

**UFGD**

Universidade Federal  
da Grande Dourados

# Análise da Capacitação dos Ordenadores de Despesas de uma Instituição Federal de Ensino com base na Gestão por Competências



  
**PROFIAP**  
MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Vânia Ramos Ramires  
Erlaine Binotto

DOURADOS-MS

## Ordenador de Despesas, o que é?

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

Como autoridade responsável pela aplicação dos recursos, o ordenador de despesas deve prestar contas de seus atos, demonstrando a regularidade dos mesmos (BRASIL,

1988, art. 70, § único). A Lei nº 4.320/1964, em seu artigo 84, criou o processo de tomada de contas para apreciação e julgamento das contas públicas, porém não regulamentou seu procedimento. Foi o Decreto nº 200/1967 que estruturou tal processo, em seus artigos 81 a 93 determina quem se submete a esse procedimento, quais documentos o integram e os prazos de instauração (MILESKI, 2002).

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

## E Gestão por Competências?

Para Zarifian (2001, p. 68) “a competência é o ‘tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do

indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”, tendo mais clareza acerca

de suas atribuições e responsabilidades, o indivíduo terá maior autonomia e segurança nas tomadas de decisões. O autor ainda afirma que, assumindo responsabilidades, o indivíduo passa a um novo patamar de envolvimento com seu trabalho, reencontrando interesse por um trabalho no qual está envolvido.

Fleury e Fleury (2006, p. 30) definem competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

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

O ordenador de despesas foi valorizado, na medida em que

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

Fleury e Fleury (2006) defendem que o desenvolvimento dos requisitos de competências agrega valor econômico e social, tanto para a instituição, quanto para os colaboradores. Dutra (2014) entende que a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, preparando-as para enfrentar situações novas ou cotidianas, profissionais e também pessoais, e as pessoas devolvem para as instituições o aprendizado conseguido ao desenvolverem suas capacidades pessoais, auxiliando a organização no enfrentamento de novos desafios.

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

Conhecimento, Habilidade e Atitude, formando assim a sigla CHA.

Com vistas a acompanhar a modernização administrativa surge o Decreto nº 5.707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal - PNDP. Conforme o referido Decreto, a gestão de pessoas deve ser feita por meio da gestão de competências. O artigo 2º, inciso II estabelece: “gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos

objetivos da instituição” (BRASIL, 2006). O Decreto foca na capacitação para promover o desenvolvimento das competências necessárias aos servidores conforme as necessidades do órgão ou instituição em que ele está lotado.

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

## Responsabilidades do Ordenador de Despesas

Segue uma síntese das responsabilidades inerentes ao ordenador de despesas encontradas na legislação vigente:

Tema	Norma	Artigo	Definição
Ordenador de despesas	Decreto-Lei nº 200/1967	Art. 80, § 1º	É toda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimimento ou dispêndio de recursos.
Fases da despesa pública	Lei 4320/1964	Art. 58, 62, 64	Empenho, liquidação e pagamento
	Decreto-Lei nº 200/1967	Art. 74, § 2º	

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

## Competências necessárias identificadas

Foram entrevistadas 14 pessoas que ocuparam ou que ocupavam a função de ordenador de despesas nos 10 campi do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul. A partir das competências necessárias à função, destacadas nas entrevistas, na legislação, na literatura, com ênfase na missão, visão e valores da instituição, foi possível construir um rol de competências gerenciais requeridas aos ordenadores de despesas do IFMS.

Competências organizacionais e administrativas	
Conhecimento	Conhecimento sobre Gestão Pública e Administrativa
	Conhecimento sobre Conceitos Básicos utilizados rotineiramente
	Conhecimento sobre Administração Pública
	Conhecimento sobre Responsabilidade do Gestor- Pessoa Politicamente Exposta
	Conhecimento sobre Processos e fases processuais
	Conhecimento sobre Direito Administrativo
	Conhecimento sobre Regras de conduta
Habilidade	Habilidade em se comunicar com todos, comunidade interna e externa
	Habilidade com organização, ser organizado
	Habilidade na tomada de decisão
	Habilidade em dialogar, ser aberto ao diálogo
	Habilidade em sugerir ideias, melhorias
	Habilidade em liderar pessoas, equipe
	Habilidade em persuadir o outro a trabalhar em prol da instituição.
	Habilidade no trato político
	Habilidade com questões administrativas
	Habilidade em instruir os membros da equipe
Atitude	Ser proativo (a)
	Ser extrovertido (a), não ser uma pessoa tímida
	Ser paciente, com as pessoas e com os processos
	Ter perfil de gestor
	Ter comprometimento
	Transmitir segurança para a equipe
	Agir com legalidade, moralidade, publicidade e eficiência

	Ter praticidade nas ações
	Ter controle emocional
	Ter bom senso nas ações e decisões
	Ter ousadia
	Ter consciência que não agradará a todos
<b>Competências financeiras e orçamentárias</b>	
Conhecimento	Conhecimento sobre Orçamento Público e como é formado
	Conhecimento sobre Legislação
	Conhecimento sobre Gestão Orçamentária e Planejamento Orçamentário
	Conhecimento sobre Contabilidade Pública
	Conhecimento sobre Sistemas do Governo
	Conhecimento sobre Matriz Orçamentária- CONIF
	Conhecimento sobre Processos e fases processuais
	Conhecimento sobre Distribuição orçamentária no IFMS
	Conhecimento sobre Licitação e contratos
	Conhecimento sobre Gestão Patrimonial
Habilidade	Habilidade na tomada de decisão
	Habilidade em buscar conhecimento, aprimoramento
	Habilidade em analisar processos
	Habilidade na divisão do orçamento, saber negociar
	Habilidade em organizar o tempo de trabalho para ter disponibilidade para ordenança
Atitude	Fazer somente o que está na lei, sem o “jeitinho”
	Agir com legalidade, moralidade, publicidade e eficiência
	Ser introvertido
	Ter concentração
	Ter olhar crítico sobre os processos
	Ser inquieto, questionar o motivo das ações

	Ser metódico
	Gostar de ler
<b>Competência de relacionamento pessoal e interpessoal</b>	
Conhecimento	Conhecimento sobre Legislação
	Conhecimento sobre Direito Administrativo
	Conhecimento sobre Gestão de Pessoas
Habilidade	Habilidade com relacionamento interpessoal, saber lidar com pessoas
	Habilidade em dialogar, ser aberto ao diálogo
	Habilidade em liderar pessoas, equipe
	Habilidade em instruir os membros da equipe
	Habilidade em resolução de conflitos
Atitude	Ser comunicativo (a)
	Saber esperar o tempo das pessoas e dos processos
	Ser um líder
	Transmitir segurança para a equipe
	Saber ouvir opinião divergente
	Ser imparcial nas decisões
	Ter controle emocional
	Ter consciência que não agradará a todos

## Proposta de Plano de Capacitação

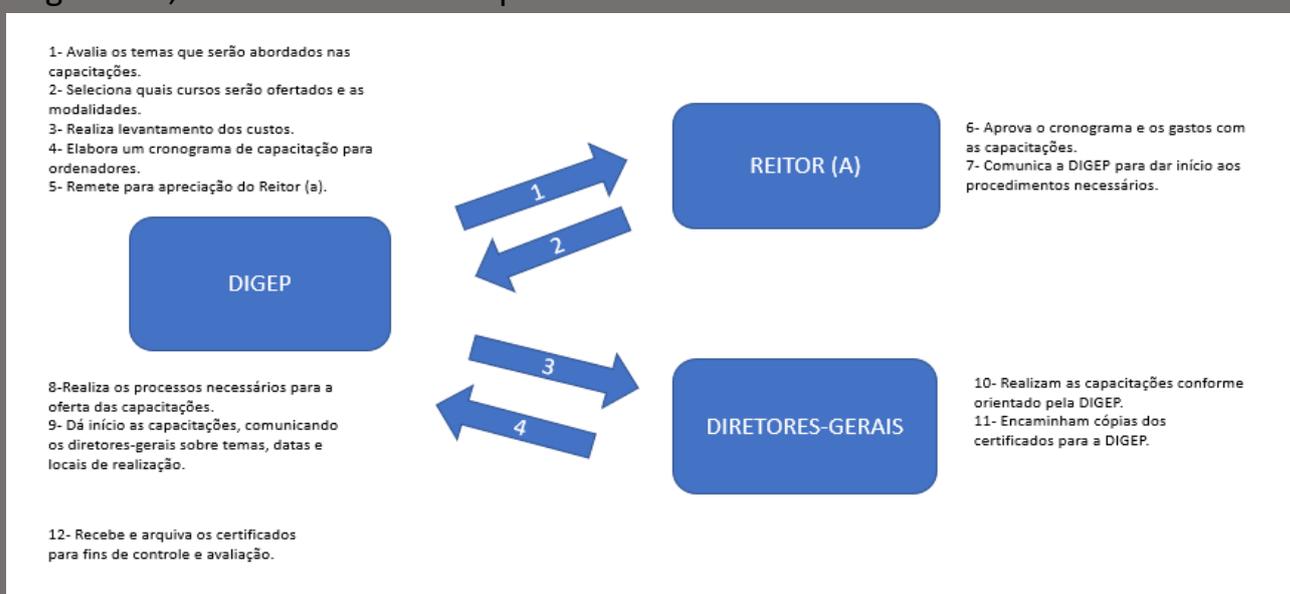
A proposta de intervenção sugerida é a de um plano de ação específico para desenvolvimento das competências dos ocupantes da função de ordenador de despesas ou para quem porventura almeje se candidatar a diretor-geral de algum campus, lembrando que o diretor

geral do campus é quem exerce a função de ordenador de despesas. Conforme Amaral (2006) a constante capacitação do servidor contribui para a melhora da qualidade do serviço ofertado pelo órgão público.

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

que os servidores e a instituição decidam a melhor maneira de proporcionar os cursos necessários.

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



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

A DIGEP atuará elencando os temas que serão ofertados aos gestores, a forma como serão ofertados, se por capacitação ou treinamento, de forma presencial ou a distância, por escolas de governo ou pelos próprios servidores da instituição, a

periodicidade e os custos das capacitações. Também deve ser elaborado pela DIGEP, um cronograma dos cursos, a ordem que devem ser ofertados, observando períodos importantes do ano, como por exemplo, o encerramento do exercício e a fase de elaboração da proposta orçamentária, e remeter para apreciação do (a) Reitor (a).

Após apreciação do (a) Reitor (a), se aprovados o cronograma de cursos e os custos apresentados, serão

iniciados, pela DIGEP, os processos cabíveis para a oferta e início das capacitações. Destaca-se que os procedimentos acerca do itinerário de capacitação deverão ter início antes do processo de consulta para novos diretores-gerais, visto que, ao ser divulgado o resultado da consulta, os servidores indicados pela comunidade já iniciarão as capacitações, antes mesmo de assumirem de fato o cargo para o qual foram eleitos.

É importante e necessária a programação antecipada sobre as capacitações aos gestores, levando

em consideração a quantidade de servidores a serem capacitados, os custos das capacitações, e também o pouco tempo disponível para realização dos cursos e treinamentos, considerando as demais atribuições do gestor no cargo de diretor-geral. Cabe também à DIGEP, avaliar os resultados das capacitações ofertadas, se estão atendendo as demandas e necessidades da instituição, se estão sendo efetivas na formação dos gestores e se os gestores estão realizando as capacitações ofertadas.

## Temas a serem abordados na capacitação

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

### Conhecimentos iniciais

#### ❖ Competências organizacionais e administrativas:

- Conhecimentos básicos sobre Orçamento Público
- Ética e Administração Pública

### Período de transição

#### ❖ Competências organizacionais e administrativas:

- Atribuições do diretor geral no IFMS
- Organograma, procedimentos internos, documentos institucionais

#### ❖ Competências financeiras e orçamentárias:

- Orçamento do campus, planejamento e execução do orçamento vigente

- Contratos e convênios em andamento

### Após entrada em exercício:

#### ❖ Competências organizacionais e administrativas:

- Administração Pública: o que é ser gestor, liderança, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, resolução de conflitos.
- Planejamento estratégico: elaboração do planejamento estratégico, execução e controle, PDI e PDC.

#### ❖ Competências financeiras e orçamentárias:

- Ordenador de despesas: atribuições, responsabilidades, principais sanções impostas pela legislação, rotina do ordenador de despesas, implicações em ser Pessoa Politicamente Exposta- PPE.
- Orçamento e finanças: ciclo orçamentário (PPA, LDO, LOA), fases da despesa pública, restos a pagar e encerramento de exercício, segregação de função, alocação de recursos baseado no planejamento estratégico.
- Contabilidade Pública: conceitos básicos, natureza de despesa, custeio e investimento, distinção entre material e serviço, patrimônio público, Lei de Responsabilidade Fiscal.
- Matriz Orçamentária: como é formada, distribuição do orçamento no IFMS, planejamento orçamentário do *campus*, Quadro Detalhado de Despesas- QDD, prestação de contas à sociedade (transparência).
- Sistemas do Governo Federal: SIAFI e suas funcionalidades, SIASG e suas funcionalidades. Conformidade de gestão.
- Licitações e contratos: Modalidade de compras, fases do processo licitatório, dispensa e inexigibilidade, gestão e acompanhamento de contratos, aplicação de sanções e penalidades contratuais, planejamento anual de compras. Cartão de Pagamento do Governo Federal- CPGF, finalidade, quem pode utilizar e prestação de contas.

#### ❖ Competências de relacionamento pessoal e interpessoal:

- Gestão de pessoas: avaliação de desempenho, solução de conflitos
- Direito Administrativo: atos administrativos, lei 8.112/1990

## Considerações finais

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

Os resultados dessa pesquisa dão continuidade aos estudos já realizados por diversos autores sobre a importância da capacitação dos gestores públicos. É necessário que a instituição incentive cada vez mais a qualificação dos servidores, especialmente dos ocupantes de cargo de gestão, visto que são esses que estão à frente das equipes, tomando decisões diante de situações complexas e encontrando meios de enfrentar os desafios oriundos das atividades gerenciais.

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

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

## Referências

Almeida, A. D. (2018). Cargos de direção em Universidades Federais: diagnóstico da Universidade Federal da Grande Dourados e proposições (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, Brasil. Recuperado de: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/MESTRADO-ADMINISTRACAO-PUBLICA/CARGOS%20DE%20DIRE%C3%87%C3%83O%20EM%20UNIVERSIDADE%20FEDERAIS.pdf>

Almeida, S. M. D. (2013). Competências requeridas aos gestores em cargos de direção do Instituto Federal Catarinense-Campus Camboriú (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/122860/323515.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Amaral, H. K. D. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Revista do Serviço Público (Brasília), v. 57, p. 549-563, 2006. Recuperado de: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>

Barros, R. T. D. (2013). Modelos de gestão na administração pública brasileira: reformas vivenciadas pelos hospitais universitários federais. RMP-Revista dos Mestrados Profissionais, 2(1), v. 2, p. 252-280, 2013. Recuperado de: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/RMP/article/view/325>

Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? RAE. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n.1, p. 08-15, 2001. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>

Brandão, H. P.; Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público (Brasília), v. 56, n.2, p. 179-194, 2005. Recuperado de: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>

Bresser Pereira, L. C. (1996). Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília: MARE/ENAP, 1996. Recuperado de:

<http://www.ena.gov.br/documents/586010/601535/9texto.pdf/6f1673a4-be8f-4a8b-9002-df02f779993e>

Carvalho, A. I. D., Vieira, A. S., Bruno, F., Motta, J. I. J., Baroni, M., Macdowell, M. C. & Côrtes, S. D. C. (2009). *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009. 109p. Recuperado de: <http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/398>

Conselho Nacional do Ministério Público. (2014). *Manual do Ordenador de Despesas*. Brasília: CNMP. Recuperado em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/245-cartilhas-e-manuais/6034-manual-do-ordenador-de-despesas>

Constituição da República Federativa do Brasil. (1988). *Texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 56/2007 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94*. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas.

Costa, F. L. D. (2008). *Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas*. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 829-874, set./out. 2008. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf>

Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. (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*. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, (40). Recuperado de: [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)  
Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006. (2006). *Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005*. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)

Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. (1967). *Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências*. *Diário Oficial da União*, 4-4. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-Lei/Del0200.htm)

Drumond, A. M., Silveira, S. D. F. R., & Silva, E. A. (2014). Predominância ou coexistência? modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, 48(1), 3-25. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v48n1/a01v48n1.pdf>

Dutra, J. S. (2014). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas. São Paulo, SP.

Fernandes, J. U. J. (2001). O ordenador de despesas e a Lei de Responsabilidade Fiscal. *Revista de Informação Legislativa*, Brasília a, 38. v. 151, 2001. Recuperado de: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/707>

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2006). *Estratégias Empresariais E Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico Da Indústria Brasileira*. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul. (2014). *Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI 2014/2018*. Reitoria do IFMS. 2014. Recuperado de: [http://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos/pdi\\_ifms\\_2014\\_2018.pdf](http://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos/pdi_ifms_2014_2018.pdf)

\_\_\_\_\_. (2016). *Estatuto do IFMS*. Recuperado em: <https://www.ifms.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/estatuto-e-regimentos/estatuto-do-ifms>

\_\_\_\_\_. (2017). *Regimento Geral do IFMS*. Recuperado em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/estatuto-e-regimentos/regimento-geral-do-ifms.pdf/>

Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. (2008). Institui a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, cria os institutos federais de educação, ciência e tecnologia e dá outras providências. Casa Civil, Brasília DF. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm)

Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. (2000). Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, Brasil. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)

Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992. (1992). Lei de Improbidade Administrativa. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8429.htm) Lei no.

4.320 de 17 de março de 1964. (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. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4320.htm)

Leme, R. (2005). Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Editora Ltda.

Mileski, H. S. (2002). Ordenador de despesas e a lei de responsabilidade fiscal. Revista Interesse Público. - Ano 4, nº 15, julho/setembro de 2002. Porto Alegre, RS. Recuperado de: <http://www.mileskiadvogados.com.br/imagens/doutrina/artigos/18.pdf>

Ministério da Administração e Reforma do Estado. (1995). Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995. Recuperado de: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. (2013). Guia da Gestão da Capacitação por Competências. Recuperado de: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias\\_2.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf)

Presser, N. H., & de Lima, J. A. (2011). A dinâmica da gestão no contexto acadêmico. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 1, p. 3-16, 2011. Recuperado de: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/1>

Queiroz, T. M. V. S. M. D., & Câmara, M. A. (2011). Gestão por competências e gestão do conhecimento: suas características e a área de recursos humanos. Perspectivas em Políticas Públicas, v. 4, n. 8, p. 111-126. Recuperado de: <https://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/view/919/619>

Sela, V. M., & Soares, A. C. D. C. (2014). Os desafios da administração pública na era do conhecimento e da informação. Caderno de Administração, v. 22, p. 84-93, 2014. Recuperado de: [periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/download/23122/16047](http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/download/23122/16047)

Silva, F. M. V. D. (2011). A Transição de líder para contribuidor individual: a experiência vivida pelo ser gestor universitário. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. Recuperado de:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/95224/287308.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Silva, F. M. V. D., de Aguiar, T. J. L., Binotto, E., Siqueira, E. S., & Del Corona, F. D. P. (2014). Tornar-se e deixar de ser diretor: a experiência de professores em uma universidade federal do centro-oeste. RACE: revista de administração, contabilidade e economia, 13(1), 123-151. Recuperado de: [https://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/download/3755/pdf\\_8](https://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/download/3755/pdf_8)

ZARIFIAN, P. (2001). Objetivo competência: por uma nova lógica; tradução. Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo, SP: Atlas.