação, posteriormente foi publicado o Decreto nº 2.794/1998, que inseriu o conceito de capacitação contínua com uma visão gerencial da capacitação (BRASIL, 2013).

No ano de 2006 entrou em vigor o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal. A nova política de capacitação apresentada pelo citado decreto é baseada em uma visão estratégica composta do tripé gestão por competências, relações de trabalho mais democráticas, para proporcionar ambientes de trabalho propensos à inovação, e intensa qualificação da equipe de trabalho, por meio de capacitações e formações, presenciais ou a distância, utilizando-se da tecnologia da informação (AMARAL, 2006; BRASIL, 2013). É uma mudança profunda na forma de gerir recursos humanos na esfera pública.

A Administração Pública busca seguir em direção a profissionalização e modernização com o objetivo de melhorar a gestão e assim, melhorar os serviços prestados à sociedade, e

uma das premissas norteadoras dessa modernização é a gestão por competências, que se tornou referencial para a gestão de pessoas do setor público federal (CARVALHO et al, 2009).

### 3.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

O dicionário *on line* Michaelis (2018) apresenta diversos significados para o vocábulo competência, considerando a temática deste estudo, destacam-se alguns deles: conjunto de conhecimentos, indivíduo com profundo conhecimento em determinado assunto, e no sentido jurídico, legitimação de uma autoridade pública de julgar certos pleitos

O termo competência ganhou destaque no contexto organizacional a partir dos anos de 1970, através dos estudos de David McClelland (FLEURY; FLEURY, 2006; DUTRA, 2014) e Boyatzis (DUTRA, 2014), fazendo com que seu significado ultrapassasse os limites do senso comum e jurídico.

A busca por profissionais competentes para exercer determinadas funções já estava presente no princípio taylorista de seleção e treinamento, que se preocupava em capacitar e aperfeiçoar em seus trabalhadores somente as habilidades técnicas necessárias para a execução de tarefas específicas relacionadas ao trabalho. Posteriormente, com o crescente aumento da complexidade das relações de trabalho, passaram a ser consideradas, também, as questões comportamentais e sociais do trabalhador em seu desenvolvimento profissional, não se atendo somente às questões técnicas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ODERICH, 2001).

Em um primeiro momento, Zarifian (2001, p. 68) define: “a competência é o ‘tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”, tendo mais clareza acerca de suas atribuições e responsabilidades, o servidor terá maior autonomia e segurança nas tomadas de decisões. No Quadro 3 encontra-se explicação mais detalhada sobre os termos utilizados por Zarifian (2001, p. 68 - 71):

<b>Assumir</b>	“[...] resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela.” (p. 68)
<b>Tomar iniciativa</b>	“Tomar iniciativa é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria. [...]. Significa que o ser humano não é um robô aplicativo, que possui capacidades de imaginação e de invenção que lhe permitem abordar o singular e o imprevisto, que o dotam de liberdade de iniciar alguma coisa nova, nem que de forma modesta.” (p. 69)
<b>Assumir responsabilidade</b>	“A responsabilidade é, sem dúvida, a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão. Não se trata mais de executar ordens (de cuja pertinência não nos sentimos responsáveis), mas de

	assumir em pessoa a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação.” (p. 70)
<b>Sobre situações</b>	“Uma situação comporta simultaneamente: -um conjunto de elementos objetivos(logos, descritíveis, objetiváveis), que são os dados da situação; - implicações, que fornecem a orientação das ações potenciais que essa situação pode exigir (implicações que remetem diretamente às implicações da tomada de responsabilidade); -e a maneira subjetiva que o indivíduo tem de apreender a situação, de se situar em relação a ela, de enfrentá-la e determinar suas ações em consequência dela.” (p. 71)

Quadro 3: Definição de competência por Zarifian  
 Fonte: Adaptado de Zarifian (2001, p. 68 - 71)

O autor ainda afirma que, assumindo responsabilidades, o indivíduo passa a um novo patamar de envolvimento com seu trabalho, reencontrando interesse por um trabalho no qual está envolvido.

Fleury e Fleury (2006, p. 30), definem competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, o Quadro 4 apresenta algumas explicações acerca dos verbos utilizados nesta definição:

Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Saber o que e por que se faz.</li> <li>❖ Saber julgar, escolher, decidir</li> </ul>
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.</li> </ul>
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.</li> </ul>
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Trabalhar o conhecimento e a experiência.</li> <li>❖ Rever modelos mentais.</li> <li>❖ Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.</li> </ul>
Saber comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.</li> </ul>
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.</li> </ul>
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.</li> </ul>

Quadro 4: Competências do profissional  
 Fonte: Fleury e Fleury (2006, p. 31)

O gestor público investido na função de ordenador de despesas possui diversas responsabilidades legais, institucionais e sociais, visto que gere recursos públicos destinados a atender as demandas da instituição pela qual responde. Dessa forma, o quesito saber assumir responsabilidade é um dos quesitos de competência que mais se faz presente em suas atividades cotidianas, o ordenador é parte fundamental no processo decisório da instituição. Conforme Jacob Fernandes (2001, p. 168):

O ordenador de despesas foi valorizado, na medida em que maior nível de responsabilidade lhe foi atribuído. É de se esperar que os dirigentes dos órgãos públicos tenham presente o fato de que a atuação dos ordenadores de despesas afeta diretamente a imagem do órgão e de todos os superiores hierárquicos.

Fleury e Fleury (2006) defendem que o desenvolvimento dos requisitos de competências agrega valor econômico e social, tanto para a instituição, quanto para os colaboradores, a instituição é beneficiada com o melhor desempenho das atribuições pelo servidor, e o servidor é beneficiado profissionalmente e pessoalmente, agregando conhecimento e valores pessoais. No mesmo sentido, Dutra (2014) corrobora que a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, preparando-as para enfrentar situações novas ou cotidianas, profissionais e também pessoais, e as pessoas devolvem para as instituições o aprendizado conseguido ao desenvolverem suas capacidades pessoais, auxiliando a organização no enfrentamento de novos desafios.

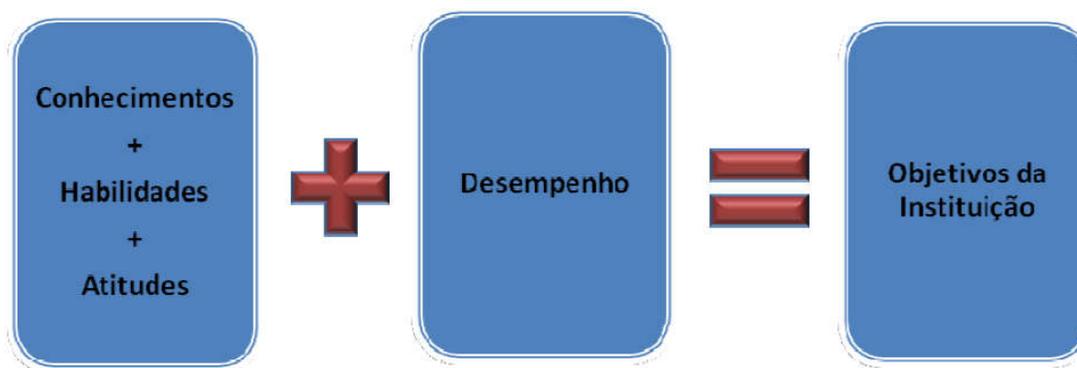
O autor ainda afirma que se pode prever as competências e estruturá-las de forma a se estabelecer um conjunto de qualificações ideais para que o indivíduo possua um melhor desempenho em seu trabalho (DUTRA, 2014).

Porém Le Boterf (2003) alerta que ser um profissional competente não é somente possuir saberes ou capacidades, o profissional deve saber utilizar seus conhecimentos e habilidades, colocando-os em prática, tanto em situações corriqueiras, quanto em situações de estresse. A competência é revelada através dos atos, através da utilização dos saberes do profissional diante de um caso concreto, não basta preencher uma lista de conhecimentos e habilidades é preciso externar esses saberes adquiridos para que efetivamente se transformem em competências (LE BOTERF, 2003; FLEURY, FLEURY, 2006).

Uma segunda abordagem referente à definição de competência é sugerida por Zarifian (2001), é o que o autor chama de competência-ação, é o momento em que o indivíduo demonstra domínio e segurança na tomada de decisão diante das diversas situações vivenciadas, corriqueiras ou excepcionais, aplicando os conhecimentos que possui nas situações práticas enfrentadas, quanto mais diversas as situações, maior o conhecimento adquirido e as competências desenvolvidas.

O Guia da Gestão de Capacitação por Competências, da Secretaria de Gestão Pública (2013), alicerçada no contexto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Governo Federal, afirma que competência pode ser entendida como a união de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho das funções pelos servidores, focando na realização dos objetivos institucionais, conforme a Figura 4.

Figura 4: Conceito de Competência segundo a PNDP.



Fonte: Brasil, Secretaria de Gestão Pública, 2013.

### 3.2.1 Gestão por Competências

A gestão por competências visa promover o alinhamento entre as competências individuais, técnicas e comportamentais, identificadas em cada colaborador, e as competências que a organização necessita para atingir suas metas e objetivos (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001; LEME, 2005).

São três as vertentes que englobam a gestão de competências: conhecimento, habilidade e atitudes, que empregadas no trabalho, estruturam o desempenho profissional do indivíduo (BRANDÃO; BAHRY, 2005; QUEIROZ; CÂMARA, 2011).

Leme (2005) define como “Pilares de Competência” Conhecimento, Habilidade e Atitude, formando assim a sigla CHA. De acordo com o autor:

O Conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos. A Habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. Já a Atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer (LEME, 2005, p. 18).

O Quadro 5 apresenta o desdobramento do CHA conforme Leme (2005):

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência Comportamental

Quadro 5: Desdobramentos do CHA

Fonte: Leme (2005, p. 18)

Conforme Queiroz e Câmara (2011), a gestão por competências é uma metodologia de gestão que se difere das metodologias tradicionalmente utilizadas, pois tem o intuito de conhecer quais são as competências organizacionais necessárias para o alcance dos anseios da

instituição e desenvolvê-las em seus trabalhadores. É necessário traçar um paralelo entre as competências presentes nos trabalhadores, e as competências que a empresa / instituição precisa e ainda não possui, para que sejam desenvolvidas.

Para Amaral (2006), a gestão por competências é a combinação entre os conhecimentos, as habilidades (saber-fazer), a experiência e o comportamento adotado diante de uma situação específica. Conforme a autora o mais importante não são mais as atribuições de um determinado cargo ou função isoladamente, e sim a combinação de diversos fatores essenciais para que assim ocorra de fato a gestão por competências.

A gestão por competências é um processo contínuo que se inicia com a formulação da estratégia organizacional, definindo a missão, visão e objetivos estratégicos da organização, devem ser definidos também os indicadores de desempenho e as metas baseadas nos objetivos estabelecidos, envolve os diversos níveis da organização, individual, corporativo e grupal (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005). É necessário também, conforme Carvalho et al. (2009) que os problemas sejam devidamente identificados e, desde que esses problemas possam ser solucionados por meio de formação e capacitação, o desenvolvimento de competências torna-se um grande aliado no enfrentamento das adversidades organizacionais.

A segunda fase do processo de gestão de competências é constituída pelo mapeamento de competências, que visa identificar quais as competências que a organização necessita para alcançar sua estratégia organizacional e as competências que já possui em seu quadro de recursos humanos (QUEIROZ, CÂMARA, 2011; BRANDÃO; BAHRY, 2005). O intuito dessa etapa é identificar as potenciais competências que não estão sendo utilizadas e são de interesse da organização, e até mesmo as competências existentes, porém que não agregam aos objetivos organizacionais, além de promover o desenvolvimento das competências inexistentes, mas necessárias.

### **3.2.2 Competência na esfera pública**

Com vistas a acompanhar a modernização administrativa surge o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal - PNDP.

O Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006, art. 1º) tem por finalidades: “I) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II)

desenvolvimento permanente do servidor público; III) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições tendo como referência o Plano Plurianual; IV) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V) a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação. ” A PNDP incentiva a aprendizagem e a disseminação do conhecimento entre os dirigentes e servidores, atribui que a melhoria da gestão pública se dá pelo conhecimento. De acordo com Amaral (2006, p. 554), o citado Decreto “coloca o foco da capacitação na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público.”

Conforme o referido Decreto, a gestão de pessoas deve ser feita por meio da gestão de competências. O artigo 2º, inciso II estabelece: “gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006). O Decreto foca na capacitação para promover o desenvolvimento das competências necessárias aos servidores conforme as necessidades do órgão ou instituição em que ele está lotado.

Segundo o Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP, no Manual do Ordenador:

No desenvolvimento de competências, busca-se a potencialização e ampliação da capacidade profissional. Dessa forma, a gestão de competências evidencia uma valorização não apenas dos conhecimentos, mas das habilidades e atitudes dos servidores (CNMP, 2014, p. 64).

Amaral (2006) salienta que cada órgão público deve passar a identificar as competências que lhes são necessárias, avalia-las e desenvolvê-las em seus servidores. A gestão por competências deve permear todo o ciclo de gestão de pessoas, desde a seleção, alocação, até o desenvolvimento do profissional dentro da instituição e avaliação de desempenho.

A gestão por competências leva o desenvolvimento profissional do servidor para além do treinamento em áreas específicas, valoriza a construção da visão crítica do servidor e a busca de melhorias para a instituição e para o próprio indivíduo, através de frequentes atualizações (NEWCOMER, 1999, AMARAL, 2006).

O Quadro 6 apresenta os conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidas pelos gerentes públicos conforme Newcomer (1999, p. 12):

Conhecimentos de:	Habilidades em:
1- Direito Constitucional	1- Planejamento estratégico
2- Ética	2- Mensuração de desempenho
3- A ética do serviço público	3- Monitoramento de contratos
4- Direito processual em gestão de recursos humanos e nas áreas substantivas relevantes	4- Utilização de dados sobre desempenho e avaliação para melhorar programas

5- Procedimentos de políticas de alocação de recursos	5- Prestação de contas sobre desempenho e dados
6- Instituições governamentais e econômicas	6- Administração financeira, inclusive atividades de cálculo de custos
7- Direito internacional	7- Envolvimento dos cidadãos
8- Política de grupo de interesse	8- Solução de conflitos e negociação
9- Modelagem econômica	9- Criação de consenso
10- Teoria da liderança e da gestão	10- Motivação e animação de pessoal
	11- Análise de problemas, inclusive técnicas de estatística e de custo-benefício

Quadro 6: O que os gerentes públicos necessitam conhecer com urgência?

Fonte: Newcomer (1999, p. 12)

Grande parte das competências e habilidades apresentadas figuram na administração pública a anos, porém sofreram muitas atualizações e modificações para atender aos cenários econômicos e sociais, isso reforça a ideia de que as capacitações devem ser constantes, contínuas, uma competência que é essencial no presente momento pode se tornar obsoleta em momento futuro (NEWCOMER, 1999; BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A Escola Nacional de Administração Pública - ENAP desenvolveu um programa para o aperfeiçoamento dos gestores públicos brasileiros, alicerçado nos quesitos de gestão por competências, conforme o Quadro 7 (AMARAL, 2006. p.558):

Classes	Competências
Fundamentais/ genéricas	Comprometimento com o serviço público Trabalho em equipe Flexibilidade Sensibilidade social Negociação Comunicação
Organizacionais	Conhecimento da administração pública Capacidade de aprender Comunicação Negociação Planejamento educacional Metodologias de ensino Prospecção de conhecimentos em gestão pública Gestão de escolas de governo Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais
Gerenciais	Liderança inspiradora Senso de direção Comprometimento Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento) Visão/ mente aberta Capacidade de análise e síntese Implementação equilibrada das políticas públicas Gestão de pessoas
Pessoais e interpessoais	Expansão contínua das fronteiras pessoais Capacidade de articulação Resolução de problemas

	Iniciativa Cooperação
--	--------------------------

Quadro 7: Competências dos gestores públicos brasileiros  
Fonte: Amaral (2006, p. 558)

Conforme a autora, é uma mudança significativa na forma das escolas de governo atuarem, pois o foco deixou de ser no posto de trabalho e suas atribuições e passou a ser no desenvolvimento do profissional em sintonia com sua atuação dentro da instituição onde se encontra.

A gestão pública vive em constante evolução e o gestor público precisa se atualizar para atender as demandas que o cargo exige, o desenvolvimento de competências gerenciais está presente na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, através dos de Decreto nº 5.707/2006. Alguns estudos já foram realizados contemplando a temática das competências gerenciais na esfera pública, analisando os requisitos de competências conforme o cargo de gestão estudado e propondo intervenções práticas nos processos de capacitação dos gestores com o intuito de contribuir na melhoria do desempenho das funções de gestor (TOSTA, 2001; AMARAL, 2006; ALMEIDA, 2013; ALMEIDA, 2018).

### 3.3 ORDENADOR DE DESPESAS

A figura do ordenador de despesas surgiu com a Constituição de 1967, que implantou o Sistema de Fiscalização Financeira e Orçamentária, regrada pelo Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967 (MILESKI, 2002). O citado Decreto define ordenador de despesas como “toda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimimento ou dispêndio de recursos da União ou pela qual esta responda” (BRASIL, 1967, art. 80, §1º). O ordenador de despesas é a pessoa que possui autoridade administrativa para gerenciar os recursos orçamentários e financeiros da instituição pela qual responde.

Empenho de despesa é, conforme o art. 58 da Lei nº 4.320/1964 “ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”, a autoridade competente é o ordenador de despesas. São finalidades do empenho, de acordo com o Manual do Ordenador de Despesas (CNMP, 2014, p. 10 e 11):

- firmar um compromisso de aquisição e pagamento futuro;
- justificar a necessidade do gasto;
- demonstrar o responsável pela aprovação da despesa;
- garantir que os recursos de determinada classificação orçamentária serão apropriados às despesas;

- assegurar que o crédito disponível seja suficiente para cobrir a despesa;
- servir de referência à liquidação da despesa;
- contribuir para assegurar a validade dos contratos, convênios e outros ajustes financeiros, mediante sua indicação obrigatória nesses termos.

Após a fase do empenho inicia-se a fase da liquidação da despesa, que consiste na verificação do bem ou serviço adquirido, essa fase é de responsabilidade do gestor e do fiscal do contrato (BRASIL, 1993, art. 73) e serve de subsídio para que ocorra a autorização de pagamento. Após a liquidação, o ordenador determina o pagamento da despesa, que é feito através de ordem bancária tendo o credor como favorecido (BRASIL, 1964, arts. 62 e 64; BRASIL, 1967, art. 74, §2º).

Como autoridade responsável pela aplicação dos recursos, o ordenador de despesas deve prestar contas de seus atos, demonstrando a regularidade dos mesmos (BRASIL, 1988, art. 70, § único). A Lei nº 4.320/1964, em seu artigo 84, criou o processo de tomada de contas para apreciação e julgamento das contas públicas, porém não regulamentou seu procedimento. Foi o Decreto nº 200/1967 que estruturou tal processo, em seus artigos 81 a 93 determina quem se submete a esse procedimento, quais documentos o integram e os prazos de instauração (MILESKI, 2002).

O Decreto Lei nº 200/1967, no artigo 80 trata sobre o controle externo exercido pelo Tribunal de Contas da União - TCU sobre a prestação de contas do ordenador de despesas, estas devem ser julgadas regulares para que o servidor possa ser exonerado da responsabilidade como ordenador (CNMP, 2014).

O ordenador de despesas consta no rol de responsáveis apresentado pelo Decreto nº 200/1967, Mileski (2002, p. 5) conceitua que “ordenador de despesas é o agente público com autoridade administrativa para gerir os dinheiros e bens públicos, de cujos atos resulta o dever de prestar contas, submetendo-se, por isso, ao processo de tomada de contas, para fins de julgamento perante o Tribunal de Contas. ”

Cabe proceder com a distinção entre as figuras de ordenador de despesas, autoridade responsável e gestor fiscal, cada qual com função específica na Administração Pública.

Autoridade responsável, também citada na legislação como Autoridade Máxima ou Autoridade Superior, possui atribuições mais abrangente que o ordenador de despesas, conforme Mileski (2002, p. 14):

Autoridade ou responsável por dinheiros, bens e valores públicos, envolve responsabilidade mais ampla que a ordenação de despesas, na medida que abrange não só a realização de despesas, mas também a arrecadação da receita e todos os demais atos ou funções que possam ser caracterizados como fatores de utilização, arrecadação, guarda, gerência ou administração de dinheiro, bens e valores públicos, submetendo-se também à obrigação

constitucional de prestar contas, por meio do processo de tomada de contas, cuja competência de julgamento pertence ao Tribunal de Contas.

Percebe-se que as funções exercidas pela autoridade responsável englobam as funções do ordenador de despesas, porém são figuras distintas, e conforme o autor, quase sempre as duas funções são exercidas pela mesma autoridade administrativa (MILESKI, 2002, p. 14) não sendo diferente nos *campi* do IFMS, como será apresentado mais à frente.

O Parecer da AGU nº GQ – 191 aborda sobre o conceito de autoridade superior e faz a distinção entre as figuras do ordenador de despesas e da autoridade superior. Conforme o referido Parecer, o ordenador de despesas tem sua atividade vinculada à realização de despesas, todos os atos anteriores à geração de uma despesa são responsabilidade da autoridade superior, tais como o planejamento da despesa e a ratificação de dispensa ou inexigibilidade de uma licitação, conforme o art. 26 da lei 8.666/1993.

Já o gestor fiscal é o dirigente máximo dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além do Ministério Público e do Tribunal de Contas, é o responsável pelo cumprimento das regras determinadas na Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, não é permitida a delegação dessa função (MILESKI, 2002; CNMP, 2014).

O ordenador de despesas pode ser classificado em duas categorias: 1) ordenador originário ou principal, e 2) ordenador derivado ou secundário.

O ordenador de despesas originário ou principal é a autoridade administrativa que detém poderes e competências para ordenar a realização de despesas designada por lei, a própria legislação, seja ela lei, regulamento ou estatuto, que define quem será o ordenador de despesas originário (MILESKI, 2002; CNMP, 2014).

Nos IFs, autarquia federal, o dirigente máximo é o (a) Reitor (a), designado conforme o Estatuto do IFMS: “Art. 35 Compete ao (a) Reitor (a) representar o IFMS, em juízo ou fora dele, bem como administrar, gerir, coordenar e superintender as atividades da instituição ” (IFMS, 2016; art. 35), é o (a) Reitor (a) a maior autoridade da instituição e conseqüentemente é o (a) Reitor (a) quem exerce a função de ordenador de despesas originário, como consta no Regimento Geral do IFMS, art. 12, incisos V e XIX (IFMS, 2017).

O ordenador de despesas derivado ou secundário é aquele que recebe, por delegação do ordenador de despesas originário, poderes e competências para ordenar a realização de despesas (MILESKI, 2002; CNMP, 2014). O instituto da delegação de competência está previsto no Decreto-Lei nº 200/1967, em seus artigos 11 e 12, visa proporcionar maior agilidade nas decisões, tornando-as mais rápidas e objetivas, pois a autoridade que decidirá estará mais próxima dos fatos (MILESKI, 2002).

De acordo com o Regimento Geral do IFMS (IFMS, 2017), os diretores-gerais, responsáveis por cada *campus*, são quem recebem a delegação da função de ordenador de despesas, sendo classificados como ordenadores de despesas derivados ou secundários, conforme os artigos 151 e 152, inciso XXI:

Art. 151. Os *campi* são dirigidos por Diretores-Gerais nomeados pelo Reitor para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade do respectivo *campus*, para manifestação paritária dos docentes, dos técnico-administrativos e dos discentes, de acordo com a legislação vigente.

Art. 152. O Diretor-Geral do *Campus* tem as seguintes atribuições comuns:

(...)

XXI - exercer a função de ordenador de despesas;

O ordenador de despesas derivado tem o dever de prestar contas e observar a legislação vigente da mesma forma que o ordenador originário consoante os artigos 80 a 84 do Decreto-Lei nº 200/1967.

Art. 84. Quando se verificar que determinada conta não foi prestada, ou que ocorreu desfalque, desvio de bens ou outra irregularidade de que resulte prejuízo para a Fazenda Pública, as autoridades administrativas, sob pena de co-responsabilidade e sem embargo dos procedimentos disciplinares, deverão tomar imediatas providência para assegurar o respectivo ressarcimento e instaurar a tomada de contas, fazendo-se as comunicações a respeito ao Tribunal de Contas.

O art. 84 esclarece que, caso o ordenador derivado ultrapasse as ordens recebidas ou pratique qualquer desvio ou irregularidade, responderá diretamente pelos danos e prejuízos causados ao erário. Corrobora com esse entendimento o parecer da AGU nº GQ – 191, que ressalta que na delegação de competência, as responsabilidades pelos atos praticados são exclusivas do delegado, não recaindo sobre o delegante.

A Lei Complementar nº 101/2000, mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal- LRF é considerada um marco no quesito de responsabilidade na gestão de recursos públicos, Paludo (2012, p. 287) define a LRF como “[...] uma espécie de código a orientar a conduta dos administradores públicos, impondo-lhes, de um lado, regras e limites e exigindo a prestação de contas da utilização dos recursos públicos, e de outro, abrindo espaço para a responsabilização e aplicação de sanções pessoais.”

Na LRF, as responsabilidades do ordenador de despesas estão presentes nos artigos 15 a 17. Segundo a lei, para aumento de despesas é obrigatória a declaração do ordenador de que existe dotação orçamentária específica na Lei Orçamentária Anual - LOA, em consonância com o prescrito pela Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e pelo Plano Plurianual - PPA, a

não observância desse requisito é considerada irregular ou lesiva. Nota-se que a pessoa do ordenador deve possuir conhecimento acerca de todo o processo orçamentário.

A Lei nº 8.429/1992- Lei de Improbidade Administrativa também apresenta algumas responsabilidades do ordenador de despesas:

Art. 4º Os agentes públicos de qualquer nível ou hierarquia são obrigados a velar pela estrita observância dos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade no trato dos assuntos que lhe são afetos.

Art. 5º Ocorrendo lesão ao patrimônio público por ação ou omissão, dolosa ou culposa, do agente ou de terceiro, dar-se-á o integral ressarcimento do dano.

Em seu artigo 10, inciso IX, tipifica como ato de improbidade administrativa a ordenação ou permissão de realização de despesa que não está autorizada em lei, o artigo 12, inciso II apresenta a sanção aplicável para este ato, os artigos 20 e 23 abordam sobre as sanções previstas na Lei de Improbidade:

Art. 10. Constitui ato de improbidade administrativa que causa lesão ao erário qualquer ação ou omissão, dolosa ou culposa, que enseje perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação dos bens ou haveres das entidades referidas no art. 1º desta lei, e notadamente:

(...)

IX - ordenar ou permitir a realização de despesas não autorizadas em lei ou regulamento;

(...)

Art. 12. Independentemente das sanções penais, civis e administrativas previstas na legislação específica, está o responsável pelo ato de improbidade sujeito às seguintes cominações, que podem ser aplicadas isolada ou cumulativamente, de acordo com a gravidade do fato:

(...)

II - na hipótese do art. 10, ressarcimento integral do dano, perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, se concorrer esta circunstância, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de cinco a oito anos, pagamento de multa civil de até duas vezes o valor do dano e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo de cinco anos;

(...)

Art. 20. A perda da função pública e a suspensão dos direitos políticos só se efetivam com o trânsito em julgado da sentença condenatória.

Parágrafo único. A autoridade judicial ou administrativa competente poderá determinar o afastamento do agente público do exercício do cargo, emprego ou função, sem prejuízo da remuneração, quando a medida se fizer necessária à instrução processual.

(...)

Art. 23. As ações destinadas a levar a efeitos as sanções previstas nesta lei podem ser propostas:

I - até cinco anos após o término do exercício de mandato, de cargo em comissão ou de função de confiança;

II - dentro do prazo prescricional previsto em lei específica para faltas disciplinares puníveis com demissão a bem do serviço público, nos casos de exercício de cargo efetivo ou emprego.

III - até cinco anos da data da apresentação à administração pública da prestação de contas final pelas entidades referidas no parágrafo único do art. 1º desta Lei.

(...)

Art. 1º Os atos de improbidade praticados por qualquer agente público, servidor ou não, contra a administração direta, indireta ou fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, de Território, de empresa incorporada ao patrimônio público ou de entidade para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com mais de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual, serão punidos na forma desta lei.

O Código Penal no capítulo IV apresenta as penas previstas para os casos de crimes contra as finanças públicas, que variam conforme o caso, de detenção de seis meses a dois anos, a pena de reclusão de um a quatro anos (BRASIL, 1940; Arts. 359 B, 359 C, 359 D, 359 F).

#### 4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A função de ordenador de despesas apresenta algumas particularidades que o diferem das demais funções de gestão pois é o que gerencia e autoriza a utilização e alocação dos recursos públicos destinados a cada *campus*. Conforme o art. 10, inciso IX da lei nº 8429/1992, constitui ato de improbidade administrativa qualquer ação ou omissão que causem prejuízo ao erário, e a penalidade para essa ação varia de ressarcimento integral do dano, perda dos bens acrescidos ilicitamente ao patrimônio, suspensão dos direitos políticos, pagamento de multa civil de até duas vezes o valor do dano, dentre outras (BRASIL, 1992, art. 12, II).

Além das responsabilidades legais que a função de ordenador de despesas deve observar, há também a responsabilidade cidadã, é o dinheiro dos cidadãos contribuintes que está sendo gerido para retornar para a sociedade em forma de serviços prestados pela instituição IFMS. Conforme afirmação de Amaral (2006, p. 549) “uma economia dinâmica depende da eficiência do setor público”.

Internamente, as atividades de vários setores dependem das decisões e direcionamentos do ordenador, e a falta de clareza nas atribuições pelo detentor da função compromete o desempenho desses setores visto que o ordenador é o agente público com autoridade administrativa, é o agente que ordena ou não a realização da despesa, é o agente responsável pela gerencia dos recursos e bens públicos (MILESKI, 2002).

Na análise do PDI 2014-2018 do IFMS, não foi verificado nenhum plano de capacitação específico para os gestores ocupantes da função de ordenador de despesas. Conforme o PDI, o IFMS possui Plano de Capacitação Institucional, que é dividido por trilhas de aprendizagem e uma das linhas de desenvolvimento das capacitações é a de gestão, que é destinada a coordenadores, diretores e pró-reitores, porém nada específico aos ocupantes da função de ordenador de despesas e não foi citada a periodicidade de oferta das capacitações (IFMS, 2014, p. 124).

Em busca feita no site do IFMS foi identificada a oferta de alguns cursos aos diretores gerais dos *campi* em diversas áreas, porém nenhum voltado especificamente às atividades do ordenador de despesas.

Durante as entrevistas foram citados alguns cursos na área de gestão ofertados pela instituição: análise de índices de desempenho, matriz orçamentária, gerenciamento de processos, compras públicas, liderança, relacionamento interpessoal. Os diretores que estiveram à frente dos *campi* na fase de implantação relataram ter participado do Programa de

Aperfeiçoamento de Dirigentes que ocorreu em Brasília, ofertado pela ENAP, esse programa é composto por módulos separados por temas, várias temáticas da área de gestão foram abordadas, incluindo a operacionalização de sistemas do governo (informações obtidas nas entrevistas dos respondentes E02, E03, E06 e E11).

Nas instituições públicas, a base para a definição das competências organizacionais está na missão definida na legislação, conforme Carvalho et al. (2009), o autor destaca que essa missão não é estática, pode mudar no decorrer do tempo, devido a mudanças no contexto social e político.

Em pesquisa realizada no site do IFMS, foram identificadas a Missão, Visão e Valores, essas nortearam o mapeamento das competências gerenciais necessárias aos ordenadores de despesas do IFMS.

**Missão:** Promover a educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento técnico e tecnológico, formando profissional humanista e inovador, com vistas a induzir o desenvolvimento econômico e social local, regional e nacional.

**Visão:** Ser reconhecido como uma instituição de ensino de excelência, sendo referência em educação, ciência e tecnologia no Estado de Mato Grosso do Sul.

**Valores:**

- Inovação
- Ética
- Compromisso com o desenvolvimento local e regional
- Transparência
- Compromisso Social.

## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

### 5.1 CAPACITAÇÃO EM OUTROS IFs BRASILEIROS

Ao todo foram pesquisadas 40 instituições federais de ensino tecnológico, 37 Institutos Federais, dois Centros Federais de Educação Tecnológica - CEFET e o Colégio Pedro II.

O Decreto nº 5.707/2006 que norteia a PNDP, define capacitação como: “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (art. 2º, I). O referido Decreto tem a capacitação como base para o desenvolvimento das competências nos servidores.

Das 40 instituições pesquisadas (Apêndice C), em três não foi possível localizar o PDI, e em uma o PDI está em fase de elaboração. Nas demais 36 instituições, em todos os PDIs foi abordado sobre capacitação para servidores, conforme prevê o Decreto nº 5.707/2006 (art5º, I), algumas apresentam plano de capacitação anual para os servidores nas respectivas funções ou setores em que estão lotados ofertadas pela instituição, outras apresentam somente incentivos para o servidor se capacitar conforme a legislação prevê, como redução de carga horária para servidor estudante e afastamento para cursos de mestrado ou doutorado.

Das instituições pesquisadas, oito apresentam em seus sites, informações sobre cursos de capacitação com temas inerentes a função do ordenador de despesas: Instituto Federal de Alagoas - IFAL, Instituto Federal do Amapá - IFAP, Instituto Federal Baiano - IFBaiano, Instituto Federal de Brasília - IFB, Instituto Federal do Norte de Minas - IFNMG, Instituto Federal de Mato Grosso - IFMT, Instituto Federal da Paraíba - IFPB e Instituto Federal do Rio Grande do Norte - IFRN, e dessas, em três os cursos são voltados especificamente para gestores: IFBaiano, IFPB e IFRN.

O Instituto Federal Fluminense - IFF apresenta programa específico para gestores em formato EAD oferecido pela própria instituição, no entanto não foi possível identificar os conteúdos ministrados.

Dentre os dados pesquisados, em nenhuma foi verificada capacitação específica para os ocupantes da função de ordenador de despesas e também não foi possível identificar a periodicidade dos cursos ofertados.

## 5.2 FUNÇÃO DE ORDENADORES DE DESPESAS

Foram realizadas entrevistas com os servidores que já ocuparam e com os que ocupavam o cargo de diretor-geral nos *campi* do IFMS até dezembro de 2018. Foram identificados 20 servidores, desses: catorze aceitaram participar da pesquisa, uma não foi localizada pois não pertence mais ao quadro do IFMS, e cinco não retornaram o contato.

O diretor-geral é a autoridade máxima nos *campi* dos institutos e é quem ocupa a função de ordenador de despesas, responsável pelo orçamento e finanças do *campus*. Todos os entrevistados são ocupantes do cargo de professor de carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - EBTT e ingressaram por concurso público.

### 5.2.1 Perfil dos respondentes

A idade dos respondentes, quando assumiram o cargo de diretor-geral, variou entre 27 a 44 anos. A área de formação acadêmica dos entrevistados é diversa, um possui duas graduações, porém nenhum possui formação na área de gestão (Tabela 1).

Tabela 1 – Formação acadêmica dos entrevistados

Graduação	Quantidade	Área de Conhecimento
Engenharia da Computação	1	Ciências Exatas e da Terra
Informática	1	Ciências Exatas e da Terra
Ciências da Computação	2	Ciências Exatas e da Terra
Letras	2	Linguística
Química	1	Ciências Exatas e da Terra
Matemática	1	Ciências Exatas e da Terra
Geografia	1	Ciências Humanas
Zootecnia	1	Ciências Agrárias
Agronomia	1	Ciências Agrárias
Física	3	Ciências Exatas e da Terra
História	1	Ciências Humanas

Fonte: Elaborado pela autora com base nas pesquisas realizadas.

Quanto à titulação, três possuem doutorado, dez são mestres e um é especialista conforme é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Titulação dos entrevistados

Título	Quantidade
Especialista	1
Mestre	10
Doutor	3

Fonte: Elaborado pela autora com base nas pesquisas realizadas.

Os requisitos para concorrer ao cargo de diretor-geral nos Institutos Federais estão presentes na Lei 11.892/2008 em seu art. 13, conforme segue:

§ 1º Poderão candidatar-se ao cargo de Diretor-Geral do *campus* os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que se enquadrem em pelo menos uma das seguintes situações:

I - preencher os requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Reitor do Instituto Federal;

II - possuir o mínimo de 2 (dois) anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição; ou

III - ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública.

Os requisitos para a candidatura para reitor encontram-se no art. 12, § 1º, incisos e I e II da Lei nº 11.892/2008:

§ 1º Poderão candidatar-se ao cargo de Reitor os docentes pertencentes ao Quadro de Pessoal Ativo Permanente de qualquer dos campi que integram o Instituto Federal, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que atendam a, pelo menos, um dos seguintes requisitos:

I - possuir o título de doutor; ou

II - estar posicionado nas Classes DIV ou DV da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, ou na Classe de Professor Associado da Carreira do Magistério Superior.

Percebe-se que, caso o candidato preencha os requisitos para se candidatar ao cargo de reitor (que não exige experiência ou formação na área de gestão), não precisa de experiência em gestão para concorrer ao cargo de diretor-geral. Esse fato reforça a necessidade de se olhar com mais atenção para o preparo dos servidores dirigentes dos *campi*, através de capacitação ou cursos de aperfeiçoamento para sanar essa lacuna.

No que se refere ao tempo de ingresso no IFMS como servidor efetivo até assumirem o cargo de diretor-geral, houve variação, como mostra a Tabela 3, recordando que há entrevistados que ocuparam o cargo como *pró-tempore* e outros que participaram de processo de consulta, estes últimos precisaram preencher alguns requisitos para se candidatar, dentre os quais temos o art. 13, § 1º da lei nº 11.892 de 2008, que exige um tempo mínimo de 5 anos de efetivo exercício na instituição.

Tabela 3 – Tempo na instituição

0 a 1 ano	2
mais de 1 anos a 2 anos	3
mais de 2 anos a 3 anos	1

mais de 3 anos a 4 anos	2
mais de 4 anos a 5 anos	1
mais de 5 anos a 6 anos	4
mais de 6 anos a 7 anos	1

Fonte: Elaborado pela autora com base nas pesquisas realizadas.

A Tabela 4 apresenta a duração dos mandatos, incluindo os que ainda estão exercendo a função.

Tabela 4 - Duração do mandato

0 a 1 ano	1
mais de 1 anos a 2 anos	2
mais de 2 anos a 3 anos	0
mais de 3 anos a 4 anos	6
mais de 4 anos a 5 anos	0
mais de 5 anos a 6 anos	5

Fonte: Elaborado pela autora com base nas pesquisas realizadas.

Através das entrevistas pode-se perceber que os diretores que ficaram mais tempo no cargo tiveram mais oportunidades de capacitação, porém não significa que tiveram as mesmas oportunidades, as capacitações ofertadas variaram em conteúdos e temas conforme o período. Os primeiros diretores dos *campi* relataram experiências de cursos de capacitação diferentes dos que estão atualmente nos cargos.

Foi perguntado como ficaram as atribuições da docência enquanto ocupavam ou ocupam o cargo de diretor-geral. Dos catorze diretores entrevistados, seis inicialmente conciliaram as atividades de docência com as atividades de gestão, até o encerramento do semestre que estava em andamento ou até a chegada de um professor substituto, depois permaneceram somente com as atividades de gestão. Desses, dois acreditam não ser possível conciliar as atividades de gestão com as atribuições da docência.

Um dos respondentes relatou que se dedicou somente às atividades da gestão, não exercendo nenhuma atribuição específica de docente. Dois entrevistados afirmaram que tentaram conciliar as atividades da Direção Geral com sala de aula, mas não obtiveram êxito. Porém esses acreditam que o gestor precisa estar em sala de aula para manter o contato com os estudantes e no próximo semestre letivo pretendem retornar à sala de aula.

Os que disseram que continuaram ou continuam ministrando aulas foram três, mas em quantidade reduzida se comparada aos demais colegas e não desenvolvem atividades de pesquisa e extensão, e dois dos entrevistados relataram conseguir conciliar as atividades de gestão com as de docência, incluindo orientação aos estudantes e projetos nas áreas de pesquisa e extensão.

Todos os entrevistados afirmaram que as atividades de gestão acabam por prejudicar as aulas, devidos as ausências para participar de reuniões ou capacitações, ou mesmo para resolver assuntos que demandam urgência. Estes resultados se aproximam dos encontrados por Silva (2011), os entrevistados perceberam o afastamento da sala de aula como algo negativo, porém necessário para o desempenho e cumprimento das funções de gestor. A legislação resguarda o ocupante do cargo de diretor-geral de abdicar das funções em sala de aula durante o exercício do mandato (BRASIL, 2016, art. 16).

### 5.2.2 Responsabilidades legais

Dos catorze entrevistados, oito responderam que não possuíam nenhuma compreensão a respeito das responsabilidades legais inerentes ao cargo de diretor-geral referente à função de ordenador de despesas, um dos entrevistados, que ocupou o cargo de gestão no período de implantação dos primeiros *campi* do IFMS relatou que os diretores da época tiveram que ser autodidatas, buscando informações por conta própria conforme as demandas surgiam e, principalmente, trocando experiências entre si (E 6).

Outro entrevistado relatou a percepção que tinha do cargo de diretor-geral ao ser convidado para assumir referido cargo:

Quando eu fui convidado não tinha conhecimento algum, não sabia nem do que tratava, na minha visão direção era só um líder, um gestor de pessoas, claro que eu tinha uma noção de que eu ia acabar decidindo, ajudando na decisão de gastos, de despesas, mas eu não sabia de fato o procedimento do gerenciamento das despesas públicas (E 11).

Dos seis respondentes que afirmaram ter conhecimento das responsabilidades referente à função de ordenador de despesas, três deles já haviam ocupado a função de ordenador de despesas substituto antes de assumirem o cargo de diretor-geral, o que fez com que acompanhassem mais de perto a rotina e atribuições de um ordenador de despesas.

O Quadro 8 apresenta uma síntese sobre as responsabilidades e sanções impostas ao ordenador de despesas pela legislação vigente:

Tema	Norma	Artigo	
Definição de ordenador de despesas	Decreto-Lei nº 200/1967	Art. 80, § 1º	É toda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimimento ou dispêndio de recursos.
Fases da despesa	Lei 4320/1964	Art. 58, 62, 64	Empenho, liquidação e

pública	Decreto-Lei nº 200/1967	Art. 74, § 2º	pagamento
Aumento de despesa	Lei Complementar 101/2000 (LRF)	Art. 15 a 17	É obrigatória a declaração do OD de que existe orçamento devidamente autorizado.
	Lei nº 8429/1992	Art. 10, IX	Aumento de despesa não autorizada em lei caracteriza-se como ato de improbidade administrativa
Prestação de contas	Constituição Federal	Art. 70, § único	Estabelece a prestação de contas
	Lei 4320/1964	Art. 84	
	Decreto-Lei nº 200/1967	Art. 80 a 93	Regulamenta o processo de Prestação de Contas
Sanções	Lei nº 8429/1992	Art. 4º, art. 5º, art. 12, II; art. 20.	Ressarcimento ao erário por dano ou prejuízo causado, perda da função pública e suspensão dos direitos políticos.
		Art. 23	Prazo para proposição de ações para aplicação das sanções previstas.
	Código Penal	Art. 359B, 359C, 359D e 359F.	Penas para crimes contra as finanças públicas.
OD no IFMS	Estatuto do IFMS	Art. 35	Designação de quem responderá pela função de ordenador de despesas.
	Regimento Geral	Art. 12, V a XIX, art. 151 e 152, XXI	

Quadro 8: Responsabilidades do ordenador de despesas.

Fonte: Decreto-Lei 200/1967; Lei 4320/1964; Lei Complementar 101/2000; Lei 8429/1992; Constituição Federal; Código Penal, Estatuto do IFMS e Regimento Geral do IFMS.

Dos catorze entrevistados, oito alegaram não ter tido nenhuma experiência anterior que os tenha auxiliado no desenvolvimento das atribuições de ordenador de despesas. Os seis que afirmaram ter tido alguma experiência anterior que os tenha auxiliado citaram experiências com cargos de gestão em que tiveram que exercer atividades administrativas, fiscalização de contratos, participação em processos de sindicância, elaboração de processos de pagamento e prestação de contas de recursos obtidos da instituição por meio de editais de pesquisa.

Dois entrevistados relataram que experiências profissionais anteriores, com processos judiciais e no desenvolvimento de sistemas contábil e financeiro, os auxiliaram na compreensão de expressões e conceitos específicos das atividades de ordenador.

Em relação a função de gestor, oito dos entrevistados citou a vivência como coordenador de curso ou outro cargo de gestão como principal experiência que os tenha

auxiliado no cargo de diretor-geral. De todos os entrevistados, somente três acreditam que a formação acadêmica, de alguma forma, os auxiliou como gestores.

Este resultado coincide com o estudo realizado por Almeida (2018) que constatou que os gestores universitários, em sua maioria, não possuem experiências anteriores na área de gestão e os que tinham, obtiveram dentro da instituição em que atuam.

### 5.2.3 Preparação para o cargo

Dos entrevistados, oito disseram não se sentir preparados para assumir a função de ordenador de despesas. O preparo ocorreu no decorrer do exercício da função, com a prática. Os seis pesquisados que julgaram se sentir preparados para a função, ou já haviam ocupado a função de ordenador substituto anteriormente, ou haviam ocupado cargos de gestão muito próximos das atividades de ordenador, porém todos julgaram ser necessária a capacitação constante. Dois dos entrevistados fizeram as seguintes afirmações:

Quando você assume o cargo de gestão de um *campus* da Rede Federal, eu percebi que, por mais que você esteja preparado, você nunca está tão preparado para assumir todas as funções que vem inerente ao cargo, então seria necessário, pelo menos um ano antes trabalhando, vendo como funciona as funções da gestão para dizer que está preparado (E4).

Quando tu vais assumir a função de direção, de duas uma, ou tu assumes porque tu não sabes o que tem que fazer, porque se soubesse não assumiria, ou tu assumes porque tu já sabes e tu já fez isso em outra oportunidade. Por exemplo, se alguém tivesse, quando eu fui convidado para ser diretor, se alguém tivesse sentado na minha frente e ficasse uma hora explicando o que tinha que fazer eu não ia ter aceitado, não ia ter tido a coragem suficiente para tal, eu meio que fui mais impulsivo, agora, hoje por exemplo eu já teria muito mais tranquilidade, digamos assim (...) porque ainda que tu não sabe, tu já sabe o caminho para buscar a informação (E6).

No quesito treinamento e capacitação, doze dos respondentes, que corresponde a aproximadamente 85% do total de entrevistados, afirmaram só ter feito algum curso de capacitação ou treinamento após o exercício do cargo de diretor-geral. Dois entrevistados, aproximadamente 15%, afirmaram ter feito cursos de capacitação anteriormente ao exercício do cargo. Conforme relatos dos mesmos, já buscavam se preparar para o exercício do cargo de diretor-geral em algum momento. Dos catorze entrevistados, quatro não se recordaram de ter feito cursos em temáticas específicas para a ordenança de despesas, somente cursos voltados para a gestão.

Todos os entrevistados, sem exceção, consideram que a capacitação específica para o exercício da função de ordenador de despesas é muito importante. Nove respondentes

sugeriram que as capacitações sejam estendidas a toda a equipe diretamente ligada ao ordenador de despesas para uma melhor sinergia dos processos e procedimentos.

Conforme Carvalho et al (2009, p. 28) “[...] os processos de capacitação precisam estar alinhados com o foco das organizações, pois, ao mesmo tempo em que tenta resolver problemas do dia-a-dia, a capacitação também deve olhar para o futuro”. O estabelecimento de um itinerário de capacitação para os ocupantes da função de ordenador de despesas auxiliará os servidores que já estão desempenhando a função e abreviará as dificuldades enfrentadas pelos futuros gestores, pois estes estarão mais qualificados ao assumir a função.

Quanto ao momento em que deve se iniciar as capacitações para o ordenador de despesas, somente um entrevistado defende que a instituição só deve ofertar cursos de capacitação e treinamento após a nomeação oficial (diário oficial) como ordenador de despesas. Todos os demais julgaram que as capacitações, por parte da instituição, devem se iniciar logo após o resultado do pleito, no período de transição. Para cinco dos entrevistados, o servidor que tem interesse em concorrer ao cargo de diretor-geral, deve iniciar sua formação por conta própria, para ter mais clareza sobre as atribuições do cargo que pretende concorrer.

Por questões de economicidade, os entrevistados não são favoráveis de estender os cursos de capacitação a todos os que pretendem, em algum momento, ocupar o cargo de diretor-geral, para todos que pretendem concorrer ao pleito, isso seria muito oneroso para a instituição.

No que se refere aos temas que devem ser abordados em capacitações voltadas para as atribuições de ordenador de despesas, os temas mais citados pelos entrevistados, agrupados conforme similaridade e ordem decrescente de citação, foram:

- Orçamento Público: PPA, LOA, LDO, planejamento e execução.
- Sistemas do governo: principais comandos, conformidade de gestão
- Processos de compra e pagamento: partes e fluxograma
- Matriz orçamentária: como é formada, distribuição do orçamento no IFMS, planejamento do *campus*, QDD. Prestação de contas
- Contabilidade Pública: fases da despesa, conceitos básicos, bens patrimoniais e depreciação, distinção material e serviço, natureza de despesa.
- Legislação: Lei 8112, Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei de criação dos IFS, código de ética do servidor Público
- Licitação e contratos: modalidades de compras, processo de compras, fiscalização e acompanhamento de contratos, regularidade das empresas vencedoras.

- Liderança: relacionamento interpessoal, tomada de decisão
- Responsabilidades do Ordenador de despesas: qual seu papel, implicações pessoais
- Administração Pública: o que é ser gestor, planejamento estratégico, motivação dos atos administrativos.

Todos os entrevistados defendem que o ordenador de despesas substituto também deve ser capacitado para a função, além da equipe diretamente ligada às atribuições do ordenador. “A equipe inteira deve ser capacitada. A equipe deve estar motivada e disposta, se sentir parte do processo.” (E 2)

“A equipe bem capacitada, bem treinada, acaba facilitando o trabalho do ordenador, porque ele sabe que quem está fazendo, tem capacidade para fazer tal coisa”. (E 8)

Dois dos entrevistados sugeriram que a instituição deve adotar um itinerário de capacitação para os ordenadores de despesas, visto que são muitas as áreas e os temas que o ordenador precisa ter conhecimento.

A capacitação tem como principal objetivo melhorar o desempenho da instituição como um todo, permitindo ainda, o desenvolvimento e a aquisição de novas competências pelos servidores (CARVALHO et al., 2009).

#### **5.2.4 Principais dificuldades enfrentadas**

Entre as dificuldades enfrentadas no exercício da função, as mais citadas foram a falta de conhecimento sobre os sistemas de governo, quais comandos utilizar e suas funcionalidades, e corte orçamentário. Com a restrição orçamentária, houve redução de terceirizados, o que gerou desemprego, a diminuição de postos de terceirizados demandou uma realocação de servidores entre os setores, o que causou alguns desconfortos entre gestão e servidores. Outra dificuldade mencionada foi a falta de conhecimento sobre contabilidade, finanças públicas e licitações.

Silva (2011) constatou que grande parte do sofrimento passado pelos gestores pareceu decorrente da falta de conhecimentos gerenciais, principalmente nas áreas pelas quais eram responsáveis, isso fez os gestores buscarem mais qualificação para se sentirem mais seguros em suas tomadas de decisão.

No quesito estresse ou desconforto pessoal, quatro responderam que a função de ordenador de despesas causou algum tipo de desconforto, o desconforto mais citado foi dificuldades na tomada de decisão na etapa de distribuição orçamentária e na execução de

processos de valores mais elevados. O desgaste causado nas relações interpessoais entre colegas de trabalho ficou como segundo desconforto mais citado. Porém, por mais que os demais afirmaram não ter tido nenhum desconforto pessoal ou estresse devido a função de ordenador de despesas, todos citaram a falta de horário fixo ou o tempo reduzido com a família como principal desconforto do cargo de gestor.

O pouco tempo com a família, e até mesmo o adiamento de projetos pessoais decorrente das funções do cargo de diretor e a constante mediação de conflitos no ambiente de trabalho também foram resultados identificados por Silva et al. (2014). Almeida (2018) obteve resultados semelhantes, relacionamento interpessoal e resolução de conflitos, e falta de conhecimento e capacitação em gestão foram as dificuldades mais citadas pelos entrevistados de seu estudo.

Quanto aos órgãos de controle, grande parte dos entrevistados, doze, observa de maneira positiva a atuação desses órgãos, acredita que essa atuação inibe possíveis desvios de recursos e de conduta, além de auxiliar no bom andamento dos processos, a minoria, dois entrevistados, acreditam que eles são rígidos demais, focando somente no erro cometido pelo gestor, sem analisar se houve a intenção de se fazer o errado, no entanto um desses defende que essa rigidez é necessária.

Perguntado se o servidor ocuparia novamente o cargo de diretor-geral e, conseqüentemente o de ordenador de despesas, dois pesquisados disseram que não ocupariam mais o cargo de diretor-geral, um deles afirma que não possui perfil para ser gestor. Os demais disseram que ocupariam novamente o cargo de diretor-geral sem nenhum problema, pois acreditam que podem contribuir mais para a instituição. Doze dos entrevistados alegam que, apesar do desgaste, se aprende muito exercendo o cargo de diretor-geral, tanto profissionalmente quanto pessoalmente.

Os gestores pesquisados por Silva (2011) também salientaram o sentimento de poder contribuir mais com a instituição devido à experiência vivida na gestão, não foi mencionado se os mesmos retornariam aos cargos que ocuparam, no entanto, os entrevistados deixaram claro o desejo de contribuir com os futuros gestores de alguma forma, devido aos conhecimentos e experiências adquiridas.

Em relação a função de ordenador de despesas, dos que responderam que ocupariam novamente o cargo de diretor-geral, só um entrevistado disse não querer mais ocupar a função de ordenador de despesas. Quatro dos entrevistados observam como muito distintas as funções do ordenador com as funções do diretor, enquanto uma função é técnica, a outra é política (E 10), no entanto, defendem que as duas devem se concentrar na mesma pessoa,

visto que o diretor é a autoridade máxima do *campus*, apesar de também afirmarem que a função de ordenador consome grande parte do tempo do diretor.

### 5.2.5 Competências

A gestão por competências é que orienta a atual PNDP do governo federal. Competência é formada por três pilares, conhecimento, que é a dimensão do saber, habilidade, que é a dimensão do saber-fazer, e a atitude que é o querer-saber-fazer, os três são interligados e independentes entre si (ZARIFIAN, 2001; LEME, 2005)

Quando perguntados sobre quais os conhecimentos que consideram imprescindíveis para o exercício da função de ordenador de despesas, as respostas foram diversas, algumas se repetindo mais de uma vez, conforme apresenta o Quadro 9:

CONHECIMENTOS	Nº de respostas
Conhecimento sobre Orçamento Público e como é formado	6
Conhecimento sobre Legislação	5
Conhecimento sobre Gestão Orçamentária e Planejamento Orçamentário	4
Conhecimento sobre Contabilidade Pública	4
Conhecimento sobre Sistemas do Governo	3
Conhecimento sobre Gestão Pública e Administrativa	3
Conhecimento sobre Conceitos Básicos utilizados rotineiramente	3
Conhecimento sobre Administração Pública	3
Conhecimento sobre Responsabilidade do Gestor- Pessoa Politicamente Exposta	3
Conhecimento sobre Matriz Orçamentária- CONIF	3
Conhecimento sobre Processos e fases processuais	3
Conhecimento sobre Distribuição orçamentária no IFMS	2
Conhecimento sobre Licitação e contratos	1
Conhecimento sobre Direito Administrativo	1
Conhecimento sobre Gestão Patrimonial	1
Conhecimento sobre Gestão de Pessoas	1
Conhecimento sobre Regras de conduta	1

Quadro 9: Conhecimentos necessários ao ordenador de despesas  
Fonte: Elaborado pela autora com base nas pesquisas realizadas.

Os conhecimentos citados pelos entrevistados abarcam tanto as funções de ordenador de despesas, como as de diretor-geral como autoridade superior do *campus*. Os conhecimentos gerenciais identificados na pesquisa demonstram a preocupação dos gestores pelas responsabilidades assumidas. Zarifian (2001) elencou o assumir responsabilidades e o tomar iniciativa em sua definição de competência. Para Amaral (2006) a principal consequência do modelo de gestão por competências é o aumento das responsabilidades dos gestores.

No que se refere às habilidades gerenciais necessárias, agrupadas conforme similaridade e elencadas no Quadro 10, algumas foram citadas por mais de um respondente.

HABILIDADES	Nº de respostas
Habilidade em se comunicar com todos, comunidade interna e externa	3
Habilidade com relacionamento interpessoal, saber lidar com pessoas	4
Habilidade com organização, ser organizado	2
Habilidade na tomada de decisão	3
Habilidade em dialogar, ser aberto ao diálogo	3
Habilidade em buscar conhecimento, aprimoramento	1
Habilidade em sugerir ideias, melhorias	1
Habilidade em liderar pessoas, equipe	3
Habilidade em persuadir o outro a trabalhar em prol da instituição.	2
Habilidade no trato político	2
Habilidade com questões administrativas	1
Habilidade em analisar processos	1
Habilidade na divisão do orçamento, saber negociar	1
Habilidade em instruir os membros da equipe	1
Habilidade em organizar o tempo de trabalho para ter disponibilidade para ordenança	1

Quadro 10: Habilidades necessários ao ordenador de despesas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas pesquisas realizadas.

Quanto às atitudes, que é a dimensão do querer-fazer, ter determinação para fazer, o Quadro 11 sintetiza as respostas obtidas. Observa-se que as características se complementam, exceto uma, um dos entrevistados citou a característica de ser introvertido como essencial para o ordenador, mas salientou que em se tratando da análise da figura isolada do ordenador.

ATITUDES	Nº de respostas
Ser proativo (a)	1
Ser comunicativo (a)	2
Ser extrovertido (a), não ser uma pessoa tímida	1
Ser paciente, com as pessoas e com os processos	5
Saber esperar o tempo das pessoas e dos processos	2
Ter perfil de gestor	1
Ser um líder	1
Ter comprometimento	1
Transmitir segurança para a equipe	2
Fazer somente o que está na lei, sem o “jeitinho”	1
Agir com legalidade, moralidade, publicidade e eficiência	1
Ter praticidade nas ações	1
Saber ouvir opinião divergente	1
Ser imparcial nas decisões	1
Ter controle emocional	1
Ser introvertido	1

Ter concentração	1
Ter olhar crítico sobre os processos	1
Ser inquieto, questionar o motivo das ações	1
Ser metódico	1
Ter bom senso nas ações e decisões	1
Ter ousadia	1
Ter consciência que não agradará a todos	1
Gostar de ler	1

Quadro 11: Atitudes necessários ao ordenador de despesas

Fonte: Elaborado pela autora com base nas pesquisas realizadas.

Referente ao período de transição entre o gestor que se encontra no cargo e o gestor que irá assumir o cargo de diretor-geral, todos os entrevistados consideram muito importante para que o novo gestor possa se apropriar das questões que passará a gerir. Três dos entrevistados opinaram que são favoráveis para que o período de transição seja obrigatório, independente da vontade dos gestores, e alguns frisaram que deve ser tratado com muito profissionalismo para não deixar que questões pessoais interfiram no processo.

Dentre as temáticas que consideram que devem ser tratadas no período de transição, a que foi mais sugerida foi processos de compras em andamento, conforme os participantes, o novo gestor assumirá processos iniciados na antiga gestão, e este deve saber todo o histórico desses processos para dar prosseguimento. Os demais temas propostos, apresentados dos mais citados ao menos citados pelos entrevistados, foram:

- orçamento do *campus*,
- planejamento e execução orçamentária,
- contratos e convênios existentes,
- gestão de pessoas, organização dos setores,
- sistemas do governo utilizados,
- procedimentos internos, organograma,
- PDI, PDC, documentos institucionais
- Atribuições do diretor-geral na instituição (CODIR, COSUP)
- Rotina do ordenador, situações corriqueiras

### 5.2.6 Competências dos ordenadores de despesas do IFMS

Ao analisar as competências identificadas nas entrevistas junto ao arcabouço teórico apresentado neste estudo, direcionando-se pela missão, visão e valores da instituição, temos as competências gerenciais requeridas aos ordenadores de despesas do IFMS conforme segue apresentadas no Quadro 12.

<b>Competências organizacionais e administrativas</b>	
Conhecimento	Conhecimento sobre Gestão Pública e Administrativa
	Conhecimento sobre Conceitos Básicos utilizados rotineiramente
	Conhecimento sobre Administração Pública
	Conhecimento sobre Responsabilidade do Gestor- Pessoa Politicamente Exposta
	Conhecimento sobre Processos e fases processuais
	Conhecimento sobre Direito Administrativo
	Conhecimento sobre Regras de conduta
Habilidade	Habilidade em se comunicar com todos, comunidade interna e externa
	Habilidade com organização, ser organizado
	Habilidade na tomada de decisão
	Habilidade em dialogar, ser aberto ao diálogo
	Habilidade em sugerir ideias, melhorias
	Habilidade em liderar pessoas, equipe
	Habilidade em persuadir o outro a trabalhar em prol da instituição.
	Habilidade no trato político
	Habilidade com questões administrativas
	Habilidade em instruir os membros da equipe
Atitude	Ser proativo (a)
	Ser extrovertido (a), não ser uma pessoa tímida
	Ser paciente, com as pessoas e com os processos
	Ter perfil de gestor
	Ter comprometimento
	Transmitir segurança para a equipe
	Agir com legalidade, moralidade, publicidade e eficiência
	Ter praticidade nas ações
	Ter controle emocional
	Ter bom senso nas ações e decisões
	Ter ousadia
	Ter consciência que não agradará a todos
<b>Competências financeiras e orçamentárias</b>	
Conhecimento	Conhecimento sobre Orçamento Público e como é formado
	Conhecimento sobre Legislação
	Conhecimento sobre Gestão Orçamentária e Planejamento Orçamentário
	Conhecimento sobre Contabilidade Pública
	Conhecimento sobre Sistemas do Governo
	Conhecimento sobre Matriz Orçamentária- CONIF
	Conhecimento sobre Processos e fases processuais
	Conhecimento sobre Distribuição orçamentária no IFMS
	Conhecimento sobre Licitação e contratos
	Conhecimento sobre Gestão Patrimonial

Habilidade	Habilidade na tomada de decisão
	Habilidade em buscar conhecimento, aprimoramento
	Habilidade em analisar processos
	Habilidade na divisão do orçamento, saber negociar
	Habilidade em organizar o tempo de trabalho para ter disponibilidade para ordenança
Atitude	Fazer somente o que está na lei, sem o “jeitinho”
	Agir com legalidade, moralidade, publicidade e eficiência
	Ser introvertido
	Ter concentração
	Ter olhar crítico sobre os processos
	Ser inquieto, questionar o motivo das ações
	Ser metódico
	Gostar de ler
<b>Competência de relacionamento pessoal e interpessoal</b>	
Conhecimento	Conhecimento sobre Legislação
	Conhecimento sobre Direito Administrativo
	Conhecimento sobre Gestão de Pessoas
Habilidade	Habilidade com relacionamento interpessoal, saber lidar com pessoas
	Habilidade em dialogar, ser aberto ao diálogo
	Habilidade em liderar pessoas, equipe
	Habilidade em instruir os membros da equipe
	Habilidade em resolução de conflitos
Atitude	Ser comunicativo (a)
	Saber esperar o tempo das pessoas e dos processos
	Ser um líder
	Transmitir segurança para a equipe
	Saber ouvir opinião divergente
	Ser imparcial nas decisões
	Ter controle emocional
	Ter consciência que não agradará a todos

Quadro 12: Competências gerenciais requeridas aos ordenadores de despesas do IFMS

Fonte: Elaborado pela autora com base nas pesquisas realizadas e nos autores Amaral (2006), Almeida (2013).

Nota-se que no Quadro 12, alguns requisitos estão presentes em mais de uma competência gerencial. A correta gestão dos recursos públicos, tanto no âmbito legal, quanto no âmbito social, influencia no alcance da missão do IFMS e na observância dos valores da instituição, como a ética, compromisso com o desenvolvimento local e regional, transparência e compromisso social. Com as devidas qualificações, os gestores terão mais facilidade e clareza para realizar a estratégia organizacional.

Esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, identificados a partir da visão dos gestores que exercem ou já exerceram a função de ordenador de despesas, representa o

perfil desejado para o servidor que ocupará a função de ordenador de despesas, baseados nas atuais demandas do IFMS.

## **6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

Nesta seção serão apresentadas as propostas de intervenção referente ao plano de desenvolvimento de competências nos servidores ocupantes da função de ordenador de despesas.

A maioria dos gestores assume a função de ordenador de despesas sem um conhecimento mínimo sobre as atribuições, responsabilidades, ou mesmo sobre os conceitos que utilizará no exercício das atividades. A adoção de medidas que visem sanar essa lacuna existente no quesito capacitação/aperfeiçoamento é necessária.

### **6.1 ITINERÁRIO DE CAPACITAÇÃO**

A proposta de intervenção sugerida é a de um plano de ação específico para desenvolvimento das competências dos ocupantes da função de ordenador de despesas ou para quem porventura almeje se candidatar a diretor-geral de algum campus, lembrando que o diretor geral do campus é quem exerce a função de ordenador de despesas, conforme Amaral (2006) a constante capacitação do servidor contribui para a melhora da qualidade do serviço ofertado pelo órgão público.

O plano de ação resultará em um itinerário de capacitação, composto por temas que auxiliarão no desempenho das atribuições de diretor-geral, será voltado para os ocupantes do cargo de diretor-geral e para a equipe diretamente ligada à função de ordenador de despesas. O intuito não é de estabelecer algo engessado, e sim dar liberdade para que os servidores e a instituição decidam a melhor maneira de proporcionar os cursos necessários.

O itinerário tem o intuito de auxiliar na elaboração do Plano Anual de Capacitação e na definição das capacitações e formações dos ocupantes da função de ordenador de despesas.

#### **6.1.1 Plano Anual de Capacitação**

De acordo com o Decreto nº 5.825/2006- que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, e o Plano Anual de Capacitação 2018 do IFMS, o itinerário formativo para ordenadores de despesas deverá ser inserido na linha de desenvolvimento, ou trilha de aprendizagem, de gestão: “d) Gestão: Visa a preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito, quando possível, para o exercício de funções de chefia, coordenação assessoramento e direção”.

O Plano Anual de Capacitações do IFMS deverá incluir os docentes que ocuparão cargos de gestão, visto que o Decreto nº 5.825/2006 contempla somente a carreira de Técnicos Administrativos em Educação.

Destaca-se que o art. 6º do Decreto nº 5707/2006 prevê a inclusão dos servidores que ocuparão cargos de direção e assessoramento superiores nos planos de capacitação, e estes terão prioridade nos programas de desenvolvimento de pessoal.

### **6.1.2 Envolvidos**

Os principais envolvidos na realização do itinerário de capacitação serão a Diretoria de Gestão de Pessoas- DIGEP, o (a) Reitor (a) e os diretores-gerais dos *campi*.

A DIGEP atuará elencando os temas que serão ofertados aos gestores, a forma como serão ofertados, se por capacitação ou treinamento, de forma presencial ou a distância, por escolas de governo ou pelos próprios servidores da instituição, a periodicidade e os custos das capacitações. Também deve ser elaborado pela DIGEP, um cronograma dos cursos, a ordem que devem ser ofertados, observando períodos importantes do ano, como por exemplo, o encerramento do exercício e a fase de elaboração da proposta orçamentária, e remeter para apreciação do (a) Reitor (a).

Após apreciação do (a) Reitor (a), se aprovados o cronograma de cursos e os custos apresentados, serão iniciados, pela DIGEP, os processos cabíveis para a oferta e início das capacitações.

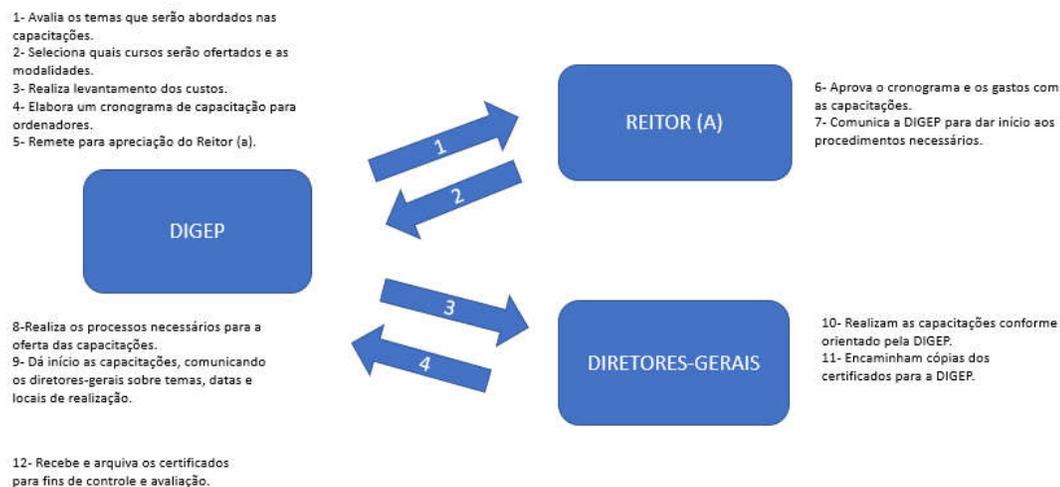
Destaca-se que os procedimentos acerca do itinerário de capacitação deverão ter início antes do processo de consulta para novos diretores-gerais, visto que, ao sair o resultado da consulta, os servidores indicados pela comunidade já iniciarão as capacitações, antes mesmo de assumirem de fato o cargo para o qual foram eleitos.

É importante e necessária a programação antecipada sobre as capacitações aos gestores, levando em consideração a quantidade de servidores a serem capacitados, os custos das capacitações, e também o pouco tempo disponível para realização dos cursos e treinamentos, considerando as demais atribuições do gestor no cargo de diretor-geral.

Cabe também à DIGEP, avaliar os resultados das capacitações ofertadas, se estão atendendo as demandas e necessidades da instituição, se estão sendo efetivas na formação dos gestores e se os gestores estão realizando as capacitações ofertadas.

A Figura 5 apresenta o fluxograma dos procedimentos necessários para que ocorra o itinerário de capacitação para ordenadores de despesas:

Figura 5: Fluxograma Itinerário de Capacitação



Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 13 apresenta o plano de ação, baseado na metodologia 5W2H, com os procedimentos necessários para que se tenha o itinerário de capacitação para ordenadores de despesas:

O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Avaliar os temas que serão abordados nas capacitações.	Dentre os diversos temas de interesse para os ordenadores de despesas, é necessário se definir quais são mais necessários conforme as demandas da instituição e dos servidores.	IFMS	DIGEP	Até maio do ano anterior à consulta para escolha dos diretores-gerais	Reunião conjunta com PROAD, setor jurídico e servidores que	Sem custo
Selecionar quais cursos serão ofertados	Para levantamento dos custos para alocação no orçamento da instituição do próximo ano (ano da consulta para escolha dos diretores-gerais).	IFMS	DIGEP	Até julho do ano anterior à consulta para escolha dos diretores-gerais.	Contato junto a escolas de governo e outras empresas que ofereçam os cursos pretendidos, e servidores que possam ministrar os temas de interesse.	Será apresentado pela DIGEP
Elaborar cronograma de capacitação	Para definição de datas, melhor organização da agenda dos gestores e continuidade das capacitações.	IFMS	DIGEP	Até três meses antes do início do processo de eleição (consulta).	Conforme a disponibilidade das instituições e pessoas que ministraram os cursos e treinamentos.	Sem custos.
Remeter cronograma e cursos a serem ofertados para apreciação do (a) Reitor	Para autorização da realização dos cursos.	IFMS	DIGEP para Reitor (a)	Até três meses antes do início do processo de eleição (consulta).	Via processo.	Sem custos
Dar início as contratações necessárias.	Para que os cursos ocorram nas datas estabelecidas no cronograma.	IFMS	DIGEP	Após autorização do (a) Reitor (a).	Via processo.	Cada curso terá seu valor.
Comunicar os diretores-gerais eleitos sobre o	Para que os mesmos tenham ciência e possam se organizar para participar das	IFMS	DIGEP	Após o resultado do pleito.	Via e mail ou memorando circular.	Sem custos.

cronograma de capacitação	capacitações.					
Realizar as capacitações e enviar cópias dos certificados para a DIGEP	Para que a DIGEP possa controlar e avaliar as capacitações ofertadas.	IFMS	Diretores-gerais eleitos.	Até 3 dias úteis após o término de cada curso.	Via sistema SUAP	Sem custos.

Quadro 13: Plano de ação – 5W2H

Fonte: Elaborado pela autora com base na metodologia 5W2H.

### 6.1.3 Temas abordados

Os temas aqui elencados foram sugeridos com base nas entrevistas realizadas e na legislação vigente. Os temas poderão ser alterados, excluídos ou inseridos novos conforme as demandas da instituição, sempre tendo como norteador a estratégia organizacional.

#### **Conhecimentos iniciais**

- ❖ Competências organizacionais e administrativas:
  - Conhecimentos básicos sobre Orçamento Público
  - Ética e Administração Pública

#### **Período de transição**

- ❖ Competências organizacionais e administrativas:
  - Atribuições do diretor geral no IFMS
  - Organograma, procedimentos internos, documentos institucionais
  
- ❖ Competências financeiras e orçamentárias:
  - Orçamento do campus, planejamento e execução do orçamento vigente
  - Contratos e convênios em andamento

#### **Após entrada em exercício:**

- ❖ Competências organizacionais e administrativas:
  - Administração Pública: o que é ser gestor, liderança, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, resolução de conflitos.
  - Planejamento estratégico: elaboração do planejamento estratégico, execução e controle, PDI e PDC.
  
- ❖ Competências financeiras e orçamentárias:
  - Ordenador de despesas: atribuições, responsabilidades, principais sanções impostas pela legislação, rotina do ordenador de despesas, implicações em ser Pessoa Politicamente Exposta- PPE.
  - Orçamento e finanças: ciclo orçamentário (PPA, LDO, LOA), fases da despesa pública, restos a pagar e encerramento de exercício, segregação de função, alocação de recursos baseado no planejamento estratégico.

- Contabilidade Pública: conceitos básicos, natureza de despesa, custeio e investimento, distinção entre material e serviço, patrimônio público, Lei de Responsabilidade Fiscal.
  - Matriz Orçamentária: como é formada, distribuição do orçamento no IFMS, planejamento orçamentário do *campus*, Quadro Detalhado de Despesas- QDD, prestação de contas à sociedade (transparência).
  - Sistemas do Governo Federal: SIAFI e suas funcionalidades, SIASG e suas funcionalidades. Conformidade de gestão.
  - Licitações e contratos: Modalidade de compras, fases do processo licitatório, dispensa e inexigibilidade, gestão e acompanhamento de contratos, aplicação de sanções e penalidades contratuais, planejamento anual de compras. Cartão de Pagamento do Governo Federal- CPGF, finalidade, quem pode utilizar e prestação de contas.
- ❖ Competências de relacionamento pessoal e interpessoal:
- Gestão de pessoas: avaliação de desempenho, solução de conflitos
  - Direito Administrativo: atos administrativos, lei 8.112/1990

## 6.2 CURSOS DE CURTA DURAÇÃO

Realizar parceria com outras instituições federais, como a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul- UFMS, Universidade Federal da Grande Dourados- UFGD, Receita Federal, Exército, entre outras, que tenham a figura do ordenador de despesas e queiram realizar a capacitação desses servidores.

Os cursos serão ofertados na modalidade *in company* por escolas de governo contratadas, ou mesmo por servidores desses órgãos que tenham expertise nos temas abordados. A carga horária dos cursos será definida por quem ministrará, conforme o tema abordado.

Como o IFMS conta com um sistema de transmissão por vídeo conferência que contempla todos os *campi*, os cursos poderão ser ofertados na reitoria e transmitidos aos demais *campi* como forma de capacitar mais pessoas com um custo menor, metodologia já adotada pela instituição em algumas capacitações.

Caberá à Coordenação de Gestão de Pessoas- COGEP de cada campus efetuar o controle da participação dos servidores nos *campi*, para resguardo da instituição, de que esta ofertou capacitações a seus servidores, e para fornecimento de lista de presença para a DIGEP emitir os certificados.

Os servidores que participarão das capacitações nos *campi* serão os que ocupem a função de ordenador de despesas substitutos, e os lotados nas coordenações vinculadas a Diretoria de Administração, além de outros que possam se interessar pelas temáticas, conforme a capacidade do local que será transmitido o curso.

O intuito das parcerias é reduzir custos com capacitação, proporcionar a troca de experiências entre gestores, compartilhando experiências vivenciadas, além do aumento da rede de contatos entre estes e entre as instituições envolvidas.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em busca de aprimoramento na esfera pública para acompanhar as transformações sociais e tecnológicas, vem sendo implementado no Brasil o modelo gerencial que foca na eficiência, melhorando os resultados com menos insumos aplicados, e na profissionalização dos servidores em suas áreas de atuação. Neste modelo surge a figura do gestor público, que deve estar qualificado para atender as diversas demandas e responsabilidades que o cargo impõe.

O presente estudo aprofundou a análise sobre a figura do gestor público, mais especificamente sobre a função de ordenador de despesas, presente nas instituições federais, tendo como objetivo principal analisar o processo de capacitação do gestor público investido na função de ordenador de despesas nos *campi* do IFMS com base na gestão por competências.

Para tanto foi realizado levantamento bibliográfico e documental para explanar sobre o conceito de competência e sobre a gestão por competências, como essa ferramenta está sendo aplicada pela Administração Pública e de que forma beneficia a instituição e os servidores. Também foi feita a conceituação sobre ordenador de despesas e quais as atribuições do ordenador.

Para elencar as principais responsabilidades inerentes a função de ordenador de despesas, procedeu-se com uma busca na legislação vigente e nos documentos institucionais, abordando também sobre as sanções e penalidades que a legislação aplica em caso de inobservância da lei.

A fim de identificar o que tem sido realizado em relação a capacitação dos gestores ocupantes da função de ordenador de despesas nos outros institutos federais brasileiros, foi realizada uma pesquisa nos sites dos IFs, CEFETs e Colégio Pedro II, ao todo 40 instituições foram pesquisadas, em nenhuma instituição foi encontrado algum programa ou procedimento de capacitação específico para os ordenadores de despesas.

A instituição pesquisada foi o IFMS, e os sujeitos da pesquisa foram os servidores que ocuparam e os que ocupam o cargo de diretor-geral nos *campi* da referida instituição. Foram identificados 20 servidores, desses, 14 aceitaram participar da pesquisa. A partir dos participantes, foi possível descrever o perfil profissional dos gestores que já atuaram ou atuam na função de ordenador de despesas desde a criação do IFMS. Dos entrevistados, nenhum possui formação acadêmica na área de gestão, e as áreas de formação acadêmica são bem diversificadas. O tempo de duração do mandato variou bastante, de um ano de mandato aos

que já passam dos cinco anos à frente da direção, porém, frisa-se que no ano de 2016 ocorreu a primeira consulta pública para a escolha dos diretores-gerais em sete *campi*, sendo que três *campi* ainda possuem diretores-gerais *pro tempore*. No ano de 2019 será a primeira vez que ocorrerá consultas a comunidade para a escolha dos diretores-gerais em todos os *campi*.

Foi realizada entrevista individual com cada um dos participantes, pessoalmente ou por meio de vídeo chamada. Por meio das entrevistas foi possível verificar e elencar quais as competências necessárias para o exercício da função de ordenador a partir das experiências vivenciadas por cada gestor no exercício da função, combinados ao arcabouço teórico pesquisado. Analisou-se diversas realidades, desde os que ingressaram no período de implantação dos *campi*, até os que já participaram de processo de consulta para assumir o cargo, e conseqüentemente a função de ordenador de despesas.

As entrevistas possibilitaram também identificar quais as principais dificuldades que os gestores julgaram ter passado no exercício da direção-geral dos *campi*, e constatou-se que grande parte dessas dificuldades são oriundas da falta de conhecimento técnico sobre as áreas e setores por quais são responsáveis. Todos os gestores, sem exceção, julgam como muito necessária a capacitação específica para quem vai assumir a função de ordenador de despesas, visto que as atribuições dessa função são muito específicas e de grande responsabilidade.

A maioria dos entrevistados, treze dos respondentes, opinou para que se dê o início às capacitações antes mesmo de efetivamente assumirem o cargo de diretor-geral, para que estas se iniciem ainda no período de transição entre as gestões, após o resultado da consulta para escolha do ocupante do cargo.

Com base nos relatos, observações e experiências dos entrevistados, foram elencadas as competências gerenciais inerentes a função de ordenador de despesas dos *campi* do IFMS. As competências gerenciais sugeridas a serem desenvolvidas nos gestores visam facilitar o processo de capacitação dos servidores ocupantes da função, adequando a escolha dos temas das capacitações e treinamentos às demandas da instituição.

Ao final, foram sugeridas algumas intervenções, como a implementação de um itinerário de capacitação aos ocupantes da função de ordenador, que requer a adequação do Plano Anual de Capacitação, e realização de parcerias com outras instituições federais para a oferta de cursos de curta duração.

Os resultados dessa pesquisa dão continuidade aos estudos já realizados por diversos autores sobre a importância da capacitação dos gestores públicos. É necessário que a instituição incentive cada vez mais a qualificação dos servidores, especialmente dos ocupantes de cargo de gestão, visto que são esses que estão à frente das equipes, tomando

decisões diante de situações complexas e encontrando meios de enfrentar os desafios oriundos das atividades gerenciais.

As competências elencadas no presente estudo foram identificadas a partir da visão dos ocupantes da função de ordenador de despesas, sem explorar a visão das coordenações diretamente vinculadas aos ordenadores, nem da alta gestão, que engloba reitor e pró-reitores. Também não foram abordadas sobre as demais funções e atribuições dos diretores-gerais. Não foram levantadas as competências individuais dos gestores pesquisados, visto que o intuito da pesquisa foi de identificar as competências inerentes à função de ordenador.

Para pesquisas futuras sugere-se que sejam realizados estudos para o mapeamento de competências das outras funções do diretor-geral, visto que esse responde por todo o campus, e não somente pela área financeira e orçamentária, além de pesquisas sobre as competências necessárias aos ocupantes dos outros cargos e funções gerenciais dos *campi*, como o cargo de Diretor de Administração e de Diretor de Ensino, que estão diretamente envolvidos nos processos administrativos. E caso alguma das intervenções propostas sejam implementadas, sugere-se avaliar os resultados obtidos, se trouxeram benefícios para a instituição e para os servidores, se auxiliaram nos processos gerenciais e se melhoraram a eficiência da instituição.

## 8 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALMEIDA, Adriana de. **Cargos de direção em universidades federais: diagnóstico da Universidade Federal da Grande Dourados e proposições**. Adriana de Almeida- Dourados: UFGD, 2018. Orientadora: Elaine Binotto. Disponível em: < <http://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/MESTRADO-ADMINISTRACAO-PUBLICA/CARGOS%20DE%20DIRE%C3%87%C3%83O%20EM%20UNIVERSIDADES%20FEDERAIS.pdf>>. Acesso em 14 mar. 2019.

ALMEIDA, Simone Marques. **Competências requeridas aos gestores em cargos de direção do Instituto Federal Catarinense - Câmpus Camboriú** / Simone Marques de Almeida; orientador Marcos Baptista Lopez Dalmau. - Florianópolis, SC, 2013. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/122860/323515.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 28 ago. 2017.

AMARAL, H. K.. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público (Brasília), v. 57, p. 549-563, 2006. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>>. Acesso em 15 mai. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições : 70, 2016.

BARROS, R. T. **Modelos de Gestão na Administração Pública Brasileira**: Reformas vivenciadas pelos hospitais universitários federais. RMP - Revista dos Mestrados Profissionais, v. 2, p. 252-280, 2013. Disponível em: < <https://periodicos.ufpe.br/revistas/RMP/article/view/325>>. Acesso em 11 nov. 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p. 08-15, 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em 16 nov. 2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público (Brasília), Brasília, v. 56, n.2, p. 179-194, 2005. Disponível em:< <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>>. Acesso em 05 dez. 2017.

BRASIL. Advocacia Geral da União- AGU. **Parecer nº GQ- 191**: Conceito de "autoridade superior" a que se refere o art. 26 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para ratificar os atos de dispensa e inexigibilidade de licitação, frente a dispositivos do Regimento Interno das Delegacias Federais de Agricultura. Relator: Geraldo Magela da Cruz Quintão. Disponível em: < <https://www.agu.gov.br/atos/detalhe/8370>>. Acesso em 28 jan. 2019.

\_\_\_\_\_: **Decreto-Lei nº 2.848**, de 07 de dezembro de 1940. Código Penal. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm)>. Acesso em 04 set. 2018.

\_\_\_\_\_: **Lei nº 4.320** de 17 de março de 1964. Normas Gerais do Direito Financeiro. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4320.htm)>. Acesso em 04 set. 2018.

\_\_\_\_\_: **Decreto-Lei Federal nº 200** de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-Lei/Del0200.htm)>. Acesso em 04 set. 2018.

\_\_\_\_\_: **Lei 8.666** de 21 de junho de 1993. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm). Acesso em 12 mar. 2019.

\_\_\_\_\_: **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 56/2007 e

pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

\_\_\_\_\_: **Lei nº 8.429**, de 02 de junho de 1992. Lei de Improbidade Administrativa. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8429.htm)>. Acesso em 04 set. 2018.

\_\_\_\_\_: **Lei Complementar nº 101** de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em 04 set. 2018.

\_\_\_\_\_: **Decreto nº 5.707** de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em 04 set. 2018.

\_\_\_\_\_: **Decreto nº 5.825** de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm). Acesso em 12 mar. 2019.

\_\_\_\_\_: **Lei nº 11.892** de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm)>. Acesso em 04 set. 2018.

\_\_\_\_\_: **Decreto nº 6.986** de 20 de outubro de 2009. Regulamenta os arts. 11, 12 e 13 da Lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, para disciplinar o processo de escolha de dirigentes no âmbito destes Institutos. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6986.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6986.htm)>. Acesso em 04 set. 2018.

\_\_\_\_\_: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**, 2013. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias\\_2.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf)>. Acesso em: 22 mai. 2018.

\_\_\_\_\_: Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Portaria nº 17**, de 11 de maio de 2016. Publicada no DOU (Seção 01 - Nº 91, sexta-feira, 13 de maio de 2016). Disponível em: < [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=43041-portaria-setec-n17-2016-pdf&category\\_slug=junho-2016-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=43041-portaria-setec-n17-2016-pdf&category_slug=junho-2016-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 15 nov. 2017.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/601535/9texto.pdf/6f1673a4-be8f-4a8b-9002-df02f779993e>>. Acesso em 09 nov. 2017.

CARVALHO, Antônio Ivo de. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação** / Antônio Ivo de Carvalho. ... [et al.]. – Brasília: ENAP, 2009. 109p. Disponível em: < <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>>. Acesso em 26 fev. 2019.

COSTA, F.L. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p.829-874, set./out. 2008. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf>>. Acesso em 11 nov. 2017.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S.F.R.; SILVA, E.A. **Predominância ou Coexistência? Modelos de Administração Pública Brasileira na Política Nacional de Habitação**. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 48(1):3-25, jan./fev. 2014. Disponível em: <

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122014000100001&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122014000100001&script=sci_abstract&tlng=es). Acesso em 10 nov. 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2014.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

IFMS. Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI 2014/2018 IFMS. Reitoria do IFMS. 2014. Disponível em: [http://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos/pdi\\_ifms\\_2014\\_2018.pdf](http://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos/pdi_ifms_2014_2018.pdf). Acesso em 12 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. Estatuto do IFMS. 2016

\_\_\_\_\_. Regimento Geral do IFMS. 2017.

\_\_\_\_\_. Site: <<http://www.ifms.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/historia>>. Acesso em 20 jun. 2018.

JACOBY FERNANDES, Jorge Ulisses. **O ordenador de despesas e a Lei de Responsabilidade Fiscal**. Revista de Informação Legislativa, Senatus (Senado Federal), a. 38, v. 151, 2001. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/707>>. Acesso em 18 set. 2017.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LONGO, F. **A consolidação institucional do cargo de dirigente público**. Revista do Serviço Público, Ano 54, n.2, abr/jun, 2003, p.7-33. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/265/270>>. Acesso em 15 mai. 2018.

**Manual do Ordenador de Despesas** / Conselho Nacional do Ministério Público. – Brasília: CNMP, 2014.

MARE. (Ministério da Administração e Reforma do Estado). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995. Disponível em:<<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em 15 nov. 2017.

MICHAELIS, **Dicionário on line**. Editora Melhoramentos Ltda. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/compet%C3%Aancia/>>. Acesso em 11 mai. de 2018.

MILESKI, Hélio Saul. **Ordenador de despesas e a lei de responsabilidade fiscal**. revistas INTERESSE PÚBLICO. - Ano 4, nº 15, julho/setembro de 2002 - Porto Alegre: Notadez, 2002 e FÓRUM ADMINISTRATIVO - v. 1, n. 08, agosto de 2002. Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2002. Disponível em <<http://www.mileskiadvogados.com.br/imagens/doutrina/artigos/18.pdf>>. Acesso em 05 dez. 2017.

NEWCOMER, K. E. **A preparação dos gerentes públicos para o século XXI**. Revista do Serviço Público, Ano 50, n.2, abr-jun, 1999, p.5-18. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/344/523>>. Acesso em 15 mai. 2018.

ODERICH, C. L. **Gestão de Competências Gerenciais - Noções e Processos de Desenvolvimento em Três Empresas Gaúchas**. Porto Alegre 2001 (Dissertação de Mestrado). Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1773/000307896.pdf?sequence=1>>. Acesso em 14 mai. 2018.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Orçamento público e administração financeira e orçamentária e LRF**. 3ª ed. Rio de Janeiro- RJ: Elsevier, 2012.

- PRESSER, N. H.; LIMA, J. A. **A dinâmica da gestão no contexto acadêmico**. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 1, p. 3-16, 2011. Disponível em: < <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/1>>. Acesso em 11 abr. 2018.
- QUEIROZ, T.M.V.S.M ; CÂMARA, M. A. . **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento: suas características e a área de Recursos Humanos**. Perspectivas em Políticas Públicas, v. IV, p. 111-126, 2011. Disponível em: < <http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/199/1/Gest%c3%a3o%20por%20compet%c3%aaancias%20e%20gest%c3%a3o%20do%20conhecimento%20suas%20caracter%c3%adsticas%20e%20a%20%c3%alrea.pdf>>. Acesso em 05 dez. 2017.
- SANTANA, F. F.; MAIA, L. C. G. Gestor Universitário e Competências Gerenciais: do Perfil, Formação e Atuação. In: XXVIII Encontro da ANPAD. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2014. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_GPR223.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR223.pdf)>. Acesso em 28 jan. 2019.
- SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas na administração pública**. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 43, p. 347-369, 2009. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em 15 nov. 2017.
- SCHWELLA, E. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. Revista do Serviço Público, Ano 56, n.3, jul-set, 2005, p.259-276. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/229/234>>. Acesso em 16 mai. 2018.
- SELA, Vilma Meurer; SOARES, Augusto Cesare de Campos. **Os desafios da administração pública na era do conhecimento e da informação**. Caderno de Administração, v. 22, p. 84-93, 2014. Disponível em: <[periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/download/23122/16047](http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/download/23122/16047)>. Acesso em 05 dez. 2017.
- SILVA, Fabiula Meneguete Vides da. **A transição de líder para contribuidor individual {tese}: a experiência vivida pelo ser gestor universitário**. Orientador: Cristiano José de Castro de Almeida Cunha. Florianópolis, SC: 2011. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/95224/287308.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 01 out. 2017.
- SILVA, F. M. V.; AGUIAR, T. J. L.; BINOTTO, E. ; SIQUEIRA, E. S. ; DEL CORONA, F. P. . **Tornar-se e deixar de ser diretor: a experiência de professores em uma universidade federal do centro-oeste**. RACE : Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 13, p. 123-149, 2014. Disponível em: < [https://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/download/3755/pdf\\_8](https://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/download/3755/pdf_8)>. Acesso em 26 set. 2017.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**/ Philippe Zarifian, tradução Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

## APENDICE A- ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Questão	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Embasamento	Método	Variáveis
Quais são as dificuldades e desafios enfrentados pelo gestor público investido na função de ordenador de despesas em uma instituição de ensino?	Analisar o processo de capacitação do gestor público investido na função de ordenador de despesas nos <i>campi</i> do IFMS com base na gestão por competências.	Descrever as principais responsabilidades impostas pela legislação ao ordenador de despesa.	Legislação Literatura		Decreto-Lei nº 200/1967 Lei nº 4320/1967 Lei nº 8429/1992 Lei nº 101/2000
		Verificar quais competências são demandadas para ocupar o cargo de ordenador de despesas;	Literatura PDI IFMS	Entrevista	Em relação às competências no serviço público “cada órgão público deve passar a identificá-las, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir. Trabalho em equipe Senso de direção
					Tomar iniciativa Assumir responsabilidade
					Saber agir Saber mobilizar Saber comunicar Saber aprender Ter visão estratégica
		Descrever o perfil profissional dos gestores que foram investidos nos cargos de ordenador de despesas no IFMS desde 2010;		Currículo Lattes, entrevista	Perfil profissional
		Identificar o que tem sido realizado em termos de capacitação em outros IFs brasileiros.	Site dos IFs	Pesquisa sobre capacitação	

		Sugerir um plano de ação para auxiliar no processo de aperfeiçoamento dos ordenadores de despesas.	Literatura	Entrevistas, legislação.	
--	--	--	------------	--------------------------	--

## APENDICE B- TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO E ROTEIRO DE ENTREVISTA

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul- IFMS  
 Pesquisadora Responsável: Vânia Ramos Ramires  
 Endereço: Rua Pedro Ângelo da Rosa, 240. Vila Áurea.  
 CEP: 79.902-100 – Ponta Porã – MS  
 Fone: (67) 3431-9840; (67) 99336-6264  
 E-mail: vania.ramires@ifms.edu.br

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa sobre as competências requeridas aos ordenadores de despesas de uma instituição federal de ensino. É um trabalho de Vânia Ramos Ramires, sob orientação da profa. Dra. Erlaine Binotto, do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal da Grande Dourados. Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa possui para exercer determinada tarefa ou função, as competências podem ser melhoradas ou até mesmo desenvolvidas num indivíduo conforme a necessidade. A participação é de caráter inteiramente voluntário, a pesquisadora garante a confiabilidade das informações geradas e a privacidade. Por favor, leia cada questão cuidadosamente e responda todas. Não há respostas certas ou erradas, pois, a pesquisadora está interessada somente no seu ponto de vista. Agradeço a participação!

Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de Identidade \_\_\_\_\_ fui informado (a) dos objetivos do estudo “**ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO DOS ORDENADORES DE DESPESAS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO COM BASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Ponta Porã, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Nome Assinatura participante Data

Nome Assinatura pesquisador Data

**Roteiro de Entrevista**

Data:            Hora:

## I – Perfil do respondente

- Idade \_\_\_\_\_
- Formação acadêmica: graduação ( ) mestrado ( ) doutorado ( ):
- Quando ingressou no quadro de servidores do IFMS?
- Em qual período ocupou o cargo de Diretor Geral? Quanto tempo permaneceu?

## II – Competência:

1. Quando ocupou o cargo de gestor, como ficaram suas outras atividades, tais como docência, pesquisa e extensão? Como foi a experiência?
2. Ao assumir o cargo de Diretor Geral, qual era sua compreensão a respeito das responsabilidades legais referente a função de ordenador de despesas?
3. Que tipos de experiências anteriores você acredita que tenham o auxiliado no desempenho da função?
4. Em termos de preparo para função: como se sentia ao assumir?
5. O exercício da função de ordenador de despesas te causou algum tipo de estresse ou algum desconforto pessoal? Qual?
6. Quais as principais dificuldades que enfrentou no exercício da função de ordenador de despesas?
7. Quais os principais conhecimentos que considera imprescindíveis para o servidor que irá exercer a função de ordenador de despesas?
8. Que perfil você acredita que desempenha melhor a função de ordenador de despesas?
9. Fez algum treinamento ou curso capacitação antes ou durante o exercício do cargo de ordenador de despesas? Qual? Considera que conseguiu colocar os conhecimentos adquiridos em prática?
10. Considera necessária a capacitação específica para o exercício da função de ordenador de despesas?
11. Na sua opinião, treinamento e curso de capacitação deveriam ser anteriores ou durante o exercício do cargo?
12. Quais temas considera que devem ser abordados na capacitação para OD?
13. Considera importante o período de transição entre os diretores? O que deve ser tratado entre os diretores?
14. Como observa a atuação dos órgãos de controle, como CGU e TCU, em relação ao cargo de OD?
15. Ocuparia novamente o cargo de diretor geral? E a função de ordenador de despesas?

## APENDICE C- INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

INSTITUIÇÕES PESQUISADAS			
NOME DA INSTITUIÇÃO	SIGLA	ESTADO	SITE
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre	IFAC	AC	<a href="http://www.ifac.edu.br">www.ifac.edu.br</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas	IFAL	AL	<a href="https://www2.ifal.edu.br/">https://www2.ifal.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá	IFAP	AP	<a href="http://www.ifap.edu.br">www.ifap.edu.br</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas	IFAM	AM	<a href="http://www.ifam.edu.br">www.ifam.edu.br</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia	IFBA	BA	<a href="http://portal.ifba.edu.br/">http://portal.ifba.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano	IFBAIANO	BA	<a href="http://www.ifbaiano.edu.br">www.ifbaiano.edu.br</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará	IFCE	CE	<a href="https://ifce.edu.br/">https://ifce.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília	IFB	Brasília	<a href="http://www.ifb.edu.br">www.ifb.edu.br</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo	IFES	ES	<a href="https://www.ifes.edu.br">https://www.ifes.edu.br</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás	IFG	GO	<a href="https://www.ifg.edu.br">https://www.ifg.edu.br</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano	IFGOIANO	GO	<a href="https://www.ifgoiano.edu.br/home/">https://www.ifgoiano.edu.br/home/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão	IFMA	MA	<a href="https://portal.ifma.edu.br/home/">https://portal.ifma.edu.br/home/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso	IFMT	MT	<a href="http://ifmt.edu.br/inicio/">http://ifmt.edu.br/inicio/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas	IFSULDEMINAS	MG	<a href="https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php">https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php</a>
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais	CEFET-MG	MG	<a href="http://www.cefetmg.br/">http://www.cefetmg.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais	IFMG	MG	<a href="https://www.ifmg.edu.br/portal">https://www.ifmg.edu.br/portal</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas	IFNMG	MG	<a href="https://www.ifnmg.edu.br/">https://www.ifnmg.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais	IFSUDESTEMG	MG	<a href="https://www.ifsudestemg.edu.br/">https://www.ifsudestemg.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro	IFTM	MG	<a href="http://www.iftm.edu.br/">http://www.iftm.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará	IFPA	PA	<a href="https://www.ifpa.edu.br/">https://www.ifpa.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba	IFPB	PB	<a href="http://www.ifpb.edu.br/">http://www.ifpb.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná	IFPR	PR	<a href="http://www.ifpr.edu.br/">http://www.ifpr.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação,	IFPE	PE	<a href="https://www.ifpe.edu.br/">https://www.ifpe.edu.br/</a>

Ciência e Tecnologia de Pernambuco			
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão de Pernambuco	IFSERTAO	PE	<a href="https://www.ifsertao-pe.edu.br/">https://www.ifsertao-pe.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí	IFPI	PI	<a href="http://libra.ifpi.edu.br/">http://libra.ifpi.edu.br/</a>
Colégio Pedro II	CP2	RJ	<a href="http://www.cp2.g12.br/index.php">http://www.cp2.g12.br/index.php</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense	IFF	RJ	<a href="http://portal1.iff.edu.br/">http://portal1.iff.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro	IFRJ	RJ	<a href="https://portal.ifrj.edu.br/">https://portal.ifrj.edu.br/</a>
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca	CEFET-RJ	RJ	<a href="http://www.cefet-rj.br/">http://www.cefet-rj.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte	IFRN	RN	<a href="http://portal.ifrn.edu.br/">http://portal.ifrn.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense	IFSUL	RS	<a href="http://www.ifsul.edu.br/">http://www.ifsul.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul	IFRS	RS	<a href="https://ifrs.edu.br/">https://ifrs.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha	IFFAR	RS	<a href="https://www.iffarroupilha.edu.br/">https://www.iffarroupilha.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia	IFRO	RO	<a href="https://www.ifro.edu.br/">https://www.ifro.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima	IRR	RR	<a href="http://www.ifrr.edu.br/">http://www.ifrr.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo	IFSP	SP	<a href="https://www.ifsp.edu.br/">https://www.ifsp.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense	IFC	SC	<a href="http://ifc.edu.br/">http://ifc.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina	IFSC	SC	<a href="http://www.ifsc.edu.br/">http://www.ifsc.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe	IFS	SE	<a href="http://www.ifs.edu.br/">http://www.ifs.edu.br/</a>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Tocantins	IFTO	TO	<a href="http://www.ifto.edu.br/">http://www.ifto.edu.br/</a>

Fonte: Adaptado do site < <http://rededefederal.mec.gov.br/instituicoes>>.