

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A  
GESTÃO DO ORÇAMENTO PÚBLICO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

P R Ê M I O N A E A

**FRANCISCO JORGE RODRIGUES NOGUEIRA**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Reitor: Emmanuel Zagury Tourinho

Vice-Reitor: Gilmar Pereira da Silva

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação: Rômulo Simões Angélica

**NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS - NAEA**

**Diretor:** Durbens Martins Nascimento

**Diretor Adjunto:** Silvio José de Lima Figueiredo

**Editora**

Nirvia Ravena - **Editora-Chefe**

Lairson Costa - **Diretor Executivo**

**Comissão Editorial**

Edna Castro, NAEA/UFPA

Flavio Gaitán, UNILA

Gisela Leitão, EUC (Colômbia)

Lucimara Costa, UFAM

Marion Glaser, LCTME (Alemanha)

Monica Aparecida da Rocha Silva, UFT

Nirvia Ravena, NAEA/UFPA

Peter May, UFRJ

Renato Boschi, IESP/UFRJ

**Coordenação de Comunicação e Difusão Científica**

Ana Lúcia Prado Reis dos Santos

Núcleo de Altos Estudos Amazônicos

Universidade Federal do Pará

Cidade Universitária José da Silveira Neto

Setor Profissional – Campus Belém

Av. Perimetral, nº 1, Guamá

Belém-PA, Brasil, CEP 66075-650

Telefone (91) 3201-8521

[www.ufpa.br/naea](http://www.ufpa.br/naea)

[naea@ufpa.br](mailto:naea@ufpa.br); [editora\\_naea@ufpa.br](mailto:editora_naea@ufpa.br)

**FRANCISCO JORGE RODRIGUES NOGUEIRA**

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A GESTÃO DO ORÇAMENTO PÚBLICO  
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Belém

NAEA

2017

Diagramação e Capa: Rafael Bittencourt  
Revisão: Roseany Caxias  
Ficha catalográfica: Ruthane da Silva e Rosângela Mourão

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca do NAEA/UFPA

---

Nogueira, Francisco Jorge Rodrigues.

Competências necessárias para a gestão do orçamento público na  
Universidade Federal do Pará / Francisco Jorge Rodrigues Nogueira. –  
Belém: Editora NAEA, 2017.

141 p.: il.; 23 cm.

ISBN: 978-85-7143-159-1

Inclui bibliografias

1. Administração pública. 3. Competências organizacionais. 4.  
Execução Orçamentária. I. Costa, Thiago Dias, orientador. II. Título.

---

CDD 22 ed. 658.406

## PREFÁCIO

O modelo de Gestão por competências foi formalmente introduzido na administração pública brasileira há mais de dez anos, pelo Decreto 5.707/2006. Ainda assim, são poucos os relatos na literatura que descrevem a experiência de órgãos públicos no processo de implantação do modelo.

Esta obra descreve o processo de identificação de competências orçamentárias e financeiras em uma Instituição de Ensino Superior. Aproveitando-se de sua experiência de mais de 30 anos na área financeira da instituição, o autor se reuniu com todos os servidores da instituição que empregavam estas competências para descrevê-las de forma que todos os atores envolvidos as reconhecessem facilmente.

O processo foi conduzido de acordo com os critérios metodológicos e científicos mais exigentes. Na primeira fase do trabalho, o autor conduziu uma análise documental com o intuito de identificar todo o arcabouço legal existente que regia os processos orçamentários e financeiros de um órgão público. Depois deste levantamento, foram identificadas competências que respondiam as exigências legais de cada atividade deste tipo. As competências foram descritas em formato de comportamentos diretamente observáveis com verbo, objeto, critério e condição.

Na segunda fase do trabalho, o autor apresentou as competências derivadas da análise documental para um grupo de servidores especialmente escolhido para o trabalho. Todos os servidores escolhidos tinham experiência em atividades orçamentárias e financeiras em diferentes unidades da instituição. Os servidores foram escolhidos por representarem o universo dos indivíduos que empregam competências para atividades financeiras e orçamentárias em todas as unidades da universidade. Durante estes encontros, as competências foram debatidas e modificadas até que fossem amplamente aceitas por todos os servidores nos mais diferentes contextos.

As competências validadas pelos servidores foram inseridas em questionários na terceira fase do trabalho. Os questionários eram encaminhados para todos os servidores da instituição cujas atribuições se remetiam a atividades orçamentárias e financeiras, inclusive aqueles que não participaram dos grupos de discussão. O servidor tinha a possibilidade de avaliar cada competência em grau de importância para as referidas atividades.

Todas as competências avaliadas pelos servidores obtiveram índices altos de importância. Este dado fortalece a premissa de que o processo de

construção coletivo de competências enquanto referencial de desempenho garante a plena identificação do servidor em tais indicadores.

O referencial de desempenho pode ser empregado para embasar decisões em diferentes processos de gestão. Com competências bem descritas, é possível calcular o grau de lacuna de cada uma delas, ou seja, a diferença entre o grau de domínio desejado na referida competência com o grau de domínio apresentado no momento da avaliação. O grau de lacuna, por sua vez, pode embasar escolhas a respeito de que ações de capacitação devem ser apresentadas aos servidores para corrigir deficiências. O mesmo indicador pode ser utilizado para escolher servidores com um perfil mais adequado a atividades deste tipo. Ainda pode embasar o processo de recrutamento interno e externo, por meio de concursos.

Além de seu valor como estudo de caso, esta obra apresenta ao leitor um estudo científico aprofundado e aplicado ao contexto público, servindo como guia para interessados em aplicar a mesma metodologia em sua instituição. O livro é bem ilustrativo a respeito de como cada fase deve ser conduzida e que resultados são esperados.

Além disso, a discussão acerca de competências orçamentárias e financeiras é ainda mais escassa na literatura, o que só aumenta o valor da obra. Competências deste tipo, quando não bem desenvolvidas, podem gerar transtornos, processos e perda de recursos públicos. Assim, a eficiência que o cidadão tanto almeja de órgãos públicos passa, necessariamente, por estas competências.

Professor Doutor Thiago Dias Costa  
Coordenador do GESTCOM  
Universidade Federal do Pará

## AGRADECIMENTOS

Especialmente a Deus pela onipresença nos momentos de angústia, sobretudo de alegria.

À Universidade Federal do Pará por abrir caminhos me dando oportunidade de realização profissional e pessoal.

Aos professores Josep Pont Vidal e Marina Toma pelos ensinamentos e estímulo.

Aos Colegas e amigos da Diretoria de Finanças e Contabilidade que me apoiaram neste trabalho.

Aos colegas do Mestrado Profissional pela companhia e incentivo.

Ao meu orientador, Prof. Thiago Dias Costa, e ao meu Coorientador, Daniel Serique, pela paciência, compreensão e ensinamentos.

À amiga Daniele Nogueira pelo companheirismo e ajuda incondicional.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Esquema 1 - Fases da Pesquisa.....	25
Quadro 1 - Participantes da pesquisa.....	33
Quadro 2 - Documentos utilizados na análise documental.....	34
Quadro 3 - Competências Setoriais validadas.....	35
Quadro 4 - Competências Individuais validadas.....	36
Quadro 5 - Utilização das competências pelas unidades.....	38
Gráfico 1 - Grau de importância.....	45
Quadro 6 - Composição dos Grupos de Unidades.....	53



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados demográficos dos participantes do Grupo Focal.....	47
Tabela 2 - Dados demográficos dos participantes da pesquisa.....	50
Tabela 3 - Distribuição dos participantes da pesquisa por grupo de unidades.....	53
Tabela 4 - Grau de importância das competências.....	54
Tabela 5 - Grau de domínio da heteroavaliação e autoavaliação das competências .....	60
Tabela 6 - Grau de necessidade de capacitação.....	62
Tabela 7 - Grau de necessidade de capacitação do Grupo 1 (Administração Superior).....	68
Tabela 8 - Grau de necessidade de capacitação do Grupo 2 (Órgãos Suplementares).....	69
Tabela 9 - Grau de necessidade de capacitação do Grupo 3 (Institutos).....	71
Tabela 10 - Grau de necessidade de capacitação do Grupo 4 (Núcleos).....	73
Tabela 11 - Grau de necessidade de capacitação do Grupo 5 (Campi do interior).....	74
Tabela 12 - Grau de necessidade de capacitação do Grupo 6 (Hospital Universitário).....	76



## LISTA DE SIGLAS

ASTEC	Assessoria Técnica
BSC	Balanced Scorecard
CAOF	Coordenadoria de Análise Orçamentária e Financeira
CCONT	Coordenadoria de Contabilidade
CEOF	Coordenadoria de Execução Orçamentária e Financeira
CGU	Controladoria Geral da União
CPGA	Coordenadorias de Planejamento e Gestão Administrativa
DFC	Diretoria de Finanças e Contabilidade
DOU	Diário Oficial da União
ICA	Instituto de Ciência da Arte
ILC	Instituto de Letras e Comunicação Social
HUJBB	Hospital Universitário João de Barros Barreto
LDO	Lei das Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação
MPF	Ministério Público Federal
OGU	Orçamento Geral da União
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PLO	Projeto de Lei Orçamentária
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPA	Plano Plurianual
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SESu/MEC	Secretaria de Ensino Superior

TCU	Tribunal de Contas da União
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	Anoção de Competência.....	20
2.2	Agestão por competências na administração pública.....	21
2.3	Mapeamento de competências.....	22
2.4	O orçamento público.....	24
2.5.	O processo de planejamento-orçamento.....	24
2.4.2	O ciclo orçamentário.....	25
3	METODOLOGIA.....	27
3.1	Tipode Pesquisa.....	28
3.2	Descrição do ambiente da pesquisa.....	29
3.3	Procedimentos.....	30
3.3.1	Fase 1: Análise Documental.....	30
3.3.2	Fase 2: Grupo Focal.....	30
3.3.2.1	<i>Participantes</i> .....	30
3.3.2.2	<i>Avaliação e Validação das Competências</i> .....	31
3.3.3	Fase 3: Elaboração de Questionários.....	34
3.3.4	Fase 4: Aplicação do Questionário.....	35
3.3.4.1	<i>Participantes (Respondentes do Questionário)</i> .....	36
3.3.5	Fase 5: Identificação do grau de necessidade de capacitação.....	36
4	RESULTADOSE DISCUSSÃO.....	38
4.1	Fase 1: Análise Documental.....	38
4.2	Fase 2: Grupo Focal.....	39
4.2.1	Participantes do grupo focal.....	46
4.3	Fase 3: Elaboração de Questionários.....	48
4.4	Fase 4: Aplicação de questionários.....	49

4.4.2	Análise descritiva da Importância das Competências Individuais para as unidades.....	53
4.4.3	Análise descritiva da hétero e autoavaliação do Domínio das Competências Individuais.....	57
4.5	<b>Fase 5: Identificação do grau de necessidade de capacitação.....</b>	<b>61</b>
4.5.1	Análise descritiva do Grau de Necessidade de Capacitação (GNC) das Competências Individuais.....	62
4.5.2	Identificação do grau de necessidade de capacitação por grupo de unidades.....	65
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>141</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu as diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para a Administração Pública Federal aponta para as organizações públicas a necessidade de adequação do modelo de gestão de pessoas utilizando a gestão por competências.

As diretrizes da PNDP apresentam como objetivo a melhoria da qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados à sociedade por meio do desenvolvimento permanente do servidor. Mas para isso propõe-se a adequação das competências individuais requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

Os anseios da sociedade vão ao encontro da publicação do Decreto n.º 5.707/2006, pois atualmente vem sendo exigido para as organizações públicas uma melhor atuação do Estado brasileiro quanto à qualidade dos serviços públicos prestados e efetividade das políticas públicas implementadas. É por conta disso que se espera a adoção da orientação estratégica focada em resultados, na qual as políticas e práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos e as competências organizacionais. Assim, surge a possibilidade de implantação do modelo de gestão por competências para o setor público (CUNHA; PALUMBO; FARIA, 2007).

Para se adequar à nova realidade da Administração Pública Federal, a Universidade Federal do Pará (UFPA) adotou o *Balanced Scorecard* (BSC) no Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015) incluindo quatro objetivos estratégicos na dimensão “Pessoas e Tecnologia”, conforme Mapa Estratégico da UFPA (2011-2015) constante no Anexo C. Em paralelo, dando maior importância à lógica de competências aplicada à gestão de pessoas, a instituição realizou seu primeiro Mapeamento de Competências, marcando o início da implantação do modelo de gestão por competências na UFPA.

A Universidade Federal do Pará é integrante das instituições públicas de ensino superior que são financiadas com recursos oriundos do orçamento público federal, e a sua utilização está condicionada à obediência das

normas estabelecidas por legislação específica, com vista a que esses recursos sejam aplicados em ações que venham trazer benefícios à sociedade.

A fiscalização do cumprimento dessas normas, entre outras, é feita pelos órgãos de controle do governo federal, no caso a Controladoria Geral da União (CGU), Tribunal de Contas da União (TCU) e Ministério Público Federal (MPF), por meio de auditorias de gestão e de acompanhamento. Os resultados desse acompanhamento podem demonstrar impropriedades cometidas tanto no planejamento orçamentário como na execução orçamentária e financeira durante o exercício. As possíveis reincidências nas impropriedades apontadas podem promover uma possível devolução de valores ao erário ou aplicação de multas.

Com a análise dos resultados dos relatórios advindos das auditorias de gestão e acompanhamento, é possível observar a frequência de reincidências, o que pode ser justificado considerando o desconhecimento dos procedimentos corretos que devem ser utilizados nas atividades desempenhadas pela área de execução orçamentária e financeira.

O modelo de gestão por competências que está sendo implantado na Administração Pública Federal representa uma forma promissora de desenvolvimento de ações de capacitação, considerando as características dos servidores e os interesses de sua organização de trabalho, e tem por objetivo identificar as necessidades de ações de capacitação de seus servidores de acordo com os interesses da instituição.

Assim, o desenvolvimento de competências voltadas à utilização correta do orçamento público poderá amenizar a frequência de reincidências de desacordo de normas e possibilitar uma utilização mais racional dos recursos da instituição.

Em vista do exposto acima, foi proposto o seguinte problema de pesquisa: **Quais competências individuais os servidores da UFPA devem possuir para o desempenho das suas atividades na área de orçamento e finanças, visando à consecução dos objetivos institucionais?**

O **objetivo geral** desta pesquisa consiste em mapear as competências individuais dos servidores técnico-administrativos relativas à execução do orçamento público na Universidade Federal do Pará.

Como **objetivos específicos**, estabeleceram-se os seguintes:

- a) Identificar as competências setoriais da UFPA relacionadas à área de execução orçamentária, financeira e contábil;
- b) Identificar as competências individuais necessárias para os servidores técnico-administrativos e terceirizados desenvolverem as atividades relacionadas à execução orçamentária, financeira e contábil da UFPA;
- c) Identificar o Grau de Necessidade de Capacitação (GNC) dos servidores técnico-administrativos e terceirizados que atuam na área de execução orçamentária, financeira e contábil da UFPA.

A presente pesquisa está organizada em cinco seções. Após esta explanação introdutória, apresenta-se a segunda seção, que trata do referencial teórico, contemplando os seguintes assuntos: a noção de competência, a gestão por competência na administração pública, mapeamento de competências e orçamento público. Na terceira seção, são apresentados os enfoques metodológicos da pesquisa cujo desenvolvimento foi organizado em cinco fases: análise documental; grupo focal; elaboração de questionários; aplicação de questionários; e identificação do grau de necessidade de capacitação. A quarta seção consiste na apresentação e discussão dos resultados. E, finalmente, as considerações finais, contendo um apanhado das principais contribuições, resultados e sugestões de agenda para esses resultados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção irá apresentar a abordagem teórica utilizada para tratar do tema, com a finalidade de fundamentar a presente pesquisa.

### **2.1 A noção de Competência**

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam o alto desempenho de um indivíduo. É o saber agir responsável reconhecido pelos outros. Significa saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, em determinado contexto profissional.

Para Fleury e Fleury (2001), a noção de competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”. Aparece associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.

Magalhães et al. (1997) definem competência como “conjunto de conhecimentos, habilidade e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”. Brandão (1999) considera que essa definição parece restringir o conceito às questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo.

Durand (1998 e 1999) conceitua competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado objetivo. O conhecimento refere-se ao saber acumulado pela pessoa ao longo da vida; habilidade relaciona-se a capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento; e atitude relaciona-se a aspectos sociais e afetivos associados ao trabalho. O autor acrescenta, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, dentro de um contexto organizacional específico ou para obtenção de alto desempenho no trabalho.

O governo federal, ao instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal por meio do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, definiu competência como “conjunto de conhecimentos, habilidades e

atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

## **2.2 A gestão por competências na administração pública**

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) instituída pelo Decreto n.º 5.707, de 23/02/2006, introduziu formalmente o conceito de Gestão por Competências na Administração Pública Federal apresentando como objetivos principais a melhoria da qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados à sociedade.

Para a consecução dos objetivos do Decreto n.º 5.707/2006, deve-se estabelecer a capacitação como um processo de aprendizagem, que ocorre de forma deliberada, visando ao aperfeiçoamento dos servidores públicos federais. Dessa forma, há a necessidade de adequação das competências individuais requeridas dos servidores públicos federais aos objetivos estratégicos das organizações públicas.

A capacitação possibilita o desenvolvimento de competências individuais. Assim é possível atingir os objetivos estratégicos da instituição. Para isso, a gestão da capacitação deve utilizar-se da identificação de competências e o consequente desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores com vista ao desempenho eficiente de suas funções (COSTA; ALMEIDA JUNIOR, 2013).

Inúmeras organizações estão implantando o modelo de gestão por competências visando ao atingimento das metas organizacionais por meio do planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE et al., 2009). Neste modelo, a gestão estratégica de pessoas é de grande importância para a obtenção desses resultados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A adoção do modelo de gestão por competências traz vantagens tanto para as organizações que apresentam uma grande melhoria na qualidade dos produtos, dos serviços e processos internos quanto para os profissionais que desenvolvem novas habilidades ou competências necessárias à força de trabalho e à obtenção dos objetivos organizacionais. O aperfeiçoamento e o desenvolvimento de competências permite que os indivíduos as-

sumam atribuições e responsabilidades cada vez mais complexas (COELHO; FUERTH, 2009).

A formulação da estratégia organizacional a partir da definição da missão, visão, valores e objetivos da organização se constituem no primeiro passo para a implantação deste novo modelo de gestão. Com os objetivos organizacionais já estabelecidos, pode-se, então, definir indicadores de desempenho no nível corporativo, além das competências que deverão ser desenvolvidas para que o desempenho esperado seja alcançado (BRANDÃO et al., 2008).

O sucesso na implantação do modelo de gestão por competências nas instituições públicas depende muito da sua estrutura organizacional. Amaral (2008) afirma que o resultado da aplicação da gestão por competências no setor privado pode servir de modelo para o setor público, no entanto deve-se considerar as características e peculiaridades das instituições públicas.

Assim, as dificuldades são acentuadas nas instituições públicas, onde predomina a estrutura organizacional verticalizada, organizada em níveis hierárquicos diferentes, e a gestão pública está atrelada à legislação normativa que estabelece regras que criam limitações tecnológicas e estruturais, causando desmotivação no servidor público. Essas dificuldades são minimizadas na estrutura organizacional matricial ou horizontalizadas que favorece a implantação do modelo de gestão por competências, já que apresenta características como facilidade de comunicação e delegação de tarefas (COELHO; FUERTH, 2009).

A implantação desse novo modelo de gestão no contexto público remete à tentativa de identificar e desenvolver competências necessárias para a realização mais eficiente de serviços ao cidadão (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2009; PIRES, MACÊDO, 2006).

## **2.3 Mapeamento de competências**

Segundo Brandão (2012), mapeamento de competências é um processo de levantamento das competências de cada pessoa e da organização, necessárias ao desenvolvimento das atividades, de modo a viabilizar o alcance dos objetivos institucionais.

A implantação de um projeto de Mapeamento de Competências tem como objetivo a identificação dos *gaps* ou lacunas, das competências mapeadas (CARBONE et al., 2009; BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005) e o desenvolvimento de competências individuais e institucionais. A lacuna, ou *gap*, das competências é calculada por meio da diferença entre o grau de importância que o gestor ou a própria instituição definem para a competência e o grau de domínio informado pelo servidor naquela competência (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005).

O mapeamento das competências é feito, inicialmente, por meio de pesquisa documental com a finalidade de identificar as competências organizacionais e humanas, consistindo na análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos a estratégias da organização (CARBONE et al., 2009).

Carbone; Brandão e Leite (2005) acrescentam que a identificação de categorias, a descrição objetiva do conteúdo de documentos, além do levantamento de indicadores, são consequências importantes da análise documental, e vão desempenhar um papel importante no mapeamento das competências relevantes para a efetivação dos objetivos organizacionais. O resultado da análise do que foi levantado pelos pesquisadores juntamente com o material apurado na etapa de entrevista aos trabalhadores dará suporte para a identificação das competências mais importantes para a organização que está sendo mapeada (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE et al., 2009).

Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), as competências profissionais devem ser descritas em forma de referenciais de desempenho, em que as principais atividades executadas em forma de comportamento sejam passíveis de observação e descrição.

O levantamento das atividades mais importantes para o desempenho profissional deverá ser feito por meio de um questionário estruturado, descrevendo-as em forma de competência que deve retratar um comportamento daquilo que o profissional é capaz de fazer, e deve ser escrito em forma de ação (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para a descrição de uma competência, de maneira clara e objetiva, os autores sugerem a utilização de um *verbo* somado a um *objeto de ação*, seguidos de uma *condição* e um *critério*.

Para Brandão e Bahry (2005), critério indica um padrão de qualidade da atividade que aquele trabalhador considera desempenhar competente e satisfatoriamente, e a *condição* é a forma ou situação em que este comportamento deve ocorrer.

## 2.4 O orçamento público

O Orçamento público é um instrumento de planejamento e execução das Finanças públicas. Segundo Lima e Castro, (2000, p. 19):

O orçamento público é o planejamento feito pela Administração Pública para atender, durante determinado período, aos planos e programas de trabalho por ela desenvolvidos, por meio da planificação das receitas a serem obtidas e pelos dispêndios a serem efetuados, objetivando a continuidade e a melhoria quantitativa e qualitativa dos serviços prestados à sociedade.

### 2.4.1 O processo de planejamento-orçamento

A Constituição de 1988 definiu três instrumentos de planejamento das ações do governo:

O Plano Plurianual (PPA) é um plano de governo em que estão elencadas todas as ações, metas e objetivos da administração pública para um período de quatro anos e é referência básica para os créditos orçamentários;

A Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) define a priorização dos gastos públicos para o ano seguinte, instituindo normas que norteiam a elaboração e execução da Lei Orçamentária Anual (LOA) e do PPA;

A LOA concretiza o planejamento realizado no PPA, obedecendo às metas e prioridades estabelecidas pela LDO.

A Constituição definiu também que a iniciativa de elaboração do PPA, da LDO e da LOA cabe ao Executivo. Desse modo, os demais Poderes encaminham suas propostas físicas e orçamentárias que são consolidadas

à do Executivo, que por sua vez encaminha o Projeto de Lei ao Legislativo para análise (emendas e aprovação).

Estabeleceu-se, também, o orçamento como instrumento de planejamento governamental de curto prazo, que deve estar em concordância com o PPA e em conformidade com a LOA, como forma de integrar os três instrumentos de planejamento e o orçamento: o PPA, a Lei de LDO e a Lei LOA (BERNARDONI; CRUZ, 2010).

Santos (2001) ressalta a importância de reconhecer que o orçamento público pode ser instrumento de boa ou de má gestão, dependendo da qualidade do planejamento na Administração Pública. Destaca também, que fornece instrumentos para implementação, acompanhamento, controle e avaliação das ações do governo, demonstrando, claramente, que o orçamento é um reflexo do planejamento.

Dessa forma, cabe a cada unidade da Administração Pública a responsabilidade de definir suas prioridades de gasto, com a finalidade de elaborar sua proposta orçamentária para encaminhamento ao Poder Executivo (BRASIL, 1988).

#### 2.4.2 O ciclo orçamentário

O planejamento do orçamento é feito obedecendo às quatro fases do Ciclo Orçamentário: Elaboração, Aprovação, Execução e Controle.

A fase de elaboração do orçamento acontece no primeiro semestre do ano anterior ao exercício financeiro, e cada unidade da Administração Pública elabora sua proposta orçamentária por meio da definição e consolidação de suas prioridades de ação, e envia ao Executivo que consolida essas propostas para compor o PLO.

A fase de aprovação acontece no segundo semestre do ano anterior ao exercício financeiro, quando o Executivo encaminha o PLO ao Legislativo para apreciação, inserção de emendas e aprovação pelo Congresso Nacional, que encaminha ao Presidente da República para sancionar e publicar no Diário Oficial da União (DOU), quando se transforma na Lei Orçamentária Anual (LOA).

A fase de execução do orçamento acontece durante o exercício financeiro, que abrange o período de 1.º de janeiro a 31 de dezembro, englobando a realização da receita e a execução da despesa aprovados na LOA.

Nessa fase, a despesa pública é executada em três estágios: empenho, liquidação e pagamento. O primeiro estágio está previsto no art. 58 da Lei n.º 4.320/64: “O empenho da despesa é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”; dessa forma, o empenho é prévio e tem por objetivo respeitar o limite do crédito orçamentário, conforme previsto no art. 59 da Lei n.º 4.320/64 que diz: “O empenho da despesa não poderá exceder o limite de créditos concedidos”, não sendo permitida, então, a realização de despesa sem empenho.

O segundo estágio da despesa, a Liquidação, acontece quando fica comprovado, com base nos documentos que atestam o cumprimento do objeto da despesa, que o contratado, tem direito ao crédito (art. 63 da Lei n.º 4.320/64).

O terceiro estágio da despesa é o Pagamento, que consiste na entrega dos recursos ao contratado, correspondentes à dívida líquida, por meio de Ordem Bancária, devidamente precedida com a autorização do Ordenador de Despesa da Unidade Gestora. Portanto, nenhuma despesa poderá ser paga sem estar devidamente liquidada.

Na fase de controle, é realizado o acompanhamento e a avaliação do processo de execução orçamentária e dos resultados obtidos. Segundo a legislação, o controle será interno quando realizado pelos agentes do próprio órgão concomitante com a execução do orçamento, ou externo, quando realizado por órgãos de controle, geralmente no ano posterior ao exercício financeiro.

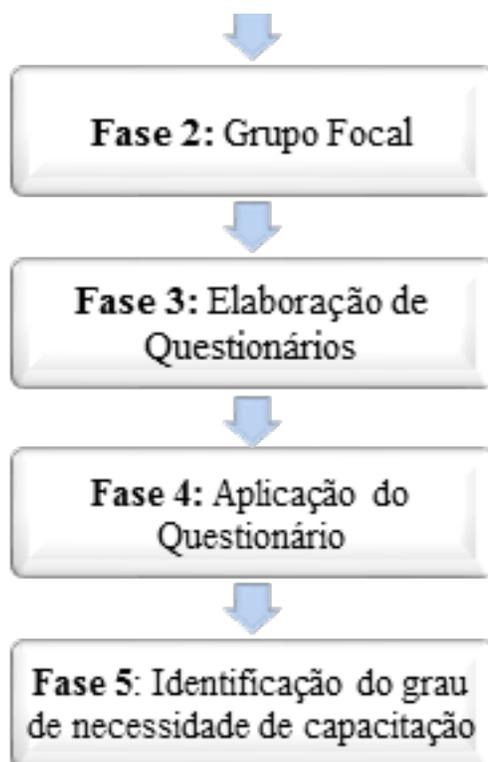
Bernardoni e Cruz (2010) observam que o controle externo tem o papel de fiscalizador da execução orçamentária e financeira dos órgãos da administração pública, observando a legalidade, a legitimidade, a economicidade, a aplicação das subvenções e as renúncias fiscais. Conforme estes autores, o papel do controle interno vai além da responsabilidade de fiscalizar a legalidade dos atos administrativos. Eles avaliam também os resultados obtidos com o desenvolvimento dos programas.

### **3 METODOLOGIA**

Apresentam-se a seguir os passos metodológicos da pesquisa, abrangendo o tipo de pesquisa, o ambiente no qual a pesquisa se desenvolveu, a descrição da amostra investigada, os instrumentos de coleta de dados, bem como o processo de coleta e análise dos dados utilizados.

A pesquisa teve como principal processo o mapeamento das competências, que visou à identificação das competências setoriais e das competências individuais dos servidores técnico-administrativos e terceirizados que atuam na área de execução orçamentária e financeira. Esta pesquisa foi desenvolvida em cinco fases, conforme demonstrado no Esquema 1.

**Esquema 1 - Fases da Pesquisa.**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

### **3. 1 Tipo de Pesquisa**

A pesquisa é de natureza aplicada, pois gera conhecimento para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, podendo auxiliar a Instituição em sua estratégia de capacitação e desenvolvimento de servidores visando melhorar o desempenho na área de execução orçamentária, financeira e contábil.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória é indicada quando se encontra na fase preliminar, quando há a necessidade de coletar mais informações sobre o assunto que se pretende investigar. Na pesquisa exploratória, o estudo do tema pode ser feito sob diversos ângulos e aspectos devido à flexibilidade no seu planejamento, que em geral envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a sua compreensão.

Ainda segundo esses autores, a pesquisa descritiva, em geral, assume a forma de levantamento. Essa pesquisa visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, em que o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados, entre as quais se destacam o questionário, a entrevista, o formulário, o teste e a observação sistemática.

Com referência à abordagem, a pesquisa é qualitativa e quantitativa. Segundo Prodanov e Freitas (2013), na pesquisa qualitativa há um vínculo permanente entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, sendo que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, ao passo que, na pesquisa quantitativa, tudo pode ser quantificável, as informações e opiniões devem ser traduzidas em números para poderem ser classificadas e analisadas, requerendo o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Em relação aos procedimentos técnicos da pesquisa, quanto à abordagem qualitativa foi feita a análise documental; quanto à abordagem

quantitativa, foi feita a aplicação de questionário aos servidores técnico-administrativos e aos gestores das unidades da UFPA. Segundo Ludke e André (1986), é importante ressaltar que as informações obtidas na utilização de várias técnicas podem se complementar ou revelar novos aspectos de um tema ou problema.

### **3. 2 Descrição do ambiente da pesquisa**

A Universidade Federal do Pará é uma das maiores e mais importantes instituições de ensino superior da Amazônia, atuando em todo o Estado do Pará com a seguinte estrutura organizacional: Administração Superior integrada pelos Conselhos Superiores, Reitoria, Vice-Reitoria, sete Pró-Reitorias, Prefeitura, Procuradoria-Geral, dez órgãos suplementares e duas Assessorias; Unidades Regionais integrada por onze Campi, sendo um em Belém, um na região metropolitana e que deverá entrar em atividade a partir de 2015 e nove no interior do Estado; Unidades Acadêmicas integradas por quatorze Institutos e cinco Núcleos; Unidades Acadêmicas Especiais integradas pela Escola de Aplicação e dois Hospitais Universitários (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2010).

Em toda essa estrutura física, transita um contingente humano composto por 2.522 professores, incluindo efetivos do ensino superior, efetivos do ensino básico, substitutos e visitantes; 2.309 servidores técnico-administrativos; 7.101 alunos de cursos de pós-graduação, sendo 4.012 estudantes de cursos de pós-graduação *stricto sensu*; 32.169 alunos matriculados nos cursos de graduação, 18.891 na capital e 13.278 distribuídos pelo interior do Estado; 1.886 alunos do ensino fundamental e médio da Escola de Aplicação; 6.051 alunos dos Cursos Livres oferecidos pelo Instituto de ILC, pelo ICA, pela Escola de Teatro e Dança, pela Escola de Música e pela Casa de Estudos Germânicos, além de 380 alunos dos cursos técnicos, profissionalizantes, vinculados ao Instituto de Ciências da Arte. Dentro deste universo, a UFPA oferece 513 cursos de graduação e 45 programas de pós-graduação, sendo 43 cursos de mestrado e 22 de doutorado (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2013).

O estudo foi realizado no contexto da UFPA com a participação dos servidores técnico-administrativos e terceirizados que desenvolvem suas

atividades administrativas nas Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGAs) das unidades regionais, unidades acadêmicas, unidades acadêmicas especiais e nas unidades da administração superior e dos órgãos suplementares, de acordo com o nível de envolvimento dessas unidades nos trabalhos de execução orçamentária, financeira e contábil.

### 3.3 Procedimentos

Por meio da utilização de métodos e técnicas de pesquisa social, foi realizada a coleta dos dados necessários para fazer o Mapeamento de Competências cujos procedimentos serão detalhados a seguir.

#### 3.3.1 Fase 1: Análise Documental

Esta fase da pesquisa teve como objetivo identificar e descrever as competências mais relevantes à instituição, alinhadas com a estratégia organizacional (missão, visão, objetivos estratégicos), relativas às atividades desenvolvidas na área de execução orçamentária, financeira e contábil.

Conseqüentemente realizaram-se pesquisas e consultas às informações impressas e digitalizadas cujas fontes incluíram: legislação (Apêndice G), normas, relatórios de atividade, relatórios de auditoria, regimentos internos, relatórios de gestão, planos estratégicos (PDI 2011-2015) e *website* da UFPA e foram identificadas 15 competências setoriais e 63 competências individuais com seus respectivos indicadores de atividades.

As competências setoriais e individuais identificadas serão apresentadas na seção seguinte que trata de Resultados e Discussão.

#### 3.3.2 Fase 2: Grupo Focal

##### 3.3.2.1 Participantes

Para a definição dos participantes do Grupo Focal, foram convidados servidores técnico-administrativos e terceirizados com conhecimento e

experiência no desenvolvimento das atividades de execução orçamentária, financeira e contábil, em todos os níveis de complexidade, para se ter o máximo de confiabilidade no resultado do trabalho. Com base em Oliveira e Freitas (2006), uma característica inerente ao *grupo focal* é permitir uma aproximação maior da realidade natural, sendo realizado no local de trabalho dos servidores, permitindo a interação entre eles.

Considerando que todas as atividades nessa área, com exceção da Diretoria de Finanças e Contabilidade (DFC), são executadas parcialmente pelas unidades da UFPA, a escolha dos participantes se voltou naturalmente para os servidores técnico-administrativos e terceirizados lotados na DFC, que acumulam experiência tanto na execução orçamentária, financeira e contábil como também na operação dos sistemas administrativos de apoio.

A escolha dos participantes do grupo focal foi realizada em reunião prévia com os respectivos coordenadores e o assessor da unidade, considerando o perfil no que tange à qualificação, à experiência e à proatividade no desempenho de suas atividades. Dessa maneira, escolheram-se 12 participantes pertencentes ao grupo de servidores técnico-administrativos e de terceirizados.

Os participantes do grupo focal eram lotados nas seguintes subunidades da DFC: Coordenadoria de Análise Orçamentária e Financeira (CAOF), CCONT e Assessoria Técnica.

Para a realização do grupo focal, os Coordenadores e o Assessor ficaram responsáveis pelo contato com os servidores escolhidos, e a eles subordinados, pela sua substituição caso o convite não fosse aceito, e pela coleta dos dados demográficos dos participantes do Grupo Focal. Os resultados com o perfil dos participantes estão demonstrados na próxima seção.

### *3.3.2.2 Avaliação e Validação das Competências*

Na segunda fase desta etapa da pesquisa, empregou-se a técnica do grupo focal, caracterizado por entrevistas grupais para avaliação das competências colocadas em discussão, sob as perspectivas dos participantes. Para Vergara (2005, p. 111), grupo focal pode ser conceituado como “um método de coleta de dados que consiste na realização de entrevistas em

grupo conduzidas por um moderador. Tem como objetivo a discussão de um tópico específico”.

Dessa forma, as competências setoriais e as competências individuais identificadas na análise documental foram submetidas a um grupo de servidores técnico-administrativos e terceirizados que, com base em suas experiências profissionais, selecionaram aquelas competências que realmente estavam condizentes com as atividades desenvolvidas na área de execução orçamentária, financeira e contábil.

Em razão da quantidade de competências setoriais e individuais a serem avaliadas para seleção e validação, foram necessárias a realização de três reuniões do Grupo Focal com duração total de 7 horas.

Para a primeira reunião, foram convocados, por e-mail, os doze participantes previamente selecionados e reunidos em uma sala equipada com computador e datashow. Na primeira parte da reunião, que durou 30 minutos, foram repassadas as informações descritas abaixo através de slides em PowerPoint; na segunda parte, que durou 2 horas, desenvolveram-se as atividades relativas aos objetivos do Grupo Focal.

- a) O tema do trabalho de pesquisa que estava sendo desenvolvido;
- b) Os objetivos da pesquisa;
- c) Uma breve exposição sobre o conceito de competência de acordo Magalhães et al. (1997), que define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função;
- d) Um breve esclarecimento sobre competências setoriais, competências individuais necessárias e indicadores de atividades (Apêndice F);
- e) Os objetivos do Grupo Focal relativos à avaliação das competências setoriais e individuais e a seleção e validação das mais importantes e pertinentes às atividades desenvolvidas no cotidiano dos servidores em suas funções de trabalho.

Em seguida, apresentaram-se as competências setoriais com suas respectivas descrições e realizou-se uma breve explicação sobre a técnica utilizada para sua obtenção, e em seguida foi aberta a discussão para avaliação, seleção e validação das competências quanto aos objetivos institucionais.

As quinze competências setoriais apresentadas ao grupo focal foram analisadas, avaliadas e consolidadas em três competências de acordo com os seguintes critérios: 1) considerar os procedimentos burocráticos para instrução, formalização e encaminhamento das demandas das unidades; 2) considerar os procedimentos de análise técnica e preparação dos processos para execução orçamentária, financeira e contábil; e 3) considerar os procedimentos operacionais dos sistemas informatizados de apoio administrativo.

As competências setoriais selecionadas foram consideradas alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição, relativos à área de execução orçamentária, financeira e contábil.

Na segunda reunião as competências setoriais selecionadas na reunião anterior foram validadas e serão apresentadas na seção seguinte de Resultados e Discussão. E também apresentou-se as competências individuais identificadas com suas respectivas descrições e indicadores de atividades. Esclareceu-se na reunião sobre a importância das competências individuais necessárias, tendo em vista a obtenção do grau de necessidade de capacitação e depois disso, iniciou-se discussão para avaliação, seleção e validação dessas competências.

Identificaram-se 63 competências individuais na análise documental, e como o número de competências a serem analisadas era bastante significativo, acordou-se em avaliar, selecionar e consolidar as competências naquela reunião, e em outra reunião a ser marcada.

Com a realização da segunda reunião, as 63 competências individuais apresentadas junto com os seus respectivos indicadores de atividades foram bastante discutidas, sempre considerando que essas competências tinham que estar condizentes com as atividades desempenhadas pelos servidores técnico-administrativos e terceirizados, da área orçamentária, financeira e contábil. Nessa análise eliminaram-se as competências redundantes e selecionaram-se apenas as competências consideradas importantes para essa área e para a UFPA.

Na terceira reunião os doze participantes validaram as competências individuais, que serão apresentadas na seção de Resultados e Discussão.

### 3.3.3 Fase 3: Elaboração de Questionários

As 21 competências individuais validadas na fase anterior foram submetidas à avaliação dos servidores técnico-administrativos, terceirizados e seus respectivos gestores, com o objetivo de se obter o grau de importância para a unidade e o grau de domínio do servidor.

Utilizou-se como instrumento de pesquisa o questionário, estruturado com questões fechadas, compostas pelas 21 competências individuais, composto por quatro partes que são: (a) apresentação dos objetivos da pesquisa; (b) orientações sobre o preenchimento do questionário; (c) campos para coleta de dados pessoais/ funcionais dos participantes (nome, cargo, função, unidade, subunidade); (d) os itens para serem preenchidos.

Para atender as necessidades da pesquisa foram elaborados dois questionários: um questionário de autoavaliação para o servidor avaliar o grau de domínio da competência individual (Apêndice A); e um questionário de heteroavaliação para o gestor avaliar o grau de importância da competência para a unidade e, na sua percepção, o grau de domínio do servidor, naquela competência (Apêndice B).

Segundo Richardson (1999), questionário estruturado é aquele que contém apenas questões fechadas que apresentam escalas ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas, com a finalidade de quantificar os dados qualitativos (competências individuais). Em uma versão preliminar do questionário as respostas seriam marcadas numa escala de diferencial semântico (tipo *Osgood*) com cinco intervalos. Na versão final foi utilizada uma escala do tipo *Likert* com cinco intervalos, numerados de 1 a 5 e todos são rotulados.

Na escala de importância, 1 corresponde a “**Sem importância**”; 2 corresponde a “**Pouco importante**”; 3 corresponde a “**Medianamente importante**”; 4 corresponde a “**Muito importante**” e 5 corresponde a “**Extremamente importante**”.

Na escala de grau de domínio, o valor 1 corresponde a “**Não domino a competência**”; 2 corresponde a “**Domino pouco a competência**”; 3 corresponde a “**Domino medianamente a competência**”; 4 corresponde a “**Domino muito a competência**” e 5 corresponde a “**Domino plenamente a competência**”.

Para as situações em que a competência individual avaliada não tinha relação com as atividades desenvolvidas pelo servidor técnico administrativo ou pelo terceirizado ou não era importante para a Unidade, disponibilizou-se no questionário a opção “**Não se aplica ao caso**”, onde a resposta foi marcada com um X no campo zero.

No questionário do servidor, logo abaixo do campo “Competência / Descrição”, foram inseridos os indicadores de atividades relacionados com as atividades desenvolvidas no seu dia a dia de trabalho do servidor, e que servem de parâmetro para auxiliar o técnico-administrativo e o terceirizado na definição do grau de domínio da competência.

#### 3.3.4 Fase 4: Aplicação do questionário

Inicialmente se entrou em contato com as secretarias das unidades da administração superior, com os coordenadores de CPGAs das unidades regionais, acadêmicas e Escola de Aplicação, e com as coordenações administrativas dos hospitais universitários, com a finalidade de explicar os objetivos da pesquisa e solicitar uma relação com os técnico-administrativos e terceirizados envolvidos com as atividades de execução orçamentária, financeira e contábil, e com o gestor da unidade, informando o nome, unidade, subunidade, contato telefônico e e-mails.

Os questionários do servidor e do gestor, antes de cada aplicação, foram inseridos no banco de dados do sistema **survey monkey**. Foi utilizado para acesso online aos questionários o seguinte link: [https://surveymonkey.com/s.aspx?sm=oLLWeJzGWiTFdrBgmZyWA\\_3d\\_3d](https://surveymonkey.com/s.aspx?sm=oLLWeJzGWiTFdrBgmZyWA_3d_3d).

Antes de cada aplicação dos questionários foram encaminhados, via e-mail, convites aos técnico-administrativos e terceirizados (Apêndice C), e convites aos gestores (Apêndice D), para participarem da pesquisa. Logo após o procedimento acima, em cada aplicação de questionário foi enviado, via e-mail, o link de acesso online ao banco de dados do sistema **survey monkey** (Apêndice E), disponibilizando o conteúdo dos questionários do servidor e do gestor. O link de acesso ao questionário permitiu que os dados fossem captados sem a necessidade de digitá-los posteriormente, trazendo mais segurança e rapidez na coleta dos dados.

### 3.3.4.1 Participantes (Respondentes do Questionário)

Inicialmente foi convidado um grupo de 145 pessoas para participar da pesquisa, composto por 129 servidores e 16 terceirizados que desenvolvem suas atividades na execução orçamentária, financeira e contábil, representando as unidades orçamentárias da UFPA, conforme demonstrado no Quadro 1. Após a aplicação dos questionários, na composição final da amostra, obteve-se a participação de 116 pessoas, sendo 102 servidores e 14 terceirizados, o que representou no geral a participação de 80% das pessoas convidadas a participar da pesquisa.

**Quadro 1** - Participantes da pesquisa.

Unidades	Participantes		
	Servidores		Terceirizado
	Gestor	Téc.-Adm.	
Administração Superior	10	33	11
Núcleos	5	5	1
Órgãos Suplementares	9	9	1
Unidades Acadêmicas	14	16	0
Unidades Acadêmicas Especiais	3	6	3
Unidades Regionais	9	10	0
<b>Totais</b>	<b>50</b>	<b>79</b>	<b>16</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

### 3.3.5 Fase 5: Identificação do grau de necessidade de capacitação.

O grau de domínio das competências de acordo com a percepção dos servidores participantes foi comparado por média aritmética com a percepção de seus gestores. Esse nível médio de grau de domínio foi empregado para fazer o cálculo de grau de necessidade de capacitação.

Segundo Brandão (2012), o grau de necessidades de capacitação pode ser calculado por meio da seguinte equação:  $N = I (5 - D)$ , onde “N” representa o grau de necessidade de capacitação, o “I” representa o grau de importância e o “D” o domínio que o servidor possui da competência.

O grau de necessidade de capacitação foi calculado para cada competência individual relativas a capacitação dos servidores da área de execução orçamentária, financeira e contábil. Foi calculada também para o conjunto de unidades que compõe a administração superior, os órgãos suplementares, as unidades acadêmicas, as unidades regionais, as unidades acadêmicas especiais, os núcleos e os hospitais universitários. As necessidades de capacitação foram classificadas de acordo com a escala de 0 (zero) correspondendo a “**Não há necessidade de capacitação**” a 20 (vinte) correspondendo a “**Extrema necessidade de capacitação**”.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados da presente pesquisa cujo texto está estruturado com base nos resultados obtidos nas cinco fases discriminadas a seguir.

### **4.1 Fase 1: Análise Documental**

Esta fase apresentou os resultados da análise documental referente à identificação das competências mais relevantes da área de execução orçamentária, financeira e contábil da Universidade Federal do Pará, conforme demonstrados nos Apêndices 3 e 4.

Nesta fase procurou-se analisar documentos relacionados com o planejamento estratégico da instituição e com as atividades desenvolvidas na área de execução orçamentária, financeira e contábil.

Dessa forma, para fazer o mapeamento das competências, deu-se maior ênfase às principais normas pertinentes a área de execução orçamentária, financeira e contábil, e a documentos da organização que permitissem fazer inferências sobre competências relevantes à consecução de objetivos organizacionais, conforme demonstrado no Quadro 2.

A partir da análise da documentação relacionada no Quadro 2, observou-se que os regimentos internos, que tratam dos objetivos das unidades, contribuíram significativamente para a identificação das competências setoriais mais importantes. Essas contribuições tiveram como ênfase as atividades burocráticas e com menor relação às de execução orçamentária, sendo que as normas foram importantes para a identificação de competências mais relevantes a execução orçamentária.

Identificaram-se 15 competências setoriais (Apêndice G) e 63 competências individuais (Apêndice H).

Com o resultado da análise documental, verificou-se que o número de competências setoriais e competências individuais identificadas era significativo. As competências individuais acrescidas dos indicadores de atividades iriam compor os questionários, e poderiam inviabilizar sua aplicação prejudicando a sequência da pesquisa, em função do grande número de competências a serem avaliadas pelos servidores da área de execução orçamentária, financeira e contábil.

**Quadro 2** - Documentos utilizados na análise documental.

Origem da Informação	Número de Competências sugeridas
Macroprocessos do Sistema de Contabilidade Federal - Portaria n.º 728/2009	5
Normas Exec. Orçamentária - Lei n.º 4.320/64	7
Normas de Finanças Públicas - Lei Comp. N.º 101/2000	8
Objetivos da Unidade (Regimentos Internos)	14
Objetivos Estratégicos (PDI 2011 - 2015)	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

As competências identificadas na análise documental foram apresentadas ao grupo focal para análise, discussão e adequação as necessidades da pesquisa.

#### 4.2 Fase 2: Grupo Focal

Na fase 2 utilizou-se a técnica do grupo focal e apresentou como resultado as competências setoriais e individuais validadas.

As três competências setoriais apresentadas no Quadro 3 são os resultados das discussões sobre as quinze competências setoriais apresentadas no Apêndice G, acima, para adequação aos objetivos estratégicos da instituição, relativos a área de execução orçamentária, financeira e contábil.

Como resultado obtiveram-se três competências setoriais, nas quais a primeira tratou-se das competências relacionadas às atividades burocráticas, a segunda integrou as competências relacionadas a execução orçamentária, financeira e contábil e a terceira absorveu as competências relacionadas a operacionalização dos sistemas informatizados de apoio administrativo. A partir desse resultado obtiveram-se competências setoriais que atendem aos objetivos da instituição, ao mesmo tempo em que se relaciona com as atividades desenvolvidas na área de execução orçamentária, financeira e contábil.

**Quadro 3 - Competências Setoriais validadas.**

Competências Setoriais	Descrição
CS01: Realizar o atendimento das demandas institucionais relativas a execução orçamentária e financeira.	Capacidade de formalizar e dar andamento às demandas oriundas das ações alocadas no orçamento, por meio do Plano de Gestão Orçamentária – PGO, de forma transparente, objetiva e em consonância com a legislação pertinente, visando a consecução dos objetivos institucionais.
CS02: Realizar Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil.	Capacidade de controlar as atividades orçamentárias, financeiras e contábeis, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.
CS03: Operar sistemas informatizados de apoio administrativo.	Capacidade de Operar sistemas desenvolvidos e/ou adquiridos pela Instituição, para auxiliar na organização e controle e execução das atividades administrativas visando dar suporte ao processo decisório.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Apresentam-se, no Quadro 4, as 21 competências individuais validadas no grupo focal.

**Quadro 4 - Competências individuais validadas.**

Competências Individuais	Descrição
CI01-Atendimento ao usuário.	Identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.

Competências Individuais	Descrição
CI02-Elaborar Documento.	Elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.
CI03-Tramitar processo.	Receber e encaminhar corretamente processos para os setores competentes.
CI04-Instruir Processo.	Organizar documentação para formalizar processo que demonstre com transparência, objetividade e em consonância com a legislação pertinente, a necessidade da utilização de recurso público para atender despesas com o funcionamento, manutenção, investimentos e outras atividades, visando a consecução dos objetivos institucionais.
CI05-Realizar Execução Orçamentária.	Realizar as atividades relativas ao primeiro estágio da despesa, o empenho, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.
CI06-Realizar Execução Financeira.	Realizar as atividades relativas ao segundo estágio da despesa, a liquidação, e ao terceiro estágio da despesa, o pagamento, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.
CI07-Realizar Execução Contábil.	Controlar as atividades contábeis, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.
CI08-Realizar a gestão de contratos e convênios.	Gerenciar a utilização de créditos orçamentários oriundos de outros órgãos, em conformidade com o plano de trabalho e objetivos da avença.
CI09-Realizar Restos a Pagar não processados.	Monitorar o cumprimento do objeto dos empenhos inscritos em restos a pagar não processados de responsabilidade da unidade, obedecendo aos prazos estabelecidos pela legislação pertinente.

Competências Individuais	Descrição
CI10-Realizar gestão da receita própria.	Realizar, controlar e acompanhar a arrecadação de recursos financeiros na conta única, oriunda da captação de receita própria da Instituição.
CI11-Elaborar relatórios gerenciais.	Realizar a consolidação das informações necessárias ao acompanhamento da execução orçamentária, financeira e contábil da Universidade, para auxiliar o gestor na tomada de decisão.
CI12: Operar o SIMA - Sistema de Materiais e Serviços.	Efetuar registro de aquisição de bens e/ou serviços para atender demandas por dispensa, registro de preço e processos licitatórios.
CI13: Operar o SIPAC - Sistema Integrado de Administração, Patrimônio e Contratos, módulo de Protocolo.	Utilizar o módulo de protocolo do SIPAC para registrar, organizar e consultar a movimentação de documentos no âmbito da UFPA.
CI14-Operar o PTA.	Utilizar o PTA para registrar, organizar e consultar a movimentação dos processos formalizados antes da implantação do módulo de protocolo do SIPAC, no âmbito da UFPA.
CI15: Operar o SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira.	Utilizar o SIAFI para registrar, consultar, analisar, acompanhar, controlar e contabilizar os atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da Universidade.
CI16: Operar o CPR - Contas a Pagar e a Receber, módulo do SIAFI.	Utilizar o CPR para registrar a liquidação e pagamento da despesa de acordo com a programação financeira da UFPA

Competências Individuais	Descrição
CI17: Operar o SIASG - Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais por meio do módulo SIDEC.	Utilizar o SIDEC para registrar a divulgação e a publicação das compras de bens e serviços para possibilitar a geração de minuta de empenho no SISME.
CI18: Operar o SIASG - Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais por meio do módulo SISME.	Utilizar o SISME para gerar a minuta do empenho, e possibilitar o envio de dados ao SIAFI para emissão da nota de empenho, registro contábil e impressão.
CI19-Operar o SIASG-Operacional.	Utilizar o SIASG manutenção dos usuários cadastrados no sistema.
CI20: Operar o SCDP-Diárias e Passagens.	Utilizar o SCDP para conceder diárias e/ou adquirir passagens.
CI21: Operar o SIAFIGer - SIAFI Gerencial.	Realizar, de forma tempestiva, consultas estruturadas de acordo com as necessidades específicas do gestor, para obtenção de relatórios gerenciais a partir dos dados da execução orçamentária, financeira, contábil e patrimonial registrados no SIAFI.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

As 21 competências individuais apresentadas no Quadro 4 **são o resultado da avaliação e consolidação das** 63 competências individuais apresentadas no Apêndice H.

Com a identificação das competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades na área de execução orçamentária, financeira e contábil, surgiu a necessidade de se definir quais as competências essenciais para o desenvolvimento das atividades nas unidades, em razão do modelo de gestão orçamentária implantado na UFPA a partir de 1999.

Com a implantação do modelo, as unidades passaram a ter sua própria dotação orçamentária e autonomia para ordenar despesa e controlar

seus gastos, porém, sem autonomia para executar todas as atividades da área de execução orçamentária.

O modelo foi estruturado com a Pró-Reitoria de Administração (PROAD) no papel de unidade mãe, desenvolvendo todas as atividades inerentes a execução do orçamento, e as demais foram designadas unidades filhas com um número menor de atividades dentro dessa área. No Quadro 5, abaixo, apresenta-se as competências definidas quanto a sua utilização pelas unidades, na área de execução orçamentária, financeira e contábil, com a finalidade de auxiliar as análises descritivas das hétero e autoavaliações para obtenção dos graus de importância e domínio das competências individuais.

**Quadro 5** - Utilização das competências pelas unidades.

Competência	Descrição da Atividade	Utilização da Competência	
		PROAD	Demais Unidades
CI01-Atendimento ao usuário.	Obrigatório atender bem.	X	X
CI02-Elaborar Documento.	Frequente - Modelos oficiais	X	X
CI03-Tramitar processo.	Encaminhar processo via SIPAC ou PTA.	X	X
CI04-Instruir Processo.	Obrigatório - Instruir processo p/atender demandas da unidade.	X	X
CI05-Realizar Execução Orçamentária.	Ordenar Despesa/Controlar Gasto/Classificar Despesa.	X	X
CI06-Realizar Execução Financeira.	Atualmente executada apenas pela PROAD.	X	
CI07-Realizar Execução Contábil.	Atualmente executada apenas pela PROAD.	X	

Competência	Descrição da Atividade	Utilização da Competência	
		PROAD	Demais Unidades
CI08-Realizar a gestão de contratos e convênios.	Atualmente, a maioria e gerida pela PROAD.	X	
CI09-Realizar Restos a Pagar não processados.	Controlar e realizar os compromissos empenhados em anos anteriores.	X	X
CI10-Realizar gestão da receita própria.	Controlar e utilizar o recurso captado dentro do exercício corrente.	X	X
CI11-Elaborar relatórios gerenciais.	Elaborar relatórios para tomada de decisão do gestor.	X	X
CI12: Operar o SIMA - Sistema de Materiais e Serviços.	Registrar todos os processos de aquisição de bens e serviços - Obrigatório.	X	X
CI13: Operar o SIPAC - Módulo de Protocolo.	Cadastrar, tramitar e consultar processos novos – Obrigatório.	X	X
CI14: Operar o PTA - Sistema de Protocolo.	Tramitar e consultar processos antigos – Obrigatório.	X	X
CI15: Operar o SIAFI - Sist. Integ. de Adm. Financeira.	Controle da dotação da unidade e consultas orçamentárias e financeiras – Obrigatório.	X	X
CI16: Operar o CPR - Módulo do SIAFI.	Atualmente executada apenas pela PROAD.	X	

Competência	Descrição da Atividade	Utilização da Competência	
		PROAD	Demais Unidades
CI17: Operar o SIASG - Módulo SIDEC.	Registrar todos os processos de aquisição de bens e serviços- Obrigatório.	X	X
CI18: Operar o SIASG - Módulo SISME.	Atualmente executada apenas pela PROAD.	X	
CI19: Operar o SIASG – Sist.Integ.de Adm. e Serv. Gerais.	Responsabilidade de todas as unidades.	X	X
CI20: Operar o SCDP - Sist. Conc. de Diárias e Passagens.	Responsabilidade de todas as unidades.	X	X
CI21: Operar o SIAFIGer - SIAFI Gerencial.	Atualmente acessado apenas pela PROAD e PROPLAN.	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

#### 4.2.1 Participantes do grupo focal

Apresentam-se, na Tabela 1, os dados demográficos dos 12 integrantes do grupo focal, composto por servidores técnico-administrativos e terceirizados que avaliaram, selecionaram e validaram as competências mais relevantes, relativas a área de execução orçamentária, financeira e contábil da Universidade Federal do Pará.

Após análise da Tabela 1, observa-se uma predominância do gênero masculino com 7 participantes (58,33%).

Quanto ao tempo de serviço, temos 7 participantes na faixa de 0 a 6 anos (58,33%), 2 participantes na faixa de 7 a 12 anos (16,67%) e 3 participantes na faixa de 30 a 38 anos (25%).

Com relação à escolaridade a maioria possui nível superior, com 8 participantes (66,67%), todos com titulação; sendo 7 com especialização (58,33%) e 1 com mestrado (8,34%).

Em relação aos cargos, destaca-se o de contador, com 6 participantes (50%); em seguida, o de assistente em administração, com 2 participantes (16,67%); os demais, com 4 participantes (33,33%). É importante ressaltar que, dos seis contadores, quatro atuam na execução contábil e dois na execução orçamentária e financeira.

Percebe-se ainda que 5 participantes (41,66%) ocupam função e os 7 restantes (58,34%) não ocupam função. O número significativo de ocupantes de função poderia significar um fator de inibição para o restante do grupo subordinado ao primeiro, no entanto, nessa hierarquia, prevalece o conhecimento técnico, muito valorizado pelos ocupantes de função, uma prova disso, foi a aceitação natural de terceirizados no grupo focal, mesmo representando apenas 16,67% dos participantes.

Dessa forma, as competências individuais relevantes foram analisadas, selecionadas e validadas por um grupo focal qualificado e experiente nos assuntos relacionados a execução orçamentária, financeira e contábil, dando maior confiabilidade nos resultados apresentados.

**Tabela 1** - Dados demográficos dos participantes do Grupo Focal.

Variável	Frequência	%
<b>Gênero</b>		
Masculino	7	58,33
Feminino	5	41,67
<b>Tempo de Serviço</b>		
0 a 6 anos	7	58,33
7 a 12 anos	2	16,67
30 a 38 anos	3	25
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Médio	4	33,33
Ensino Superior	8	66,67
<b>Titulação</b>		

Variável	Frequência	%
Especialização	7	58,33
Mestrado	1	8,34
S/Titulação	4	33,33
<b>Cargo</b>		
Administrador	1	8,33
Assistente em Administração	2	16,67
Contador	6	50
Economista	1	8,33
Técnico em Contabilidade	1	8,33
Técnico em Tecnologia da Informação	1	8,33
<b>Função</b>		
Assessor	1	8,33
Coordenador	3	25,00
Diretor de Divisão	1	8,33
S/Função	7	58,34
<b>Vínculo com a UFPA</b>		
Servidor da UFPA	10	83,33
Terceirizado	2	16,67

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

#### 4.3 Fase 3: Elaboração de Questionários

Já a fase 3 apresentou como resultado a elaboração de dois questionários utilizados como instrumento de pesquisa para quantificar os dados qualitativos, por meio das respostas de autoavaliação do servidor técnico-administrativo e terceirizado e heteroavaliação do gestor.

O questionário aplicado ao servidor foi composto com as 21 competências individuais e com os respectivos indicadores de atividades, conforme Apêndice A.

O questionário aplicado a cada gestor foi composto também, com as 21 competências individuais e com a relação dos servidores técnico-administrativos e terceirizados subordinados àquele gestor, conforme Apêndice B.

#### **4. Fase 4: Aplicação de questionários**

A fase 4 tratou da aplicação dos questionários aos servidores técnico-administrativos, terceirizados e gestores e apresentou como resultado o grau de importância e o grau de domínio das competências individuais.

##### **4.4.1 Descrição do perfil dos participantes da pesquisa**

É importante conhecer o perfil dos participantes da pesquisa, pois a qualidade do resultado, de certa forma, é influenciada pelo que representam no ambiente da pesquisa quanto ao conhecimento e experiência no assunto objeto da pesquisa.

Para efeito de análise do perfil dos participantes levou-se em consideração as seguintes variáveis: a) gênero; b) tempo de serviço; c) escolaridade; d) titulação; e) cargo; f) função; g) vínculo com a UFPA; e h) agrupamento de unidades.

Apresentam-se, na Tabela 2, os dados demográficos dos participantes da pesquisa que responderam os questionários. Ao analisar-se o perfil dos participantes da pesquisa, observa-se uma predominância do gênero masculino com 61 participantes (52,59%).

A seguir, em relação ao tempo de serviço na instituição, observa-se que 61 participantes (52,58%) estão situados nas três faixas que variam de 0 a 21 anos representando um grupo com maior participação e menor tempo de atuação na UFPA, porém com conhecimento e experiência na área de execução. Nas duas faixas seguintes, que variam de 22 a 35 anos, com 38 participantes (32,76%), a maioria já se encontra no limite do tempo para aposentadoria, mas com um maior conhecimento e experiência na área de execução. Finalmente, temos o último e menor grupo, na faixa de 36 a 49 anos, com 17 participantes (14,66%), representado por servidores com muito conhecimento e experiência na área de execução e todos já com tempo de aposentadoria.

Quanto ao nível de escolaridade, temos uma maioria significativa

de 96 participantes (82,76%) com nível superior, enquanto os de nível médio apresentaram apenas 20 participantes (17,24%).

Com relação à pós-graduação, observa-se que 75 participantes (64,65%) têm titulação e 35,34% não a têm. Dos participantes que possuem titulação, 40 participantes (34,48%) possuem especialização, 11 participantes (9,48%) possuem mestrado e 24 participantes (20,69%) possuem doutorado. Esses resultados representam um indicador importante da melhoria na qualificação do servidor técnico-administrativo da UFPA.

Seguindo a análise do perfil dos participantes da pesquisa, na Tabela 2, abaixo, destacam-se os cargos de Assistente em Administração com 40 participantes (34,48%), Auxiliar em Administração com 4 participantes (3,45%), Professor do Magistério Superior com 27 participantes (23,28%), Contador com 12 participantes (10,34%), Administrador com 7 participantes (6,03%), e os 21 cargos restantes, com 26 participantes, apresentam um percentual de 22,41%. Nessa distribuição, não considerando o cargo de Professor do Magistério Superior e os 21 cargos que possuem percentuais pouco expressivos, os demais cargos, com 54,30%, se constituem em pessoal com indicativos de que possuem formação adequada para a área de execução.

Quanto a função, pode-se observar que somente 33 participantes (28,45%) não possuem designação para exercer função; os 83 participantes restantes (71,55%) ocupam algum tipo de função na hierarquia organizacional da Instituição

Em relação ao vínculo com a UFPA, observa-se que 102 participantes (87,93%) são servidores e 14 participantes (12,06%) são terceirizados, não possuem vínculo com a Instituição.

**Tabela 2 - Dados demográficos dos participantes da pesquisa.**

Variável	Frequência	%
<b>Gênero</b>		
Masculino	61	52,59%
Feminino	55	47,41%
<b>Tempo de Serviço</b>		
0 a 7anos	29	25,00%

Variável	Frequência	%
8 a 14 anos	9	7,76%
15 a 21 anos	23	19,83%
22 a 28 anos	10	8,62%
29 a 35 anos	28	24,14%
36 a 42 anos	14	12,07%
43 a 49 anos	3	2,59%
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Médio	20	17,24%
Ensino Superior	96	82,76%
<b>Titulação</b>		
Especialização	40	34,48%
Mestrado	11	9,48%
Doutorado	24	20,69%
S/Titulação	41	35,34%
<b>Cargo</b>		
Administrador	7	6,03%
Almoxarife	1	0,86%
Analista de Téc. da Informação	1	0,86%
Assistente em Administração	40	34,48%
Assistente Social	1	0,86%
Auxiliar em Administração	4	3,45%
Bibliotecário-Documentalista	1	0,86%
Cargo Comissionado	2	1,72%
Contador	12	10,34%
Contínuo	2	1,72%
Economista	1	0,86%
Engenheiro-Área	1	0,86%
Nutricionista-Habilitação	2	1,72%
Operador de Máq. de Lavanderia		0,86%
Professor do Magistério Superior	27	23,28%
Professor Ens. Básico Tecnológico	1	0,86%

Variável	Frequência	%
Psicólogo-Área	1	0,86%
Secretário Executivo	1	0,86%
Téc. de Tecnologia da Informação	1	0,86%
Técnico Administrativo	1	0,86%
Téc. de Laboratório-Área	1	0,86%
Téc. em Artes Gráficas	1	0,86%
Téc. em assuntos Educacionais	2	1,72%
Téc. em Cinematografia	1	0,86%
Técnico em Contabilidade	1	0,86%
Telefonista	2	1,72%
<b>Função</b>		
Assessor	3	2,59%
Assistente	1	0,86%
Chefe de Assuntos Educacionais	1	0,86%
Chefe de Divisão	2	1,72%
Chefe de Seção	1	0,86%
Coord. Adm. Financeira	1	0,86%
Coordenador	25	21,55%
Coordenador Geral	7	6,03%
Coord. de Apoio Administrativo	1	0,86%
Coord. de Recursos	1	0,86%
Diretor	24	20,69%
Diretor de Divisão	4	3,45%
Prefeito Universitário	1	0,86%
Pró-Reitor	7	6,03%
S/Atividade de Função	33	28,45%
Secretário administrativo	4	3,45%
<b>Vínculo com a UFPA</b>		
Servidor da UFPA	102	87,93%
Comissionado	2	1,72%
Terceirizado	12	10,34%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Na Tabela 3, apresenta-se o resultado da análise da representatividade do grupo de participantes em relação às unidades que participaram da pesquisa.

Para proporcionar melhor visibilidade dos dados e facilitar a demonstração dos participantes da pesquisa por unidades da UFPA, as 37 unidades que participaram da pesquisa foram reunidas em seis grandes grupos: Administração Superior, Campus, Hospitais, Institutos, Núcleos e Órgãos Suplementares. Com essa adequação foi gerada a Tabela 3, abaixo, que apresenta a distribuição dos participantes da pesquisa pelos grupos de unidades da UFPA.

Observa-se que o maior contingente de participantes está na Administração Superior com 51 participantes (43,97%), em função da execução orçamentária, financeira e contábil estar centralizada na Diretoria de Finanças e Contabilidade, subunidade da Pró-Reitoria de Administração. Em seguida temos os Institutos com 23 participantes (19,83%) e o terceiro grupo, os Órgãos Suplementares com 17 participantes (14,66%), os demais grupos compostos pelos Campi, Hospitais e Núcleos, com 25 participantes (21,55%).

**Tabela 3 - Distribuição dos participantes da pesquisa por grupo de unidades.**

Variável	%	Frequência (n.º de participantes)
<b>Grupo de Unidade</b>		
Administração Superior	43,97%	51
Campus	7,76%	9
Hospitais	6,03%	7
Institutos	19,83%	23
Núcleos	7,76%	9
Órgãos Suplementares	14,66%	17

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

#### 4.4.2 Análise descritiva da Importância das Competências Individuais para a unidade

Buscou-se conhecer por meio da avaliação dos gestores, o grau de importância das competências para o desempenho das atividades da unidade, na área de execução orçamentária, financeira e contábil da UFPA.

Considerou-se apenas a percepção do gestor na atribuição desse grau, tendo em vista a abrangência do conhecimento dos dirigentes sobre os assuntos administrativos da unidade, principalmente no tocante a utilização dos recursos orçamentários fundamentais para o atingimento das metas da unidade inseridas nos objetivos estratégicos da UFPA.

Utilizou-se para quantificar as respostas, uma escala de importância do tipo *Likert*, com cinco intervalos de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 “sem importância”; 2 “pouco importante”; 3 “medianamente importante”; 4 “muito importante” e 5 “extremamente importante”. Para análise descritiva da importância utilizou-se o cálculo da média aritmética.

A análise descritiva das avaliações (médias), quanto à importância das 21 (vinte e uma) competências avaliadas pelos participantes da pesquisa (gestores) na UFPA são apresentadas na Tabela 4.

**Tabela 4** - Grau de importância das competências.

Importância	
Competências	Média da Avaliação
CI01-Atendimento ao Usuário.	4,77
CI02-Elaborar Documento.	4,33
CI03-Tramitar Processo.	4,84
CI04-Instruir Processo.	4,70
CI05-Realizar Execução Orçamentária.	4,86
CI06-Realizar Execução Financeira.	4,78
CI07-Realizar Execução Contábil.	4,54
CI08-Realizar gestão de contratos e convênios.	4,25
CI09-Realizar Restos a Pagar não processados.	4,26
CI10-Realizar gestão da receita própria.	4,48
CI11-Elaborar Relatórios Gerenciais.	4,32
CI12-Operar o SIMA - Sistema de Materiais e Serviços.	4,75
CI13-Operar o SIPAC - Sistema Integrado de Administração, Patrimônio e Contratos, módulo de Protocolo.	4,68

Importância	
Competências	Média da Avaliação
CI14-Operar o PTA - Sistema de Protocolo, Tramitação e Arquivamento de Processos.	4,60
CI15-Operar o SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira.	4,84
CI16-Operar o CPR - Contas a Pagar e a Receber, módulo do SIAFI.	4,61
CI17-Operar o SIASG – Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais por meio do módulo SIDEC.	4,57
CI18-Operar o SIASG – Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais por meio do módulo SISME.	4,65
CI19-Operar o SIASG - Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais.	4,35
CI20-Operar o SCDP - Diárias e Passagens.	4,85
CI21-Operar o SIAFI Gerencial.	4,57

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

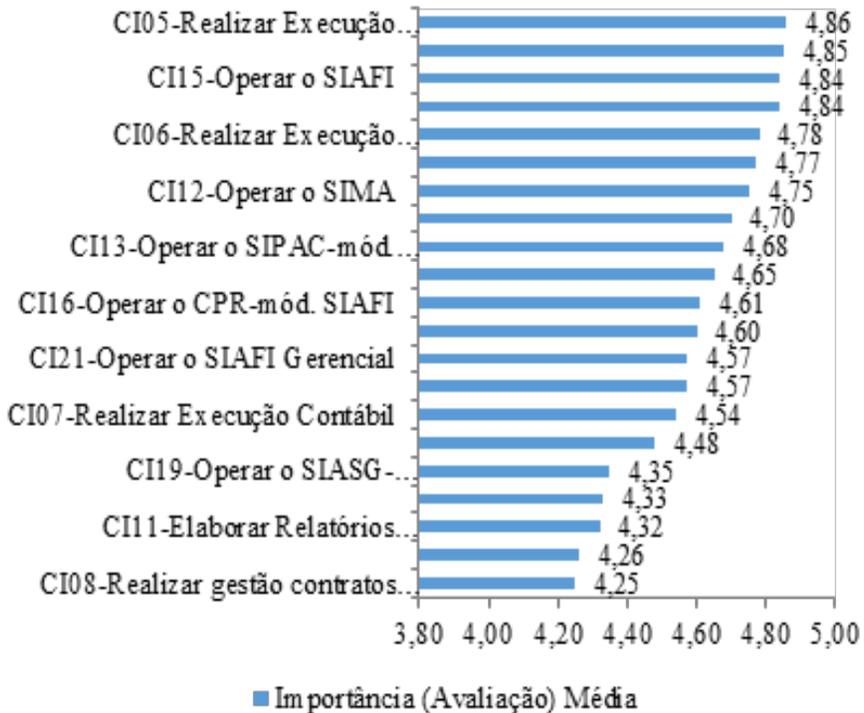
No Gráfico 1, apresentam-se as médias da avaliação, onde se analisou o grau de importância das competências para as unidades, na percepção do gestor.

Observa-se, nesse Gráfico, que as médias do grau de importância das avaliações variaram de 4,25 a 4,86.

No conjunto, dentro da escala de importância, as médias se situaram dentro do intervalo 4, significando que os gestores consideraram todas as competências como **“muito importantes”** alinhadas ao atendimento das demandas relativas a manutenção, funcionamento, aquisição de bens, entre outras.

É importante destacar que as competências **“CI05-Realizar a Execução Orçamentária”**, **“CI20-Operar o SCDP - Diárias e Passagens”**, **“CI15-Operar o SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira”** e **“CI03-Tramitar Processo”** obtiveram as quatro maiores médias, sendo consideradas pelos gestores como as mais importantes.

Gráfico 1 - Grau de importância



Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

É importante ressaltar, que as atividades relacionadas às competências **CI06-Realizar a Execução Financeira**, **CI07-Realizar a Execução Contábil**, **CI08-Realizar a Gestão de Contratos e Convênios**, **CI16-Operar o CPR – Módulo SIAFI**, e **CI18-Operar o SIASG - Módulo SISME**, com exceção da Diretoria de Finanças e Contabilidade (DFC), ainda não são desenvolvidas pelas unidades da UFPa (Quadro 5).

A competência considerada a menos importante pelos gestores, foi a **CI08-Realizar a Gestão de Contratos e Convênios**. A gestão de contratos e convênios, na sua maioria, está centralizada na PROAD. Por sua

vez, a execução orçamentária, financeira e contábil está centralizada na subunidade da Diretoria de Finanças e Contabilidade (DFC). Assim, apenas alguns contratos e/ou convênios vinculados a unidade, com raras exceções, são geridos pelos professores autores dos projetos, não tendo a participação direta do gestor da unidade. Isso explica a baixa importância dada pelos gestores nesta competência.

Finalmente, embora o mandato dos gestores seja de quatro anos, iniciados em datas diferentes, uns com menos e outros com mais conhecimentos e experiência na gestão das unidades, concluiu-se que houve consenso na escolha das competências como **“muito importantes”**, considerando que essas competências, na sua maioria, são desempenhadas nas atividades das unidades.

#### 4.4.3 Análise descritiva da hetero e autoavaliação do Domínio das Competências Individuais

Quanto ao domínio das competências, procurou-se conhecer por meio da autoavaliação dos servidores técnico-administrativos e terceirizados, e da heteroavaliação dos gestores, o grau de domínio das competências para o desempenho das atividades das unidades, na área de execução orçamentária, financeira e contábil da UFPA. Para a análise descritiva do domínio utilizou-se o cálculo da média aritmética da autoavaliação e da heteroavaliação.

Para quantificar as respostas, utilizou-se uma escala de importância do tipo Likert, com cinco intervalos de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 **“não domino a competência”**; 2 **“domino pouco a competência”**; 3 **“domino medianamente a competência”**; 4 **“domino muito a competência”** e 5 **“domino plenamente a competência”**.

Demonstra-se na Tabela 5, abaixo, a análise descritiva das heteroavaliações e autoavaliações quanto ao domínio das 21 (vinte e uma) competências avaliadas pelos participantes da pesquisa na UFPA.

Com relação às médias da heteroavaliação, apresentam-se os graus de domínio das competências para os servidores técnico-administrativos e terceirizados, na percepção do gestores.

Em decorrência da variação das médias de domínio das heteroavaliações de 2,95 a 4,08, apresentada na Tabela 5, a competência

“**CI19-Operar o SIASG-Operacional**”, foi considerada com o menor grau de domínio dos servidores técnico-administrativos e terceirizados na percepção do gestor, com a média de 2,95 situada dentro do intervalo de número 2 da escala de domínio, que significa “**domino pouco a competência**”, e a competência “**CI03-Tramitar Processo**”, considerada pelo gestor como a de maior grau de domínio dos servidores técnico-administrativos e terceirizados, com a média de 4,08 situada dentro do intervalo do número 4 da escala de domínio que significa “**domino muito a competência**”.

Considerou-se para análise das médias com menor grau de domínio, que variou de 2,95 a 2,98, as competências “**CI19-Operar o SIASG-Operacional**”, “**CI21-Operar o SIAFI Gerencial**” que os gestores consideraram possuir o domínio “**domino pouco a competência**”.

Para as médias com grau de domínio intermediário, que variou de 3,00 a 3,94, foram selecionadas as 15 competências “**CI18-Operar o SIASG-Mód.SISME**”, “**CI10-Realizar gestão da receita própria**”, “**CI09-Realizar RAP não processados**”, “**CI17-Operar o SIASG-Mód.SIDEC**”, “**CI20-Operar o SCDP**”, “**CI08-Realizar gestão contratos e Convênios**”, “**CI16-Operar o CPR-mód. SIAFI**”, “**CI13-Operar o SIPAC-mód. Protocolo**”, “**CI11-Elaborar Relatórios Gerenciais**”, “**CI07-Realizar Execução Contábil**”, “**CI12-Operar o SIMA**”, “**CI15-Operar o SIAFI**”, “**CI02-Elaborar Documento**”, “**CI04-Instruir Processo**” e “**CI05-Realizar Execução Orçamentária**”, que os gestores consideraram possuir domínio “**domino medianamente a competência**”.

Observou-se também que para as médias com maior grau de domínio, que variou de 4,00 a 4,08, foram selecionadas as competências “**CI01-Atendimento ao Usuário**”, “**CI14-Operar o PTA**”, “**CI06-Realizar Execução Financeira**” e “**CI03-Tramitar Processo**”, que os gestores consideraram possuir domínio “**domino muito a competência**”.

De acordo com o Quadro 5, com exceção das competências **CI06**, **CI07**, **CI08**, **CI16** e **CI18**, as demais são consideradas relevantes para o desenvolvimento das atividades dos servidores nas unidades.

Considerando-se as médias da autoavaliação, apresentam-se, na Tabela 5, os graus de domínio das competências para os técnico-administrativos e terceirizados, na percepção dos servidores.

Em decorrência da variação das médias de domínio das autoavaliações de 2,83 a 3,88, observa-se a competência **“CI09-Realizar RAP não processados”** com o menor grau de domínio dos servidores técnico-administrativos e terceirizados, na percepção do servidor, com a média 2,83, situada dentro do intervalo de número 2 da escala de domínio, que significa **“domino pouco a competência”**, e a competência **“CI14-Operar o PTA”**, considerada pelo servidor como a de maior grau de domínio dos servidores técnico-administrativos e terceirizados, com a média de 3,88, situada dentro do intervalo de número 3 da escala de domínio que significa **“domino medianamente a competência”**.

Considerou-se para análise das médias com menor grau de domínio, que variou de 2,83 a 2,97, as competências **“CI09-Realizar RAP não processados”**; **“CI19-Operar o SIASG-Operacional”**; **“CI21-Operar o SIAFI Gerencial”**; **“CI18-Operar o SIASG-Mód.SISME”**; **“CI12-Operar o SIMA”**; **“CI10-Realizar gestão da receita própria”**, e **“CI20-Operar o SCDP”**, que os servidores consideraram possuir o domínio **“domino pouco a competência”**.

Observou-se também, que para as médias com maior grau de domínio, que variou de 3,02 a 3,88, foram selecionadas as competências **“CI08-Realizar gestão contratos e Convênios”**, **“CI11-Elaborar Relatórios Gerenciais”**, **“CI17-Operar o SIASG-Mód.SIDEC”**, **“CI16-Operar o CPR-mód. SIAFI”**, **“CI13-Operar o SIPAC-mód. Protocolo”**, **“CI15-Operar o SIAFI”**, **“CI07-Realizar Execução Contábil”**, **“CI04-Instruir Processo”**, **“CI02-Elaborar Documento”**, **“CI06-Realizar Execução Financeira”**, **“CI05-Realizar Execução Orçamentária”**, **“CI03-Tramitar Processo”**, **“CI01-Atendimento ao Usuário”** e **“CI14-Operar o PTA”**, que os servidores consideraram possuir o domínio **“domino medianamente a competência”**.

**Tabela 5** - Grau de domínio da heteroavaliação e autoavaliação das competências.

Competência	Domínio			
	Heteroavaliação		Autoavaliação	
	Mé- dia	Ordem de Importân- cia	Mé- dia	Ordem de Im- portância
CI01-Atendimento ao Usuário	4,00	19	3,82	20
CI02-Elaborar Documento	3,78	15	3,42	16
CI03-Tramitar Processo	4,08	21	3,71	19
CI04-Instruir Processo	3,82	16	3,23	15
CI05-Realizar Execução Orçamentária	3,94	17	3,48	18
CI06-Realizar Execução Financeira	4,05	20	3,47	17
CI07-Realizar Execução Contábil	3,37	12	3,19	14
CI08-Realizar gestão contratos e Convênios	3,27	7	3,02	8
CI09-Realizar RAP não processados	3,12	5	2,83	1
CI10-Realizar gestão da receita própria	3,07	4	2,96	6
CI11-Elaborar Relatórios Gerenciais	3,34	11	3,02	9
CI12-Operar o SIMA	3,42	13	2,91	5
CI13-Operar o SIPAC -mód. Protocolo	3,33	10	3,14	12
CI14-Operar o PTA	4,00	18	3,88	21
CI15-Operar o SIAFI	3,50	14	3,17	13

Competência	Domínio			
	Heteroavaliação		Autoavaliação	
	Mé- dia	Ordem de Importân- cia	Mé- dia	Ordem de Im- portância
CI16-Operar o CPR-Mód. SIAFI	3,28	9	3,11	11
CI17-Operar o SIASG -Mód.SIDEC	3,14	6	3,04	10
CI18-Operar o SIASG -Mód.SISME	3,00	3	2,89	4
CI19-Operar o SIASG -Operacional	2,95	1	2,84	2
CI20-Operar o SCDP	3,27	8	2,97	7
CI21-Operar o SIAFI Ge- rencial	2,98	2	2,85	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Após os resultados da análise da média das heteroavaliações e autoavaliações, observou-se que, de modo geral, o domínio variou de “**pouco domínio da competência**” a “**domino muito a competência**”, sendo que nas heteroavaliações 2 competências (9,52%) foram apontadas com “**pouco domínio**”, 15 competências (71,43%) com “**domino medianamente a competência**” e 4 competências (19,05%) com “**domino muito a competência**”, enquanto nas autoavaliações 7 competências (33,33%) foram consideradas com “**pouco domínio da competência**” e 14 competências (66,67%) com “**domino medianamente a competência**”.

#### 4.5 Fase 5: Identificação do grau de necessidade de capacitação

E na fase 5 apresentou-se como resultado o grau de necessidade de capacitação para cada competência individual em relação a capacitação dos servidores da área de execução orçamentária, financeira e contábil.

#### 4.5.1 Análise descritiva do Grau de Necessidade de Capacitação (GNC) das Competências Individuais

A comparação entre os resultados de importância e domínio são fundamentais, pois, geram resultados que auxiliam na identificação do grau de necessidade de capacitação e indicam para a unidade o que é importante e o desempenho desejado no desenvolvimento das atividades dos servidores no trabalho (MENEZES; RIVEIRA; BORGES-ANDRADE; 1988), no entanto, para se utilizar esses resultados é imprescindível a realização do cálculo das prioridades de necessidade de capacitação (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004).

Segundo Brandão (2012), para o cálculo do grau de necessidade de capacitação (GNC), recomenda-se a aplicação da fórmula  $GNC = I(5 - D)$  cujo resultado deve ficar dentro do intervalo de 0 a 20, no qual a necessidade de capacitação vai variar conforme o valor do GNC, ou seja, quanto maior o GNC maior será a necessidade de capacitação.

Na Tabela 6, a seguir, serão apresentados os resultados descritivos (médias) das respostas das autoavaliações e heteroavaliações sobre a necessidade de capacitação das 21 (vinte e uma) competências individuais identificadas para a área de execução orçamentária, financeira e contábil da UFPA.

Com relação as médias das heteroavaliações observa-se que o GNC variou de 4,33 a 9,26. As seis competências consideradas com maior necessidade de capacitação, onde as médias do GNC variaram de 8,22 a 9,26, foram “CI18-Operar o SIASG-Mód. SISME”, “CI21-Operar o SIAFI gerencial”, “CI19-Operar o SIASG-Operacional”, “CI17-Operar o SIASG-Mód. SIDEC”, “CI20-Operar o SCDP” e “CI10-Realizar gestão da Receita Própria”. E as seis competências consideradas com menor necessidade de capacitação, onde as médias do GNC variaram de 4,33 a 5,43, foram: “CI14-Operar o PTA”; “CI03-Tramitar Processo”; “CI06-Realizar Execução Financeira”; “CI01-Atendimento ao Usuário”, “CI05-Realizar Execução Orçamentária” e “CI02-Elaborar Documento”.

Quanto as médias das autoavaliações constatou-se que o GNC variou de 5,05 a 9,96. As nove competências consideradas com maior necessidade de capacitação, onde as médias do GNC variaram de 8,90 a 9,96, foram “CI12-

Operar o SIMA”, “CI20-Operar o SCDP” “CI18-Operar o SIASG-Mód. SISME”, “CI21-Operar o SIAFI gerencial”, “CI19-Operar o SIASG-Operacional”, “CI10-Realizar gestão da Receita Própria” “CI17-Operar o SIASG-Mód. SIDEC”, “CI09-Realizar RAP não processados” e. “CI15-Operar o SIAFI”. E as nove competências consideradas com menor necessidade de capacitação, onde as médias do GNC variaram de 5,05 a 8,25, foram: “CI14-Operar o PTA”, “CI01-Atendimento ao Usuário”, “CI03-Tramitar Processo”, “CI02-Elaborar Documento” “CI06-Realizar Execução Financeira”;; “CI05-Realizar Execução Orçamentária”, “CI08-Realizar gestão.de contratos e convênios”, “CI07-Realizar Execução Contábil” e CI11-Elaborar relatórios gerenciais”.

Pode-se observar também, que a valorização do desempenho do servidor na atribuição do grau de domínio pelo gestor, refletiu diretamente no grau de necessidade de capacitação, onde, as médias do GNC das heteroavaliações foram menores do que as médias de GNC calculadas para as autoavaliações.

Constatou-se também, que na escolha das competências com maiores GNC, todas as competências selecionadas das heteroavaliações, embora com valores de médias diferentes, foram comuns as competências selecionadas das autoavaliações, ocorrendo o mesmo com relação às competências com menores GNC.

**Tabela 6 - Grau de necessidade de capacitação.**

Grau de Necessidade de Capacitação – GNC				
Competência	Média	Heteroavaliação		Autoavaliação
		Ordem de Importância	Média	Ordem de Importância
CI01- Atendimento ao usuário.	4,79	18	5,63	20
CI02-Elaborar Documento.	5,43	16	6,87	18
CI03-Tramitar processo.	4,43	20	6,26	19

<b>Grau de Necessidade de Capacitação – GNC</b>				
<b>Competência</b>	<b>Média</b>	<b>Heteroavaliação</b>		<b>Autoavaliação</b>
		<b>Ordem de Importância</b>	<b>Média</b>	<b>Ordem de Importância</b>
CI04-Instruir Processo.	5,53	15	8,39	12
CI05-Realizar Execução Orçamentária.	5,11	17	7,41	16
CI06-Realizar Execução Financeira.	4,49	19	7,20	17
CI07-Realizar Execução Contábil.	7,33	11	8,21	14
CI08-Realizar a gestão de contratos e convênios.	7,12	13	8,13	15
CI09-Realizar Restos a Pagar não processados.	7,47	9	8,90	8
CI10-Realizar gestão da receita própria.	8,22	6	8,98	6
CI11-Elaborar relatórios gerenciais.	6,46	14	8,25	13
CI12-Operar o SIMA - Sistema de Materiais e Serviços.	7,46	10	9,96	1
CI13-Operar o SIPAC - Módulo de Protocolo.	7,77	7	8,70	10
CI14-Operar o PTA.	4,33	21	5,05	21
CI15-Operar o SIAFI.	7,29	12	8,90	9
CI16-Operar o CPR - Módulo do SIAFI.	7,74	8	8,61	11
CI17-Operar o SIASG - Módulo SIDEC.	8,67	4	8,96	7
CI18-Operar o SIASG - Módulo SISME.	9,26	1	9,80	3

<b>Grau de Necessidade de Capacitação – GNC</b>				
<b>Competência</b>	<b>Média</b>	<b>Heteroavaliação</b>		<b>Autoavaliação</b>
		<b>Ordem de Importância</b>	<b>Média</b>	<b>Ordem de Importância</b>
CI19-Operar o SIASG - Operacional.	8,86	3	9,41	5
CI20-Operar o SCDP - Diárias e Passagens.	8,35	5	9,82	2
CI21-Operar o SIAFI Gerencial.	8,98	2	9,61	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

#### 4.5.2 Identificação do grau de necessidade de capacitação por grupo de unidades.

Após análise das necessidades gerais de capacitação relacionadas às 21 competências identificadas como necessárias para o desenvolvimento das atividades na área de execução orçamentária, financeira e contábil, analisou-se o GNC por grupo de unidades da UFPA, com a finalidade de definir a necessidade de capacitação para setores mais específicos. Dessa forma, as 37 unidades que participaram da pesquisa foram reunidas em seis grupos de unidades administrativas, acadêmicas e hospitalares, conforme demonstrado no Quadro 6.

É importante ressaltar que, quanto maior o valor da média do GNC, maior a necessidade de capacitação em relação a competência.

**Quadro 6 - Composição dos Grupos de Unidades**

<b>Grupos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Participantes</b>
<b>GRUPO 1 - ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR</b>		<b>51</b>
	Assessoria de Educação a Distância	2
	Prefeitura	2
	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	4
	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	2
	Pró-Reitoria de Administração	29
	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal	2
	Pró-Reitoria de Ensino e Graduação	2
	Pró-Reitoria de Extensão	6
	Pró-Reitoria de Relações Internacionais	2
<b>GRUPO 2 - ÓRGÃOS SUPLEMENTARES</b>		<b>17</b>
	Agência de Inovação Tecnológica	2
	Biblioteca Central	2
	Centro de Processos Seletivos	2
	Centro de Registro e Indicadores Acadêmicos	3
	Centro de Tec. da Informação e Comunicação	2
	Editores da UFPA	2
	Gráfica	2
	Museu da UFPA	2
<b>GRUPO 3 – INSTITUTOS</b>		<b>23</b>

	Instituto de Ciências Biológicas	2
	Instituto de Ciências da Arte	2
	Instituto de Ciências da Educação	2
	Instituto de Ciências da Saúde	3
	Instituto de Ciências Jurídicas	2
	Instituto de Educação Matemática e Científica	2
	Instituto de Estudos Costeiros	2
	Instituto de Filosofia e Ciências Humanas	2
	Instituto de Geociências	2
	Instituto de Letras e Comunicação	2
	Instituto de Medicina Veterinária	2
<b>GRUPO 4 – NÚCLEOS</b>		<b>9</b>
	Núcleo de Altos Estudos Amazônicos	2
	Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural	2
	Núcleo de Medicina Tropical	2
	Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento	3
<b>GRUPO 5 – CAMPI</b>		<b>9</b>
	Campus Universitário de Bragança	2
	Campus Universitário de Breves	2
	Campus Universitário de Cametá	1
	Campus Universitário de Castanhal	2
	Campus Universitário de Soure	2
<b>GRUPO 6 - HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS</b>		<b>7</b>
	Hospital Universitário João de Barros Barreto	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Na Tabela 7, apresentam-se os resultados do cálculo do GNC para o Grupo 1 “Administração Superior” relativo às 21 (vinte e uma) competências individuais identificadas para a área de execução orçamentária, financeira e contábil da UFPA.

Observou-se que a competência “**CI19-Operar o SIASG-Operacional**” apresentou o maior grau de necessidade de capacitação. Nesse grupo está incluída a Pró-Reitoria de Administração, unidade centralizadora de toda execução orçamentária, financeira e contábil, e que desenvolve normalmente, no dia a dia de trabalho, as atividades inerentes a competência acima, deduziu-se, portanto, que as demais unidades do grupo 1 é que estão necessitando de capacitação nessa competência.

Constatou-se também, que a competência “**CI01-Atendimento ao usuário**” apresentou o menor grau de necessidade de capacitação para as unidades do Grupo 1.

**Tabela 7** - Grau de necessidade de capacitação do Grupo 1 (Administração Superior).

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
CI19-Operar o SIASG-Operacional.	1	11,83
CI18-Operar o SIASG-Módulo SISME.	2	9,85
CI20-Operar o SCDP-Diárias e Passagens.	3	8,89
CI21-Operar o SIAFI Gerencial.	4	8,69
CI13-Operar o SIPAC-Módulo de Protocolo.	5	8,37
CI12-Operar o SIMA.	6	8,17
CI07-Realizar Execução Contábil.	7	7,56
CI09-Realizar Restos a Pagar não processados.	8	7,33
CI15-Operar o SIAFI.	9	7,17
CI17-Operar o SIASG-Módulo SIDEC.	10	7,09
CI16-Operar o CPR-Módulo do SIAFI.	11	6,68
CI10-Realizar gestão da receita própria.	12	6,29
CI14-Operar o PTA.	13	5,65
CI05-Realizar Execução Orçamentária.	14	5,57
CI04-Instruir Processo.	15	5,28
CI08-Realizar a gestão de contratos e convênios.	16	5,26
CI02-Elaborar Documento.	17	5,21

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
CI03-Tramitar processo.	18	5,00
CI11-Elaborar relatórios gerenciais.	19	4,94
CI06-Realizar Execução Financeira.	20	4,79
CI01-Atendimento ao usuário.	21	3,44

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Na Tabela 8, apresentam-se os resultados do cálculo do GNC para o Grupo 2, “Órgãos Suplementares”, relativo às 21 (vinte e uma) competências individuais identificadas para a área de execução orçamentária, financeira e contábil da UFPA.

Considerou-se que a competência “**CI10-Realizar gestão da receita própria**” apresentou o maior grau de necessidade de capacitação. Nesse grupo participam importantes unidades arrecadoras, como a Agência de Inovação Tecnológica por meio das atividades de incubação de empresas de base tecnológica, Centro de Processos Seletivos (CEPS) por meio da arrecadação do vestibular, Editora da UFPA por meio da venda de livros e a Gráfica da UFPA por meio da venda de serviços. Isso explica o grau de importância atribuída a esta competência.

Constatou-se também que a competência “**CI16-Operar o CPR -Módulo do SIAFI**” apresentou o menor grau de necessidade de capacitação para as unidades do Grupo 2, o que também se explica tendo em vista que as unidades desse grupo não desenvolvem as atividades pertinentes a essa competência.

**Tabela 8 - Grau de necessidade de capacitação do Grupo 2 (Órgãos Suplementares).**

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
CI10-Realizar gestão da receita própria.	1	8,63
CI21-Operar o SIAFI Gerencial.	2	8,08

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
CI17-Operar o SIASG-Módulo SIDEC.	3	7,07
CI08-Realizar a gestão de contratos e convênios.	4	6,29
CI09-Realizar Restos a Pagar não processados.	5	6,14
CI18-Operar o SIASG-Módulo SISME.	6	5,80
CI02-Elaborar Documento.	7	5,72
CI11-Elaborar relatórios gerenciais.	8	5,67
CI12-Operar o SIMA.	9	5,50
CI04-Instruir Processo.	10	5,28
CI20-Operar o SCDP-Diárias e Passagens.	11	5,17
CI19-Operar o SIASG-Operacional.	12	5,00
CI07-Realizar Execução Contábil.	13	4,83
CI05-Realizar Execução Orçamentária.	14	4,61
CI01-Atendimento ao usuário.	15	4,39
CI15-Operar o SIAFI.	16	4,00
CI13-Operar o SIPAC-Módulo de Protocolo.	17	3,83
CI06-Realizar Execução Financeira.	18	3,83
CI03-Tramitar processo.	19	3,50
CI14-Operar o PTA.	20	3,00
CI16-Operar o CPR-Módulo do SIAFI.	21	2,67

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Na Tabela 9, apresentam-se os resultados do cálculo do GNC para o Grupo 3 “Institutos”, relativo às 21 (vinte e uma) competências individuais identificadas para a área de execução orçamentária, financeira e contábil da UFPA.

Verificou-se que a competência “**CI21-Operar o SIAFI Gerencial**” apresentou o maior grau de necessidade de capacitação. Essa competência está relacionada à utilização de um sistema de geração de relatórios gerenciais, disponibilizado pelo governo federal para os órgãos integrantes do Sistema

Integrado de Administração Financeira (SIAFI). Disponibiliza relatórios bastante completos, mas sua utilização exige experiência do operador. Atualmente o sistema está disponível para todas as unidades da UFPA.

Essa competência é importante para todas as unidades que controlam suas dotações durante o exercício, como é o caso dos Institutos, na medida em que os gestores necessitam de relatórios gerenciais de acompanhamento dos gastos e das disponibilidades orçamentárias para auxiliar o gestor na tomada de decisão. Daí a importância atribuída a essa competência.

Constatou-se também, que a competência “CI06-Realizar Execução Financeira” obteve o menor grau de necessidade de capacitação para as unidades do Grupo 3, o que também se explica tendo em vista que as unidades desse grupo não desenvolvem as atividades pertinentes a essa competência.

**Tabela 9 - Grau de necessidade de capacitação do Grupo 3 (Institutos).**

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
CI21-Operar o SIAFI Gerencial.	1	9,50
CI09-Realizar Restos a Pagar não processados.	2	9,33
CI10-Realizar gestão da receita própria.	3	8,85
CI15-Operar o SIAFI.	4	8,75
CI08-Realizar a gestão de contratos e convênios.	5	8,67
CI16-Operar o CPR-Módulo do SIAFI.	6	8,63
CI11-Elaborar relatórios gerenciais.	7	8,31
CI17-Operar o SIASG-Módulo SIDEC.	8	7,80
CI12-Operar o SIMA.	9	7,55
CI13-Operar o SIPAC-Módulo de Protocolo.	10	7,09
CI07-Realizar Execução Contábil.	11	6,44
CI04-Instruir Processo.	12	6,41
CI20-Operar o SCDP-Diárias e Passagens.	13	6,30
CI02-Elaborar Documento.	14	5,95
CI18-Operar o SIASG-Módulo SISME.	15	5,86

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
CI19-Operar o SIASG-Operacional.	16	4,89
CI01-Atendimento ao usuário.	17	4,68
CI05-Realizar Execução Orçamentária.	18	4,67
CI14-Operar o PTA.	19	4,41
CI03-Tramitar processo.	20	4,35
CI06-Realizar Execução Financeira.	21	4,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Na Tabela 10, apresentam-se os resultados do cálculo do GNC para as unidades do Grupo 4 “Núcleos”, relativo às 21 (vinte e uma) competências individuais identificadas para a área de execução orçamentária, financeira e contábil da UFPA.

Constatou-se que a competência “**CI11-Elaborar relatórios gerenciais**” apresentou o maior grau de necessidade de capacitação. Essa competência é importante para todas as unidades que controlam suas dotações durante o exercício, como é o caso dos Núcleos, na medida em que os gestores necessitam de relatórios gerenciais mais simples, geralmente feitos em planilhas Excel, para acompanhamento dos gastos e das disponibilidades orçamentárias para auxiliar o gestor na tomada de decisão. Daí a importância atribuída a essa competência.

Constatou-se também que a competência “**CI07-Realizar Execução Contábil**” obteve o menor grau de necessidade de capacitação para as unidades do Grupo 3, o que também se explica tendo em vista que as unidades desse grupo não desenvolvem as atividades pertinentes a essa competência.

**Tabela 10** - Grau de necessidade de capacitação do Grupo 4 (Núcleos).

Competência	GNC	
	Nº de Ordem	Média
CI11-Elaborar relatórios gerenciais.	1	9,00
CI21-Operar o SIAFI Gerencial.	2	8,80
CI20-Operar o SCDP-Diárias e Passagens.	3	8,70
CI18-Operar o SIASG-Módulo SISME.	4	8,00
CI19-Operar o SIASG-Operacional.	5	8,00
CI17-Operar o SIASG-Módulo SIDEC.	6	7,00
CI04-Instruir Processo.	7	6,70
CI15-Operar o SIAFI.	8	6,00
CI12-Operar o SIMA.	9	5,70
CI16-Operar o CPR-Módulo do SIAFI.	10	5,00
CI08-Realizar a gestão de contratos e convênios.	11	4,50
CI13-Operar o SIPAC-Módulo de Protocolo.	12	4,20
CI14-Operar o PTA.	13	4,00
CI09-Realizar Restos a Pagar não processados.	14	4,00
CI10-Realizar gestão da receita própria.	15	3,60
CI01-Atendimento ao usuário.	16	3,50
CI02-Elaborar Documento.	17	3,40
CI05-Realizar Execução Orçamentária.	18	3,00
CI06-Realizar Execução Financeira.	19	3,00
CI03-Tramitar processo.	20	2,30
CI07-Realizar Execução Contábil.	21	2,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Na Tabela 11, apresentam-se os resultados do cálculo do GNC para as unidades do Grupo 5 “Campi do Interior”, relativo às 21 (vinte e uma) competências individuais identificadas para a área de execução orçamentária, financeira e contábil da UFPA.

Percebeu-se que a competência “CI15-Operar o SIAFI” apresentou o maior grau de necessidade de capacitação. Essa competência está rela-

cionada à utilização do SIAFI. Com exceção da Diretoria de Finanças e Contabilidade, subunidade da PROAD, todas as unidades da UFPA, com raras exceções, tem acesso restrito ao SIAFI, podendo fazer apenas consultas.

O SIAFI é um sistema acessado através da plataforma web, e o grande problema dos Campi do Interior é a internet de baixa qualidade, o que dificulta o acesso ao SIAFI. É importante ressaltar que na elaboração de relatórios para os gestores, são utilizados dados da plataforma do SIAFI, como os servidores têm pouco acesso o aprendizado deve ter sido insuficiente, daí a importância atribuída a essa competência.

Constatou-se que a competência “**CI06-Realizar Execução Financeira**” obteve o menor grau de necessidade de capacitação para as unidades do Grupo 5, o que também se explica tendo em vista que as unidades desse grupo não desenvolvem as atividades pertinentes a essa competência.

**Tabela 11** - Grau de necessidade de capacitação do Grupo 5 (Campi do interior).

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
CI15-Operar o SIAFI.	1	10,50
CI21-Operar o SIAFI Gerencial.	2	9,67
CI20-Operar o SCDP-Diárias e Passagens.	3	9,17
CI12-Operar o SIMA.	4	8,58
CI17-Operar o SIASG-Módulo SIDEC.	5	8,58
CI18-Operar o SIASG-Módulo SISME.	6	8,50
CI19-Operar o SIASG-Operacional.	7	8,42
CI11-Elaborar relatórios gerenciais.	8	7,92
CI04-Instruir Processo.	9	7,08
CI13-Operar o SIPAC-Módulo de Protocolo.	10	6,92
CI16-Operar o CPR-Módulo do SIAFI.	11	6,40
CI02-Elaborar Documento.	12	6,33
CI07-Realizar Execução Contábil.	13	5,90

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
CI09-Realizar Restos a Pagar não processados.	14	5,40
CI10-Realizar gestão da receita própria.	15	5,40
CI08-Realizar a gestão de contratos e convênios.	16	5,20
CI01-Atendimento ao usuário.	17	5,17
CI03-Tramitar processo.	18	5,00
CI05-Realizar Execução Orçamentária.	19	4,90
CI14-Operar o PTA.	20	4,60
CI06-Realizar Execução Financeira.	21	4,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Na Tabela 12, apresentam-se os resultados do cálculo do GNC para as unidades do Grupo 6 “Hospital Universitário”, relativo às 21 (vinte e uma) competências individuais identificadas para a área de execução orçamentária, financeira e contábil da UFPA. Importante informar que somente o Hospital Universitário João de Barros Barreto (HUJBB) participou da pesquisa.

Verificou-se que a competência “**CI07-Realizar Execução Contábil**” apresentou o grau máximo de necessidade de capacitação. Essa competência está relacionada ao controle das atividades contábeis realizadas no SIAFI

Verificou-se também que, com exceção da competência “**CI14-Operar o PTA**”, todas as competências apresentam o GNC tendendo para o grau máximo. A possível explicação para essa importante necessidade de capacitação, foi a mudança na administração do HUJBB em 2013, o que ocasionou a troca de quase todos os servidores que desenvolviam as atividades de execução orçamentária, financeira e contábil no hospital por outros com menor experiência.

Constatou-se também, que a competência “**CI14-Operar o PTA**” obteve o menor grau de necessidade de capacitação para as unidades do Gru-

po 6, o que também se explica tendo em vista que o HUIBB nunca utilizou esse sistema para tramitar processo. O PTA ainda é utilizado na UFPA para consulta e tramitação de processos formalizados antes da implantação do módulo de protocolo do SIPAC.

**Tabela 12** - Grau de necessidade de capacitação do Grupo 6 (Hospital Universitário).

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
CI07-Realizar Execução Contábil.	1	20,00
CI08-Realizar a gestão de contratos e convênios.	2	20,00
CI12-Operar o SIMA.	3	20,00
CI13-Operar o SIPAC-Módulo de Protocolo.	4	20,00
CI21-Operar o SIAFI Gerencial.	5	20,00
CI10-Realizar gestão da receita própria.	6	19,58
CI11-Elaborar relatórios gerenciais.	7	19,17
CI16-Operar o CPR-Módulo do SIAFI.	8	19,17
CI17-Operar o SIASG-Módulo SIDEC.	9	19,17
CI04-Instruir Processo.	10	18,75
CI20-Operar o SCDP-Diárias e Passagens.	11	18,75
CI06-Realizar Execução Financeira.	12	18,75
CI09-Realizar Restos a Pagar não processados.	13	18,33
CI05-Realizar Execução Orçamentária.	14	18,33
CI18-Operar o SIASG-Módulo SISME.	15	18,33

Competência	GNC	
	Número de Ordem	Média
CI19-Operar o SIASG-Operacional.	16	17,92
CI15-Operar o SIAFI.	17	16,67
CI02-Elaborar Documento.	18	15,42
CI01-Atendimento ao usuário.	19	15,42
CI03-Tramitar processo.	20	15,00
CI14-Operar o PTA.	21	2,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mapeamento das competências individuais dos servidores técnico-administrativos e terceirizados relativas a execução do orçamento público na Universidade Federal do Pará foi alcançado a partir de três objetivos específicos: 1) estabelecimento das competências setoriais da Universidade relacionadas a área de execução orçamentária, financeira e contábil; 2) identificação das competências individuais necessárias, para os servidores técnico-administrativos e terceirizados; e 3) identificação do Grau de Necessidade de Capacitação (GNC).

A base teórica para alcançar esses objetivos atenderam principalmente aos pressupostos de Brandão (2012), Menezes e Riveira e Borges-Andrade (1988) e Castro e Borges-Andrade (2004) e secundariamente outras referências também tiveram a sua importância na construção da proposta de identificação do GNC.

O mapeamento seguiu cinco fases metodológicas: 1) análise documental, que consistiu na avaliação de informações contidas em documentos relacionados aos objetivos estratégicos da UFPA; 2) grupo focal, técnica empregada para validar as competências setoriais e individuais, corroborou com as informações da primeira fase; 3) elaboração de questionários para o gestor e servidor, fundamentados com as competências individuais validadas no grupo focal; 4) aplicação dos questionários aos participantes da pesquisa para avaliação do servidor, na percepção do gestor, e na própria avaliação do servidor; e 5) identificação do grau de necessidade de capacitação do servidor.

A análise dos dados das cinco fases desta pesquisa permitiu responder quais foram às competências individuais necessárias para os servidores técnico-administrativos e terceirizados melhorarem o seu desempenho na área de execução orçamentária, financeira e contábil da UFPA. Os dados obtidos foram tabulados gerando diversas tabelas.

Com relação ao GNC das 21 (vinte e uma) competências individuais, na comparação das médias, as da heteroavaliação apresentam valores sempre menores que as médias da autoavaliação. Este resultado sugere que os gestores valorizaram o desempenho do servidor atribuindo um maior grau

de domínio àquela competência, refletindo diretamente no grau de necessidade de capacitação. Por outro lado, cabe ressaltar que, de certa forma, o servidor possui melhores condições de avaliar a sua real necessidade de capacitação, tendo em vista, que desenvolve as atividades pertinentes as competências. Dessa forma, é atribuído um menor grau de domínio daquela competência, sendo justificável o fato do GNC da autoavaliação ser maior que o da heteroavaliação.

A análise do GNC por grupo de unidades forneceu os seguintes resultados: para a Administração Superior maior grau para a competência “CI19-Operar o SIASG-Operacional” e menor grau para “CI01-Atendimento ao usuário”; para os Órgãos Suplementares maior grau para “CI10-Realizar gestão da receita própria” e menor grau para “CI16-Operar o CPR-Módulo do SIAFI”; para os Institutos maior grau para “CI21-Operar o SIAFI Gerencial” e menor grau para “CI06-Realizar Execução Financeira”; para os Núcleos maior grau para “CI11-Elaborar relatórios gerenciais” e menor grau para “CI07-Realizar Execução Contábil”; para os Campi do Interior maior grau para “CI15-Operar o SIAFI” e menor grau para “CI06-Realizar Execução Financeira”; para os Hospitais Universitários maior grau para “CI07-Realizar Execução Contábil” e menor grau para “CI14-Operar o PTA”. Estes resultados sugerem que os servidores necessitam de capacitação para as competências de maior GNC.

O GNC das competências por grupo de unidades tiveram resultados diversos. Com exceção dos Hospitais Universitários houve similaridade das médias entre os grupos de unidades representadas pela administração Superior, Órgãos Suplementares, Institutos, Núcleos e Campi do Interior, onde a maior média foi 11,83 e a menor 2,00. A discrepância na média dos hospitais universitários (até 20,00) sugere que deve ser feita nova pesquisa com orientação prévia dos participantes para garantir uma coleta que apresente dados mais consistentes. Entretanto, se a média de GNC dos hospitais for desconsiderada, não haverá alteração em relação ao resultado dos outros grupos de unidades, o que permite concluir que o resultado da pesquisa pode ser aplicado amplamente nos programas de capacitação para os servidores técnico-administrativos e terceirizados que atuam na área de execução orçamentária, financeira e contábil da UFPA.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, R. M. **Gestão de Pessoas por competências em organizações públicas**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: USP; UNICAMP; UNESP, 2008.
- BERNARDONI, D. L.; CRUZ, J. A. W. **Planejamento e orçamento na administração pública**. 2. ed. rev. atual. ampl. Curitiba: Ibpex, 2010. (Série Gestão Pública).
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada em competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1999.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C.P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P. et al. **Gestão de Desempenho por Competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898. 2008.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas**, São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. **Constituição (1988) Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2014.
- \_\_\_\_\_. **Decreto 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: 29 jan. 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 fev. 1967.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320\\_compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320_compilado.htm)>. Acesso em: 6 dez. 2011.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASTRO, Pedro Marcos Roma; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração - USP**. v. 39, n.1, 2004.

COELHO, M. P. C; FUERTH, L. R. A Influência da gestão por competência no desenvolvimento profissional. **Cadernos de administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, jan./jun. 2009.

COSTA, Thiago Dias; ALMEIDA JÚNIOR, João Cauby de. Mapeamento de Competências Individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: CONSAD, 2013.

CUNHA, Cleber Araújo; PALUMBO, Salvatore; FARIA, Wallace Cleber dos. **Gestão de pessoas por competência no TCU: uma análise preliminar**. 2007. 112 f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Pessoas), Tribunal de Contas da União, Brasília, DF, 2007.

DENCKER, Ada Freitas Maneti; VIA, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências humanas: com ênfase em comunicação**. São Paulo: Futura, 2001.

DURAND, Thomas. Forms of incompetence. In: Four International conference on Competence-Based Management, 4. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

\_\_\_\_\_. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*. n.127, 1999.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão por competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências**. Brasília, DF: ENAP, 2009 (Apostila do Curso Gestão por Competências).

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. *Revista Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 5, Edição Especial, p. 183-196. 2001.

KAPLAN, Robert S., e Norton, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIND, Luciana. Notas para o trabalho com a técnica de grupos focais. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v. 10, n. 15, p. 124-136, jun. 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

LIMA, Diana Vaz de; CASTRO, Robson Gonçalves de. **Contabilidade pública: integrando União, Estados e Municípios (Siafi e Siafem)**. São Paulo: Atlas, 2000.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 2001.

MAGALHÃES, S. et al. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! *Revista treinamento & desenvolvimento*, São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura Organizacional em Organizações Públicas. *Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro*, v. 40, n. 1, p. 81-105. 2006.

MENEZES, Lucimar Alencar; RIVERA, Ricardo de Carvalho Perez; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Necessidades de treinamento de agricultores e de suas mulheres num projeto integrado de colonização. **Cadernos de difusão de tecnologia**, Brasília, DF, v. 5, n.1, p.109-118, 1988.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus group: Instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K. ; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 325.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>> . Acesso em: 19 fev. 2014.

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (Coord.). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Belém: UFPA, 2010. Disponível em: <[http://www.portal.ufpa.br/docs/pdi\\_aprovado\\_final.pdf](http://www.portal.ufpa.br/docs/pdi_aprovado_final.pdf)> . Acesso em: 18 fev. 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Aristeu Jorge dos. Orçamento Público e os Municípios: Alguns conceitos de orçamento e suas repercussões na administração pública municipal. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, 22. ed., v. 7, n. 4, jul./ago. 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Histórico e Estrutura: a universidade hoje**. Belém, 2013. Disponível em: <<http://www.portal.ufpa.br//includes/pagina.php?cod=historico-e-estrutura>> . Acesso em: 18 fev. 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DO SERVIDOR**

### **SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

#### **Caro Servidor,**

O Mapeamento de Competências da UFPA identificou 21 Competências individuais referentes às atividades dos servidores na área de execução orçamentária e financeira da Instituição. Contamos com o seu auxílio para identificar suas necessidades de Capacitação, avaliando cada uma de suas Competências.

Para tanto, siga as instruções abaixo:

I. Preencha o cabeçalho com seus Dados pessoais/funcionais;

II. As Competências estão numeradas de 01 até 21. Caso você não possua tal competência, marque no campo “**Não se aplica ao caso**” um X no símbolo ①, e siga para a Competência seguinte;

III. Quando você possuir a referida Competência indique seu Grau de Domínio de ① a ⑤ no campo “**Grau de Domínio do Servidor**”, em que os números da escala significam: ① Não domino a competência, ② **Domino pouco a competência**, ③ **Domino medianamente a competência**, ④ **Domino muito a competência** e ⑤ **Domino plenamente a competência**.

Lembre-se que o grau de domínio é relevante para determinar a necessidade de capacitação;

IV. Abaixo de cada Competência, assinale com um X os Indicadores de atividades que você realiza no seu dia a dia. Não é necessário numerar de ① a ⑤ os indicadores;

V. Caso o comportamento necessário para o desempenho da Competência

não esteja na lista de indicadores, inclua o novo indicador no campo “Outros”. Você também pode sugerir outras competências que julgar necessárias.

VI. Quaisquer esclarecimentos, contatar o Sr. Jorge Nogueira – Diretoria de Finanças e Contabilidade, nos telefones: (91) 3201-7132 / 8255-0110.

Desde já, agradecemos sua participação.

**CABEÇALHO**

Servidor:	
Gestor:	
Cargo:	Função:
Unidade:	Subunidade:

Competência / Descrição	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>1. Atendimento ao usuário:</b> Identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.	①	① ② ③ ④ ⑤

<b>Indicadores de Atividades</b>	
<input type="checkbox"/> Esclarecer dúvidas.	<input type="checkbox"/> Realizar consultas no PTA e SI-PAC.
<input type="checkbox"/> Entregar documentos solicitados.	<input type="checkbox"/> Consultar documentos e manuais.
<input type="checkbox"/> Copiar documentos solicitados.	<input type="checkbox"/> Fornecer informações.
<input type="checkbox"/> Orientação quanto a abertura de processos.	<input type="checkbox"/> Prestar informações por e-mail.
<input type="checkbox"/> Encaminhar demandas do Servidor.	<input type="checkbox"/> Solucionar demandas.
<input type="checkbox"/> Prestar informações por telefone.	
<input type="checkbox"/> Outros: _____	
_____	

<b>Competência</b>	<b>Não se aplica ao caso.</b>	<b>Grau de domínio.</b>
<b>2. Elaborar Documento:</b> Elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Indicadores de Atividades</b>		
<input type="checkbox"/> Redigir ATA.	<input type="checkbox"/> Redigir Protocolo.	
<input type="checkbox"/> Redigir Ofício.	<input type="checkbox"/> Redigir Requerimento.	
<input type="checkbox"/> Redigir Memorando.	<input type="checkbox"/> Redigir Circular.	
<input type="checkbox"/> Redigir Convite.	<input type="checkbox"/> Redigir Declaração.	
<input type="checkbox"/> Outros: _____		
_____		

## Indicadores de Atividades

- Instruir Processo de bens e serviços de fornecedor exclusivo.
  - Instruir Processo de bens e serviços por dispensa de licitação.
  - Instruir Processo de bens e/ou serviços por meio de registro de preços.
  - Instruir Processo de serviço que exija notório saber.
  - Instruir Processo de Taxa de Inscrição de evento.
  - Instruir Processo de concessão de auxílio financeiro a estudante
  - Instruir Processo de concessão de auxílio financeiro a pessoa física.
  - Instruir Processo de concessão de suprimento de fundos.
  - Instruir Processo de prestação de contas de suprimento de fundos
  - Instruir Processo de ajuda de custo para remoção de servidor.
  - Instruir Processo de mudança de servidor removido.
  - Instruir Processo de concessão de auxílio ao pesquisador.
  - Instruir Processo para concessão de bolsa ao estudante.
  - Instruir Processo de bens e serviços na modalidade Carta Convite.
  - Instruir Processo de bens e serviços na modalidade Pregão.
  - Instruir Processo ou utilizar Processo Inicial para pagamento da aquisição de bens efetuada por meio de dispensa de licitação.
  - Instruir Processo ou utilizar Processo inicial para pagamento da aquisição de bens e/ou serviços efetuada por meio de licitação (contrato).
  - Instruir Processo para pagamento da aquisição de bens efetuada por meio de Ata de Registro de Preços.
  - Instruir Processo ou utilizar Processo inicial para pagamento da aquisição de serviços efetuada por meio de dispensa de licitação.
  - Instruir Processo ou utilizar Processo inicial para pagamento parcial ou total de obras.
  - Instruir Processo para devolução/ressarcimento de valores.
  - Outros: \_\_\_\_\_
-

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>3. Tramitar processo:</b> Receber e encaminhar corretamente processos para os setores competentes.	①	① ② ③ ④ ⑤
<p><b>Indicadores de Atividades</b></p> <p><input type="checkbox"/> Identificar corretamente o destino do processo.</p> <p><input type="checkbox"/> Elaborar despacho de encaminhamento.</p> <p><input type="checkbox"/> Utilizar sistema de protocolo.</p> <p><input type="checkbox"/> Outros: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>4. Instruir processo:</b> Organizar documentação que demonstre a necessidade da utilização de recurso público para atender despesas com o funcionamento, manutenção, investimentos e outras atividades, em consonância com a legislação pertinente, visando a consecução dos objetivos institucionais.	①	① ② ③ ④ ⑤

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>5. Realizar Execução Orçamentária:</b> Realizar as atividades relativas ao primeiro estágio da despesa, o empenho, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.	①	① ② ③ ④ ⑤
<p><b>Indicadores de Atividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Utilizar o PGO como instrumento de controle e acompanhamento da execução orçamentária.</li> <li><input type="checkbox"/> Executar e controlar a execução orçamentária da(s) unidade(s) bem como suas alterações.</li> <li><input type="checkbox"/> Analisar documentação do processo de empenho, para validação quanto a observância das normas, com a finalidade de emissão da nota de empenho.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar registro das aquisições de bens e/ou serviços no SIMA, classificando a despesa de acordo com sua natureza de gasto.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar consultas orçamentárias no SIAFI.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar movimentação de crédito entre as contas orçamentárias.</li> <li><input type="checkbox"/> Organizar e controlar a despesa com diárias e passagens, por meio do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP, obedecendo aos limites liberados pela administração superior, calculado com base no histórico de gastos do ano anterior.</li> <li><input type="checkbox"/> Emitir Pré-Empenho, Notas de Empenho ordinário, estimativo e global, bem como reforço e anulação, nos sistemas SIASG e SIAFI.</li> <li><input type="checkbox"/> Acompanhar os empenhos até sua liquidação.</li> <li><input type="checkbox"/> Elaborar relatórios que permitam o acompanhamento das atividades orçamentárias da Universidade.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar controle da dotação da unidade utilizando planilhas do Excel, em paralelo aos sistemas homologados pelo governo federal.</li> </ul>		
<input type="checkbox"/> Outros: _____ _____		

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<p><b>6. Realizar Execução Financeira:</b> Realizar as atividades relativas ao segundo estágio da despesa, a liquidação, e ao terceiro estágio da despesa, o pagamento, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.</p>	<p>①</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>
<p><b>Indicadores de Atividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Analisar a documentação relativa à entrega de bens ou à realização de serviços em conformidade com o processo de solicitação, para validação quanto à observância das normas e à legislação vigente, com a finalidade de liquidação da nota de empenho e pagamento da despesa.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar a classificação do evento contábil, do elemento e subelemento de despesa.</li> <li><input type="checkbox"/> Verificar se o fornecedor é optante do Simples Nacional, conforme previsto na Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006.</li> <li><input type="checkbox"/> Enquadrar a despesa na tabela de códigos para cálculo de tributos federais, previstos no Art. 64 da Lei n.º 9.430/96 e IN RFB n.º 1234/2012, caso o fornecedor não seja optante do simples nacional.</li> <li><input type="checkbox"/> Apurar o valor do INSS para retenção e posterior recolhimento, em conformidade com a IN 971/2009 de 17/11/2009.</li> <li><input type="checkbox"/> Apurar o valor do ISSQN de acordo com os percentuais previstos na legislação do município, para retenção e posterior recolhimento.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar a liquidação da despesa por meio da apropriação no módulo de Contas a Pagar e a Receber – CPR do SIAFI.</li> <li><input type="checkbox"/> Verificar disponibilidade financeira da conta única na fonte de recurso e vinculação de pagamento correspondente à despesa.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar a o pagamento da despesa no módulo de Contas a Pagar e a Receber – CPR do SIAFI.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar o pagamento de despesa extra orçamentária por meio da emissão de ordem bancária de crédito e banco, no SIAFI.</li> <li><input type="checkbox"/> Emitir sub-repasses financeiros às unidades descentralizadas e repasses financeiros aos órgãos que receberem créditos orçamentários da instituição.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar a liquidação e a efetivação do pagamento de diárias com a utilização do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP.</li> </ul>		
<p><input type="checkbox"/> Outros: _____</p> <p>_____</p>		

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
7. Realizar Execução Contábil: Controlar as atividades contábeis, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.	①	① ② ③ ④ ⑤

### Indicadores de Atividades

- Produzir peças processuais que irão compor o Relatório de Gestão e a prestação de contas anual da Universidade.
- Analisar as demonstrações contábeis da Universidade.
- Coordenar, orientar e dar apoio técnico aos ordenadores de despesa e responsáveis por bens, direitos e obrigações da União ou pelos quais responda.
- Efetuar registros contábeis nas unidades gestoras subordinadas, quando necessário.
- Realizar análise, acompanhamento, avaliação e regularizações contábeis dos atos e fatos da Gestão orçamentária, financeira e patrimonial.
- Orientar e apoiar as unidades na área orçamentária, financeira e patrimonial.
- Realizar Tomada de Contas dos responsáveis por bens e valores públicos.
- Analisar as solicitações de concessão de suprimento de fundos e encaminhá-las para a autorização do Ordenador de Despesa.
- Analisar as prestações de contas de suprimentos de fundos concedidos e efetuar o acerto contábil da classificação das despesas no SIAFI.
- Elaborar relatórios contábeis.
- Manter atualizado o rol de responsáveis da Universidade.
- Acompanhar os prazos de vigência dos Termos de Cooperação, para fins da elaboração das respectivas prestações de contas.
- Elaborar e encaminhar, à concedente, a prestação de contas de contratos, convênios, termos de cooperação e outros quando a Universidade atuar na qualidade de conveniente.
- Analisar a prestação de contas de contratos, convênios, termos de cooperação e outros, quando a Universidade atuar como concedente.
- Atender a diligências de concedentes e de órgãos de controle, relativo a prestação de conta de contratos e transferências voluntárias.
- Realizar a conformidade contábil dos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.
- Organizar, controlar e disponibilizar o acesso aos sistemas corporativos do Governo Federal SIAFI, SIASG, SIAFI GERENCIAL e SIAFI EDUCACIONAL.
- Identificar as despesas classificadas em restos a pagar relativas aos Termos de Cooperação, informando aos órgãos descentralizadores, para inscrição em recursos a receber.
- Outros: \_\_\_\_\_

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>8. Realizar a gestão de contratos e convênios:</b> Gerenciar a utilização de créditos orçamentários oriundos de outros órgãos, em conformidade com o plano de trabalho e objetivos da avença.	0	1 2 3 4 5
<b>Indicadores de Atividades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Consultar liberação de crédito no SIAFI.</li> <li><input type="checkbox"/> Verificar a compatibilidade entre demanda e plano de trabalho de contratos, convênios, termos de cooperação e outros.</li> <li><input type="checkbox"/> Verificar a vigência de contratos, convênios, termos de cooperação e outros.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar o registro de contrato celebrado com a FADESP, no SIAFI.</li> <li><input type="checkbox"/> Solicitar à concedente a liberação de recurso financeiro em conformidade com a despesa apropriada no SIAFI.</li> <li><input type="checkbox"/> Consultar a liberação de recurso financeiro no SIAFI.</li> <li><input type="checkbox"/> Organizar a documentação relativa a contratos, convênios, termos de cooperação e outros, para subsidiar e compor a prestação de contas.</li> </ul>		
<input type="checkbox"/> Outros: _____ _____ _____		

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>9. Realizar Restos a Pagar não processados:</b> Monitorar o cumprimento do objeto dos empenhos inscritos em restos a pagar não processados de responsabilidade da unidade, obedecendo aos prazos estabelecidos pela legislação pertinente.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Indicadores de Atividades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Identificar os empenhos cujos objetos não serão realizados no exercício corrente, para indicação do ordenador de despesa quanto a inscrição em restos a pagar não processados, para realização do objeto do empenho no exercício seguinte.</li> <li><input type="checkbox"/> Consultar saldos dos empenhos inscritos em restos a pagar não processados, para efeito de liquidação e pagamento da despesa.</li> <li><input type="checkbox"/> Acompanhar os empenhos até sua liquidação.</li> <li><input type="checkbox"/> Elaborar relatórios que permitam o acompanhamento da realização dos restos a pagar não processados.</li> </ul>		
<input type="checkbox"/> Outros: _____ _____		

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>10. Realizar gestão da receita própria:</b> Realizar, controlar e acompanhar a arrecadação de recursos financeiros na conta única, oriunda da captação de receita própria da Instituição.	①	① ② ③ ④ ⑤

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<p><b>Indicadores de Atividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Promover a arrecadação e o controle de todas as receitas da Universidade;</li> <li><input type="checkbox"/> Elaborar relatórios com informações que permitam o acompanhamento das atividades relacionadas à arrecadação das receitas da Universidade;</li> <li><input type="checkbox"/> Emitir a GRU - Guia de Recolhimento da União quando solicitado.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar o acompanhamento periódico e controle dos contratos e a evolução das receitas.</li> <li><input type="checkbox"/> Executar a interface junto ao Banco do Brasil, objetivando a manutenção dos convênios de arrecadação via Guia de Recolhimento da União simples e cobrança.</li> <li><input type="checkbox"/> Analisar e emitir parecer das Prestações de Contas (Relatório Orçamentário e Financeiro do Plano de Aplicação) relativo a execução dos recursos arrecadados.</li> <li><input type="checkbox"/> Efetuar a atualização monetária dos recolhimentos contratuais em atraso e/ou das devoluções ao erário.</li> <li><input type="checkbox"/> Classificar e regularizar periodicamente a receita arrecadada na conta única, alocando corretamente na unidade arrecadadora.</li> </ul>		
<p><input type="checkbox"/> Outros: _____</p> <p>_____</p>		

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<p><b>11. Elaborar relatórios gerenciais:</b> Realizar a consolidação das informações necessárias ao acompanhamento da execução orçamentária, financeira e contábil da Universidade, para auxiliar o gestor na tomada de decisão.</p>	<p>①</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>

<p><b>Indicadores de Atividades</b></p> <p><input type="checkbox"/> Gerar relatório consolidado com informações da base de dados do SIAFI.</p> <p><input type="checkbox"/> Gerar relatório consolidado com informações da base de dados do SIAFI Gerencial - SIAFIGER.</p> <p><input type="checkbox"/> Gerar relatório consolidado com informações da base de dados do SIASG.</p> <p><input type="checkbox"/> Outros:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<p><b>12. Operar o SIMA - Sistema de Materiais e Serviços:</b> Efetuar registro de aquisição de bens e/ou serviços para atender demandas por dispensa, registro de preço e processos licitatórios.</p>	<p>①</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>
<p><b>Indicadores de Atividades</b></p> <p><input type="checkbox"/> Efetuar registros no SIMA utilizando o perfil de Compras.</p> <p><input type="checkbox"/> Outros: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>13. Operar o SIPAC - Sistema Integrado de Administração, Patrimônio e Contratos, módulo de Protocolo:</b> Utilizar o módulo de protocolo do SIPAC para registrar, organizar e consultar a movimentação de documentos no âmbito da UFPA.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Indicadores de Atividades</b> <input type="checkbox"/> Efetuar registros no SIPAC utilizando o perfil Protocolo, para formalizar, tramitar e consultar processos no âmbito da UFPA. <input type="checkbox"/> Outros: _____		

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>14. Operar o PTA - Sistema de Protocolo, Tramitação e Arquivamento de Processos:</b> Utilizar o PTA para registrar, organizar e consultar a movimentação dos processos formalizados antes da implantação do módulo de protocolo do SIPAC, no âmbito da UFPA.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Indicadores de Atividades</b> <input type="checkbox"/> Efetuar registros no PTA utilizando o perfil Protocolo, para tramitar e consultar processos formalizados antes da implantação do módulo de protocolo do SIPAC, no âmbito da UFPA. <input type="checkbox"/> Outros: _____		

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>15. Operar o SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira:</b> Utilizar o SIAFI para registrar, consultar, analisar, acompanhar, controlar e contabilizar os atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da Universidade.	①	① ② ③ ④ ⑤

### Indicadores de Atividades

- Enviar, receber e consultar mensagens utilizando o perfil COMUNICA.
- Consultar os documentos emitidos no SIAFI pela UG, utilizando o perfil CONEXEC.
- Realizar a inclusão, alteração, consulta, cancelamento de documentos e emissão de relatórios no SIAFI, utilizando o perfil EXECUTOR.
- Realizar a inclusão, alteração e cancelamento de documentos do SIAFI, utilizando o perfil CONTABIL.
- Realizar alteração e consulta de dados da UG, utilizando o perfil EXECUTOR.
- Realizar alteração e consulta de dados da UG, utilizando o perfil CONTABIL.
- Realizar acesso a UG Secundária, e posterior retorno à UG Primária, utilizando o perfil MUDAUG.
- Verificar o registro da Conformidade de Gestão, garantindo as informações geradas no sistema, utilizando o perfil CONTÁBIL.
- Registrar a conformidade de operadores da UG, utilizando o perfil CONFOP, autorizando a permanência dos usuários cadastrados no SIAFI.
- Realizar consulta, inclusão, alteração e exclusão de usuários e perfis no SIAFI, utilizando o perfil CADPARCIAL.

Outros: \_\_\_\_\_

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<p><b>16. Operar o CPR - Contas a Pagar e a Receber, módulo do SIAFI:</b> Utilizar o CPR para registrar a liquidação e pagamento da despesa de acordo com a programação financeira da UFPA.</p>	<p>①</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>
<p><b>Indicadores de Atividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Realizar a inclusão, alteração, consulta e cancelamento de documento, relativo a liquidação da despesa, utilizando o perfil EXECUTOR.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar a quitação de documento, relativo a pagamento da despesa, utilizando o perfil PAGAMENTO.</li> <li><input type="checkbox"/> Consultar os compromissos de fluxo de caixa, utilizando o perfil CONFLUXO.</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar a programação financeira, relativo a emissão de PF, utilizando o perfil EXECUTOR.</li> <li><input type="checkbox"/> Gerar relatório relativo a demonstração dos compromissos financeiros, utilizando o perfil EXECUTOR.</li> </ul>		
<p><input type="checkbox"/> Outros: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>17. Operar o SIASG – Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais por meio do módulo SIDEC:</b> Utilizar o SIDEC para registrar a divulgação e a publicação das compras de bens e serviços para possibilitar a geração de minuta de empenho no SISME.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Indicadores de Atividades</b> <input type="checkbox"/> Efetuar registros no SIDEC utilizando o perfil de COMPRAS. <input type="checkbox"/> Outros: _____ _____ _____		

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>18. Operar o SIASG – Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais por meio do módulo SISME:</b> Utilizar o SISME para gerar a minuta do empenho, e possibilitar o envio de dados ao SIAFI para emissão da nota de empenho, registro contábil e impressão.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Indicadores de Atividades</b> <input type="checkbox"/> Gerar minuta de empenho no SISME, utilizando o perfil COMPRAS. <input type="checkbox"/> Outros: _____ _____ _____		

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>19. Operar o SIASG – Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais:</b> Utilizar o SIASG manutenção dos usuários cadastrados no sistema.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Indicadores de Atividades</b>		
<input type="checkbox"/> Registrar a conformidade de operadores da UG, utilizando o perfil CONGERAL, autorizando a permanência dos usuários cadastrados no SIASG.		
<input type="checkbox"/> Outros: _____ _____ _____		

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>20. Operar o SCDP-Diárias e Passagens:</b> Utilizar o SCDP para conceder diárias e/ou adquirir passagens.	①	① ② ③ ④ ⑤

#### Indicadores de Atividades

- Cadastrar solicitações de diárias e/ou passagens, utilizando o perfil de SOLICITANTE.
- Cadastrar prestação de contas, utilizando o perfil de SOLICITANTE.
- Realizar a avaliação da indicação do proposto e a pertinência da missão, efetuando a autorização administrativa se for o caso, utilizando o perfil de PROPONENTE/CONCEDENTE.

- Aprovar a prestação de contas, utilizando o perfil de PROPONENTE/ CONCEDENTE, Dec. n.º 5992/2006, Art. 5.º, § 1.º.
- Cadastrar empenhos de diárias e passagens emitidos no SIASG/SIAFI, utilizando o perfil COORDENADOR FINANCEIRO.
- Realizar o pagamento das diárias do proposto, utilizando o perfil COORDENADOR FINANCEIRO.
- Realizar o cadastro e acompanhamento do teto orçamentário na tabela Cadastra Teto Orçamentário, utilizando o perfil COORDENADOR ORÇAMENTÁRIO.

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Competência	Não se aplica ao caso.	Grau de domínio.
<b>21. Operar o SIAFIGer – SIAFI Gerencial:</b> Realizar, de forma tempestiva, consultas estruturadas de acordo com as necessidades específicas do gestor, para obtenção de relatórios gerenciais a partir dos dados da execução orçamentária, financeira, contábil e patrimonial registrados no SIAFI.	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

**Indicadores de Atividades**

- Gerar relatório gerencial por meio de consulta construída, de forma tempestiva, estruturada de acordo com as necessidades específicas do Gestor.
- Consultar documentos do SIAFI, selecionando e detalhando as informações contidas nos campos do documento, de acordo com as necessidades do usuário.

Outros: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B – Questionário do gestor**

**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DO SERVIDOR – PERCEPÇÃO DO GESTOR**

**Caro Gestor,**

O Mapeamento de Competências da UFPA identificou 21 Competências individuais referentes às atividades dos servidores da unidade. Contamos com o seu auxílio para identificar as necessidades de Capacitação dos seus colaboradores, avaliando cada uma de suas Competências.

Para tanto, siga as instruções abaixo:

- I. Preencha o cabeçalho com seus Dados pessoais/funcionais;
- II. As Competências estão numeradas de 01 até 21;
- III. Quando o servidor não possuir a referida Competência, marque um X no símbolo **⊙** no campo “**Não se aplica ao servidor**”, e siga para a Competência seguinte;

- IV. Quando o servidor possuir a referida Competência, indique seu Grau de Domínio de ① a ⑤ no campo “Grau de Domínio do Servidor”, onde os números da escala significam: ① Não domino a competência, ② Domino pouco a competência, ③ Domino medianamente a competência, ④ Domino muito a competência e ⑤ Domino plenamente a competência.

Lembre-se que o grau de domínio é relevante para determinar a necessidade de capacitação;

- V. Quando a unidade possuir a referida Competência, indique seu Grau de Importância de ① a ⑤, no campo “Grau de Importância para a unidade”, onde os números da escala significam: ① Sem importância, ② Pouco importante, ③ Medianamente importante, ④ Muito importante e ⑤ Extremamente importante.

Lembre-se que o grau de importância é relevante para determinar a necessidade de capacitação;

- VI. Informamos que os dados coletados não serão divulgados, sendo utilizados apenas pelo grupo responsável pela pesquisa;
- VII. Quaisquer esclarecimentos, contatar o Sr. Jorge Nogueira – Diretoria de Finanças e Contabilidade – DFC, nos telefones: (91) 3201-7132 / 8255-0110.

Desde já agradecemos sua participação.

## Cabeçalho

Servidor:	
Cargo:	Função:
Unidade:	e-mail:

Competência / Descrição	Não se aplica à unidade.	Grau de importância para a unidade.
<b>1. Atendimento ao usuário:</b> Identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	Não se aplica ao servidor.	Grau de domínio do servidor.
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

Competência / Descrição	Não se aplica à unidade.	Grau de importância para a unidade.
<b>2. Elaborar Documento:</b> Elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.	①	① ② ③ ④ ⑤

<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

<b>Competência / Descrição</b>	<b>Não se aplica à unidade.</b>	<b>Grau de importância para a unidade.</b>
<b>3. Tramitar processo:</b> Receber e encaminhar corretamente processos para os setores competentes.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

<b>Competência / Descrição</b>	<b>Não se aplica à unidade.</b>	<b>Grau de importância para a unidade.</b>
<b>4. Instruir processo:</b> Organizar documentação que demonstre a necessidade da utilização de recurso público para atender despesas com o funcionamento, manutenção, investimentos e outras atividades, em consonância com a legislação pertinente, visando a consecução dos objetivos institucionais.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
----------------------	---	-----------

Competência / Descrição	Não se aplica à unidade.	Grau de importância para a unidade.
<b>5. Realizar Execução Orçamentária:</b> Realizar as atividades relativas ao primeiro estágio da despesa, o empenho, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	Não se aplica ao servidor.	Grau de domínio do servidor.
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

Competência / Descrição	Não se aplica à unidade.	Grau de importância para a unidade.
<b>6. Realizar Execução Financeira:</b> Realizar as atividades relativas ao segundo estágio da despesa, a liquidação, e ao terceiro estágio da despesa, o pagamento, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	Não se aplica ao servidor.	Grau de domínio do servidor.
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

<b>Competência / Descrição</b>	<b>Não se aplica à unidade.</b>	<b>Grau de importância para a unidade.</b>
<b>7. Realizar Execução Contábil:</b> Controlar as atividades contábeis, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

<b>Competência / Descrição</b>	<b>Não se aplica à unidade.</b>	<b>Grau de importância para a unidade.</b>
<b>8. Realizar a gestão de contratos e convênios:</b> Gerenciar a utilização de créditos orçamentários oriundos de outros órgãos, em conformidade com o plano de trabalho e objetivos da avença.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

<b>Competência / Descrição</b>	<b>Não se aplica à unidade.</b>	<b>Grau de importância para a unidade.</b>
--------------------------------	---------------------------------	--

<b>9. Realizar Restos a Pagar não processados:</b> Monitorar o cumprimento do objeto dos empenhos inscritos em restos a pagar não processados de responsabilidade da unidade, obedecendo aos prazos estabelecidos pela legislação pertinente.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

<b>Competência / Descrição</b>	<b>Não se aplica à unidade.</b>	<b>Grau de importância para a unidade.</b>
<b>10. Realizar gestão da receita própria:</b> Realizar, controlar e acompanhar a arrecadação de recursos financeiros na conta única, oriunda da captação de receita própria da Instituição.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

<b>Competência / Descrição</b>	<b>Não se aplica à unidade.</b>	<b>Grau de importância para a unidade.</b>
--------------------------------	---------------------------------	--

<b>11. Elaborar relatórios gerenciais:</b> Realizar a consolidação das informações necessárias ao acompanhamento da execução orçamentária, financeira e contábil da Universidade, para auxiliar o gestor na tomada de decisão.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

<b>Competência / Descrição</b>	<b>Não se aplica à unidade.</b>	<b>Grau de importância para a unidade.</b>
<b>12. Operar o SIMA - Sistema de Materiais e Serviços:</b> Efetuar registro de aquisição de bens e/ou serviços para atender demandas por dispensa, registro de preço e processos licitatórios.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

Competência / Descrição	Não se aplica à unidade.	Grau de importância para a unidade.
<b>13. Operar o SIPAC - Sistema Integrado de Administração, Patrimônio e Contratos, módulo de Protocolo:</b> Utilizar o módulo de protocolo do SIPAC para registrar, organizar e consultar a movimentação de documentos no âmbito da UFPA.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

Competência / Descrição	Não se aplica à unidade.	Grau de importância para a unidade.
<b>14. Operar o PTA - Sistema de Protocolo, Tramitação e Arquivamento de Processos:</b> Utilizar o PTA para registrar, organizar e consultar a movimentação dos processos formalizados antes da implantação do módulo de protocolo do SIPAC, no âmbito da UFPA.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

Competência / Descrição	Não se aplica à unidade.	Grau de importância para a unidade.
<b>15. Operar o SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira:</b> Utilizar o SIAFI para registrar, consultar, analisar, acompanhar, controlar e contabilizar os atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da Universidade.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

Competência / Descrição	Não se aplica à unidade.	Grau de importância para a unidade.
<b>16. Operar o CPR - Contas a Pagar e a Receber, módulo do SIAFI:</b> Utilizar o CPR para registrar a liquidação e pagamento da despesa de acordo com a programação financeira da UFPA.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

Competência / Descrição	Não se aplica à unidade.	Grau de importância para a unidade.
<b>17. Operar o SIASG – Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais por meio do módulo SIDEC:</b> Utilizar o SIDEC para registrar a divulgação e a publicação das compras de bens e serviços para possibilitar a geração de minuta de empenho no SISME.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

Competência / Descrição	Não se aplica à unidade.	Grau de importância para a unidade.
<b>18. Operar o SIASG – Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais por meio do módulo SISME:</b> Utilizar o SISME para gerar a minuta do empenho, e possibilitar o envio de dados ao SIAFI para emissão da nota de empenho, registro contábil e impressão.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

Competência / Descrição	Não se aplica à unidade.	Grau de importância para a unidade.
<b>19. Operar o SIASG – Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais:</b> Utilizar o SIASG manutenção dos usuários cadastrados no sistema.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

Competência / Descrição	Não se aplica à unidade.	Grau de importância para a unidade.
<b>20. Operar o SCDP-Diárias e Passagens:</b> Utilizar o SCDP para conceder diárias e/ou adquirir passagens.	①	① ② ③ ④ ⑤
<b>Servidores respondentes do questionário</b>	<b>Não se aplica ao servidor.</b>	<b>Grau de domínio do servidor.</b>
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤
Servidor Respondente	①	① ② ③ ④ ⑤

Competência / Descrição	Não se aplica à unidade.	Grau de importância para a unidade.
<p><b>21. Operar o SIAFIGer – SIAFI Gerencial:</b> Realizar, de forma tempestiva, consultas estruturadas de acordo com as necessidades específicas do gestor, para obtenção de relatórios gerenciais a partir dos dados da execução orçamentária, financeira, contábil e patrimonial registrados no SIAFI.</p>	<p>①</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>
<p><b>Servidores respondentes do questionário</b></p>	<p><b>Não se aplica ao servidor.</b></p>	<p><b>Grau de domínio do servidor.</b></p>
<p>Servidor Respondente</p>	<p>①</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>
<p>Servidor Respondente</p>	<p>①</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤</p>

## APÊNDICE C – Aplicação do Questionário – Convite ao Servidor



## APÊNDICE D – Aplicação do Questionário – Convite ao Gestor

João Nogueira <jfn1603@gmail.com> 12 de set  
para Gonçalo, jose, pena, aliomar, ivonet, sebast, hercio, donietson, alvarolobo, assa, lgomes, mt, mariluci, akuzio, Eloi, fheto, almei

Prezado Gestor,

Estamos realizando um trabalho de pesquisa para mapear as competências individuais dos servidores que atuam na área de execução orçamentária, financeira e contábil da Universidade Federal do Pará. A finalidade do trabalho é desenvolver ações de capacitação que venham suprir as necessidades prioritárias dos servidores envolvidos com essa área. Assim, estaremos enviando para o seu e-mail um link que dará acesso ao questionário com as competências individuais identificadas como essenciais para o bom desempenho de sua unidade nessa área.

É de fundamental importância que procure indicar, na sua percepção, qual a necessidade de capacitação do servidor sob sua subordinação para cada competência. É importante ressaltar que os dados coletados não serão divulgados, sendo utilizados apenas pelo grupo responsável pela pesquisa.

O questionário começará a ser disponibilizado hoje 12/09/2014 no seu e-mail enviado por [gestcom@gestcomufpa.org](mailto:gestcom@gestcomufpa.org) via [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com) <member@surveymonkey.com>, se não estiver na caixa de entrada procure na caixa de spam, se você não encontrar me avise que faremos o reenvio. O prazo para a devolução do questionário é no dia 19/09/2014, próxima sexta-feira.

Agradecemos sua participação,

Cordialmente,

Jorge Nogueira  
Diretor de Finanças  
DFC/PROAD/UFPa  
(91) 3201-7132 / 8255-0110

## APÊNDICE E – Link de acesso ao SurveyMonkey



## **APÊNDICE F – Competências setoriais e individuais validadas no Grupo Focal.**

### **COMPETÊNCIA SETORIAL**

---

**Realizar o atendimento das demandas institucionais relativas a execução orçamentária e financeira:** Capacidade de formalizar e dar andamento às demandas oriundas das ações alocadas no orçamento, por meio do Plano de Gestão Orçamentária – PGO, de forma transparente, objetiva e em consonância com a legislação pertinente, visando à consecução dos objetivos institucionais.

---

### **LEGISLAÇÃO CONSULTADA**

---

Resolução n.º 662 CONSUN, de 31.03.2009 – Anexo I – Reitoria  
Regimentos Internos dos Institutos  
Regimentos Internos dos Núcleos  
Regimentos Internos dos Campi.

### **COMPETÊNCIA INDIVIDUAL**

---

**Atendimento ao usuário:** Identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.

### **INDICADORES DE ATIVIDADES**

---

- Esclarecer dúvidas.
- Entregar documentos solicitados.
- Copiar documentos solicitados.
- Orientação quanto a abertura de processos.
- Encaminhar demandas do Servidor.
- Prestar informações por telefone.
- Realizar consultas no PTA e SIPAC.
- Consultar documentos e manuais.
- Fornecer informações.
- Prestar informações por e-mail.
- Solucionar demandas.

### **COMPETÊNCIA INDIVIDUAL**

---

**Elaborar Documento:** Elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Redigir ATA.
- Redigir Ofício.
- Redigir Memorando.
- Redigir Convite.
- Redigir Protocolo.
- Redigir Requerimento.
- Redigir Circular.
- Redigir Declaração.

#### COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Tramitar processo:** Receber e encaminhar corretamente processos para os setores competentes.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Identificar corretamente o destino do processo.
- Elaborar despacho de encaminhamento.
- Utilizar sistema de protocolo.

#### COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Instruir processo:** Organizar documentação para formalizar processo que demonstre com transparência, objetividade e em consonância com a legislação pertinente, a necessidade da utilização de recurso público para atender despesas com o funcionamento, manutenção, investimentos e outras atividades, visando a consecução dos objetivos institucionais.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

- Instruir Processo de bens e serviços de fornecedor exclusivo.
- Instruir Processo de bens e serviços por dispensa de licitação.
- Instruir Processo de bens e/ou serviços por meio de registro de preços.
- Instruir Processo de serviço que exija notório saber.
- Instruir Processo de Taxa de Inscrição de evento.

- Instruir Processo de concessão de auxílio financeiro a estudante
- Instruir Processo de concessão de auxílio financeiro a pessoa física.
- Instruir Processo de concessão de suprimento de fundos.
- Instruir Processo de prestação de contas de suprimento de fundos
- Instruir Processo de ajuda de custo para remoção de servidor.
- Instruir Processo de mudança de servidor removido.
- Instruir Processo de concessão de auxílio ao pesquisador.
- Instruir Processo para concessão de bolsa ao estudante.
- Instruir Processo de bens e serviços na modalidade Carta Convite.
- Instruir Processo de bens e serviços na modalidade Pregão.
- Instruir Processo ou utilizar Processo Inicial para pagamento da aquisição de bens efetuada por meio de dispensa de licitação.
- Instruir Processo ou utilizar Processo inicial para pagamento da aquisição de bens e/ou serviços efetuada por meio de licitação (contrato).
- Instruir Processo para pagamento da aquisição de bens efetuada por meio de Ata de Registro de Preços.
- Instruir Processo ou utilizar Processo inicial para pagamento da aquisição de serviços efetuada por meio de dispensa de licitação.
- Instruir Processo ou utilizar Processo inicial para pagamento parcial ou total de obras.
- Instruir Processo para devolução/ressarcimento de valores.

#### COMPETÊNCIA SETORIAL

---

**Realizar Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil:** Capacidade de controlar as atividades orçamentárias, financeiras e contábeis, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.

#### LEGISLAÇÃO CONSULTADA

---

Resolução n.º 662 CONSUN, de 31.03.2009 – Anexo I – Reitoria.

Portaria n.º 728, de 04 de dezembro de 2009 – Ministério da Fazenda.

Lei n.º 4.320, de 17 de março de 1964.

Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000.

Regimentos Internos dos Institutos.

Regimentos Internos dos Núcleos.

Regimentos Internos dos Campi.

## COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Realizar Execução Orçamentária:** Realizar as atividades relativas ao primeiro estágio da despesa, o empenho, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.

### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Utilizar o Plano de Gestão Orçamentária – PGO como instrumento de controle e acompanhamento da execução orçamentária.
- Executar e controlar a execução orçamentária da(s) unidade(s) bem como suas alterações.
- Analisar documentação do processo de empenho, para validação quanto a observância das normas, com a finalidade de emissão da nota de empenho.
- Realizar registro das aquisições de bens e/ou serviços no SIMA, classificando a despesa de acordo com sua natureza de gasto.
- Realizar consultas orçamentárias no SIAFI.
- Realizar movimentação de crédito entre as contas orçamentárias.
- Organizar e controlar a despesa com diárias e passagens, por meio do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP, obedecendo aos limites liberados pela administração superior, calculado com base no histórico de gastos do ano anterior.
- Emitir Pré-Empenho, Notas de Empenho ordinário, estimativo e global, bem como reforço e anulação, nos sistemas SIASG e SIAFI.
- Acompanhar os empenhos até sua liquidação.
- Elaborar relatórios que permitam o acompanhamento das atividades orçamentárias da Universidade.
- Realizar controle da dotação da unidade utilizando planilhas do Excel, em paralelo aos sistemas homologados pelo governo federal.

## COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Realizar Execução Financeira:** Realizar as atividades relativas ao segundo estágio da despesa, a liquidação, e ao terceiro estágio da despesa, o pagamento, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.

#### COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Realizar a gestão de contratos e convênios:** Gerenciar a utilização de créditos orçamentários oriundos de outros órgãos, em conformidade com o plano de trabalho e objetivos da avença.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Consultar liberação de crédito no SIAFI.
- Verificar a compatibilidade entre demanda e plano de trabalho de contratos, convênios, termos de cooperação e outros.
- Verificar a vigência de contratos, convênios, termos de cooperação e outros.
- Realizar o registro de contrato celebrado com a FADESP, no SIAFI.
- Solicitar à concedente a liberação de recurso financeiro em conformidade com a despesa apropriada no SIAFI.
- Consultar a liberação de recurso financeiro no SIAFI.
- Organizar a documentação relativa a contratos, convênios, termos de cooperação e outros, para subsidiar e compor a prestação de contas.

#### COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Realizar Restos a Pagar não processados:** Monitorar o cumprimento do objeto dos empenhos inscritos em restos a pagar não processados de responsabilidade da unidade, obedecendo aos prazos estabelecidos pela legislação pertinente.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Identificar os empenhos cujos objetos não serão realizados no exercício corrente, para indicação do ordenador de despesa quanto a inscrição em restos a pagar não processados, para realização do objeto do empenho no exercício seguinte.
  - Consultar saldos dos empenhos inscritos em restos a pagar não processados, para efeito de liquidação e pagamento da despesa.
  - Acompanhar os empenhos até sua liquidação.
  - Elaborar relatórios que permitam o acompanhamento da realização dos restos a pagar não processados.
-

#### COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Realizar gestão da receita própria:** Realizar, controlar e acompanhar a arrecadação de recursos financeiros na conta única, oriunda da captação de receita própria da Instituição.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Promover a arrecadação e o controle de todas as receitas da Universidade.
- Elaborar relatórios com informações que permitam o acompanhamento das atividades relacionadas à arrecadação das receitas da Universidade.
- Emitir a GRU - Guia de Recolhimento da União quando solicitado.
- Realizar o acompanhamento periódico e controle dos contratos e a evolução das receitas.
- Executar a interface junto ao Banco do Brasil, objetivando a manutenção dos convênios de arrecadação via Guia de Recolhimento da União simples e cobrança.
- Analisar e emitir parecer das Prestações de Contas (Relatório Orçamentário e Financeiro do Plano de Aplicação) relativo a execução dos recursos arrecadados.
- Efetuar a atualização monetária dos recolhimentos contratuais em atraso e/ou das devoluções ao erário.
- Colaborar no treinamento, dentro de sua área de atuação, para os responsáveis das unidades descentralizadas.
- Classificar e regularizar periodicamente a receita arrecadada na conta única, alocando corretamente na unidade arrecadadora.

#### COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Elaborar relatórios gerenciais:** Realizar a consolidação das informações necessárias ao acompanhamento da execução orçamentária, financeira e contábil da Universidade, para auxiliar o gestor na tomada de decisão.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Gerar relatório consolidado com informações da base de dados do SIAFI.
- Gerar relatório consolidado com informações da base de dados do SIAFI Gerencial - SIAFIGER.
- Gerar relatório consolidado com informações da base de dados do SIASG.

#### COMPETÊNCIA SETORIAL

---

**Operar sistemas informatizados de apoio administrativo:** Capacidade de Operar sistemas desenvolvidos e/ou adquiridos pela Instituição, para auxiliar na organização e controle e execução das atividades administrativas visando dar suporte ao processo decisório.

#### COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Operar o SIMA - Sistema de Materiais e Serviços:** Efetuar registro de aquisição de bens e/ou serviços para atender demandas por dispensa, registro de preço e processos licitatórios.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Efetuar registros no SIMA utilizando o perfil de Compras.

#### COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Operar o SIPAC - Sistema Integrado de Administração, Patrimônio e Contratos, módulo de Protocolo:** Utilizar o módulo de protocolo do SIPAC para registrar, organizar e consultar a movimentação de documentos no âmbito da UFPA.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Efetuar registros no SIPAC utilizando o perfil Protocolo, para formalizar, tramitar e consultar processos no âmbito da UFPA.

#### COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Operar o PTA - Sistema de Protocolo, Tramitação e Arquivamento de Processos:** Utilizar o PTA para registrar, organizar e consultar a movimentação dos processos formalizados antes da implantação do módulo de protocolo do SIPAC, no âmbito da UFPA.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Efetuar registros no PTA utilizando o perfil Protocolo, para tramitar e consultar processos formalizados antes da implantação do módulo de protocolo do SIPAC, no âmbito da UFPA.

#### COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Operar o SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira:** Utilizar o SIAFI para registrar, consultar, analisar, acompanhar, controlar e contabilizar os atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da Universidade.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Enviar, receber e consultar mensagens utilizando o perfil COMUNICA.
- Consultar os documentos emitidos no SIAFI pela UG, utilizando o perfil CO-NEXEC.
- Realizar a inclusão, alteração, consulta, cancelamento de documentos e emissão de relatórios no SIAFI, utilizando o perfil EXECUTOR.
- Realizar a inclusão, alteração e cancelamento de documentos do SIAFI, utilizando o perfil CONTABIL.
- Realizar alteração e consulta de dados da UG, utilizando o perfil EXECUTOR.
- Realizar alteração e consulta de dados da UG, utilizando o perfil CONTABIL.
- Realizar acesso a UG Secundária, e posterior retorno à UG Primária, utilizando o perfil MUDAUG.
- Verificar o registro da Conformidade de Gestão, garantindo as informações geradas no sistema, utilizando o perfil CONTÁBIL.
- Registrar a conformidade de operadores da UG, utilizando o perfil CONFOP, autorizando a permanência dos usuários cadastrados a permanecerem utilizando o SIAFI.
- Realizar consulta, inclusão, alteração e exclusão de usuários e perfis no SIAFI, utilizando o perfil CADPARCIAL.

#### COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Operar o CPR - Contas a Pagar e a Receber, módulo do SIAFI:** Utilizar o CPR para registrar a liquidação e pagamento da despesa de acordo com a programação financeira da UFPA.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Realizar a inclusão, alteração, consulta e cancelamento de documento, relativo a liquidação da despesa, utilizando o perfil EXECUTOR.
- Realizar a quitação de documento, relativo a pagamento da despesa, utilizando o perfil PAGAMENTO.
- Consultar os compromissos de fluxo de caixa, utilizando o perfil CONFLUXO.
- Realizar a programação financeira, relativo a emissão de PF, utilizando o perfil EXECUTOR.
- Gerar relatório relativo a demonstração dos compromissos financeiros, utilizando o perfil EXECUTOR.

#### COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Operar o SIASG – Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais através do módulo SIDEC:** Utilizar o SIDEC para registrar a divulgação e a publicação das compras de bens e serviços para possibilitar a geração de minuta de empenho no SISME.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Efetuar registros no SIDEC utilizando o perfil de COMPRAS.
- Registrar a conformidade de operadores da UG, utilizando o perfil CONGERAL, autorizando a permanência dos usuários cadastrados a permanecerem utilizando o SIASG.

#### COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Operar o SIASG – Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais através do módulo SISME:** Utilizar o SISME para gerar a minuta do empenho, e possibilitar o envio de dados ao SIAFI para emissão da nota de empenho, registro contábil e impressão.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Gerar minuta de empenho no SISME, utilizando o perfil COMPRAS.
- Registrar a conformidade de operadores da UG, utilizando o perfil CONGERAL, autorizando a permanência dos usuários cadastrados a permanecerem utilizando o SIASG.

---

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Operar o SIASG – Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais:** Utilizar o SIASG manutenção dos usuários cadastrados no sistema.

INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Registrar a conformidade de operadores da UG, utilizando o perfil CONGERAL, autorizando a permanência dos usuários cadastrados a permanecerem utilizando o SIASG.

---

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Operar o SCDP - Sistema de Concessão de Diárias e Passagens:** Utilizar o SCDP para conceder diárias e/ou adquirir passagens.

INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Cadastrar solicitações de diárias e/ou passagens, utilizando o perfil de SOLICITANTE.
- Cadastrar prestação de contas, utilizando o perfil de SOLICITANTE.
- Realizar a avaliação da indicação do proposto e a pertinência da missão, efetuando a autorização administrativa se for o caso, utilizando o perfil de PROPONENTE/CONCEDENTE.
- Aprovar a prestação de contas, utilizando o perfil de PROPONENTE/CONCEDENTE, Dec. n.º 5992/2006, Art. 5.º, § 1.º.
- Cadastrar empenhos de diárias e passagens emitidos no SIASG/SIAFI, utilizando o perfil COORDENADOR FINANCEIRO.
- Realizar o pagamento das diárias do proposto, utilizando o perfil COORDENADOR FINANCEIRO.
- Realizar o cadastro e acompanhamento do teto orçamentário na tabela Cadastra Teto Orçamentário, utilizando o perfil COORDENADOR ORÇAMENTÁRIO.

---

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

---

**Operar o SIAFIger – SIAFI Gerencial:** Realizar, de forma tempestiva, consultas estruturadas de acordo com as necessidades específicas do gestor, para obtenção de relatórios gerenciais a partir dos dados da execução orçamentária, financeira, contábil e patrimonial registrados no SIAFI.

#### INDICADORES DE ATIVIDADES

---

- Gerar relatório gerencial através de consulta construída, de forma tempestiva, estruturada de acordo com as necessidades específicas do Gestor.
- Consultar documentos do SIAFI, selecionando e detalhando as informações contidas nos campos do documento, de acordo com as necessidades do usuário.

## APÊNDICE G – Competências Setoriais identificadas/Origem da Informação

Competências Setoriais / Descrição	Origem da Informação			
	Objetivos Estratégicos (PDI 2011-2015)	Objetivos da Unidade (Regimento)	Normas Exec. Orçamentária - Lei n.º 4.320/64	Normas de Finanças Públicas - Lei Comp. n.º
<p><b>CS01: Tramitar processos:</b> Capacidade de receber e encaminhar corretamente processos para setores competentes.</p> <p><b>CS02: Instruir processos:</b> Capacidade de organizar documentação para formalizar processo que demonstre com transparência, objetividade e em consonância com a legislação pertinente, a necessidade da utilização de recurso público para atender despesas com o funcionamento, manutenção, investimentos e outras atividades, visando a consecução dos objetivos institucionais.</p> <p><b>CS03: Elaborar Documentos:</b> Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.</p> <p><b>CS04: Realizar Execução Orçamentária:</b> Capacidade de controlar as atividades orçamentárias, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.</p>	X	X	X	X

<b>CS05: Elaborar relatórios gerenciais:</b> Capacidade de consolidar informações obtidas do SIAFI, demonstrando a situação orçamentária e financeira em relatórios gerenciais para auxiliar o gestor na tomada de decisão.		X			
<b>CS06: Gestão de Contratos e Convênios:</b> Capacidade de gerenciar a utilização de créditos orçamentários oriundos de outros órgãos, em conformidade com o plano de trabalho e objetivos da avença.		X	X	X	
<b>CS07: Realizar Execução Financeira:</b> Capacidade de controlar as atividades financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.	X	X	X	X	
<b>CS08: Realizar Execução Contábil:</b> Controlar as atividades contábeis, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.	X	X	X	X	X
<b>CS09: Atendimento ao usuário:</b> Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.		X			
<b>CS10: Analisar Processo:</b> Capacidade de avaliar se a instrução do processo foi realizada corretamente atendendo as exigências quanto a transparência, objetividade e obediência a legislação pertinente.		X	X	X	X
<b>CS11: Realizar Restos a Pagar não processados:</b> Capacidade de monitorar e providenciar o cumprimento do objeto dos empenhos inscritos em restos a pagar não processados de responsabilidade da unidade, obedecendo aos prazos estabelecidos pela legislação pertinente.		X		X	X

<b>CS12: Gestão da receita própria:</b> Capacidade de realizar, controlar e acompanhar a arrecadação de recursos financeiros na conta única da Instituição, oriunda da captação de receita própria da unidade.		X	X	X	X
<b>CS13: Operar sistemas internos de apoio administrativo:</b> Capacidade de operar sistemas desenvolvidos e/ou adquiridos pela Instituição, para auxiliar na organização e controle e execução das atividades administrativas visando dar suporte ao processo decisório.	X	X			
<b>CS14: Operar sistemas externos de apoio administrativo:</b> Capacidade de operar sistemas disponibilizados pelo governo federal e outras instituições afins, para auxiliar a administração pública nas atividades relacionadas com a execução e controle orçamentário, financeiro e patrimonial.			X	X	X
<b>CS15: Elaborar relatório anual de atividades no exercício:</b> Capacidade de consolidar informações pertinentes as atividades desenvolvidas pela Unidade durante o exercício corrente gerando o Relatório Anual de Atividades da Unidade, que subsidiará a elaboração do relatório de Gestão da UFPA.	X	X			

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

APÊNDICE H – Competências individuais identificadas.

Competências Individuais	Descrição
CI01: Atendimento ao usuário.	Identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.
CI02: Identificar corretamente o destino do processo.	Localizar a informação que permita identificar corretamente o destino do processo.
CI03: Elaborar despacho de encaminhamento.	Identificar informações que permitam elaborar o despacho de encaminhamento do processo.
CI04: Utilizar sistema de protocolo.	Utilizar o SIPAC, sistema informatizado de protocolo para realizar a tramitação de processo.
CI05: Instruir Processo para aquisição de bens e serviços de fornecedor exclusivo	Organizar documentação que demonstre com transparência e objetividade a necessidade de utilizar um fornecedor exclusivo para adquirir bens e serviços, em conformidade com a legislação.
CI06: Instruir Processo para contratação de pessoa física sem vínculo, para atuar como fiscal em concurso público.	Organizar documentação que demonstre com transparência e objetividade a necessidade da contratação de pessoas físicas para a prestação do serviço de fiscalização, e comprove que o preço contratado com o prestador do serviço está de acordo com o praticado no mercado e está dentro do limite de dispensa de licitação, conforme legislação pertinente.
CI07: Instruir Processo para aquisição de bens e serviços por dispensa de licitação.	Organizar documentação que demonstre com transparência e objetividade a necessidade da aquisição, e comprove que houve consulta prévia para obter o menor preço praticado no mercado, dentro do limite para dispensa, conforme legislação pertinente.

<p>CI08: Instruir Processo para aquisição de bens e/ou serviços através de registro de preços.</p> <p>CI09: Instruir Processo para aquisição de serviços que exija notório saber.</p> <p>CI10: Instruir processo para concessão de diárias e/ou passagens no SCDP.</p> <p>CI11: Instruir Processo para Taxa de Inscrição de evento.</p>	<p>Organizar documentação e gerar demanda de bens e/ou serviços para atender as necessidades da Unidade, através do processo de registro de preço correspondente, obedecendo a programação de atendimento da agenda de compras da UFPA.</p> <p>Organizar documentação que demonstre com transparência e objetividade a necessidade da contratação, e comprove a qualificação e a experiência exigida para a prestação do serviço, em conformidade com o Art. 66 da LDB e outras legislações pertinentes, e que o preço cobrado esteja de acordo com o praticado no mercado.</p> <p>Organizar documentação que demonstre com transparência, a necessidade da participação no evento, se o assunto é de interesse da Instituição e se está em conformidade com a legislação pertinente.</p> <p>Organizar documentação que demonstre com transparência, a necessidade da participação no evento, se o assunto é de interesse da Instituição e se está em conformidade com a legislação pertinente.</p>
<p>CI12: Instruir Processo para concessão de auxílio financeiro a estudante.</p>	<p>Organizar documentação que demonstre com transparência, a necessidade da concessão do auxílio ao estudante, se a atividade proposta está relacionada com o curso/área de estudo do aluno, e se está em conformidade com a legislação pertinente.</p>
<p>CI13: Instruir Processo para concessão de suprimento de fundos.</p> <p>CI14: Instruir Processo para prestação de contas de suprimento de fundos.</p>	<p>Organizar documentação que demonstre com transparência, a necessidade da concessão de suprimento de fundos ao servidor, para atender a despesas emergenciais da Instituição, em conformidade com a legislação pertinente.</p> <p>Organizar documentação que comprove com transparência, a utilização de recurso público pelo servidor, concedido por suprimento de fundos, para atender a despesas emergenciais, em conformidade com a legislação pertinente.</p>

<p>CI15: Instruir Processo para concessão de ajuda de custo.</p>	<p>Organizar documentação que demonstre com transparência, a necessidade e o interesse da administração na remoção de servidor entre unidades da Instituição ou no recebimento de servidor de outra Instituição, para concessão de ajuda de custo, em conformidade com a legislação pertinente.</p>
<p>CI16: Instruir Processo para custear mudança de servidor removido.</p>	<p>Organizar documentação que demonstre com transparência o direito do servidor em ter sua mudança custeada pela Instituição e comprove, também, que houve consulta prévia para obter o menor preço de empresas transportadoras para prestar o serviço, em conformidade com a legislação pertinente.</p>
<p>CI17: Instruir Processo para concessão de bolsa de auxílio ao pesquisador.</p>	<p>Organizar documentação que demonstre com transparência, existência de projeto de pesquisa aprovado pelas instâncias colegiadas e a indicação da participação do pesquisador no projeto, para fazer jus a concessão do auxílio ao pesquisador, em conformidade com a legislação pertinente.</p>
<p>CI18: Instruir Processo para concessão de bolsa estágio.</p>	<p>Organizar documentação que demonstre com transparência, o vínculo do discente com a UFPA, se a atividade a ser desenvolvida está de acordo com o contexto curricular do aluno, e se está em conformidade com a Lei n.º 11.778 de 25/09/2008, que dispõe sobre o estágio de estudantes.</p>
<p>CI19: Instruir Processo para concessão de Bolsa de Iniciação acadêmica - BIA.</p>	<p>Organizar documentação que demonstre com transparência, o vínculo do discente com a UFPA, se a atividade a ser desenvolvida no projeto/PROINT está de acordo com o contexto curricular do aluno, e se está em conformidade com o edital do PROINT.</p>

CI20: Instruir Processo para concessão de bolsa PIBIC:	Organizar documentação que demonstre com transparência, o vínculo do discente com a UFPA, se a atividade a ser desenvolvida no projeto está de acordo com o contexto curricular do aluno, e se está em conformidade com as normas do PIBIC.
CI21: Instruir Processo para concessão de bolsa de assistência estudantil.	Organizar documentação que demonstre com transparência, o vínculo do discente com a UFPA, a fragilidade econômica do aluno, e se está em conformidade com o Decreto n.º 7.234 de 19-07-2010, que dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES.
CI22: Instruir Processo para aquisição de bens e serviços com abertura de licitação na modalidade Carta Convite.	Organizar documentação que demonstre com transparência e objetividade a necessidade da aquisição, e comprove que houve consulta prévia para obter o melhor preço médio praticado no mercado, dentro dos limites estabelecidos e que servirão de parâmetro para abertura de licitação na modalidade carta convite, em conformidade com e Art. 23 da Lei n.º 8.666/93 e atualizada pela Lei n.º 9.648/98.
CI23: Instruir Processo para aquisição de bens e serviços com abertura de licitação na modalidade Pregão.	Organizar documentação que demonstre com transparência e objetividade a necessidade da aquisição, e comprove que houve consulta prévia para obter o melhor preço praticado no mercado, dentro dos limites estabelecidos e que servirão de parâmetro para abertura de licitação na modalidade Pregão, em conformidade com a lei 10.520/02 e decreto 5.450/05.
CI24: Redigir carta comercial.	Redigir texto para comunicação entre pessoas para tratar de interesses comuns.
CI25: Redigir ATA.	Redigir texto resumindo com fidelidade fatos, ocorrências e decisões de sessões, reuniões ou assembleias, realizadas por comissões, conselhos e congregações ou outras entidades semelhantes, de acordo com uma pauta, ou “ordem do dia”.

CI26: Redigir ofício.	Redigir texto para comunicação entre órgãos do serviço público e para fins oficiais.
CI27: Redigir memorando.	Redigir texto para comunicação interna.
CI28: Redigir convite.	Redigir texto com a finalidade de chamar, convocar ou solicitar o comparecimento de alguém a algum local, em data e horário marcado, com um propósito determinado.
CI29: Redigir protocolo.	Redigir texto por meio do qual uma pessoa física ou jurídica informa ter recebido documento em uma determinada data.
CI30: Redigir requerimento.	Redigir texto referente a pedido escrito encaminhado a uma autoridade do serviço público, a solução de alguma providência, ao reconhecimento ou a atribuição de algum direito, apresentando argumentos para fundamentá-lo.
CI31: Redigir circular.	Redigir texto com o objetivo de transmitir ordens, avisos, pedidos a funcionários de um determinado setor.
CI32: Redigir declaração.	Redigir texto de cunho afirmativo da existência ou não de um direito ou de um fato.
CI33: Utilizar o Plano de Gestão Orçamentária -PGO.	Utilizar o PGO como instrumento de acompanhamento e controle das dotações autorizadas para a Unidade, durante a execução orçamentária.
CI34: Analisar processo para emissão da nota de empenho.	Verificar se o processo, considerando o objeto da despesa, está instruído corretamente, em conformidade com a legislação pertinente.
CI35: Realizar movimentação orçamentária.	Realizar remanejamento/descentralização de crédito orçamentário entre contas orçamentárias, entre unidades orçamentárias.
CI36: Consultar disponibilidade de crédito.	Verificar a existência de saldo orçamentário suficiente que a UG detém por célula da despesa, para possibilitar a emissão da nota de empenho.

CI37: Consultar Provisão recebida.	Verificar o recebimento de parcela de crédito por célula da despesa, decorrente da descentralização de crédito orçamentário ou adicional.
CI38: Emitir Nota de Empenho original.	Registrar o empenho no SIAFI, através da emissão da Nota de Empenho original.
CI39: Emitir Nota de Empenho de reforço.	Registrar o reforço de crédito ao empenho original, no SIAFI, através da emissão da Nota de Empenho de reforço.
CI40: Emitir Nota de Empenho de anulação.	Registrar a anulação de crédito do empenho, no SIAFI, através da emissão da Nota de Empenho de anulação.
CI41: Consultar saldos dos empenhos.	Controlar os saldos dos empenhos visando reforços ou anulações de crédito com a finalidade de adequar o valor do empenho ao da despesa, se for o caso.
CI42: Obter relatórios sintéticos através de consulta ao SIAFI.	Obter relatórios demonstrativos sintéticos da situação orçamentária e financeira através de consulta ao SIAFI.
CI43: Obter relatórios sintéticos através de consulta ao SIAFI Gerencial - SIAFIGER.	Gerar relatórios demonstrativos sintéticos através do SIAFIGER que obtém as informações a partir dos dados da execução orçamentária, financeira, contábil e patrimonial existentes no SIAFI operacional.
CI44: Analisar processo para empenho com recursos da UFPA.	Verificar se a instrução do processo está de acordo com as normas estabelecidas para compromisso da despesa e se está prevista no PGO.
CI45: Analisar processo para empenho com recursos de outra fonte.	Verificar se a instrução do processo está de acordo com as normas estabelecidas para compromisso da despesa e se está prevista no Plano de Trabalho de Convênios, Termos de Cooperação, Termos de Parceria e outros instrumentos pertinentes.
CI46: Analisar processo para pagamento.	Verificar se a instrução do processo está de acordo com as normas estabelecidas para liquidação e pagamento da despesa.

CI47: Operar o Sistema de Materiais e Serviços – SIMA.	Efetuar registro das aquisições de bens e/ou serviços para atender as demandas por dispensa, registro de preço e processos licitatórios.
CI48: Operar o Sistema Integrado de Administração, Patrimônio e Contratos - SIPAC, módulo de Protocolo.	Utilizar o módulo de protocolo do SIPAC para fazer a tramitação de processos no âmbito da UFPA.
CI49: Operar o Sistema de Protocolo, Tramitação e Arquivamento de Processos - PTA.	Utilizar o PTA para fazer a tramitação de processos formalizados antes da implantação do módulo de protocolo do SIPAC, no âmbito da UFPA.
CI50: Operar o Sistema de Informações para o Ensino - SIE, módulo de Planejamento.	Utilizar o módulo de planejamento do SIE para inclusão de informações que irão compor a proposta orçamentária da Instituição.
CI51: Operar o Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI com ênfase em controladoria.	Utilizar o SIAFI para analisar, acompanhar e efetuar regularizações relativas aos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.
CI52: Operar o Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI com ênfase na execução orçamentária e financeira.	Utilizar o SIAFI para efetuar registros relativos à execução orçamentária e financeira.
CI53: Operar o Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI com ênfase na movimentação orçamentária e financeira.	Utilizar o SIAFI para efetuar registros relativos à movimentação orçamentária e financeira.
CI54: Operar o Sistema de Contas a Pagar e a Receber - CPR:	Utilizar o CPR, módulo do SIAFI, para efetuar a apropriação e o pagamento da despesa.
CI55: Efetuar a divulgação Eletrônica de Compras - SIDEC.	Utilizar o SIDEC para divulgação das compras de bens e serviços.
CI56: Operar o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP.	Utilizar o SCDP para conceder diárias ou adquirir passagens ao Servidor.
CI57: SIAFI Gerencial - SIAFIGer.	Utilizar o SIAFIGer para obtenção de informações, a partir dos dados da execução orçamentária, financeira, contábil e patrimonial existentes no SIAFI.

CI58: Realizar o acompanhamento e avaliação das operações contábeis.	Monitorar e acompanhar o adequado e tempestivo registro dos atos e dos fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, incluindo os processos relacionados ao encerramento do exercício e abertura do exercício seguinte.
CI59: Analisar e realizar regularizações contábeis.	Analisar e avaliar a consistência dos balanços, balancetes, auditores contábeis e demais demonstrações contábeis obtidas do SIAFI, relativo as unidades gestoras da UFPA, tomando providências quanto às regularizações das impropriedades detectadas nos registros contábeis.
CI60: Acompanhar e realizar conformidade dos registros contábeis.	Analisar, acompanhar e realizar a conformidade dos atos e fatos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial, de acordo com as normas vigentes e da tabela de eventos do SIAFI, visando à integridade dos registros contábeis.
CI61: Orientar e apoiar as unidades na área orçamentária, financeira e patrimonial.	Orientar e apoiar as unidades quanto às operações dos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, e apoiar quanto a treinamentos na área de execução orçamentária e financeira.
CI62: Realizar Tomada e Prestação de Contas dos responsáveis por bens e valores públicos.	Analisar documentação e emitir parecer sobre as operações orçamentárias e financeiras relativas a prestação de contas pela aplicação de recursos públicos.
CI63: Elaborar relatórios contábeis.	Elaborar relatórios para atender a demandas especiais com informações contábeis, de natureza gerencial, relativas a situação orçamentária, financeira e de patrimônio para auxiliar o gestor na tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

ANEXO

ANEXO A – Mapa estratégico da UFPA (2011-2015)

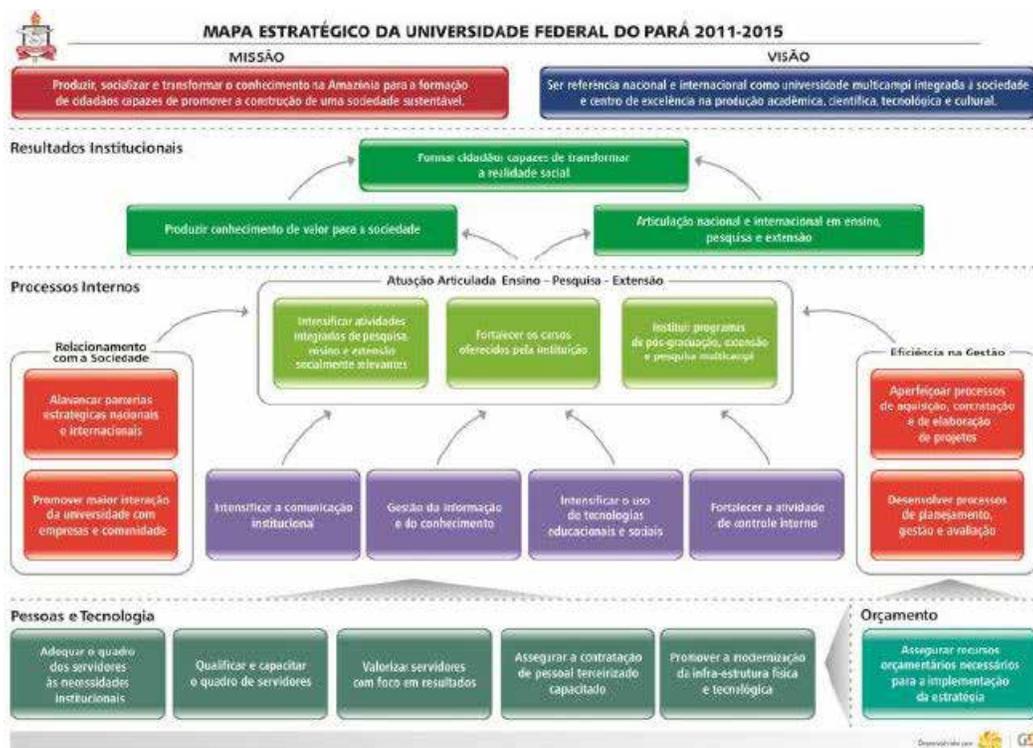


Figura 1- O Mapa Estratégico da Universidade Federal do Pará 2011 – 2015