

## CAPÍTULO 12

### CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Desenvolvimento sustentável é “aquele que atende às necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem a suas necessidades e aspirações” (ONU, 1987<sup>1</sup>).

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, 2007<sup>2</sup>).

“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, 2010<sup>3</sup>).

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, proporcionando o máximo retorno possível ao investimento. Nesse sentido, o IFSC tem como objetivo estratégico “Melhorar a qualidade da aplicação dos recursos públicos” de forma a otimizar continuamente a gestão dos processos e alcançar com efetividade as metas institucionais.

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. Sendo assim, o IFSC estabeleceu em seu planejamento estratégico o objetivo “Gerenciar recursos financeiros com efetividade”, a fim de maximizar os resultados da instituição e otimizar o

1 <http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente/>

2 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.

3 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](http://www.aedb.br/seget/artigos10/31_cons%20teor%20bacha.pdf)>

tempo de atendimento às demandas, por meio do planejamento da captação, da aplicação e da execução dos recursos financeiros.

### 12.1 A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NO IFSC

Considerando a complexidade de gestão de uma instituição multicampus e para atender às necessidades da comunidade, respeitando a autonomia administrativa de cada câmpus, é necessário estabelecer diretrizes orçamentárias e estruturas de governança eficientes, além de efetivar a atuação em rede para a otimização dos processos e resultados.

Conforme estabelecido em seu planejamento estratégico, o IFSC pretende consolidar a governança institucional e a gestão em rede, garantindo a integração, inovação e efetividade do modelo de gestão institucional em rede, alinhado à otimização dos processos e estruturas implementadoras da estratégia.

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. Por seis anos consecutivos, o IFSC obteve o melhor IGC da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. 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 Orçamentária Anual (LOA) preveja orçamento próprio para cada unidade, é preciso destacar que se trata de uma metodologia adotada pela União para previsão e distribuição dos recursos a cada Instituto Federal e que, principalmente, o IFSC é uma instituição pública federal com missão e valores únicos e que tem, prioritariamente, os recursos públicos como forma de financiamento.

Sendo assim, os recursos destinados ao IFSC por meio da LOA não são de cada câmpus nem da reitoria, são do público. As decisões quanto à alocação e 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 da Rede IFSC e da sua comunidade.

É necessário compreender, ainda, 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.

Entender que autonomia administrativa difere de independência e soberania na atuação é primordial. 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.

### **12.1.1 A 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) do IFSC, 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 proposta da instituição é de que, assim que o processo de implantação dos câmpus esteja consolidado, todos os gestores e servidores sejam capacitados e, principalmente, as diretrizes orçamentárias da Rede IFSC sejam discutidas e elaboradas. Dessa maneira, será feita a descentralização orçamentária aos câmpus, transformando-os em Unidades Gestoras Executoras, e seus diretores-gerais em Ordenadores de Despesas.

### **12.1.2 O 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 e imóveis).

<b>ORÇAMENTO</b>			
		<b>2015</b>	<b>2016</b>
	<b>DISCRIMINAÇÃO</b>	<b>LIMITES</b>	<b>LIMITES</b>
<b>FUNCIONAMENTO E CAPACITAÇÃO DA EPT</b>	Capacitação	R\$ 1.493.476,00	R\$ 1.307.837,00
	Custeio	R\$ 49.687.360,00	R\$ 54.062.896,00
	Investimento	R\$ 22.489.135,00	R\$ 9.826.992,00
	<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 73.669.971,00</b>	<b>R\$ 65.197.725,00</b>
<b>DEMAIS LIMITES ORÇAMENTÁRIOS</b>	Despesas Correntes - recursos próprios	R\$ 738.776	R\$ 1.152.899,00
	Despesas de Capital - recursos próprios	R\$ 738.775	R\$ 277.442,00
	CONIF	R\$ 110.649,00	R\$ 51.979,00
	Educação básica (FIC)	R\$ 602.680,00	-
	Fomento ao Desenvolvimento da educação	R\$ 334.838,00	-
	Expansão e Reestruturação	R\$ 20.000.000,00	R\$ 3.658.537,00
	Assistência Estudantil	R\$ 8.821.596,00	R\$ 9.031.973,00
	<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 31.347.314,00</b>	<b>R\$ 14.172.830,00</b>
<b>PESSOAL E ENCARGOS</b>	Inativos e Pensionistas	R\$ 30.797.000,00	R\$ 34.332.207,00
	Pessoal Ativo	R\$ 192.818.522,00	R\$ 243.533.331,00
	PASEP	R\$ 34.844.352,00	R\$ 39.946.517,00
	<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 258.459.874,00</b>	<b>R\$ 317.812.055,00</b>
<b>OUTROS VALORES DA FOLHA DE PESSOAL</b>	Assistência e Auxílios	R\$ 14.999.335,00	R\$ 17.120.652,00
	Sentenças judiciais e Precatórios	R\$ 1.302.396,00	R\$ 44.238.015,00
	<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 16.301.731,00</b>	<b>R\$ 61.358.667,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 379.778.890,00</b>	<b>R\$ 458.541.277,00</b>

Tabela 12.1: Limites orçamentários do IFSC conforme Leis Orçamentárias Anuais de 2015 e 2016.

O orçamento inicial do IFSC para 2015, com recursos do Tesouro, atingiu cerca de 380 milhões de reais, compreendendo as despesas com pessoal ativo e inativo, pensionistas, encargos sociais, benefícios aos servidores, manutenção e investimentos (Tabela 12.1).

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.

O orçamento do IFSC, conforme apresentado na Tabela 12.1, conta também com recursos decorrentes de receita própria, ou seja, recursos diretamente arrecadados. Esses recursos são captados por meio de ações como aluguel de ambientes, realização de concursos e outros, compondo uma parcela que correspondeu, em 2015, a apenas 0,38% do valor oriundo da União.

Além desses recursos, o IFSC conta também com os recursos diretamente arrecadados, com orçamento próprio para projetos/programas específicos, tais como Pronatec e UAB, com as descentralizações de créditos, 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, bem como a construção dos câmpus, cujos valores, em 2015, representaram um acréscimo de 3,7% ao orçamento inicialmente previsto.

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

- a. Matrículas e quantidade de alunos
- b. Número de alunos e de docentes



- c. Áreas de conhecimento e eixos tecnológicos
- d. Apoio às instituições públicas de ensino
- e. Programas de extensão e certificação
- f. Produção de conhecimento científico, tecnológico, cultural e artístico
- g. Núcleos de inovação tecnológica
- h. Registro e comercialização de patentes
- i. Resultados das avaliações
- j. Sistemas de informação e programas do MEC
- k. Programas de mestrado e doutorado

### 12.1.3 A Matriz Conif

A parcela do orçamento da União referente às despesas de custeio (manutenção, materiais de consumo e serviços) e capital (investimento, equipamentos permanentes e obras), prevista na LOA para a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica - e projetos correlatos - é dividida entre os Institutos Federais pela SPO/MEC, com base em uma matriz parametrizada, denominada Matriz Conif.

Essa matriz é um modelo matemático, 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 nos últimos exercícios considera, para efeito de composição e cálculos, uma estrutura e alguns parâmetros. A estrutura da Matriz é composta por blocos: pré-expansão<sup>4</sup>, expansão<sup>5</sup>, Reitoria, ensino a distância, assistência estudantil e pesquisa aplicada. Os parâmetros utilizados são os dados extraídos do Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (Sistec) referentes aos dois semestres anteriores à programação orçamentária<sup>6</sup>, o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo Especial (IPCA), o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), as categorias dos câmpus (implantado ou em

4 Câmpus com mais de cinco anos de funcionamento autorizado pelo MEC (implantado).

5 Câmpus com menos de cinco anos de funcionamento autorizado pelo MEC (em implantação).

6 Meio do ano anterior ao exercício de referência da matriz.

implantação, agrícola ou não, etc.) e os tipos e pesos dos cursos.

Dessa forma, as principais variáveis que impactam no valor destinado a cada instituição são: a quantidade de alunos matriculados e os pesos distintos para os vários cursos ofertados. Esses pesos são definidos considerando-se o custo de implantação e manutenção de um curso na Rede Federal. As matrículas são equalizadas pela carga horária anualizada de cada curso e seu período de oferta ao longo de um semestre. Assim, é possível fazer comparações entre matrículas equalizadas de toda a Rede Federal. Após esses ajustes e discussões entre o Conif e a Setec, a instituição tem seu orçamento previsto e posteriormente aprovado pelo Congresso Nacional, na Lei Orçamentária Anual (LOA).

A metodologia utilizada visa à participação de todos os gestores e executores das ações da instituição, para garantir a manutenção e o crescimento das suas atividades, instrumentalizando o contínuo caminho para um orçamento participativo e, sobretudo, buscando mais eficiência na gestão da despesa pública.

Os recursos aportados pela LOA ao IFSC, conforme dispostos na Matriz Conif são apresentados na Tabela 12.2. Além dos valores constantes da Matriz Conif 2015 e 2017, a tabela apresenta uma projeção até 2023, considerando as regras e parâmetros utilizados para elaboração da Matriz Conif 2017 e a estimativa de alunos-equivalentes prevista pelos câmpus no Plano de Oferta de Cursos e Vagas (capítulo 4). Os dados da tabela desconsideram o ajuste que anualmente é feito pelo IPC-A.

Os valores apresentados para a Reitoria, na Tabela 12.2, incluem os blocos complementares da Matriz Conif denominados *Educação a Distância* (custeio para incentivo à institucionalização da EaD) e *Pesquisa Aplicada, Extensão e Inovação* (aplicado em editais institucionais de pesquisa e extensão e inovação tecnológica). Em 2015, esses blocos representaram, respectivamente, R\$ 231.577,00 e R\$ 1.481.574,00.

Quanto ao orçamento do Cerfead, cabe esclarecer que a maior parte do aporte de recursos é feito pela Reitoria, uma vez que o Centro está ligado diretamente à Pró-Reitoria de Ensino. Os créditos orçamentários apresentados para o Cerfead na Tabela 12.2 são relativamente pequenos, pois a relação entre matrículas da educação à distância e orçamento segue regras diferentes do ensino presencial, assim como são diferentes as

regras da Matriz para os Centros de Referência, e parte substancial da oferta do Centro se dá via programas e parcerias com aporte de recursos externos à Matriz.

Câmpus	Créditos orçamentários por UG-R conforme Matriz Conif (em R\$)							
			Projeção conforme estimativa de Alunos-Equivalentes do POCV					
	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ARU	2.821.155	2.030.628	2.079.110	2.149.543	2.312.878	2.399.359	2.531.158	2.632.518
CDR	1.959.457	1.181.359	1.450.666	1.719.973	1.719.973	1.792.953	1.839.160	1.860.408
CAN	2.609.905	1.724.139	1.867.549	2.257.567	2.613.395	2.613.628	2.712.188	2.806.333
CCO	3.058.127	2.282.287	2.674.877	3.239.771	3.408.868	3.421.222	3.416.661	3.421.447
CRI	2.651.216	2.304.573	2.739.533	3.121.151	3.142.921	3.225.096	3.267.907	3.378.622
FLN	14.964.405	12.039.465	14.185.702	16.789.112	16.926.923	16.985.767	17.066.396	17.066.396
CTE	2.821.155	1.724.025	1.721.999	1.719.973	1.719.973	1.803.002	1.859.456	1.882.474
GPB	1.919.788	1.065.262	1.392.617	1.719.973	1.719.973	1.719.973	1.719.973	1.719.973
GAS	2.409.348	1.722.889	2.111.586	2.898.543	3.055.501	3.042.240	3.033.794	3.048.864
JGW	3.021.465	2.374.304	2.103.573	2.203.985	2.641.933	2.760.924	2.801.599	2.807.581
ITJ	2.034.051	1.723.514	1.908.985	2.664.687	3.326.269	3.661.125	3.556.731	3.562.087
JAR	2.821.156	1.961.795	1.924.441	1.883.018	2.107.530	2.313.441	2.452.806	2.483.520
JLE	5.595.339	3.462.967	3.574.783	3.826.891	3.900.481	4.057.449	4.255.986	4.326.635
LGS	2.245.959	1.895.550	2.220.615	2.429.596	2.583.298	2.739.261	2.841.618	2.851.589
PHB	1.959.031	1.119.164	1.419.568	1.719.973	1.719.973	1.719.973	1.719.973	1.719.973
SCA	628.740	1.053.849	1.386.911	1.719.973	1.719.973	1.719.973	1.719.973	1.719.973
SJE	4.525.201	2.739.892	2.980.215	3.264.153	3.330.803	3.331.275	3.370.930	3.388.708
SLO	n.a.	504.499	520.294	537.039	564.151	1.159.298	1.248.598	1.362.452
SMO	2.444.578	1.723.515	1.747.436	1.949.899	2.119.808	2.252.526	2.813.220	2.323.168
TUB	628.470	1.098.278	1.117.254	1.155.923	1.238.387	1.284.396	1.298.617	1.301.248
URU	1.973.273	1.084.297	1.402.135	1.719.973	1.719.973	1.719.973	1.719.973	1.719.973
XXE	2.692.161	1.339.149	1.529.561	1.764.349	1.870.417	2.039.953	1.964.237	2.063.609
Cerfead	n.a.	6.393	22.021	49.238	66.198	65.805	232.015	226.407
Reitoria	8.022.135	5.855.951	5.855.951	5.855.951	5.855.951	5.855.951	5.855.951	5.855.951
<b>Total</b>	<b>73.806.115</b>	<b>54.017.744</b>	<b>59.937.382</b>	<b>68.360.254</b>	<b>71.385.550</b>	<b>73.684.563</b>	<b>75.298.920</b>	<b>75.529.909</b>

Tabela 12.2: Projeção do Orçamento do IFSC conforme Matriz Conif.

Em função da complexidade de estimativa, não são apresentados na Tabela 12.2, os recursos para assistência estudantil, que compõem um outro bloco complementar da Matriz Conif.



Os recursos distribuídos na Matriz Conif são previstos, na LOA, como créditos orçamentários vinculados às ações orçamentárias referentes ao funcionamento da educação profissional (ação 20RL), à capacitação de servidores (ação 4572) e à assistência estudantil (ação 2294).

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 Tabela 12.3 apresenta a série histórica dos créditos orçamentários ao IFSC, 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.

Grupo de ações orçamentárias	2009 R\$	2010 R\$	2011 R\$	2012 R\$	2013 R\$	2014 R\$	2015 R\$
Expansão e reestruturação da Rede Federal de EPT	300.000	8.549.450	1.028.865	8.200.000	9.639.563	17.100.000	20.000.000
Funcionamento da educação profissional	11.228.716	23.290.651	36.097.437	61.817.013	63.401.015	70.562.346	73.654.046
Projetos e programas específicos	0	498.107	179.940	40.900	1.870.161	1.030.912	937.518
Assistência estudantil	350.000	550.000	2.957.929	4.395.883	5.308.829	8.067.806	8.821.596
Capacitação	205.000	310.000	400.000	1.125.000	1.206.500	1.691.900	1.493.476
Folha de pagamento	61.674.177	90.926.575	104.668.932	144.482.248	157.658.991	221.731.600	274.761.605
<b>Total de créditos orçamentários</b>	<b>73.757.893</b>	<b>124.124.783</b>	<b>145.333.103</b>	<b>220.061.044</b>	<b>239.085.059</b>	<b>320.184.564</b>	<b>379.668.241</b>
<b>Total de créditos orçamentários menos folha de pagamento</b>	<b>12.083.716</b>	<b>33.198.208</b>	<b>40.664.171</b>	<b>75.578.796</b>	<b>81.426.068</b>	<b>98.452.964</b>	<b>104.906.636</b>

Tabela 12.3: Série histórica dos créditos orçamentários ao IFSC, por grupos de ações orçamentárias

### 12.2 PREVISÃO DE ORÇAMENTO X PREVISÃO DE DESPESAS

Planejar é fazer escolhas e definir metas e instrumentos. Quando se fala de gestão orçamentária, é preciso ter clareza sobre quais são as despesas essenciais para o bom funcionamento da instituição e, a partir do atendimento delas, definir quais são as demais despesas prioritárias para a alocação de recursos financeiros. Nem todas as necessidades poderão ser atendidas no ano seguinte e, por esse motivo, é preciso que a instituição pense sistemicamente, a médio e longo prazo, em como vai atender a todas as prioridades da Rede de forma sustentável.

Dessa forma, a cada ano, é imprescindível que se realize ou atualize um diagnóstico das necessidades e um plano anual de trabalho (PAT) para cada unidade administrativa do IFSC.

Na etapa de diagnóstico é necessário que se reveja toda a previsão de gastos correntes da unidade com a compra de materiais de consumo para os cursos e ambientes administrativos, com os custos fixos (despesas de custeio como água, energia elétrica, dentre outras) e com os demais serviços (alocação de mão de obra terceirizada e outros). Para que o PAT seja eficiente e sustentável, é necessário que se faça uma avaliação do ano anterior (histórico de despesas) e se definam as prioridades para o ano seguinte e para os próximos anos.

Realizados o diagnóstico de necessidades, a avaliação e a reorganização de despesas essenciais, cada unidade deverá organizar de forma democrática e participativa o seu PAT, indicando as necessidades orçamentárias para cada ação e o nível de priorização. Esse plano pode ser composto de novos projetos e de melhorias dos projetos existentes.

Com esses documentos em mãos e após a disponibilização da previsão orçamentária para o ano seguinte pelo MEC, realiza-se a compilação das necessidades da Rede IFSC. Por fim, essas necessidades são incluídas no Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle (Simec) do Ministério da Execução, no período chamado de “programação orçamentária”.

### 12.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA SUSTENTÁVEL NO IFSC

O IFSC realiza, há alguns anos, ações para a implementação e o aprimoramento do modelo de gestão em rede colaborativa e sustentável. Nesse sentido, a primeira experiência da gestão em rede, no então CEFET-SC em 2007, foi a realização de reuniões multicâmpus dos setores de Compras e execução de processos de “Compras Compartilhadas pelo Sistema de Registro de Preços” entre todas as Unidades de Ensino da época.

Como um dos resultados do planejamento efetivo e acompanhamento dessa área, o IFSC conseguiu, por exemplo, diminuir suas contratações diretas de mais de 500 processos ao ano, em 2007, para apenas 22 dispensas de licitação em 2015.

A necessidade de melhorar a aplicação dos recursos levou o IFSC, desde 2012, a utilizar as UG-R para identificar o gasto das despesas por cada um dos câmpus, pró-reitorias e gabinete. 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. A Rede 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, seja ela procedimental ou orçamentário-financeira.

Além disso, é necessário que a cada novo projeto que se pretenda implementar -

seja 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.

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, o IFSC tem como estratégias para a sustentabilidade financeira em rede:

- visão sistêmica de todos os envolvidos;
- diretrizes orçamentárias para gestão em rede, democrática e sustentável;
- prazos e procedimentos claros e objetivos, visando qualidade do gasto público, eficiência e possibilidade de recursos extraorçamentários;
- gestão de planejamento e orçamento do IFSC;
- mapeamento de competências e capacitação permanente;
- estabelecimento de “Planos Diretores Institucionais” para Tecnologia da Informação, para Licitações e para Obras/Serviços de Engenharia - incluindo a discussão de diretrizes, procedimentos, normas e planejamento - com o estabelecimento de critérios para definição de prioridades - e execução conjunta;
- 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 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;
- captação de recursos extraorçamentários.

Outra estratégia de gestão econômico-financeira do IFSC 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 educando, 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.

Essa providência tem ocorrido em função do aumento das despesas do IFSC com terceirizados e serviços essenciais ao funcionamento dos câmpus, que correspondem a 53,19% do valor destinado ao Custeio e Investimento da rede, confirmando o desequilíbrio entre a dotação orçamentária autorizada para a instituição e sua crescente despesa. Com o intuito de minimizar essa situação, o IFSC precisa aumentar suas receitas próprias, por meio da prestação de serviços e da realização de convênios e parcerias, além de melhorar a qualidade do gasto e a eficiência na gestão dos processos.

Em 2016 o IFSC implementara o Plano de Gestão de Logística Sustentável e adotara novas medidas para intensificar a efetividade do projeto. Algumas ações administrativas vem sendo implementadas nesse sentido, dentre elas a adoção de sistema de compras compartilhadas, editais de obras e compras com critérios



sustentáveis, melhoria da qualidade do gasto público com mais planejamento efetivo e diminuição das compras diretas, além da adesão ao Programa Esplanada Sustentável do Governo Federal. Além disso, diversas ações pontuais estão sendo 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, etc.

CAPÍTULO 12.....	1
CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA.....	1
12.1 A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NO IFSC.....	2
12.1.1 A estrutura de Orçamento e Finanças no IFSC.....	3
12.1.2 O Orçamento do IFSC.....	3
12.1.3 A Matriz Conif.....	6
12.2 PREVISÃO DE ORÇAMENTO x PREVISÃO DE DESPESAS.....	10
12.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA SUSTENTÁVEL NO IFSC.....	11

Tabela 12.1: Limites orçamentários do IFSC conforme Leis Orçamentárias Anuais de 2015 e 2016.....4

Tabela 12.2: Projeção do Orçamento do IFSC conforme Matriz Conif.....8

Tabela 12.3: Série histórica dos créditos orçamentários ao IFSC, por grupos de ações orçamentárias.....9