



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA APLICADA**

JOÃO DE FRANÇA MENDES NETO

**APLICAÇÃO FINANCEIRA E PROCESSOS DE CONTROLE
DE UNIVERSIDADES FEDERAIS**

BELÉM

2024

JOÃO DE FRANÇA MENDES NETO

**APLICAÇÃO FINANCEIRA E PROCESSOS DE CONTROLE
DE UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada da Universidade Federal do Pará, como requisito parcial a obtenção do grau de Mestre em Economia Aplicada.

Orientadora: Profa. Dra. Lidiane Nazaré da Silva Dias.

BELÉM

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará**
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M538a Mendes Neto, João de França.
APLICAÇÃO FINANCEIRA E PROCESSOS DE
CONTROLE DE UNIVERSIDADES FEDERAIS / João de
França Mendes Neto. — 2024.
50 f.

Orientador(a): Profa. Dra. Lidiane Nazaré da Silva Dias
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará,
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-
Graduação em Economia, Belém, 2024.

1. Manual. 2. Finanças Públicas. 3. Contabilidade. 4.
Economia. I. Título.

CDD 330

JOÃO DE FRANÇA MENDES NETO

**APLICAÇÃO FINANCEIRA E PROCESSOS DE CONTROLE
DE UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada da Universidade Federal do Pará, como requisito parcial a obtenção do grau de Mestre em Economia Aplicada.

Profa. Dra. Lidiane Nazaré da Silva Dias
Universidade Federal do Pará
Orientadora – PPGEA UFPA

Prof. Dr. Armando Lírio de Souza
Universidade Federal do Pará
Membro Interno Vinculado – PPGEA UFPA

Prof. Dr. Francivaldo dos Santos Albuquerque
Universidade Federal do Pará
Membro Externo Não Vinculado

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, encorajando-me a prosseguir e concluir mais uma etapa da minha trajetória acadêmica.

À minha família, meu pai José Nonato de Assunção (in memoriam), minha mãe Odete da Cruz Mendes, irmãos e irmã: Jônoas, Jarila e José Antônio, pelo apoio, e, ainda, às minhas filhas, que são a razão da minha vida, Geovanna e Beatriz.

À minha namorada, Kascilene Santos Penha, pelo apoio e companheirismo. Seu apoio e carinho me ajudaram na condução desta pesquisa.

À Universidade Federal do Pará, que possibilitou a oferta do Curso de Mestrado em Economia Aplicada, tendo-me concedido ainda o direito de uma vaga pelo Programa de Apoio à Qualificação de Servidores Docentes e Técnico-Administrativos (PADT), direito este que me propiciou a produção de conhecimentos e formação profissional na área de atuação como funcionário desta respeitável instituição pública.

Ao Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada (PPGEA), que, com sua atuação enquanto instituição, nos deixa um legado de conhecimentos e experiências no campo social e profissional.

À Professora Dra. Lidiane Nazaré da Silva Dias, que tive a sorte de tê-la como minha orientadora, pelas orientações e parceria na produção desta pesquisa. A mesma se mostrou sempre presente, disponível para fazer as orientações possíveis, tendo sido grande incentivadora e muito comprometida e competente, valendo-se do rigor científico nas pesquisas, aliado a uma postura meiga e amiga. Meu muito obrigado!

Aos informantes da pesquisa que representam as dez unidades de Coordenadoria de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA) da UFPA, que, por meio da técnica de grupo focal, nos possibilitaram informações importantes acerca do objeto de estudo nesta pesquisa, elucidando o desenho do manual, produto final deste estudo.

DEDICATÓRIA

Dedico esta pesquisa às minhas filhas, Geovanna Cristina Sacramento Mendes e Beatriz Sacramento Mendes, que, apesar de terem pouca idade, souberam lidar com a minha ausência em decorrência do tempo dedicado à produção desta pesquisa.

EPÍGRAFE

*“Duas coisas só me deu o destino:
uns livros de contabilidade e o dom de
sonhar.”*

Fernando Pessoa

RESUMO

O presente estudo objetivou propor a padronização das rotinas da gestão orçamentária e financeira e o concomitante refinamento do controle da aplicação dos recursos no âmbito da UFPA, através do desenvolvimento de um manual de finanças específico para Universidades Federais. A partir da análise do contexto da Universidade Federal do Pará (UFPA), o trabalho identificou a necessidade de um manual para se padronizar e se aprimorar as rotinas de gestão orçamentária e financeira, contribuindo para a otimização dos recursos públicos. O estudo se desenvolve em torno da elaboração de um manual de finanças específico para universidades federais, em formato eletrônico. Esse manual visa auxiliar os gestores no processo de aplicação de recursos e de prestação de contas, com base nas normas e nas leis que regem a administração pública. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, combinando a análise documental e a técnica de grupo focal com gestores da UFPA. Os resultados da pesquisa evidenciam a importância do manual como ferramenta de suporte à gestão financeira, especialmente em um cenário de instabilidade política e econômica, com cortes e de contingenciamentos de recursos. O manual contribui para se promover a transparência e a eficiência na gestão pública e para que se fortaleça a responsabilização das partes envolvidas no processo administrativo dos recursos disponíveis. Além disso, o manual trata de temas essenciais como o dos conceitos fundamentais das finanças públicas, o da legislação que é pertinente ao assunto, o das principais operações do SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira), o das consultas orçamentárias, o da emissão de GRU (Guia de Recolhimento da União) e o dos relatórios do Tesouro Gerencial. Espera-se que o uso do guia de instrução, em conjunto com o treinamento dos gestores, ajude a se aprimorar a administração financeira nas instituições federais de ensino superior e a se promover a eficiência no uso dos recursos públicos para que se atenda aos objetivos da instituição acadêmica em questão. Esta investigação traz contribuições ao campo da Economia Aplicada ao examinar a administração financeira das universidades federais e ao apresentar propostas para o aproveitamento dos recursos públicos disponíveis. O manual produzido é considerado uma ferramenta para se orientar os processos na esfera pública, o que incentiva a transparência, a responsabilização e estimulando a participação social na fiscalização desses recursos. O manual oportuniza a realização de pesquisas para o fornecimento de informações para gestores e para economistas, e subsidia a formulação de estratégias para se usarem recursos de forma mais eficiente, contribuição para a promoção da equidade na educação superior.

Palavras chave: Manual. Finanças Públicas. Universidades Federais. Accountability. Gestão financeira.

ABSTRACT

This study aimed to propose the standardization of budget and financial management routines and the concomitant refinement of resource application control within the UFPA, through the development of a specific finance manual for Federal Universities. By analyzing the context of the Federal University of Pará (UFPA), the study identified the need for a manual to standardize and improve budget and financial management routines, contributing to the optimization of public resources. The study focuses on the creation of a tailored finance guide for federal universities in digital format to assist administrators in managing resources in accordance with local public administration standards, along with legally mandated accountability. The research results highlight the relevance of the manual as a crucial tool to aid financial management in an environment marked by political and economic instability and the implementation of budget cuts and contingency measures. The manual contributes to promoting transparency and efficiency in public management and strengthens the accountability of those involved in the administrative process of available resources. Furthermore, the manual addresses essential topics such as fundamental concepts of public finance, relevant legislation, the main operations of SIAFI (Integrated Financial Administration System), budget consultations, GRU (Union Collection Guide) collection, and Treasury Management reports. It is expected that the use of the instruction guide, in conjunction with administrator training, will help improve financial administration in federal higher education institutions and promote efficiency in the use of public resources to meet the objectives of the academic institution in question. This investigation contributes to the field of Applied Economics by examining the financial administration of federal universities and presenting proposals to improve the use of available public resources. The manual produced is considered a tool to guide processes in the public sphere, encouraging transparency, accountability, and stimulating social participation in the oversight of these resources. The manual provides an opportunity to conduct research to provide information to managers and economists, and supports the formulation of strategies for the more efficient use of resources, contributing to the promotion of equity in higher education.

Keywords: Manual. Public finances. Federal Universities. Accountability. Financial management.

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	9
2	INTRODUÇÃO	12
2.1	Contextualização	12
2.2	Público a que se destina o manual e razões da sua utilização	24
2.3	Objetivo Geral	31
2.4	Contribuições esperadas.....	31
2.5	Limitações da pesquisa.....	32
3	MODERNIZAÇÃO DO MODELO GERENCIAL GOVERNAMENTAL E IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NAS CONTAS PUBLICAS	34
4	MÉTODO (CAMINHOS TÉCNICOS).....	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	45
	ANEXO I - Estrutura do Manual.....	48
	ANEXO II – Formas de acesso ao Manual.....	49
	ANEXO III – Tela de Apresentação do Manual	50

1 APRESENTAÇÃO

Nesta seção, são apresentados o tema, o objeto e os pressupostos da pesquisa, indicando a razão do produto final, neste caso, um manual eletrônico, gerado como requisito do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada ao Setor Público (PPGEA/UFPA). Entende-se por produto em um programa de pós-graduação *stricto sensu* “[...] algo que possa ser utilizado por outra pessoa, não apenas como informação, mas com instruções ou manual de utilização, com exemplos de aplicações” (TONUS *et al.*, 2016, p. 5).

A proposta apresentada neste documento refere-se à elaboração de um Manual de Aplicação de Recursos e Gestão Orçamentária e Financeira de Universidade Federal, no formato eletrônico, o qual objetiva contribuir com a estabilidade relacionada ao funcionamento das atividades orçamentárias e financeiras rotineiras no âmbito destas organizações, haja vista a amplitude das normas relacionadas às mesmas, bem como sua complexidade.

Araújo (2001) explicita que o objetivo de construir manuais é consolidar instruções de forma organizada para suporte e manutenção do funcionamento da entidade. Todavia, para Lerner (1991), o foco da manualização está na regulação de procedimentos e do fluxo informacional. Com o Manual, buscaremos institucionalizar procedimentos organizacionais rotineiros necessários ao correto e bom funcionamento da gestão financeira da Universidade Federal do Pará, em um primeiro momento, e de qualquer outra Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) que venha a aderir ao processo. No contexto de uma sociedade que tem à sua disposição a tecnologia, ainda que de forma limitada, como é o caso do Brasil, o manual eletrônico agilizará os procedimentos contábeis no âmbito das IES.

Considerando o disposto na Lei nº 10.180/2001, no seu artigo 9º, que orienta: “O Sistema de Administração Financeira Federal visa ao equilíbrio financeiro do Governo Federal, dentro dos limites da receita e despesa públicas (BRASIL, 2001)”, pretende-se que o Manual em criação seja uma ferramenta para o uso mais eficiente dos recursos financeiros, associado à minimização de desconformidades de auditoria e à melhoria na transparência da execução orçamentária e financeira.

A proposição inicial da pesquisa manteve-se fiel ao problema e ao objeto de estudo que motivou a elaboração do projeto e impulsionou a escolha do tema de investigação. Entretanto, o produto, requisito do mestrado profissional, tomou diferentes rumos até a configuração do Manual de Aplicação de Recursos e Gestão Orçamentária e Financeira de Universidade Federal e demais IFES, no formato *online*. Essa configuração foi se tornando possível, em parte, pelas expectativas dos informantes que solicitaram, em diversos momentos de seus relatos, apoio aos serviços por meio de explicitações de elementos constitutivos da referida aplicação dos recursos e, por outro lado, pela pertinência e relevância que o manual poderá ter no âmbito das IFES. Para tanto, o formato da então ferramenta considerou as normativas de controle dos gastos e, particularmente, as mudanças no âmbito dos montantes disponíveis, decorrentes dos constantes cortes, contingenciamentos e limites orçamentários, assim como a tempestividade do atendimento das demandas e a formalização ímpar dos processos que versam sobre a mesma matéria, oriundos das unidades interessadas.

Importante observar que a aproximação com o objeto, tema deste estudo, se deu graças ao PPGEA/UFPA, que ofereceu subsídios nas sucessivas etapas do referido estudo, que, somados às experiências acumuladas como contador, quer na atual Direção de Finanças, quer nas ações desenvolvidas como Pró-Reitor de

Administração no âmbito da Universidade Federal do Pará, levaram-me a problematizar o objeto “finanças públicas” e o papel do gestor público para o atendimento dos objetivos institucionais e entrega de serviços à sociedade, numa perspectiva de obter melhor desempenho e celeridade desses serviços, frente ao cumprimento de regramentos e ritos de natureza burocrática, pois:

A UFPA, embora imersa nesse contexto complexo, busca ser identificada junto à sociedade como uma instituição ágil, eficaz e eficiente na gestão de seus recursos, oferecendo respostas céleres aos seus variados públicos sem se distanciar dos princípios éticos que orientam as relações na esfera pública. (PGO/UFPA, 2022, p.9).

As possibilidades de agilidade e de dar maior transparência na aplicação dos recursos são mecanismos centrais para o cumprimento do papel social e educacional que a Universidade Federal do Pará cumpre na Amazônia.

2 INTRODUÇÃO

2.1 Contextualização

O tema "gestão e aplicação de recursos financeiros" é de extrema relevância no âmbito das instituições, sejam elas públicas ou privadas, em face de fazer parte das atividades-meio que propiciam o atingimento das finalidades sociais, acadêmicas e políticas.

Para falar de gestão como conceito fundamental nesta pesquisa, recorreremos a alguns teóricos que tratam do tema, lembrando que o termo "gestão" é um conceito relativamente novo que abarca novas ideias e concepções, inovando o tradicional conceito de administração. Paro (2000) considera que a administração nem sempre existiu. Ela é produto de longa data e se deve a algumas razões: 1) escassez de recursos; 2) necessidade de perseguir muitos objetivos ao mesmo tempo; 3) complexidade da sociedade com presença de trabalhos coletivos, dentre outros. O significado do termo "administração" é “[...] a racionalização de recursos para atingir fins determinados” (PARO, 2000, p. 65).

As mudanças produzidas no mundo do trabalho, resultados de reformas e avanços da tecnologia, influenciaram sobremaneira a sociedade e as relações de trabalho. Com a industrialização, o trabalho do artesão, por exemplo, cedeu lugar ao trabalho fabril, passando a desencadear formas diferentes de relações de trabalho e a dar corpo a novas finalidades e usos dos produtos. Produzir mais e de forma eficiente nas sociedades modernas passou a ser o objetivo maior da organização do trabalho. Portanto, a gestão passa a ter finalidades mais políticas do que técnicas no âmbito das instituições, quando se pode falar de diferentes formas de gestão, da administrativa à financeira.

Na Universidade Federal do Pará (UFPA), por fazer parte desse cenário amazônico com uma realidade socioeconômica adversa, a gestão financeira tem um

papel crucial. As suas finalidades acadêmico-científicas, como parte da missão institucional para a região, têm o sentido de colaborar com o desenvolvimento dessa mesma região, tornando-se fundamental equacionar os recursos financeiros com o uso das tecnologias para colaborar com uma sociedade, tornando-a socialmente inclusiva, com justiça social (UFPA, 2016).

Acerca da gestão e planejamento do desenvolvimento, a UFPA, no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) — versão de 2016-2025 —, pondera que:

[...] no mundo contemporâneo, produzir conhecimento de ponta e formar recursos humanos de excelente nível são atribuições das instituições universitárias, às quais é necessário integrar um grande esforço de transferência de conhecimento para a sociedade, de contribuição para a resolução dos grandes problemas com os quais lida no dia a dia. (UFPA, 2016).

A adoção do planejamento estratégico na previsão das metas da UFPA busca, dentre outros, contribuir para o cumprimento do papel dessa instituição que tem como princípio a democratização. Isso significa que planejar as ações dessa universidade é compreendê-la inserida em um cenário de desigualdades sociais em uma sociedade em transformação, reconhecendo seus ambientes para as melhorias de vida, ainda que existam muitos problemas a serem enfrentados.

O procedimento de aplicação financeira faz parte das orientações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como se verá mais adiante. Assim, a proposição de um Manual acessível a todos poderá dinamizar os trabalhos.

Um manual de procedimentos financeiros ajuda a implementar controles que asseguram a precisão e a integridade dos dados financeiros, o que é crucial para a operação eficaz de qualquer organização (OCASI, 2011). Além disso, uma gestão financeira eficaz, apoiada por um manual, permite um planejamento orçamentário adequado, essencial para maximizar o valor corporativo e garantir a continuidade dos negócios (OBOLENTSEVA *et al*, 2021).

Um manual tem potencial de colaborar para a transmissão de informações às pessoas de forma objetiva, clara e direta, contribuindo para a adequada gestão financeira da organização, incluindo a necessidade de gerenciar orçamentos, identificar recursos financeiros, gerenciar riscos e realizar análises financeiras sólidas, dado que uma boa gestão financeira pode ajudar as organizações a atingirem êxito financeiro de longo prazo (Zainal, Teknik & Meutia, 2024).

A adoção do Manual proposto, neste caso particular, tende a padronizar processos e, conseqüentemente, a melhorar as despesas públicas, agilizando e corrigindo o fluxo processual e sua aplicação, minimizando também riscos (OBOLENTSEVA *et al*, 2021), como os de auditoria, por exemplo, quanto à instrução dos processos administrativos de finanças públicas.

Todavia, o manual deve ser um instrumento preciso que capacite os usuários a fazer de uma rotina um processo criativo e ágil. De fato, as orientações gerais para elaboração de manuais mostram que eles devem ser bem elaborados, claros, lógicos; sem restringir a criatividade humana; sempre voltados a agilizar o funcionamento da organização; objetivar o atendimento às necessidades organizacionais; oferecer uma ordenação adequada a cada propósito, com padronização que permita a localização facilitada de dados específicos; oferecer qualidade nas instruções que auxiliam os usuários; e construir um manual flexível, para que possa atender a situações diversas (D'ASCENÇÃO, 2001).

D'Ascensão (2001) classifica os manuais em duas tipologias: os técnicos, para gerenciamento de maquinários, instrumentos ou equipamentos; e os administrativos, cuja nossa abordagem tratará da subtipologia denominada “manual de normas e procedimentos”, por se tratar de instruções inerentes aos processos administrativos de natureza financeira.

Considerando a necessidade de fazer instruções a respeito da aplicação de recursos públicos federais, assim como instituir diretrizes de transparência às contas públicas, observa-se a importância da elaboração do Manual, haja vista que ele surge da demanda de organização das instituições e do próprio aprimoramento do controle das Finanças Públicas, consequência da internacionalização da Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP), em um modelo governamental que avalia o desempenho das instituições públicas em termos de eficiência nos resultados dos serviços e consequente melhoria dos gastos, com ganhos na velocidade e na qualidade (RIZZETTI, 2016).

Observamos para nossa discussão e argumentação do uso no manual de aplicação das finanças públicas nas IES publicas federais o que se apresenta a seguir:

A aplicação de recursos públicos, provenientes do Tesouro, ainda que de diferentes origens, se faz dentro de uma programação específica e está sujeita a controles formais, obrigatórios, dos sistemas de controle interno e externo; sua contabilização, consequentemente, deve seguir um modelo que assegure uma padronização adequada. (PISCITELLI, TIMBÓ, 2010 apud S/D, p. 7)

Existe uma expectativa de que o uso do Manual ora em desenvolvimento irá contribuir para o aumento da produtividade no setor público relativo ao manuseio do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), com suporte no Tesouro Gerencial. Tenderá, ainda, a produzir maior eficiência econômica, eficiência administrativa, melhorando os processos de controle e execução, contribuindo com a gestão da Pró-Reitoria de Administração (PROAD/UFPA) e nas Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGAs) das IFES que fizerem uso do mesmo.

No âmbito das Finanças Públicas, a contabilidade tem sua importância designada nos instrumentos normativos como precípua controle da aplicação dos recursos e, também, a obrigação de demonstrar os haveres da União por meio dos demonstrativos contábeis, que são uma forma de prestação de contas à sociedade,

ao controle externo e aos usuários internos. Se, originalmente, a preocupação governamental focava-se no orçamento, hoje, ainda que o orçamento seja importante, há uma expectativa da sociedade em geral de maior transparência (*accountability*) das contas públicas, cabendo às instituições a responsabilidade de apresentar as prestações de contas e os resultados da gestão por meio de mensuração via indicadores.

A problematização dos recursos públicos advém da necessidade do controle social junto às instituições, de modo a garantir não apenas o destino dado aos mesmos recursos, mas também os formatos e os impactos provenientes dos serviços prestados à sociedade.

Araújo Sobrinho (2010, p. 08) salienta que a:

[...] atitude dos cidadãos de exercer algum controle sobre as ações da Administração Pública, seja de forma individual ou por meio de organizações não governamentais, especialmente com relação ao controle da aplicação dos recursos públicos [...] está em estrita harmonia com a missão do Estado, sendo, portanto, um forte elo que harmoniza a relação Estado–Sociedade, como também um sinal de maturidade da pessoa enquanto indivíduo que pertence a uma comunidade.

Nesse sentido, percebe-se o refinamento do plano de contas governamental, com adoção obrigatória em 2015, aprimorando as ferramentas de transparência e controle com o sistema Tesouro Gerencial e, além disso, agregando valor e propiciando a ampliação da captação de recursos, especialmente junto ao setor produtivo, uma vez que o plano de contas contemporâneo traz a estrutura mínima a ser observada também pelos demais entes federados para otimizar a consolidação das contas e a execução dos recursos consignados no orçamento e os captados de terceiros.

Fraudes e atos de corrupção encontram oportunidades propícias para propagação em ambientes nos quais a gestão pública pode escamotear informações por julgá-las impróprias para o acesso generalizado. No Brasil, a Lei de Acesso à Informação, nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, busca tornar menos obscuro o conhecimento da informação por parte dos cidadãos,

no que se refere à forma como os nossos recursos públicos são administrados. (FIGUEIREDO e SANTOS, 2013, p.2).

Compreender a necessidade de publicizar as prestações de contas é referendar os dispositivos normativos acerca da transparência pública, haja vista que, com informações abertas, os cidadãos terão condições de investigar os atos dos gestores, e a responsabilização destes está intrinsecamente ligada à disponibilização de informações, passíveis de serem identificados os atos e seus respectivos autores e responsabilidades, o que é um dos direitos constantes no art. 15 da Declaração de Direitos do Homem e do Cidadão (1789), originário da Revolução Francesa, que assim expressa: “A sociedade tem o direito de pedir contas a todo agente público pela sua administração”.

Considerando a perspectiva democrática do espaço público, concebendo que o público é de pertencimento de todos, propomo-nos a apresentar, ainda que brevemente, os pressupostos e princípios da democratização a partir de conceitos importantes utilizados no âmbito do discurso oficial, como a autonomia das instituições e a participação da sociedade, cuja prática se distancia pelo uso da lógica da aplicação dos recursos públicos com base na eficiência e na racionalidade do mercado. Fortalecer a democracia significa oferecer espaços que tornem mais transparentes as ações dos agentes públicos, promovendo canais de comunicação como uma busca de opiniões que se somem às experiências institucionais para aperfeiçoar as informações das contas no âmbito, neste caso, das IES federais.

Alguns marcos históricos demonstram a mudança que precisamos assumir, dentre eles, a redemocratização do Brasil, quando a sociedade inaugura uma expressiva mobilização para o processo participativo, bem como o legado dos finais da década de 1980 e de toda a década de 1990, com o desfecho da descentralização das ações político-administrativas do Estado, na qual:

A literatura que trata dos processos de reforma do Estado, sob influência da chamada nova economia institucional [...] salienta a importância da criação de novos mecanismos de controle das ações do poder público a partir de dois argumentos básicos: a deficiência do processo eleitoral como mecanismo de responsabilização dos governantes e o papel fundamental que os instrumentos de fiscalização e controle democrático podem desempenhar na qualidade da gestão pública. (CENEVIVA e FARAH, 2012, p. 995)

A participação, todavia, requer um aprendizado no qual os sujeitos devem ser ativos no acompanhamento e fiscalização das ações dos agentes públicos. A expectativa é de que este manual de finanças públicas proposto seja um guia importante de uso de critérios capazes de fortalecer a eficiência no alcance dos objetivos da instituição, servindo ainda para unificar ações face às normas e diretrizes que são estabelecidas no âmbito da União, haja vista que, por meio dele, podemos explicitar os riscos que o mau uso dos recursos pode produzir e, ainda, apresentar elementos que podem subsidiar maior transparência, induzindo maior segurança para evitar as desconformidades processuais que levam a incorrer em inadimplências de aplicação desses recursos.

Enquanto UFPA, a ação de capacitação do corpo técnico-administrativo possibilitou, para além da formação de um corpo qualificado de profissionais nos diferentes espaços públicos, trazer novas demandas para o interior desta instituição, tanto do ponto de vista das atividades técnicas como didático-científicas, tendo em vista o necessário desenvolvimento e fortalecimento da pesquisa na região amazônica, de modo a oferecer melhores serviços à sociedade, o que a leva, a mesma instituição, a ter um papel de destaque no desenvolvimento da região, sendo necessário seu planejamento para que a expansão possa continuar crescendo (UFPA, 2016).

No que diz respeito às estratégias de gestão econômico-financeira, a UFPA, autarquia federal, vincula-se ao Ministério da Educação (MEC), recebendo recursos financeiros do governo federal, que é sua principal fonte. Outra fonte de recursos nessa instituição é a arrecadação própria, que corresponde às fontes 250 (recursos próprios não financeiros) e 281 (recursos de convênios), onde a universidade deve celebrar contratos e convênios com órgãos governamentais das três esferas e empresas privadas (UFPA, 2016).

A elaboração da proposta orçamentária da UFPA para o ano seguinte se dá tendo por base o orçamento em exercício. As unidades recebem um limite e devem elaborar suas propostas de forma autônoma (UFPA, 2016).

O orçamento consolidado da UFPA compõe o Plano de Gestão Orçamentária da UFPA (PGO), documento que detalha todas as despesas e os investimentos previstos, com as respectivas fontes de financiamento. Essa metodologia tem possibilitado à UFPA otimizar a utilização dos seus recursos, uma vez que as receitas são aplicadas de acordo com a proposta de cada Unidade, de forma descentralizada, o que possibilita uma melhor mensuração das suas necessidades e favorece a aplicação adequada dos recursos (UFPA, 2016, p. 166).

Para aplicação dos recursos, o Plano de Gestão Orçamentária (PGO) deve estar em consonância com o Plano Plurianual (PPA) e com o PDI. O PGO é “estruturado em programas e ações (projetos e atividades), que são planejados, orçamentados e executados em cada Unidade” (UFPA, 2016, p. 166).

O orçamento da UFPA para o período de 2016 a 2025 possui projeção de crescimento: “comparado com o exercício de 2015, de 62,62%, saindo de R\$ 1.094.321.124 para uma projeção de R\$ 1.779.651.926, para o exercício de 2025” (UFPA, 2016, p. 167). Essa projeção, no entanto, foi comprometida com os últimos contingenciamentos, resultado de uma política de cortes de financiamento para a educação superior que o governo de Bolsonaro adotou. Ainda que os custos com a expansão da universidade tenham se ampliado, inversamente verificou-se um cenário de cortes e contingenciamentos, evidenciando-se um desafio para a gestão universitária no que tange ao aprimoramento dos serviços, face a menores recursos.

Segundo o PDI, o acompanhamento e a avaliação das metas da universidade se dão pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), que realiza pesquisas junto à comunidade acadêmica para acompanhar o processo de desenvolvimento do planejamento (PDI UFPA). O referido documento reafirma que o monitoramento é feito durante o período de execução e operação do plano e, ao final do período de validade do plano, deve ser feita reunião de avaliação (UFPA, 2017).

O planejamento da UFPA se dá no nível estratégico com o PDI, tático com o Plano de Unidade (PDU) dos *campi* e no operacional com o PGO e outros planos. O PGO, apesar de não demonstrar como se dá a destinação de recursos para cada ação estratégica ou tática, busca garantir que os recursos possibilitem o alcance dos resultados.

No PGO, as despesas são divididas em obrigatórias e discricionárias, sendo as obrigatórias para pagamento de pessoal ativo e inativo e sentença judicial transitada em julgado, e as discricionárias se dividem em vinculadas e direcionadas. Dentre as despesas vinculadas, encontram-se as que se destinam a serviços continuados, como água, energia, telefonia, limpeza, vigilância, manutenções, e ainda capacitações de servidores, contribuições e ajudas de custo (UFPA, 2021).

Segundo dados do PGO 2021 da UFPA, o país vivencia uma conjuntura de instabilidades política, econômica e social que impactam as IFES. Nesse sentido, o Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) 2021 tem feito baixas projeções fiscais, com ritmo de crescimento de 3,2% e estimativa de Produto Interno Bruto (PIB) nominal de 7,81 trilhões, com aceleração nos níveis de preços. Esses índices levam à previsão de um corte de 18,2% (R\$ 1,056 bilhão) no orçamento de custeio das IFES em relação ao ano de 2020. Essa queda é projetada desde 2019, onde o orçamento era de R\$ 6,06 bilhões, passando para R\$ 5,54 bilhões em 2020, chegando a R\$ 4,49 bilhões em 2021 (UFPA, 2021).

Na UFPA, a redução no orçamento da PLOA 2021 em relação ao ano de 2020 corresponde a 18,68% nas despesas discricionárias, sendo R\$ 31.747.533,00 a menos, tendência que levava ao comprometimento do pagamento de despesas de energia elétrica, serviços terceirizados, compra de materiais, manutenção de equipamentos e de bolsas e auxílios estudantis, bem como investimentos em equipamentos e obras (UFPA, 2021).

Ao basear-se na PLOA 2021, o PGO apresentou previsão de recursos primários no valor de R\$ 1.457.542.597,00 alocados na UFPA, sendo distribuídos em R\$ 1.292.039.809,00 para despesas obrigatórias e R\$ 138.193.405,00 para despesas discricionárias. Integram os recursos primários, que são somados posteriormente a eles, os originados da Fonte de Recursos Próprios e Convênios, de Emendas Parlamentares Individuais e Emenda de Relator (UFPA, 2021).

Compreende-se que “as despesas obrigatórias, definidas pela Constituição ou por lei, são aquelas que não estão disponíveis para o gestor público definir o montante a ser alocado dentro do orçamento” (BRASIL, 2016, p. 12), referindo-se a compromissos estabelecidos na legislação como direitos individuais (previdência, assistência social, seguro-desemprego etc.), mínimos constitucionais, vinculações e salários de servidores.

Na UFPA, no ano de 2021, foram alocados R\$ 1.292.039.809,00 para despesas obrigatórias, sendo R\$ 725.324.847,00 para execução imediata e R\$ 566.714.962,00 que são disponibilizados apenas após a aprovação do crédito suplementar pelo Congresso Nacional (UFPA, 2021).

Na PLOA 2021, a UFPA terá alocado R\$ 138.193.405,00 para despesas discricionárias¹, sendo parte para execução imediata e a maioria disponibilizada apenas após a aprovação do crédito suplementar pelo Congresso Nacional (UFPA, 2021).

Sobre o aspecto orçamentário, podemos dizer que ele compreende o registro e a evidenciação do orçamento público, tanto quanto à sua aprovação quanto à sua execução. “Os registros de natureza orçamentária são base para a elaboração do Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) e dos Balanços Orçamentário e Financeiro, que representam os principais instrumentos para refletir esse aspecto” (Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público, 2021, p. 27).

Sobre o aspecto fiscal, segundo o mesmo documento, podemos dizer:

Compreende a apuração e evidenciação, por meio da contabilidade, dos indicadores estabelecidos pela LRF, dentre os quais se destacam os da despesa com pessoal, das operações de crédito e da dívida consolidada, além da apuração da disponibilidade de caixa, do resultado primário e do resultado nominal, a fim de verificar-se o equilíbrio das contas públicas. O Relatório de Gestão Fiscal (RGF) e o Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) representam os principais instrumentos para evidenciar esse aspecto. (*Manual De Contabilidade Aplicada Ao Setor Público*, 2021, p.27).

Destas demonstrações, apresentamos a seguir, dados de uma série histórica de 7 anos do exercício realizado na UFPA do Balanço Patrimonial, Demonstrações das Variações Patrimoniais e Balanço Orçamentário, conforme as Tabelas 1, 2 e 3, respectivamente.

Tabela 1. Demonstrações contábeis obrigatórias para a UFPA – 2018 -2024- Balanço Patrimonial

		Ativo	Passivo Exigível	Patrimônio Líquido	Resultado do Exercício
018	2	1.485.805.1 70,62	132.177.14 1,59	1.353.628.0 29,03	- 106.306.156,8
019	2	1.608.802.4 84,48	327.498.65 9,35	1.281.303.8 25,13	- 153.356.875,80
020	2	1.624.411.4 93,48	358.421.12 0,05	1.265.990.3 73,43	- 31.136.445,31
021	2	1.529.260.8 35,10	373.853.53 0,88	1.155.407.3 04,22	- 109.894.199,54
022	2	1.707.299.4 98,15	358.734.60 4,28	1.348.564.8 93,87	72.358.84 1,04
023	2	1.738.808.9 31,75	428.808.94 3,13	1.309.999.9 88,62	- 85.870.930,6
024	2	1.757.981.6 86,99	405.730.99 2,51	1.352.250.6 94,48	- 141.620.065,88

FONTE: SIAFI

Tabela 2. Demonstrações contábeis obrigatórias para a UFPA – 2018 -2024- Demonstração das Variações Patrimoniais

	Variações Aumentativas	Variações diminutivas	Resultado do Exercício
2018	1.691.254.437,12	1.797.560.593,97	- 106.306.156,85
2019	1.923.426.081,65	2.076.782.957,45	- 153.356.875,80
2020	1.740.843.145,04	1.771.979.590,35	- 31.136.445,31
2021	1.750.513.853,26	1.860.408.052,80	- 109.894.199,54
2022	1.986.183.577,89	1.913.824.736,85	72.358.841,04
2023	1.935.908.132,27	2.021.779.062,87	-85.870.930,6
2024	2.069.431.510,98	2.211.051.576,86	- 141.620.065,88

FONTE: SIAFI

Tabela 3. Demonstrações contábeis obrigatórias para a UFPA – 2018 -2024- Balanço Orçamentário

		Dotação Atualizada	Despesas Executadas	Receitas Previstas	Receitas Realizadas
018	2	1.505.867.39 0,00	1.583.149.7 51,52	25.534.56 8,00	14.197.55 9,26

019	2	3,00	1.567.805.84	80,19	1.627.511.1	6,00	24.269.95	7,29	24.406.72
020	2	2,00	1.580.048.91	85,05	1.591.408.4	5,00	16.821.81	5,02	17.107.80
021	2	1,00	1.565.595.80	35,57	1.571.508.9	6,00	19.916.87	5,08	16.270.10
022	2	7,00	1.611.122.97	77,00	1.611.122.9	4,00	25.886.68	9,73	21.238.14
023	2	84,00	1.778.488.1	75,52	1.816.343.6	2,00	22.444.78	1,11	21.764.89
024	2	2,00	1.854.616.28	68,32	1.894.505.8	4,00	21.535.86	4,27	19.626.96

FONTE: SIAFI

Os dados demonstram um dos princípios dos quais a contabilidade pública se aplica, que é para a função de organizar, controlar e fornecer os registros contábeis para melhor administração pública e seus usuários, desempenhando um papel crucial no registro, controle e análise dos atos e fatos administrativos e econômicos, permitindo a geração de informações essenciais para a gestão e avaliação contínua das entidades deste setor (TAJUDIN, NORZIATON e ISMAIL, 2021).

É a contabilidade que possibilita o controle orçamentário, o qual previne a corrupção e o uso indevido de fundos públicos ao estabelecer diretrizes financeiras, auditorias e responsabilização, mantendo a integridade financeira e a confiança nas instituições públicas (SHAKHOBIDDIN, 2024).

Nesse sentido, o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (BRASIL, 2012) define a contabilidade aplicada ao setor público como uma área da ciência contábil que tem como objeto o patrimônio público, sobre o qual deverá fornecer informações aos seus usuários e sobre os seus resultados alcançados, nos âmbitos de natureza física, financeira, orçamentária e econômica, levando em consideração a evidenciação de todas as alterações ocorridas nos processos da gestão, a prestação de contas e o suporte para a tomada de decisão e para o controle social.

Por sua vez, os dados das tabelas resumo dos demonstrativos contábeis são construídos por padronização da Secretaria do Tesouro Nacional, tal padronização serve para garantir a uniformidade na interpretação dos dados financeiros, o que facilita o acompanhamento da execução orçamentária e o desempenho institucional que tende a ser melhor viabilizada através do manual objeto deste trabalho, especialmente para os profissionais que precisam gerenciar tais informações mas não possuem afinidade por possuir formação diversa da econômica-financeira-contábil. Uma vez que tais interpretações são peça chave para orientar os gestores na tomada de decisão e controle de sua execução orçamentária e financeira. Nos dados apresentados percebe-se o desempenho da UFPA, refletido no resultado do exercício negativo em grande parte dos anos analisados, pode indicar a necessidade de ações corretivas baseadas nas evidências fornecidas por essas demonstrações. A transparência das informações contábeis ajuda na avaliação do desempenho institucional e na adoção de medidas corretivas para melhorar a eficiência na gestão financeira e administrativa.

A análise das demonstrações contábeis da UFPA ao longo de 2018 a 2024 revela desafios contínuos em termos de resultado do exercício negativo, mas também evidencia uma evolução no controle orçamentário e nas variações patrimoniais, especialmente a partir de 2022. A aplicação dos manuais técnicos de padronização permite que a instituição mantenha uma estrutura clara e consistente de controle financeiro, fundamental para a administração pública eficiente.

2.2 Público a que se destina o manual e razões da sua utilização

No âmbito da Universidade Federal do Pará, por ser uma instituição pública de educação autônoma, conforme a CF/88 (BRASIL, 1988), a gestão democrática se

constitui princípio basilar em que as demandas da população universitária necessitam ser atendidas tempestiva e adequadamente, a fim de evitar a descontinuidade de seu serviço e promover o refinamento das informações úteis para o processo administrativo de natureza financeira, as quais serão aperfeiçoadas. Por meio de padronização e outros mecanismos de viabilidade e transparência, o serviço deve se apoiar, sendo o produto deste estudo um manual eletrônico que representa um esforço de contribuição nessa esfera, em particular para a Pró-Reitoria de Administração (PROAD/UFGA), em vista do seu papel de padronizadora de processos de compras e licitação, conforme portaria vigente.

Podemos inferir que o referido Manual deverá atender à necessidade do público-alvo, considerando a hipótese inicial da proposta de pesquisa, agora confirmada pelos dados que foram coletados no campo empírico.

Como já informado antes, no percurso da presente pesquisa, buscamos direcionar, por meio das opiniões dos informantes, como o produto final demandado no campo da aplicação das finanças poderia contribuir para o refinamento das condições adequadas dos serviços das IES. Ou seja, a fim de elucidar o produto resultado dessa pesquisa, qual seja, manual online, procuramos identificar os óbices para a execução da totalidade do orçamento consignado no Plano de Gestão Orçamentária (PGO), em contrapartida às boas práticas que viabilizaram a completude de algumas unidades, observada a implementação do processo administrativo eletrônico no âmbito da UFGA.

Observamos que a realização do grupo focal como técnica de coleta das informações no campo empírico ocorreu em julho de 2023, na sala de reuniões da PROAD, e contou com a participação de 11 (onze) CPGA's representadas das 43 unidades da Universidade Federal do Pará. Assim, na identificação dos relatos,

utilizaremos o número de representantes (11), às vezes alternados e outras vezes sequenciados de 1 a 11, mantendo-os como grupo, de modo a manter os informantes no anonimato.

O uso da referida técnica se deu em vista da necessidade do envolvimento e mapeamento das unidades quanto à proposição de manual de gestão orçamentária e financeira. A formatação, abrangendo especificidades e a realidade de cada gestor, com base nas contribuições dos seus relatos de experiências e boas práticas, visto que o foco é um veículo informacional que não identifica o usuário, mas é suficiente para informar a dinâmica da unidade. As unidades participantes foram: Campi de Bragança, Altamira, Salinas, Tucuruí, Abaetetuba, Núcleo de Medicina Tropical, Núcleo de Desenvolvimento Amazônico, Engenharia e Institutos IFCH, ICEN e ICS.

No que tange à execução orçamentária e financeira, foi pontuado como óbice a falta de utilização plena do orçamento das unidades pela não compreensão e sensibilização por parte dos docentes e coordenadores de projetos dos ritos de execução da despesa pública e respectivas peças do processo administrativo, inclusive nos aspectos legais, por não ser sua área de atuação rotineira. Vejamos...:

Sobre os professores coordenadores, a gente observa dificuldade que eles têm de entender não só a parte orçamentária e financeira, mas também a parte legislação, que tem que ter limites, que tem que ter três propostas e toda essa parte burocrática, mas também a parte de execução, por exemplo. Não entendem que tem levantamento das propostas em processo de contratação, né? Pedido de cotação [...] aí depois tem o processo de análise de proposta: ver se tá tudo correta, ver se tá tudo [...] se tá assinada. (RELATO DE TÉCNICOS DA CPGAs e NÚCLEOS DE 1 a 6, 2023)

Há aqui um relato dos passos ou etapas de um processo de execução financeira que são fundamentais e que fazem parte da burocracia institucional/legal. Em outro trecho, o relato referenda o procedimento, mas que, na conduta dos professores pesquisadores, não é considerado, na medida em que há uma cobrança de rapidez na liberação dos recursos, como se pode observar:

Essa é a maior dificuldade: a gente fazer com que eles entendem que essa parte de gestão [orçamentária e financeira] é muito importante. Entendeu? Essa parte é muito importante que eles saibam dos passos, não digo executar, entendeu? Mas sim que eles saibam. Quais são os procedimentos até chegar ao pagamento porque eles acham: É, eu, vou mandar uma proposta e vai fazer e já sair o pagamento. Depois pergunta pra gente se já saiu o pagamento aí a gente diz não porque tem toda essa burocracia. (RELATO DE TÉCNICOS DAS CPGAs DE 1,2, 3, 2023).

De fato, é necessário entender que a burocracia é um processo que se faz necessário no funcionamento das instituições, mas esta não pode servir como um elemento para dificultar os procedimentos, mas sim como elemento de democratização e transparência, conforme aponta o Plano Diretor de Reforma do Estado, quando diz que a:

Administração Pública Burocrática - Surge na segunda metade do Século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia {sic} de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. (BRASIL, 1995, p.15).

Outro ponto comum nos dois relatos acima que merece destaque nesta análise é a falta de compreensão de elementos importantes do processo financeiro, como a parte orçamentária e a parte financeira, pois, na administração dos recursos, são peças que figuram nos desdobramentos do uso dos recursos públicos. A esse respeito, pode-se definir execução orçamentária como sendo a utilização dos créditos orçamentários (dotação ou autorização de gasto) consignados na Lei Orçamentária Anual (LOA). Por sua vez, a execução financeira representa a utilização de recursos financeiros (dinheiro) seguindo uma programação financeira.

A execução orçamentária e a execução financeira estão associadas e são interdependentes entre si, pois, mesmo havendo crédito orçamentário, se não houver recurso financeiro, não poderá ocorrer a despesa; da mesma forma, havendo recurso financeiro, ele não poderá ser gasto caso não haja crédito orçamentário. Na gestão pública, porém, é habitual fazer a distinção entre as palavras "créditos" e "recursos". Explicitemos, pois, que o termo "crédito" designa o lado orçamentário, enquanto "recurso" designa o lado financeiro.

Crédito orçamentário e recurso financeiro são duas faces de uma mesma moeda. Os principais tipos de documentos que registram a execução orçamentária e

financeira são: Nota de Dotação (ND), Nota de Crédito (NC), Nota de Empenho (NE), Programação Financeira (PF) e Ordem Bancária (OB).

Por meio da execução orçamentária e da financeira, é possível acompanhar e analisar as ações governamentais (projetos e/ou atividades) executadas e a serem desenvolvidas, bem como a aplicação dos recursos públicos em determinado período por uma instituição pública.

Ainda sobre as dificuldades de aplicação dos recursos financeiros, um relato importante foi sobre a importância de se conhecer o processo relativo a questões burocráticas:

[...] Então essa parte burocrática, essa parte de gestão é muito importante que todos tenham conhecimento não só as pessoas que estão executando, mas também, quem tá na gestão, porque muitas vezes a pessoa não tem aquela formação e vai executar a gestão orçamentaria financeira [...] ela tem o conhecimento de pesquisa de projeto, de dar aula, entendeu? O conhecimento dela é outro, não sei se tem muita dificuldade. (RELATO DOS TÉCNICOS CPGAs, 1 A 8, 2023).

No relato, abaixo, o informante faz referência ao Processo Administrativo Eletrônico (PAE):

(...) a documentação aí agora com o PAE é mais fácil, porque o sistema eletrônico, né, dar essa facilidade de receber hoje e amanhã eu já tô devolvendo. É questão da logística. A gente já consegue trabalhar bem melhor com o PAE, mas é uma dificuldade também para eles essa questão. (RELATO DE TÉCNICOS DE CPGA E INTITUTOS DE 3 a 9, 2023).

Adicionalmente apresentamos mais uma razão sobre a importância do produto expresso no manual eletrônico, em outro relato nessa amostragem das razões do seu uso:

O termo de referência da lei antiga, né? E até com essa lei nova, eu acho muito sem unidade. Ela traz muita dificuldade, eu mesmo tenho a dificuldade com essa nova lei. Aí eles inserem as propostas, vocês estão com dificuldade para verificar a gente coloca as propostas e se tiver também passa logo CNPJ para dar uma olhadinha. Se ela tá ok? Para não ficar inserindo propostas que só complica o processo [...] vem complicar e lá a gente costuma fazer a cotação eletrônica. É muito difícil a gente fazer dispensa. (RELATO DE TÉCNICOS DAS CPGAs DE 1 a 10, 2023).

Os procedimentos, conforme a legislação acerca da aplicação financeira nas instituições federais, exigem etapas que somente aqueles que estão inseridos nesse campo de atividade conseguem executar, com relação aos recursos financeiros, e ainda assim apresentam dificuldades.

Concordamos com as ideias de Alves (2002) acerca das tecnologias quando afirmam que os paradigmas tradicionais são constantemente quebrados, tornando-se necessária uma nova reflexão frente aos novos meios de armazenamento e difusão da informação.

A presença dos elementos tecnológicos na sociedade vem transformando o modo dos indivíduos se comunicarem, se relacionarem e construírem conhecimentos. Somos hoje praticamente vividos pelas novas tecnologias! Uma breve observação no cotidiano das pessoas hoje é suficiente para que se constate que o homem se forma e se informa através da interação com as tecnologias de informação e comunicação (TIC). Cinema, televisão, vídeo, Internet, cd-rom, simuladores visuais, telas interativas... É um mosaico de diversas mídias interagindo no universo material, afetivo e cognitivo dos indivíduos. (ALVES, 2002, p. 01 *apud* FURLAN e NICODEM, 2017, p. 07).

Assim, torna-se fundamental o uso do Manual de Aplicação de Recursos e Gestão Orçamentária e Financeira de Universidade Federal, no formato eletrônico. Sua destinação à UFPA será prioritariamente para os atores institucionais na qualidade de gestores da Administração Superior, nos setores ordenadores de despesas e responsáveis por atos de gestão orçamentária e financeira do *campus* do Guamá (UFPA/Sede), com particular ênfase no setor de Finanças (DFC) e demais departamentos, incluindo seus 12 (doze) *campi*, 15 (quinze) Institutos, 9 (nove) Núcleos, 1 Complexo Hospitalar (formado por 2 Hospitais Universitários, além do Hospital Veterinário) e, ainda, as 3 Escolas Universitárias.

São *campi* da UFPA: *campus* de Abaetetuba, *campus* de Altamira, *campus* de Ananindeua, *campus* de Belém, *campus* de Bragança, *campus* de Breves, *campus* de Cametá, *campus* de Capanema, *campus* de Castanhal, *campus* de Salinópolis, *campus* de Soure e *campus* de Tucuruí.

São Institutos: Instituto de Ciências da Arte, Instituto de Ciências Biológicas, Instituto de Ciências da Educação, Instituto de Ciências da Saúde, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Instituto de Ciências Exatas e Naturais, Instituto de

Ciências Jurídicas, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Instituto de Geociências, Instituto de Letras e Comunicação, Instituto de Tecnologia, Instituto de Educação Matemática e Científica, Instituto de Estudos Costeiros, Instituto de Medicina Veterinária e Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares.

Os Núcleos são os seguintes: Núcleo de Meio Ambiente, Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Núcleo de Medicina Tropical, Núcleo de Pesquisas em Oncologia, Núcleo de Desenvolvimento Amazônico em Engenharia, Núcleo de Estudos Transdisciplinares em Educação Básica, Núcleo de Inovação e Tecnologias Aplicadas a Ensino e Extensão e Núcleo de Ecologia Aquática e Pesca da Amazônia.

O Complexo Hospitalar é formado por 2 (dois) Hospitais Universitários — João de Barros Barreto e Bettina Ferro de Souza — e o Hospital Veterinário.

As 3 (três) Escolas são assim denominadas: Escola de Música; Escola de Teatro e Dança; e Escola de Aplicação.

Todos esses departamentos, por meio dos seus Coordenadores de CPGA's e/ou unidades que desempenham atividades financeiro-administrativas ou de perfil similar, serão beneficiados pelo uso do então manual.

O Manual, no formato eletrônico, se deve à necessidade de melhor viabilidade no uso em tempos de avanço da tecnologia, quando o referido material deve ser hospedado na página da Universidade Federal do Pará (PROAD) como elemento de suporte técnico aos gestores dos recursos que contemplem os itens da plataforma de prestação de contas aqui apresentada.

2.3 Objetivo Geral

Propor a padronização das rotinas da gestão orçamentária e financeira e o concomitante refinamento do controle da aplicação dos recursos no âmbito da UFPA, através do desenvolvimento de um manual de finanças específico para Universidades Federais.

2.4 Contribuições esperadas

Com o término desta dissertação, a expectativa é de que o Manual de Aplicação de Recursos e Gestão Orçamentária e Financeira de Universidade Federal, elaborado com o propósito de se padronizar e de se aprimorar a gestão financeira na UFPA, gere impactos positivos e duradouros. Primeiramente, o manual deve atuar como um guia prático para os ordenadores de despesas e para todos os que estão envolvidos nos processos administrativos e financeiros da universidade. Ao oferecer informações claras e objetivas sobre a aplicação de recursos, o manual busca auxiliar os ordenadores na tomada de decisão, sempre visando o cumprimento das metas institucionais e ao bom desempenho administrativo.

Além disso, o manual tem o papel de facilitar a troca de experiências e a disseminação de boas práticas de gestão financeira entre os diversos setores da UFPA. Espera-se que, com a leitura e com a aplicação do manual, os procedimentos se tornem mais uniformes e que a utilização dos recursos se torne mais eficiente em toda a Instituição.

Outro ponto importante é a contribuição do manual para o desenvolvimento e para o aprimoramento de ferramentas de controle e de monitoramento da aplicação dos recursos públicos. A utilização do manual, juntamente com a de outras ferramentas, poderá resultar em maior transparência e em maior eficiência na gestão financeira da universidade.

O manual também tem um papel fundamental na construção da memória institucional, reunindo e organizando as rotinas de administração financeira. Isso garante que o conhecimento sobre os procedimentos seja preservado e transmitido ao longo do tempo, mesmo com a eventual mudança de gestores.

Com a padronização dos processos, espera-se que o manual contribua para a redução de falhas e para o aumento da segurança processual, garantindo a

conformidade com as normas e com as leis às quais está submetida a toda a administração pública.

Por fim, o manual, em formato eletrônico, visa a facilitar a capacitação de novos servidores, fornecendo informações acessíveis e de fácil compreensão sobre os procedimentos de gestão financeira da UFPA. Dessa forma, busca-se contribuir para a formação de profissionais mais preparados e para a continuidade da boa gestão na universidade.

2.5 Limitações da pesquisa

Embora o estudo tenha buscado contribuir de forma relevante, reconhece-se a existência de algumas limitações. Com foco na UFPA, situada no *campus* Guamá, e tendo em vista que cada instituição tem suas particularidades, a implementação do manual em outras universidades federais pode necessitar de ajustes.

Além disso, as diretrizes e as normas que orientam as instituições de ensino superior e as plataformas tecnológicas estão em constante evolução, o que indica que o guia deve ser revisado e atualizado regularmente para que se mantenha atualizado com as mudanças.

É importante que se leve em conta uma limitação adicional: os resultados da pesquisa podem ser mais relevantes em determinadas unidades da UFPA do que em outras, em decorrência das diferentes realidades presentes dentro da própria instituição. A aplicação dos resultados de forma generalizada para todas as unidades da UFPA e para as de outras universidades deve ser feita com cuidado.

Destaca-se também que a execução do manual pode enfrentar obstáculos como a possível resistência dos funcionários envolvidos no processo, a qual é adotada em função da falta de adaptabilidade às novas tecnologias existentes no mercado atualmente, além da escassez de recursos disponíveis para a capacitação que é necessária para a implementação bem-sucedida do Manual. Situações externas, como alterações nas diretrizes governamentais ou momentos econômicos desafiadores, também são variáveis que podem impactar diretamente na efetividade do manual em questão.

É crucial que se reconheçam e que se debatam abertamente essas restrições específicas neste contexto acadêmico particular para que se promovam diálogos construtivos sobre a administração financeira universitária que incentivem novas

investigações exploratórias, a fim de se enriquecer o entendimento atual sobre essa área específica de estudo.

3 MODERNIZAÇÃO DO MODELO GERENCIAL GOVERNAMENTAL E IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NAS CONTAS PÚBLICAS

A reforma do Estado no Brasil, que atingiu seu ápice nos anos 1990, trouxe diversas mudanças significativas para a gestão pública (Gomes; Lisboa, 2020). Essas reformas foram influenciadas por princípios de gestão pública moderna, com foco em eficiência e em descentralização, e tiveram impactos variados em diferentes setores. Uma dessas mudanças se refere à implantação do modelo gerencial de gestão, o qual, especialmente no contexto da Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP), tem ganhado destaque em decorrência do movimento de internacionalização e da necessidade de se ressignificar o patrimônio público. No Brasil, esse movimento é coordenado pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN) e pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

O modelo de Nova Gestão Pública (NPM) é visto como uma ferramenta moderna para a reforma da governança no setor público, o qual promove a transparência e a responsabilização (accountability) por meio de sistemas de contabilidade gerencial, e enfatiza a importância de informações precisas para a tomada de decisões e para a eficiência operacional (An; Viet; Huy, 2021).

Nesse contexto, ganhou força a aplicação das International Public Sector Accounting Standards (IPSAS), ou seja, das Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público, as quais têm sido consideradas fundamentais para a padronização das práticas contábeis no setor público, com o objetivo de se promover consistência e comparabilidade das informações financeiras entre diferentes países (Schmidhuber; Hilgers; Hofmann, 2020).

Em relação à adjetivação que decorre do próprio binômio "gestão democrática" (termo derivado da Reforma Gerencial do Estado da década de 1990), observa-se que o acréscimo qualitativo ("democrática") pressupõe a possibilidade de se garantir a

transparência dos gastos públicos, sendo esta a tendência de gestão que procura romper com a forma hierárquica de se administrar, a qual foi ratificada mais recentemente com a internacionalização de normas, inclusive as de contabilidade, como apresentado.

A adoção de ferramentas e de práticas do setor privado pelo setor público tem sido uma estratégia crescente para que se melhore a gestão de recursos e para que se simplifiquem os processos. Essa tendência é observada em várias áreas, como a da automação de processos, a de sistemas de controle de gestão e a de planejamento de recursos empresariais (Enterprise Resource Planning – ERP) (Felício; Samagaio; Rodrigues, 2020; Pontoh et al., 2024).

Nesse cenário, a universidade pública é desafiada a inovar o seu modelo de gestão para atender ao setor produtivo que absorve seus egressos. Por sua vez, a padronização por meio de um manual surge como alternativa de inovação operacional na execução orçamentária e financeira para se favorecer o desempenho da máquina pública.

A CASP tem como função precípua o controle da aplicação dos recursos. Todavia, anteriormente ao movimento da internacionalização da contabilidade, a informação patrimonial, que é o objeto de toda contabilidade, era ofuscada pela informação orçamentária; no entanto, com a adoção do padrão internacional, com o novo plano de contas vigente desde 2015, percebe-se o resgate do foco patrimonial e o do uso das informações no suporte ao processo de tomada de decisão (Stewart; Connolly, 2022; Krishnan, 2021).

Por se tratar de contabilidade governamental, não podemos discorrer sobre o tema desvinculado dos seus suportes legais, uma vez que os serviços de contabilidade também se subordinam ao princípio da legalidade estrita, o qual é

constante na Carta Magna, que trata objetivamente do papel da contabilidade nas finanças públicas sob a ótica de se evidenciarem os resultados da gestão, por meio da mensuração dos elementos do processo de execução orçamentária, financeira e patrimonial que agregam valor ao custo do serviço público. O Decreto-Lei nº 200/67, o qual trata da Reforma Administrativa, traz a responsabilidade que é compartilhada entre a auditoria e a contabilidade pelo controle da aplicação dos recursos públicos.

Em relação ao rol de normas atinentes à CASP, cabe, resumidamente, quanto a: accountability de aplicadores de recursos públicos (registro, tomada de contas e baixa); estoques (registro obrigatório e tomada de contas); suporte ao processo de tomada de decisão (relatórios, demonstrativos contábeis e orientações técnicas); conformidade (verificação da conformidade de gestão e efetivação da conformidade contábil e de registros contábeis); acompanhamento da execução orçamentária e financeira; diagnóstico da situação patrimonial; e apuração de custos do serviço público e, em destaque, a que institui normas e procedimentos para o correto registro contábil de atos e de fatos de natureza orçamentária, financeira e/ou patrimonial no SIAFI, conforme o inciso II do art. 18 da Lei nº 10.180/2001 e o que se coaduna com as diretrizes do Decreto nº 9.094/2017 quanto à simplificação, à racionalização e ao uso de tecnologia para a melhoria do atendimento aos usuários. Dentre estas normas e jurisprudências, merecem destaque os seguintes recortes específicos para o setor público:

- Dos Serviços de Contabilidade

Acórdão TCU 1979/2012-Plenário:

9.6.2. desenvolva estratégia para a mitigação dos riscos de descontinuidade operacional nas unidades do Sistema de Contabilidade Federal em razão de escassez e/ou de rotatividade de pessoal;

(...)

9.6.6. proceda à revisão do funcionamento da Conformidade Contábil, com o intuito de segregar restrições segundo sua natureza, em especial aquelas relacionadas a deficiências em controles internos contábeis e administrativos, falhas de contabilização, erros materialmente relevantes nas demonstrações contábeis e irregularidades na gestão financeira;

- Da Conformidade Contábil

Base legal específica: IN STN 6/2007: Procedimento de averiguação da consistência dos registros contábeis e aderência com normatização contábil vigente e os outputs dos registros (as demonstrações contábeis), contudo aborda também os registros de conformidade de registros de gestão, ou seja, conformidade da conformidade, mas limitando-se de conferir se a conformidade de gestão foi efetivada no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI).

A conformidade é feita em dois níveis na UFPA, a de órgão (26239) e a de Unidade Gestora (150220 – HUBFS, 153063 – UFPA, 158172 - HUIBB). A conformidade contábil é um componente do relatório de gestão em formato de relato integrado para fins de auditoria externa.

A conformidade é executada no SIAFI onde que é baseado no MS-DOS na transação >ATUCONFCON (Atualiza conformidade Contábil) com auxílio das transações >CONRESTCONT (Consulta restrição contábil) cujo conteúdo é o rol de inconsistências a serem detectadas separadas em registros de alerta e as de ressalva.

Para realizar a conformidade contábil é necessário possuir perfil no SIAFI CONFCON e respectivo cadastro na transação ATUUG, observado o aspecto formal de designação na função de contador responsável e cumulativamente não pode atuar na função de emitir documentos no SIAFI.

- Das Análise das Demonstrações Contábeis e Notas Explicativas

Com base legal específica no Art. 101 da Lei nº 4.320/64 e na NBC TSP 12 (BRASIL, 1964), as demonstrações contábeis obrigatórias para as Universidades Federais são o Balanço Patrimonial, o Balanço Orçamentário, o Balanço Financeiro, a Demonstração das Variações Patrimoniais e a Demonstração de Fluxo de Caixa.

Sobre o aspecto patrimonial, segundo o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (2021), este compreende o registro e a evidenciação da composição patrimonial do ente público. Nesse sentido, devem ser atendidos os princípios e as normas contábeis que são voltadas para o reconhecimento, para a mensuração e para a evidenciação dos ativos e dos passivos e de suas variações patrimoniais. O Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração das Variações Patrimoniais (DVP) representam os principais instrumentos para que se reflita esse aspecto. O processo de convergência às Normas Internacionais de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP) visa a contribuir, primordialmente, para o desenvolvimento desse aspecto.

4 MÉTODO (CAMINHOS TÉCNICOS)

A produção do manual envolveu diferentes etapas e desdobramentos que decorreram do curso de mestrado, desde o desenvolvimento do desenho curricular, quando as disciplinas ofereceram uma vasta literatura acerca da Economia Aplicada, até as discussões dos elementos envolvidos nesse processo.

Nesse percurso, a aproximação com o objetivo de estudo evidenciou diferentes possibilidades de materialidade do caminho metodológico para a construção do manual, o qual foi o produto selecionado para ser desenvolvido como resultado do mestrado profissional.

A análise de documentos que orientam a gestão pública foi uma das etapas da investigação e da produção, pois se entende que o uso de um manual acerca da gestão pública se baseia nas normas e nas leis, considerando a legitimidade desse instrumento de gestão pública, sem a qual seria inviável a sua aplicação, pois o uso do manual objetiva induzir práticas mais afeitas às orientações de gerenciamento da captação de recursos de receitas públicas pelo regime de competência com os registros dos valores a receber e as prestações de contas por meio de controle e de transparência.

A análise documental constituiu uma técnica importante nesta pesquisa qualitativa, a qual complementa as informações obtidas por outras técnicas ou desvela aspectos novos de um tema ou de um problema, e, ainda, a escolha de uma plataforma que pudesse elucidar os elementos constitutivos dos itens do manual.

Como o objeto do trabalho é a produção de um manual eletrônico de finanças que é específico para o âmbito da UFPA, a sua construção, o seu redesenho e a sua validação se deram pelas avaliações dos informantes acerca do uso do instrumento de aplicação financeira e de prestação de contas no âmbito das instituições federais.

A justificativa pela escolha do manual no formato digital se deveu ao intenso avanço dos conhecimentos técnico-científicos que modificaram a forma com que nos relacionamos, dialogamos e trabalhamos, o que foi proporcionado pelo paradigma tecnológico, e que ocasiona mudanças na base material da sociedade (Castells, 2000). Ainda segundo Castells (2000), o paradigma tecnológico que se fundamenta nas tecnologias da informação opera em rede e atinge as sociedades de forma “global”, o que, neste caso, pode facilitar as prestações de contas com mais agilidade.

A identificação e a validação do desenho do Manual foram confirmadas a partir da realização de um grupo focal. As informações que foram dadas por meio do grupo focal com o uso de roteiro prévio a sujeitos gestores da UFPA em seus diferentes espaços administrativos foi, sem dúvida, a etapa mais importante da pesquisa. A técnica do “grupo focal” subsidiou e orientou a instrução/escolha da ferramenta que é o produto, o qual é, neste caso, o manual no formato eletrônico. A aplicação das questões para se levantarem dados, por meio do grupo focal, foi realizada com sujeitos informantes e responsáveis por prestação de contas de recursos da UFPA no mês de julho de 2023. Segundo Backes et al. (2011):

O campo da pesquisa qualitativa se constitui de diversas possibilidades metodológicas, as quais permitem um processo dinâmico de aderência a novas formas de coleta e de análise de dados. Dentre essas possibilidades, o grupo focal representa uma técnica de coleta de dados que, a partir da interação grupal, promove uma ampla problematização sobre um tema ou foco específico. (BACKES, 2011, p. 438)

A escolha dessa técnica de coleta de dados se fez por considerar as vantagens dessa modalidade em poder constatar fatos e opiniões acerca do tema, problematizando o tema. Backes et.al.(2011) ainda salientam que:

O grupo focal representa uma fonte que intensifica o acesso às informações acerca de um fenômeno, seja pela possibilidade de gerar novas concepções ou pela análise e problematização de uma ideia em profundidade. Desenvolve-se a partir de uma perspectiva dialética, na qual o grupo possui objetivos comuns e seus participantes procuram abordá-los trabalhando como uma equipe. (Idem, ibidem, p. 439).

Trata-se de um tipo de entrevista que é realizada com um coletivo, o qual, movido pela discussão, pode partilhar as opiniões e aprimorar as suas respostas ao longo da conversa estabelecida com o pesquisador. Segundo Minayo (2009, p. 64), a utilização de entrevista “tem o objetivo de construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes com vista a este objetivo”.

Para Duarte (2005), no entanto, as entrevistas não são adequadas em situações conflituosas, como em ambientes onde se verifica uma crise (disputa de poder, perseguição política, denúncias etc.), mas as entrevistas são fundamentais quando se propõem a mapear práticas, o que julgamos ser um recurso fundamental para o mapeamento das práticas de prestação de contas para se aprimorá-las. Para a referida autora, as entrevistas possibilitam ao pesquisador o:

[...] mergulho em profundidade, coletando indício de modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significam sua realidade e levantando informações consistentes que lhes permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coletas de dados. (DUARTE, 2005, p. 215)

Ainda que a entrevista não seja uma tarefa fácil de ser realizada, como adverte a mesma autora, pois se trata de um trabalho que precisa ser conduzido com rigor metodológico, o qual envolve o preparo teórico e a competência técnica por parte do pesquisador para que este conduza um diálogo aberto em uma situação de formalidade, em decorrência dos objetivos delineados na nossa pesquisa, optou-se pelo uso dessa técnica - a entrevista semiestruturada em grupo focal - em função da natureza do problema e da necessidade de se consolidarem dados e informações para que haja maior coerência com o produto a ser ofertado.

Concomitante às etapas acima apresentadas, a revisão da literatura acerca do tema também faz parte das técnicas da pesquisa. Segundo Mattos (2015, p. 2):

Revisão da literatura é o processo de busca, análise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de resposta a uma pergunta específica.

“Literatura” cobre todo o material relevante que é escrito sobre um tema: livros, artigos de periódicos, artigos de jornais, registros históricos, relatórios governamentais, teses e dissertações e outros tipos.

A realização da técnica de grupo focal para que se fizesse a sondagem de perfil, para que se escolhesse o conteúdo de interesse e para que se fizesse o nivelamento da linguagem do grupo heterogêneo de usuários foi uma metodologia crucial para o desdobramento e para o encaminhamento junto aos demais procedimentos que foram adotados nesta pesquisa, pois a técnica permitiu a incorporação das percepções e das contribuições das interações do público-alvo na concepção do manual de forma coletiva e dinâmica. Após a definição do que seria o Manual, a qual foi elucidada pela análise do material coletado, utilizou-se a plataforma Padlet para a elaboração de murais interativos e colaborativos nos quais o manual é apresentado (forma de acesso apresentada no Apêndice 2).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a buscar a padronização das rotinas da gestão orçamentária e financeira e o concomitante refinamento do controle da aplicação dos recursos no âmbito da UFPA. Para isso, elaborou-se um manual de finanças que é específico para universidades federais, visando a oferecer suporte aos gestores e a melhorar o desempenho na administração dos recursos.

O estudo se concentrou na análise do contexto da gestão financeira na UFPA, considerando as normas e as leis que regem a administração pública. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, a qual utilizou a análise documental e a técnica de grupo focal com gestores da UFPA. Os dados coletados evidenciaram a necessidade de se elaborar um manual para que se auxilie na gestão financeira da universidade, especialmente em relação à aplicação de recursos e à prestação de contas.

A partir dos resultados da pesquisa, elaborou-se um manual de finanças no formato eletrônico, com o objetivo de se facilitar o acesso e a utilização deste pelos gestores da UFPA. O manual aborda temas como os de conceitos usuais em finanças públicas, o de legislação aplicada, o de principais transações do SIAFI, o de consultas orçamentárias, o de emissão de GRU, e o de relatórios do Tesouro Gerencial, entre outros.

Espera-se que o manual de finanças contribua para a melhoria da gestão financeira na UFPA, e que auxilie os gestores na aplicação de recursos e na prestação de contas. Acredita-se que a padronização das rotinas e o refinamento do controle da aplicação de recursos contribuirão para a otimização da utilização dos recursos públicos na universidade.

O desenvolvimento do manual de finanças representa um passo importante para a UFPA em relação ao aprimoramento da gestão financeira. A utilização do

manual, juntamente com a capacitação dos gestores, poderá auxiliar na superação de pelo menos parte dos desafios que são relacionados à gestão de recursos públicos na universidade.

É importante que se ressalte que este estudo se limitou à análise da gestão financeira na UFPA, sendo necessária a realização de pesquisas em outras universidades federais para que se possa ter uma visão mais abrangente sobre o tema. Além disso, o manual de finanças que foi elaborado nesta pesquisa poderá ser utilizado como base para a elaboração de manuais que sejam específicos para outras universidades, considerando as particularidades de cada instituição.

REFERÊNCIAS

AN, N.; VIET, L.; HUY, P. Applying a New Public Management Model to Public Sector Management Accounting in Vietnam. Proceedings of the International Conference on Emerging Challenges: Business Transformation and Circular Economy (ICECH 2021), 2021.

ARAÚJO SOBRINHO, R. P. de. Controle Social dos Recursos Públicos no Distrito Federal. Brasília: ESAF/DIREC, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4736/2/Reginal%20Ara%C3%BAjo%20So%20brinho%20-%20Controle%20Social.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

ARAÚJO, L. C. G. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

BACKES, D. S. et al. Grupo focal como técnica de coleta e análise de dados em pesquisas qualitativas. O Mundo da Saúde, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 438-442, 2011. Disponível em: https://bvs.saude.gov.br/bvs/artigos/grupo_focal_como_tecnica_coleta_analise_dados_pesquisa_qualitativa.pdf. Acesso em: 17 set. 2023.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CENEVIVA, R.; FARAH, M. F. S. Avaliação, informação e responsabilização no setor público. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 46, n. 4, p. 993-1016, jul./ago. 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/8323>. Acesso em: 13 out. 2021.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informação de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

FELÍCIO, Teresa; SAMAGAI, António; RODRIGUES, Ricardo. Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. **Journal of Business Research**, v. 124, p. 593-602, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>.

FIGUEIREDO, V. da S.; SANTOS, W. J. L. dos. Transparência e controle social na administração pública. **Revista Temas de Administração Pública**, São Paulo, v. 8, n. 1, 2013. Disponível em: <https://www.fclar.unesp.br/#!/departamentos/administracao-publica/revista-temas-de-administracao-publica/v-8-n-1-2013/>. Acesso em: 13 out. 2021.

FURLAN, M. V. G.; NICODEM, M. F. M. A importância das tecnologias de informação e comunicação no ambiente escolar. **R. Eletr. Cient. Inov. Tecnol. Medianeira**, v. 8, n. 16, 2017. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/recit/article/download/4720/pdf>. Acesso em: 18 jun. 2024.

GOMES, R.; LISBOA, E. Public management reform in Brazil (2002-2019). **Public Management Review**, v. 23, p. 159-167, 2020.

KRISHNAN, Sarada Rajeswari. Decision-making processes of public sector accounting reforms in India—Institutional perspectives. **Financial Accountability & Management**, v. 39, n. 1, p. 167-194, 2023. <https://doi.org/10.1111/FAAM.12294>.

LERNER, W. Organização, sistemas e métodos: solução para renovação e inovação empresarial participativa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MATTOS, P. de C. Tipo de revisão da literatura. 2015. Disponível em: <https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-evisao-de-literatura.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

ONTARIO COUNCIL OF AGENCIES SERVING IMMIGRANTS – OCASI. Financial Management Manual: Financial Procedures & Policies for Non-Profits. Toronto: OCASI, 2011. Disponível em: https://pdf4pro.com/amp/download?data_id=561a5a&slug=financial-management-manual-orgwise. Acesso em: 20 dez. 2024.

PONTOH, Grace Theresia et al. TRANSFORMING PUBLIC SECTOR OPERATIONS WITH ENTERPRISE RESOURCE PLANNING: OPPORTUNITIES, CHALLENGES, AND BEST PRACTICES. **Corporate Law & Governance Review**, v. 6, n. 2, 2024. <https://doi.org/10.22495/clgrv6i2p1>.

RIZZETTI, D. M. et al. Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2016. Disponível em: <https://sigaa.unifei.edu.br/sigaa/verProducao?idProducao=992362&key=9ae0847def32e508be17f2db7b2c5c27>. Acesso em: 12 ago. 2023.

SCHMIDTHUBER, L.; HILGERS, D.; HOFMANN, S. International Public Sector Accounting Standards (IPSASs): A systematic literature review and future research agenda. **Financial Accountability & Management**, 2020.

SHAKHOBIDDIN, M. THE ROLE OF BUDGETARY CONTROL IN PREVENTING CORRUPTION AND MISUSE OF PUBLIC FUNDS. **Journal of Management and Economics**, v. 4, n. 9, p. 20-29, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55640/jme-04-09-04>.

STEWART, Elaine; CONNOLLY, Ciaran. New development: Ten years of consolidated accounts in the United Kingdom public sector—taking stock. **Public money & management**, v. 42, n. 6, p. 460-462, 2022. <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2031647>.

TAJUDIN, A., NORZIATON, I., & ISMAIL, A. The role of accrual accounting and information systems on asset management practice in the Malaysian public sector: A conceptual paper. **IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management**, v. 11, n. 1, p. 39-60, 2021. <https://doi.org/10.58458/ipnj.11.01.03.0069>

UFPA/Plano de Gestão Orçamentária. PGO_2021_versao_final. Pará: UFPA, 2021. Disponível em:

https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/diplan/pgo/PGO_2021_versao_final.pdf. Acesso em: 7 set. 2023.

UFPA/PROPLAN. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. 2016-2025. Disponível em: <https://proplan.ufpa.br/index.php/pdi-da-ufpa>. Acesso em: 20 set. 2023.

UFPA/PROPLAN. Plano de Gestão Orçamentária, 2022. Disponível em: <https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/diplan/pgo/PGO2022-Completo-Final.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2024.

ZAINAL, Z.; TEKNIK, A.; MEUTIA, I. The Importance of Financial Management for Companies. **International Journal of Economics and Management Research**, v. 3, n. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i1.195>.

ANEXO I - Estrutura do Manual

Sumário do Manual de Aplicação de Recursos e Gestão Orçamentária e Financeira da Universidade Federal do Pará (UFPA)

1. Apresentado o manual
2. Conceitos usuais Aplicados Em Finanças Públicas
3. Legislação Aplicada
4. Principais transações do SIAFI HOD e SIAFI WEB
5. Consultas SIAFI HOD créditos disponíveis e empenho a liquidar
6. Consulta orçamentária CONOR
7. Consulta arrecadação e financeiro de receitas (Parte 1)
8. Emissão de GRU
9. Consulta arrecadação e financeiro de receitas (Parte 2)
10. Consulta pagamentos e recolhimentos
11. Consulta nota de empenho
12. Relatórios Compartilhados Tesouro Gerencial
13. Principais elementos de uma consulta e construção de consultas
14. Diálogos: Perguntas e Respostas para operações em finanças públicas

ANEXO II – Formas de acesso ao Manual

A seguir são apresentadas as duas formas de acesso ao produto gerado pela dissertação:

QR code:

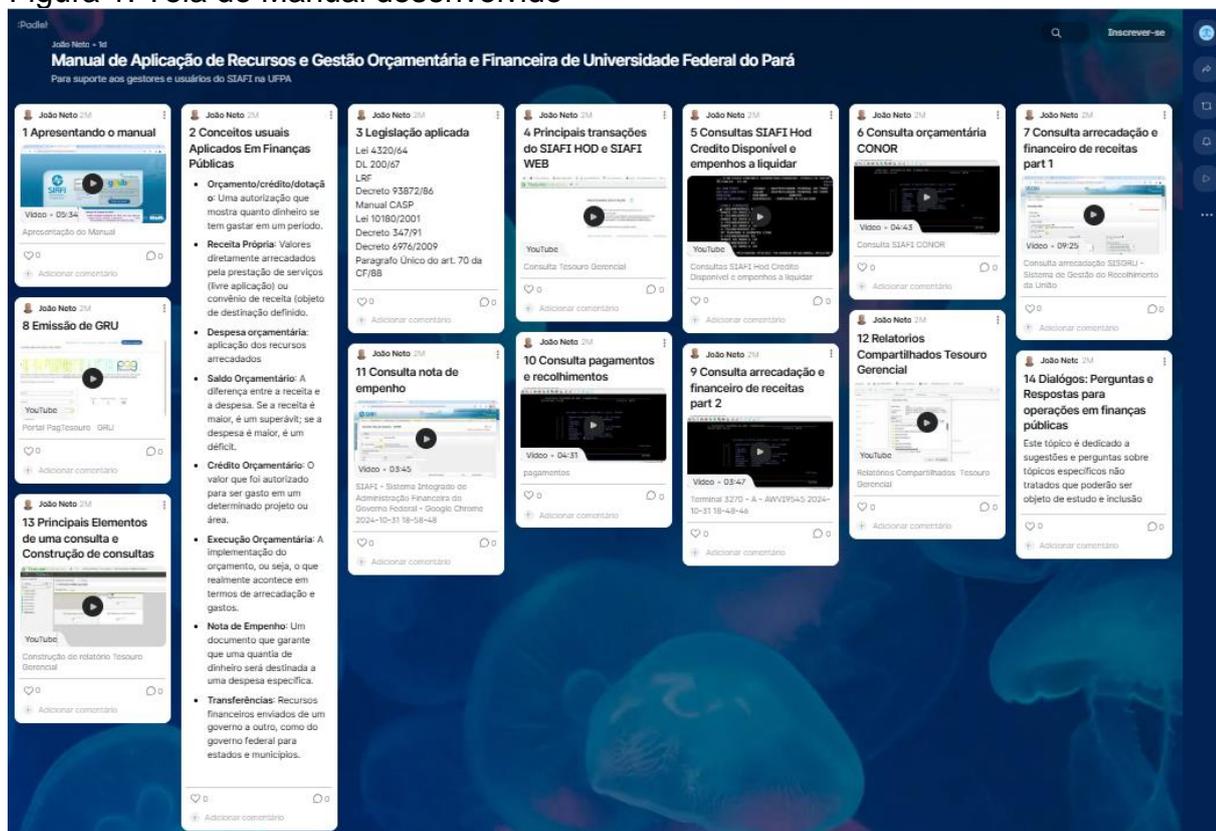


Link:

<https://padlet.com/MargofUFPA/manual-de-aplica-o-de-recursos-e-gest-o-or-ament-ria-e-finan-s5k3f8jqlksc7bc>

ANEXO III – Tela de Apresentação do Manual

Figura 1: Tela do Manual desenvolvido



Fonte: Elaborado pelo autor.