



CAPÍTULO 5 – CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

SUMÁRIO

Capítulo 5 – CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA.....	1
5.1 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NO IFSC.....	3
5.1.1 Estrutura de Orçamento e Finanças no IFSC.....	5
5.1.2 Orçamento do IFSC.....	5
5.1.3 Matriz Conif.....	7
5.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA SUSTENTÁVEL NO IFSC..	11

Comissão Temática de Capacidade e Sustentabilidade Financeira

DEBORAH REJANE MAGNO RIBAS - Diretora de Administração - Presidente

PAULA DE SOUZA MICHELON - Chefe do Departamento de Orçamento e Finanças

SILVIO APARECIDO DA SILVA - Coordenador de Planejamento e Avaliação Institucional

EUCLÉSIO SILVÉRIO - Chefe de Departamento de Administração do câmpus Joinville

A sustentabilidade é “consequência de um complexo padrão de organização que apresenta cinco características básicas: interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade. Se essas características forem aplicadas às sociedades humanas, essas também poderão alcançar a sustentabilidade”. (CAPRA, 2006 apud ROSA, 2007¹, p. 47).

“Em termos econômicos, a sustentabilidade prevê que as organizações têm que ser economicamente viáveis, face ao seu papel na sociedade e que deve ser cumprido levando em consideração o aspecto da rentabilidade, dando retorno ao investimento realizado [...]”. (DINIZ DA SILVA, 2010 apud BACHA; SANTOS; SCHAUN, 2010², p. 8).

Em resumo, ser sustentável é não gastar ou não planejar gastar mais do que se tem ou se preveja ter, ou seja, não gerar prejuízo, atuar dentro do planejado, proporcionando o máximo retorno possível em relação ao crédito utilizado.

Para ser sustentável o IFSC precisa atender, com a máxima qualidade, eficiência e responsabilidade social, às necessidades dos alunos e da sociedade, para que suas despesas programadas não sejam maiores do que a previsão de receitas e estejam dentro do planejado. Sendo assim, o IFSC gerencia os seus recursos financeiros com efetividade, a fim de maximizar os resultados da instituição e otimizar o tempo de atendimento às demandas, por meio do planejamento da captação, da aplicação e da execução dos recursos financeiros.

5.1 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NO IFSC

Considerando a complexidade de gestão de uma instituição multicâmpus e o nível de autonomia administrativa de cada câmpus, para bem atender às necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade como um todo é necessário estabelecer diretrizes orçamentárias e estruturas de governança eficientes, além de efetivar a atuação em rede para a otimização dos processos e resultados.

¹ ROSA, Altair. Rede de governança ambiental na cidade de Curitiba e o papel das tecnologias de informação e comunicação. 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão Urbana) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana, Curitiba, 2007.

² BACHA, Maria de Lourdes; SANTOS, Jorgina; SCHAUN, Angela. Considerações teóricas sobre o conceito de Sustentabilidade. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos10/31_cons%20teor%20bacha.pdf.

Desse modo, os câmpus do IFSC atuam em rede visando à integração, à inovação e à efetividade do modelo de gestão institucional em rede, alinhado à otimização dos processos e estruturas implementadoras da estratégia. São separados para controle em centros de custos, cada câmpus é um centro de custo, a Reitoria se divide em nove (09) centros de custos e temos o IFSC Rede que se consolida como um centro de custos oriundo da contribuição de todos os centros de custos citados com o objetivo de atender despesas e investimentos considerados sistêmicos.

A atuação em rede das unidades que compõem o IFSC tem trazido bons resultados e busca tornar ainda mais eficiente a gestão de seus processos para que o ensino ofertado seja da máxima qualidade. Mesmo assim, tem-se a consciência de que muito precisa ser feito e aprimorado e, principalmente, que essa avaliação positiva é resultado do esforço coletivo de servidores comprometidos e qualificados e de alunos competentes e preparados.

Embora a Lei de Criação dos Institutos Federais preveja a identificação orçamentária por câmpus, que é viabilizada pela Matriz Conif (ver seção 5.1.3), é preciso destacar que essa metodologia é um desenvolvimento da própria Rede Federal de EPCT e que – principalmente – o IFSC é um órgão do serviço público federal com missão voltada à sociedade e com recursos públicos como forma de financiamento.

Sendo assim, os recursos destinados ao IFSC por meio da Lei Orçamentária Anual (LOA) não são de cada câmpus ou da Reitoria, são do público. As decisões quanto à alocação e à execução desses recursos não podem levar em consideração os interesses individuais, políticos e segmentados. É necessária uma atuação técnica e sistêmica para definição das prioridades institucionais em prol do IFSC e da sua comunidade, compreendendo-se que cada câmpus possui especificidades quanto a diversas condições: número de alunos, número de servidores, estrutura física, tempo de funcionamento, qualificação dos servidores e gestores, orçamento, cursos ofertados, localização, arranjos produtivos locais, política e cultura, dentre outros.

É primordial, ainda, entender que autonomia administrativa difere de independência e soberania. A autonomia administrativa é garantida somente quando há justiça e equidade no tratamento das questões entre os envolvidos, com o estabelecimento de critérios técnicos e objetivos, visão sistêmica, estabelecimento de diretrizes e regulamentação de processos. Dessa maneira, pode-se ter transparência e unidade entre os câmpus e a reitoria para que o IFSC cumpra

sua missão.

Por meio da adoção do modelo de gestão em rede colaborativa, solidária e sustentável entre as unidades administrativas, o IFSC busca garantir mais eficiência no gasto público, atuação mais transparente, justa e com mais responsabilidade social.

5.1.1 Estrutura de Orçamento e Finanças no IFSC

A gestão orçamentária do IFSC ocorre de forma parcialmente descentralizada: a Reitoria é, atualmente, a única Unidade Gestora Executora (UG-E), enquanto os câmpus são Unidades Gestoras Responsáveis (UG-R).

Cada câmpus planeja e gerencia seu orçamento próprio, porém a execução final é realizada pela Reitoria. Alguns procedimentos, porém, já foram descentralizados para agilizar o processo e capacitar os gestores e servidores dos câmpus para a descentralização orçamentária, tais como a emissão de notas de empenho e a liquidação de notas fiscais.

A divisão orçamentária interna do IFSC é referendada por decisão colegiada (CODIR) e combina critérios internos e da matriz CONIF. A referida divisão vem no sentido de estabelecer um processo justo e dar condições de atendimento na execução dos planejamentos dos centros de custos (Câmpus, Reitoria e IFSC Rede).

5.1.2 Orçamento do IFSC

Os recursos orçamentários do IFSC advêm do Orçamento Geral da União por meio da LOA, o que permite visualizar os limites da gestão em cada Exercício Financeiro. Os recursos previstos na LOA têm sua execução planejada e dividida em: despesas de pessoal (folha de pagamento), de custeio (funcionamento, manutenção, reformas, serviços, materiais de consumo) e de investimento (obras e aquisição de equipamentos, mobiliários, livros e imóveis).

Tabela 5.1 - Limites orçamentários do IFSC em 2024.

Subdivisão	Discriminação	Limites
FUNCIONAMENTO E CAPACITAÇÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA	Capacitação	R\$ 389.653
	Custeio	R\$ 58.049.541
	Investimento	R\$ 2.417.693

	Fomento às Ações Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação	R\$ 1.157.240
	Subtotal	R\$ 62.014.127
MAIS LIMITES ORÇAMENTÁRIOS	Despesas Correntes - recursos próprios (fonte 105)	R\$ 5.342
	Anuidade do Conif	R\$ 94.089
	Assistência Estudantil	R\$ 17.512.350
	Reestruturação e Modernização dos Institutos Federais	R\$ 517.485
	Publicidade de Utilidade Pública no estado	R\$ 250.000
	Subtotal	R\$ 18.379.266
	PESSOAL E ENCARGOS	Inativos e Pensionistas
Pessoal Ativo		R\$ 484.426.994
PASEP		R\$ 84.622.003
Subtotal		R\$ 661.654.809
OUTROS VALORES DA FOLHA DE PESSOAL	Assistência e Auxílios	R\$ 5.148.303
	Subtotal	R\$ 5.148.303
TOTAL		R\$ 747.196.505

Fonte: Lei Orçamentária Anual, 2024.

O orçamento inicial do IFSC para 2024, com recursos do Tesouro, atingiu cerca de 583 milhões de reais, compreendendo as despesas com pessoal ativo e inativo, pensionistas, encargos sociais, benefícios aos servidores, manutenção e investimentos (5.1).

O orçamento destinado ao cumprimento das despesas com pessoal ativo e inativo, pensionistas, encargos sociais e benefícios aos servidores vem sendo administrado de forma direta pela Subsecretaria de Planejamento e Orçamento do MEC (SPO/MEC), cabendo à gestão do IFSC informar eventuais reestimativas dentro do exercício.

Além desses recursos, o IFSC conta também com os recursos diretamente arrecadados (recursos próprios), com orçamento próprio para projetos/programas específicos, tais como Mediotec e UAB, com as descentralizações de créditos de outros Entes, com eventuais emendas parlamentares e com convênios públicos e privados. A instituição firma convênios e termos de cooperação com a Setec, a Capes, o FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) e outros órgãos públicos de fomento. Esses convênios e termos de cooperação permitem ampliar o

nível de investimentos e desenvolver outros projetos de ensino, pesquisa e extensão.

Os recursos oriundos de descentralizações de crédito, em sua grande maioria, são firmados por meio de Termos de Cooperação com a Setec, que subsidia as ações de expansão e melhoria da educação profissional e tecnológica e exige acompanhamento e prestação de contas.

Os recursos diretamente arrecadados, as descentralizações de créditos e as emendas parlamentares são distribuídos com base em alguns critérios gerais e específicos:

a) Gerais

Devem estar de acordo com o Plano Plurianual (PPA), com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA)

Vinculada ao Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC (PDI)

Vinculada ao atingimento dos Objetivos Estratégicos do IFSC

Amparada no Plano Anual de Trabalho de cada centro de custos do IFSC

b) Específicas

- Amparada pelos critérios estabelecidos no PDTI do IFSC
- Amparada pelos critérios estabelecidos no planejamento de engenharia do IFSC
- Lançadas no Plano de Contratação Anual do IFSC
- Amparada e de acordo com o conjunto normativo interno e externo inerente a despesa e investimento efetuado no IFSC.

5.1.3 Matriz Conif

A parcela do orçamento da União referente às despesas de investimento e custeio não relativas a pessoal e investimento, previstas na LOA para a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica - é dividida entre os Institutos Federais pela SPO/MEC, com base em uma matriz parametrizada, denominada Matriz Conif.

Essa matriz é um modelo matemático e indutor de políticas para a EPT, elaborado por meio de discussão conjunta entre o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif), por meio do seu Fórum de Planejamento e Administração (Forplan) e a Setec.

A metodologia que vem sendo utilizada para distribuição dos recursos destinados aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foi modificada em 2024, para efeito de composição e cálculos, melhorando suas estruturas e alguns parâmetros, sendo que a principal alteração foi a incorporação de indicadores de qualidade e eficiência que seriam: índice de eficiência acadêmica (IEA), relação aluno/professor presencial (RAPP) e índice de atendimento aos marcos legais (IAML). A estrutura de distribuição dos créditos na Matriz se divide em 80% para os campi utilizando distribuição por matrícula incluindo a assistência estudantil, 10% para as Reitorias também utilizando distribuição por matrícula e 10% utilizando-se os índices de qualidade e eficiência institucional. As informações são oriundas do SISTEC que vão compor a plataforma Nilo Peçanha (PNP), na metodologia há um período de validação dos referidos dados que seguem da seguinte forma: importação da PNP, conferência da extração da PNP. Parametrização por campi, checagem das matrículas totais e por fim a geração da matriz.

Vejamos como são tratadas essas matrículas visando o impacto no processo de distribuição: a matrícula é equalizada pela carga horária e dias ativos, ponderada pelos pesos dos cursos e bonificada quando for de curso ligado à agropecuária. A equalização da matrícula envolve tipo de curso, tipo de oferta, início e fim do ciclo, carga horária, duração do ciclo e dias ativos no ciclo. O EAD possui um orçamento extra, com um peso diferenciado. Na assistência estudantil temos a influência do IDH, a questão relacionada a internato e também utiliza matrícula equalizada.

Após esses ajustes e discussões entre o Conif e a Setec, a instituição tem seu orçamento previsto (PLOA) e posteriormente aprovado pelo Congresso Nacional, na Lei Orçamentária Anual (LOA).

É muito importante que a Instituição prime na divisão interna a similaridade com a referida metodologia utilizada na matriz, pois ela é propulsora de política pública em relação a EPT. O cuidado com a gestão de riscos e governança em relação a execução de nosso orçamento é primordial para atingirmos nossos objetivos como instituição. A participação, transparência e organização de todos os atores envolvidos na execução orçamentária fundamenta este processo.

Os créditos aprovados e distribuídos na Matriz Conif após negociação com o Governo geram as informações para a LOA, com créditos orçamentários vinculados às ações determinadas na funcional programática.

Além disso, a seção da LOA destinada a cada Instituto Federal ainda traz créditos orçamentários referentes à folha de pagamento dos servidores e a outras ações específicas, para as quais não é possível estabelecer uma estimativa. Assim, a 5.2 apresenta a série histórica dos créditos orçamentários ao IFSC evidenciados na LOA de cada ano, conforme agrupamentos de tipos de finalidades de ações orçamentárias, a fim de permitir a verificação de tendências para os cinco anos de vigência do PDI.

Tabela 5.2 - Série histórica dos créditos orçamentários ao IFSC, por grupos de ações orçamentárias

Grupo de ações orçamentárias	2014 (R\$)	2015 (R\$)	2016 (R\$)	2017 (R\$)	2018 (R\$)	2019 (R\$)	2020 (R\$)	2021 (R\$)	2022 (R\$)	2023 (R\$)	2024 (R\$)
Expansão e reestruturação da Rede Federal de EPT	25.100.000	32.500.000	6.408.537	2.926.829	11.769.535	2.000.923	5.235.105	1.601.866	656.166	600.000	517.485
Funcionamento da Educação Profissional	70.562.346	73.654.046	65.070.237	60.171.181	59.467.599	65.653.074	39.135.516	19.119.365	59.840.282	51.009.576	60.472.576
Projetos e programas específicos	1.030.912	937.518	0	0	0	0	0	0	0	1.137.963	1.157.240
Assistência estudantil	8.067.806	8.821.596	9.031.973	12.193.082	14.078.287	14.078.353	8.337.989	6.098.804	16.689.484	16.468.117	17.512.350
Capacitação de servidores	1.691.900	1.493.476	1.307.837	702.911	905.475	697.259	399.198	195.521	448.757	348.493	389.653
Folha de pagamento	221.731.600	274.761.605	374.806.156	427.575.649	452.740.535	502.987.789	605.756.072	311.743.236	627.186.408	600.371.940	666.803.112
Contribuição ao Conif	103.753	110.649	51.979	43.211	86.175	87.065	49.846	27.341	90.016	92.017	94.089
Publicidade de Utilidade Pública	0	0	0	200.000	200.000	250.000	143.132	97.760	250.000	250.000	250.000
Total de créditos orçamentários	328.184.564	392.278.890	456.676.719	503.812.863	539.247.606	585.754.463	659.056.858	338.883.893	705.161.113	670.278.106	747.196.505
Total de créditos orçamentários menos folha de pagamento	106.452.964	117.517.285	81.870.563	76.237.214	86.507.071	82.766.674	53.300.786	27.140.657	77.974.705	69.906.166	80.393.393

Fonte: Lei Orçamentária Anual.

5.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA SUSTENTÁVEL NO IFSC

A necessidade de melhorar a aplicação dos recursos levou o IFSC, desde 2012, a utilizar as Unidades Gestoras Responsável (UGRs) para identificar o gasto das despesas por cada um dos câmpus, pró-reitorias e gabinete. No presente momento estamos atuando na divisão orçamentária com as matrículas ponderadas via matriz CONIF e utilizando critérios qualitativos para atender principalmente os Câmpus que perante divisão pura da matriz CONIF ficariam sem condição de contemplar seu funcionamento dentro dos padrões sustentáveis aqui descritos. Respeitou-se a indicação do valor destinado a cada câmpus pela Matriz Conif, definida pelo número de alunos e pelo peso dos cursos, bem como pelas demandas das políticas institucionais, como ensino, pesquisa, extensão, assistência estudantil e gestão de pessoas, entre outras.

Para que a gestão dos recursos financeiros do IFSC seja realizada de forma sustentável e eficiente, essas estratégias e ações efetivas, bem como a discussão participativa, são necessárias. O conjunto de unidades que compõem o IFSC precisa se organizar tecnicamente para planejar a execução de seus projetos prioritários dentro de seus limites orçamentários e, assim, conseguir planejar o atendimento, a médio e longo prazo, de todas as suas necessidades para o atendimento pleno de sua missão.

É preciso, acima de tudo, visão sistêmica dos gestores e da comunidade para entender o IFSC como uma única instituição com necessidades comuns e específicas que precisam ser tratadas conjuntamente por todos os atores envolvidos e, assim, resolvidas de forma mais eficiente e justa.

Não é possível atender a todas as necessidades de cada câmpus do IFSC em apenas um exercício e sem a atuação conjunta, com processos de priorização, consciência sistêmica dos gestores e estruturas adequadas de execução, ficaria prejudicado o atingimento de nossos objetivos.

Além disso, é necessário que a cada novo projeto que se pretenda implementar - um novo curso, uma nova estrutura, um novo equipamento ou a contratação de um serviço - seja analisado o custo atual e posterior do investimento e não apenas o seu preço momentâneo. Seja avaliado também em relação às regras e direcionamentos da matriz orçamentária.

Essas estratégias de atuação em rede têm como objetivo evitar o retrabalho e o desperdício do dinheiro público, compartilhar boas práticas, desburocratizar a gestão e, principalmente,

proporcionar a melhor qualidade possível do serviço público prestado à comunidade: o ensino público, gratuito e de excelência.

Dessa forma, a visão sistêmica de todos os envolvidos na gestão administrativa do IFSC se concretiza nas seguintes ações e princípios:

- Diretrizes orçamentárias para gestão em rede, democrática e sustentável;
- Prazos e procedimentos claros e objetivos, visando à qualidade do gasto público, à eficiência e à possibilidade de recursos extraorçamentários;
- Gestão de planejamento e orçamento do IFSC;
- Mapeamento de competências e capacitação permanente;
- Estabelecimento de planejamentos para as contratações;
- Processos de execução orçamentária conjunta, tais como “Compras Compartilhadas” (economia de escala, melhor planejamento, prevenção de retrabalho);
- Realização de fóruns de discussão e compartilhamento;

Além disso, são estabelecidas estratégias para a sustentabilidade financeira em cada câmpus:

- Diagnóstico participativo de necessidades de curto, médio e longo prazo;
- Elaboração e revisão participativas dos Planos Anuais de Trabalho (PAT);
- Vinculação/condicionamento da execução de despesas à previsão específica no PAT (com revisões trimestrais e provisão para despesas com imprevistos, inovações, etc);
- Tomadas de decisão de forma democrática e além dos mandatos de gestão;
- Acompanhamento e avaliação da execução orçamentária (disponibilização de relatórios bimestrais);
- Definição de despesas essenciais e demais prioridades (apresentação e discussão democrática em cada unidade);
- Plano de manutenção preventiva e corretiva da infraestrutura e dos equipamentos;
- Plano de contratação anual por centro de custos;

Outra estratégia de gestão econômico-financeira é a captação de recursos extraorçamentários. Além da dotação definida na LOA, o IFSC necessitará de aporte de recursos extraorçamentários para a consolidação e adequação da infraestrutura, bem como para a aquisição

de mobiliário e equipamentos, a qualificação dos servidores e a assistência ao estudante, durante a vigência do PDI.

Nos últimos anos, o Instituto recorreu à Setec para obter suplementação orçamentária, por meio de descentralização de crédito, a fim de implementar suas ações e financiar seu crescimento. As descentralizações de crédito obtidas com órgãos públicos, em sua maioria, são firmadas com a Setec, que subsidia, em maior volume, as ações de expansão, a melhoria da educação tecnológica e a construção de câmpus.

Ainda em relação ao aporte de créditos externos temos o Plano de Aceleração do Crescimento sob responsabilidade da Presidência da República que nos remeteu a investimentos de expansão (novos câmpus) e a consolidação (obras para uniformizar o atendimento relacionado a infraestruturas como: refeitórios, auditórios, bibliotecas, salas de aulas, laboratórios e outros). Em 2024 tivemos pactuado a construção de refeitórios, obra de expansão e obra para transformação de câmpus avançado.

Ainda em relação a expansão dos créditos orçamentários o cuidado, o incentivo e o planejamento de busca pelas receitas próprias do IFSC, por meio da prestação de serviços, da realização de convênios e parcerias, da utilização de nossas infraestruturas, das taxas de ingresso, concursos e outras, na implementação futura da sistemática de leilões de nossos permanentes são fundamentais para atendimento a rede IFSC.

Ao longo dos últimos anos, o IFSC vem implantando o Programa IFSC Sustentável, com o objetivo de propor e sistematizar a prática de ações que visem à redução do impacto ambiental dos processos institucionais, ao aprimoramento da gestão visando à eficiência, à atuação com foco social e ao desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade em suas dimensões ambiental, social e econômica. Em 2015, o IFSC elaborou e implantou o Plano de Gestão de Logística Sustentável que está neste momento sendo revisado e qualificado e também acompanhando este processo estamos em fase de aprovação da política de contratações de nossa instituição, instrumento fundamental no diálogo com o PLS. Muitas ações em relação sustentabilidade já são trabalhadas pela Instituição, dentre elas a adoção de sistema de contratações sistêmicas, editais de obras e compras com critérios sustentáveis, melhoria da qualidade do gasto público com a adição do plano de contratação anual, atuação com planilha de custos para contratação, além da adesão ao Sistema

Esplanada Sustentável (SISPES), que monitora o consumo de energia elétrica e água, em atendimento ao disposto na Portaria nº 23, de 12 de fevereiro de 2015, do Ministério do Planejamento, participação no programa ENERGIF, contratações de sistemas fotovoltaicos para a Reitoria e Câmpus. Além disso, diversas ações pontuais foram sistematizadas para compartilhamento de boas práticas, como impressões frente e verso, redução do uso de papel, distribuição de canecas de material reciclado, capacitações, reciclagem, reaproveitamento de água da chuva. Para consolidar esse rol de iniciativas e ações de gestão sustentável, bem como ampliar o escopo da sustentabilidade no IFSC, em 2018 a instituição aprovou sua Política de Sustentabilidade (Resolução Consup nº 28 de 21/08/2018), trazendo diretrizes também para ensino, pesquisa e extensão, que vai passar por processo de revisão para qualificação.

Portanto, estamos no caminho da melhoria contínua e certamente garantindo um futuro promissor em relação ao que entendemos como sustentabilidade financeira que seria a busca pelo equilíbrio entre receitas e nossas necessidades integradas a nossos planejamentos institucionais.