

## DOCUMENTOS NORTEADORES DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA NO APOIO A ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL TRABALHO - PAT

**Edlúcia Martins Almeida**  
**Nilo Otani**

### RESUMO

O artigo aqui apresentado averiguou através de um estudo de caso, no tocante a importância e relevância dos documentos norteadores do IFSC e sua observação quando da elaboração do Plano Anual de Trabalho – PAT, dada as reflexões consideradas após pesquisas desenvolvidas para o levantamento de informações e de documentos regulamentadores para a elaboração do Orçamento Público, donde obteve-se conhecimento dos vários documentos que tem uma relação afinada e direta na construção do Plano Anual de Trabalho – PAT, com o objetivo de ponderar os pontos relevantes de cada documento norteador, com destaque ao Plano de Desenvolvimento Institucional. Das ferramentas e formas de gerenciar os recursos na Gestão Pública, cita-se como uma delas o Orçamento Público, que em sua estrutura traz a fixação das despesas e das receitas estimadas previstas para um determinado período aos organismos públicos. O Orçamento Público compõe a um sistema maior de planejamento, que é o Sistema de Planejamento Orçamentário Público, contemplado por este sistema mais abrangente, outras ferramentas corroboram para uma melhor aplicabilidade dos recursos, possibilitando elaborar projeção de trabalho que perpassam a períodos maiores, subsidiando tomadas de decisões e melhorias na forma de gerir os recursos. Não obstante, o Plano Anual de Trabalho-PAT, é uma ferramenta que auxilia a gestão através da elaboração de projetos, na programação das ações para o ano seguinte, na priorização de planos de ações de trabalho, num processo de melhoria contínua e com foco na área de atuação. Pode-se destacar também que os documentos norteadores do Instituto Federal de Santa Catarina são imprescindíveis tanto como forma de organização estrutural e principalmente como fonte de informação para a gestão, relevantes para tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Orçamento Público. Planejamento Orçamentário. Plano de Desenvolvimento Institucional. Plano Anual de Trabalho- PAT.

### 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa em desenvolvimento trará um enfoque da importância e relevância para gestores e toda comunidade do IFSC, que se utilizará dos documentos como base e subsídio na elaboração de projetos e na identificação de formas de como estão sendo feita a elaboração orçamentária, de modo que se verifique a utilização de instrumentos que oportuniza a elaboração do orçamento através do mecanismo do planejamento, na estruturação das despesas a serem previstas e de forma planejada e eficaz.

Como objetivo desta pesquisa, busca-se levantar, relacionar e conceituar os documentos norteadores do IFSC, bem como as legislações reguladoras quanto da obrigatoriedade da elaboração do Orçamento Anual por parte dos órgãos públicos federais, destacando suas influências como ferramenta nesse processo que compõe o Orçamento Anual do IFSC.

O Instituto Federal em suas prerrogativas de atuação, conforme previstos pela Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, lei esta de criação dos Institutos Federais, se faz necessário à elaboração de um planejamento, em colocar no papel de forma ordenada os

caminhos a seres seguidos para atender sua Missão e Visão de Futuro. Em seu artigo segundo, esta define que:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

Os Institutos Federais (IF's) tem total autonomia quanto à criação ou extinção de cursos conforme consta no § 3º, nas suas áreas de atuação territorial, como também para registro de seus diplomas, para os cursos de sua demanda e oferta, mas, mediante autorização do seu Conselho Superior, somente para cursos à distância tendo que obedecer a legislação específica. Ainda conforme a Lei 11.892/08, seu artigo 6º traz que:

Os Institutos Federais têm por finalidades e características, apontado no inciso III quanto a promoção a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, além da otimização da infraestrutura física, e do quadro de pessoal, também cabe em todos os Institutos Federais gerir os recursos financeiros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Orçamento Público no Brasil

A compreensão e a percepção por parte dos gestores quanto à necessidade de gerir melhor os recursos públicos, teve como marco a promulgação da Constituição Federal de 1988. Esta, estabelece em seu Art. 165 por força de lei, qual é a forma de organizar e planejar a aplicação do dinheiro público e como este foi legitimado, passando a ter obrigatoriedade da criação de um Plano Plurianual, de Diretrizes Orçamentárias e de Orçamentos Anuais.

O Orçamento Público é conceituado como um instrumento que dá suporte e visibilidade aos gestores públicos, com relação aos valores necessários em custear os serviços num período previsto, como também para um melhor controle dos gastos já efetivados, na aplicação dos recursos, conforme explicitado pelos autores ABREU e GUIMARÃES:

Orçamento público é o instrumento de gestão de maior relevância e provavelmente o mais antigo da administração pública. É um instrumento que os governos usam para organizar os seus recursos financeiros. Partindo da intenção inicial de controle, o orçamento público tem evoluído e vem incorporando novas instrumentalidades (ABREU e GUIMARÃES, 2014, p. 9).

Já a Lei nº 4.320/64 estabelece Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. O artigo 2º da citada lei, destaca que “A Lei do Orçamento conterà a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecidos aos princípios de unidade universalidade e anualidade.” Com isso, os princípios fundamentais do orçamento público devem ser obedecidos quando da elaboração e execução do orçamento, visando à transparência orçamentária. Princípios estes que são: princípios de unidade, de universalidade e de anualidade.

Destaca-se também alguns aspectos fundamentais relacionados ao orçamento público e aos princípios básicos que devem ser observados para sua elaboração e estruturação, trazidos como relevante a este instrumento de gestão. Um destes aspectos fundamentais que o orçamento público diz respeito são aspectos técnicos que são instrumentos de controle e trazem a fixação de uma maneira universal dos gastos públicos em todas as esferas, bem como seus aspectos jurídicos legais.

Sá, traz que:

O objetivo é demonstrar o aspecto técnico pelo qual governantes buscam satisfazer os anseios da sociedade com um instrumento de planejamento e operacionalização dos gastos públicos, antes visto

como mero rol de despesas e agora mais voltado para aspectos de eficiência, eficácia e efetividade, chamado orçamento público (SÁ, 2017, p. 1).

Após levantamento de necessidades e elaboração do orçamento, este instrumento passa a ser um Projeto de Lei Orçamentária Anual – PLOA e, após sua aprovação passa a ter de lei, transformando-se assim em Lei do Orçamento Anual - LOA, passando então a ser autorizada a fixação das receitas e despesas. Quanto ao seu aspecto jurídico, Morgando traz que:

[...]deve-se mencionar que o Orçamento Público pertence ao ramo do Direito conhecido como Direito Financeiro. Como tal, é composto de receitas e despesas públicas, que possuem regramento estabelecido por um corpo teórico definido e sobre as quais incidem diversas normas de Direito Público (MORGADO, 2011, p. 9).

Os Princípios Orçamentários são conceituados como sendo regras básicas fundamentais para exatidão e busca da eficiência e eficácia na elaboração do orçamento Público para os entes federativos, como forma de facilitar o controle orçamentário. Estes princípios básicos são primordiais no controle do orçamento, como também na elaboração conforme destaca o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão:

Os princípios orçamentários visam estabelecer regras básicas, a fim de conferir racionalidade, eficiência e transparência aos processos de elaboração, execução e controle do orçamento público. Válidos para todos os Poderes e para todos os entes federativos - União, Estados, Distrito Federal e Municípios, são estabelecidos e disciplinados tanto por normas constitucionais e infraconstitucionais quanto pela doutrina (MPDG, 2019, p. 13).

Os Princípios Orçamentários são: Princípio da Unidade ou Totalidade, Universalidade, Anualidade ou Periodicidade, Exclusividade, Orçamento Bruto e o Princípio da Não Vinculação da Receita de Impostos.

#### **- Princípio da Unidade ou Totalidade**

Neste princípio todas as esferas de governo devem ter apenas um único orçamento, com fundamentos políticos únicos e de estrutura uniforme, de acordo com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão coloca:

De acordo com este princípio, o orçamento deve ser uno, ou seja, cada ente governamental deve elaborar um único orçamento. Este princípio é mencionado no *caput* do art. 2º da Lei nº 4.320, de 1964, e visa evitar múltiplos orçamentos dentro da mesma pessoa política. Dessa forma, todas as receitas previstas e despesas fixadas, em cada exercício financeiro, devem integrar um único documento legal dentro de cada nível federativo: LOA (MPDG, 2019, p. 13).

#### **- Princípio da Universalidade**

Neste princípio, assegura-se que todas as receitas e despesas devem estar especificadas para que, em seu período possam ser fixadas, de acordo com o colocado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão:

Segundo este princípio, a LOA de cada ente federado deverá conter todas as receitas e as despesas de todos os Poderes, órgãos, entidades, fundos e fundações instituídas e mantidas pelo poder público. Este princípio é mencionado no *caput* do art. 2º da Lei nº 4.320, de 1964, recepcionado e normatizado pelo § 5º do art. 165 da CF.” (MPDG, 2019, p. 13).

#### **- Princípio da Anualidade ou Periodicidade**

Aqui, estabelece-se um período limitado de tempo para as estimativas de receita e a fixação da despesa, ou seja, o orçamento deve compreender o período de um exercício, que

corresponde ao ano fiscal, de acordo com Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão:

Conforme este princípio, o exercício financeiro é o período de tempo ao qual se referem a previsão das receitas e a fixação das despesas registradas na LOA. Este princípio é mencionado no *caput* do art. 2º da Lei nº 4.320, de 1964. Segundo o art. 34 dessa lei, o exercício financeiro coincidirá com o ano civil (1º de janeiro a 31 de dezembro).” (MPDG, 2019, p. 14).

### - Princípio da Exclusividade

Este princípio, é definido na Constituição Federal e, no art. 165, em seu § 8º traz que:

A lei orçamentária anual não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa, não se incluindo na proibição a autorização para abertura de créditos suplementares e contratação de operações de crédito, ainda que por antecipação de receita, nos termos da lei.

Não poderá a Lei Orçamentária Anual - LOA conter quaisquer dispositivos estranhos, salvo aquelas autorizadas como abertura de créditos suplementares e a contratação de operações de crédito, mesmo que ainda seja por Antecipação de Receitas Orçamentárias.

### - Princípio do Orçamento Bruto

Previsto no Art. 6 da Lei n 4.320, de 1964, obrigatoriamente na LOA deverá conter em sua totalidade pelo valor bruto, suas despesas e receitas, vedando quaisquer deduções.

### - Princípio da Não Vinculação da Receita de Impostos

No art. 167 da Constituição Federal - CF, previsto no inciso IV, é vedado por lei à vinculação da receita de impostos a órgão, fundo ou despesa, somente permitido em alguns casos pela própria Constituição. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão ainda estabelece que:

[...]a vinculação de receita de impostos a órgão, fundo ou despesa, ressalvada a repartição do produto da arrecadação dos impostos a que se referem os arts. 158 e 159, a destinação de recursos para as ações e serviços públicos de saúde, para manutenção e desenvolvimento do ensino e para realização de atividades da administração tributária, como determinado, respectivamente, pelos arts. 198, § 2º, 212 e 37, XXII, e a prestação de garantias às operações de crédito por antecipação de receita, previstas no art. 165, § 8º, bem como o disposto no § 4º deste artigo (MPDG, 2019, p. 14).

§ 4.º É permitida a vinculação de receitas próprias geradas pelos impostos a que se referem os artigos 155 e 156, e dos recursos de que tratam os artigos 157, 158 e 159, I, a e b, e II, para a prestação de garantia ou contra garantia à União e para pagamento de débitos para com esta (MPDG, 2019, p. 14).

## 2.2 Planejamento Orçamentário

O Planejamento Orçamentário é um processo que compõem várias fases, por um ciclo para a sua elaboração, processo este que envolve a federação brasileira como um todo. Albuquerque et.al. destaca neste processo:

A busca de maior qualidade dos serviços oferecidos e a redefinição de prioridades de gastos. Assim, as mudanças introduzidas têm permitido avaliar e melhorar o desempenho dos diversos setores do governo, racionalizar gastos e, por consequência, reduzir desperdícios e ampliar resultados (ALBUQUERQUE, MEDEIROS E FEIJÓ, 2008, p. 117).

O Planejamento e o Orçamento Público não são desconexos, ou seja, caminham juntos, embora cada um tenha suas especificidades. Enquanto o Planejamento encontra-se num estágio anterior de planejamento, sendo retratado por um sonho ou projetos pretendidos

para uma realização futura, o Orçamento Público encontra-se no estágio da realização, ou seja, na sua execução. Muito embora o Orçamento Público, o Plano Plurianual (PPA), as Diretrizes Orçamentárias (LDO) e os Orçamentos Anuais (LOA), como constam o art. 165 da CF de 88, sancionada a Lei 10.180 de 06 de fevereiro de 2001, são organizados e disciplinados através do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal. Em sua estrutura, este Sistema tem como objetivos a formulação do planejamento estratégico nacional, os planos nacionais, setoriais e regionais de desenvolvimento econômico e social, o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais, ainda gerenciar o processo de planejamento e orçamento federal e promover a articulação com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, visando compatibilização de normas e tarefas afins aos diversos sistemas, nos planos federal, estadual, distrital e municipal.

O Plano Plurianual - PPA é um documento que tem com o objetivo o planejamento governamental, pensado de forma regionalizada, com metas administrativas, com diretrizes e com objetivos a serem atingidos, considerando suas despesas de capitais relativas a programas de duração de longo prazo, conforme disposto no § 1º, do art. 165, da Constituição Federal para um prazo de quatro anos. Ainda compõem este Sistema de Planejamento, outros instrumentos utilizados como a Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

A Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) traz em suma, orientações com relação as especificidades que deverão ser consideradas no momento da elaboração do orçamento federal, não deixando de verificar o Plano Plurianual vigente. Segundo Abreu:

De acordo com o conteúdo constitucional, a LDO orientará a elaboração orçamentária, compreendendo as prioridades e metas em consonância com o PPA, porém, referindo-se apenas ao exercício financeiro subsequente (ABREU, GUIMARÃES, 2014, p.21).

A Lei Orçamentária Anual, conhecida pela sigla LOA, é elaborada no ano antecessor a sua execução e fixação das despesas, devendo ser considerado todas as receitas e despesas que serão realizadas neste período. Este projeto de lei é coordenado pelo Poder Executivo, de acordom com o § 5º do artigo 165 da Constituição de 1988.

Dentre esta gama de documentos legais, outras ferramentas estruturantes de cunho orientador e de gestão foram elaboradas como instrumentos de apoio. Dentre estes destacaremos dois: o Manual Técnico Orçamentário (MTO) e Plano Estratégico Governamental.

O Manual Técnico Orçamentário (MTO) é um instrumento que traz em sua forma orientações relacionada quanto aos procedimentos a serem adotados e instruções que deverão ser levadas em conta no momento da elaboração do Orçamento Anual e, posteriormente serão apresentados em forma de lei como PLOA e a LOA, conforme traz na parte introdutória do próprio MTO:

O MTO é editado anualmente e constitui um importante instrumento de apoio à elaboração da proposta orçamentária. Desde 2006, a publicação está disponível em meio eletrônico, o que permite agilidade nas atualizações de modificações nos processos orçamentários e na legislação aplicada.

O Planejamento Estratégico Governamental começou a ser inserido no governo por Juscelino Kubitschek, através do Plano de Meta do período de 1956 a 1961, onde este obteve bons resultado. Esta nova forma de gestão, por conseguinte, deu-se continuidade no período militar e foi uma experiência tratada com mais profundidade. Outros planos se sucederam posteriormente, mas com certo grau de autoritarismo. Sobre este período, Toni coloca que:

O governo Juscelino Kubitschek, emblemático desta fase, aprofunda a intervenção do Estado para completar o primeiro ciclo de industrialização, associada ao capital externo. O Plano de Metas é a síntese deste processo, que termina com o Plano Trienal de Celso Furtado, às vésperas do golpe militar de 1964. Os governos militares vão aprofundar a industrialização, a dependência externa e a intervenção estatal,

agora, em bases políticas autoritárias (TONI, 2014, p. 7).

## **2.3 Documentos Norteadores do IFSC e a elaboração do Plano Anual de Trabalho**

Neste ponto, destaca-se a importância dos documentos norteadores da instituição, quando da elaboração do Plano Anual de Trabalho (PAT). São vários os documentos que norteiam e trazem dados e informações que subsidiarão a construção deste documento, donde se tomará como base principalmente o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI juntamente com outros documentos pertinentes e instrumentos que darão suporte para um bom planejamento anual de forma alinhada buscando atingir os objetivos e as metas da instituição.

### **2.3.1 – Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**

De acordo com o site do IFSC, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é definido como sendo um documento que “traça o perfil da Instituição, conferindo-lhe identidade e intenções comuns de todos os envolvidos”. Em suma, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Santa Catarina foi pensado e estruturado na busca de delinear seu futuro, nortear os objetivos a serem alcançados de acordo com sua missão, visão e valores institucionais.

A Missão tem por princípio promover a inclusão e formar cidadãos por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural. Como Visão a instituição busca ter a excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e a não dissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Com os Valores a busca da prática da Ética, do Compromisso Social, Equidade, Democracia, Sustentabilidade e Qualidade.

O Plano de Desenvolvimento Institucional traz uma abordagem muito ampla, onde este documento visa contemplar tanto as áreas fins, como as áreas meio e é um documento de gestão e planejamento, tanto de curto como em médio prazo.

Segenreich destaca que:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2002, p. 2). (SEGENREICH, 2005, p. 152).

O Plano de Desenvolvimento Institucional é a espinha dorsal da instituição que a constrói e é um dos documentos que a gestão deverá tomar como base servindo como uma bússola direcionadora. De acordo com o IFSC, este é:

[...] constituído como instrumento valioso de gestão, seja efetivamente o norte para a tomada de decisões e organização das ações de forma lógica e correta, garantindo os melhores resultados e a concretização do bem estar de nossos servidores, alunos e sociedade na qual nos inserimos (IFSC, 2011, p. 8).

O Plano de Desenvolvimento institucional (PDI) é formado por outros documentos e ferramentas estruturais, de ordens organizacionais e que trazem importantes dados e informações para os gestores e comunidade institucional na tomada de decisões futuras e também objetivos estratégicos com alinhamento as projeções e metas estipuladas para a instituição.

Destacando de quão abrangente e importante é este documento, elucidar-se-á os

capítulos que ele contém, onde todos são de igual importância, como: Perfil Institucional, Projeto Pedagógico Institucional, Planejamento Estratégico, Plano de Oferta de Cursos e Vagas, Organização Didático Pedagógica, Plano Diretor de Infraestrutura Física, Gestão de pessoas, Políticas de Atendimento aos Discentes, Organização Administrativa, Relações Externas, Educação a Distância, Capacidade e Sustentabilidade Financeira e Acompanhamento e Avaliação do Desenvolvimento Institucional.

O foco deste artigo está em relação aos documentos que são tomados como base para a elaboração do Plano Anual de Trabalho (PAT). Será dada maior atenção aos capítulos que versa sobre o Planejamento Estratégico, passando pela abordagem de outros pertinentes como: o Plano de Ofertas de Cursos e Vagas, no capítulo referente ao Plano Diretor de Infraestrutura Física e também da importância da Capacidade Sustentabilidade Financeira.

### **2.3.1.1 – Planejamento Estratégico**

O Plano de Desenvolvimento institucional (PDI) é um documento amplo, onde contempla outras ferramentas, destacando-se o Mapa Estratégico. Mapa este que auxiliará no processo de desenvolvimento, mais especificamente no capítulo 3 que trata do desenvolvimento do Planejamento Estratégico no IFSC. Lá destaca-se que:

Este Planejamento Estratégico orientará a ação do IFSC nos próximos cinco anos. Além disso, ele é um capítulo que norteia o restante do conteúdo do Plano de Desenvolvimento Institucional, desde o planejamento da oferta de cursos até a organização e gestão de pessoal e infraestrutura. A participação dos servidores e alunos na elaboração deste plano reforça a gestão participativa da instituição e remete a todos os envolvidos a responsabilidade pela construção do futuro do IFSC (IFSC, 2017, p. 65).

Quanto a a sua finalidade, o IFSC coloca que:

Durante o período de execução do PDI, o Planejamento Estratégico orientará a elaboração dos Planos Anuais de Trabalho (PAT), o planejamento de caráter mais tático e operacional que, vinculado ao orçamento da instituição, resulta na proposta orçamentária do IFSC para o Projeto de Lei Orçamentária Anual da União (LOA) (IFSC, 2017, p. 65).

### **2.3.1.2. Plano de Ofertas de Cursos e Vagas**

O Plano de Ofertas de Cursos e Vagas – POCV, é um plano, traçado para um período de cinco anos atrelado ao período de vigência do PDI e que traz o número de vagas que serão ofertadas dentro deste período para cada curso ofertado. Nele também deverão constar os cursos novos que serão ofertados pelas unidades, que por sua vez, já é identificada a necessidade para novas contratações de docente e corpo técnico. Sobre o POCV, o IFSC coloca que:

As propostas apresentadas no Plano de Oferta de Cursos e Vagas (POCV) nortearão a instituição em suas decisões acerca da oferta, da admissão de professores e da ampliação de espaço físico (IFSC, 2017, p. 101).

Como parâmetros para a elaboração deste plano, a base utilizada foi a Lei 11.892/2008, Lei de criação dos Institutos Federais. Esta em seu art.8º explicita que as instituições garantam os percentuais exigidos quanto à oferta de cursos em determinados níveis, conforme delimitado no PDI. No desenvolvimento deste plano é importantíssimo também um olhar para outros documentos como o Plano Diretor de Infraestrutura Física.

### 2.3.1.3 Plano Diretor de Infraestrutura Física

O Plano Diretor de Infraestrutura Física é apresentado em forma numérica e métrica do potencial de alocação de cada Campus, baseado-se no total de área construída e se utilizando das informações constantes no Plano de Ofertas de Cursos e Vagas. Assim, de acordo com a projeção futura de aumento de vagas, consegue-se verificar as soluções por parte da equipe gestora seja para realocação dos ambientes ou para o aumento da área construída e ampliação dos espaços. No PDI do IFSC, em sua página 155, “é apresentada uma relação de obras que estão previstas para os próximos cinco anos, em consonância com a prospecção de ofertas do Instituto.

### 2.3.1.4 Capacidade Sustentabilidade Financeira

A Capacidade e Sustentabilidade Financeira não é um plano especificamente, mas diretrizes de gestão pautadas pela Lei de Responsabilidade Fiscal, onde a instituição não poderá executar seu orçamento anual além do que consta em lei, salvo os recursos extraordinários e verbas extras orçamentárias. Porém, todos esses recursos deverão serem gastos com qualidade, responsabilidade e eficiência. O PDI do IFSC estabelece que:

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 (IFSC, 2017, p. 261).

## 2.4 Plano Anual de Trabalho – PAT

O Plano Anual de Trabalho é uma ferramenta utilizada para planejamento de curto prazo, ou seja, por um período de um ano. Neste plano, consta todos os projetos planejados pelos entes da instituição e de forma compiladas em um único documento das ações institucionais para este período. De acordo com o IFSC:

Como parte integrante do planejamento há o PAT (Plano Anual de Trabalho) que traduz as ações da instituição por meio de projetos que os interligam às iniciativas estratégicas, com estabelecimento de objetivos e prioridades com a utilização da matriz G.U.T (IFSC, 2017, p. 237).

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos aqui utilizados tiveram como base para seu desenvolvimento, um estudo de caso. Para Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Nesse sentido, Schramm, apud Yin (2001, p.31), complementa afirmando que essa estratégia “[...] tenta esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

A pesquisa é do tipo exploratória pois, de acordo com Zikmund (2000) esse tipo de pesquisa são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias.

Sua natureza é classificada como qualitativa. Esta forma, segundo Gil (1999) propicia aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretando, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.



Apresentando objetivos de configuração descritiva e o aprofundamento sobre o tema em materiais publicados em artigos, dissertações, teses e legislação, como também em documentos que norteiam o Instituto Federal Santa Catarina, em materiais bibliográficos e por meio eletrônico. O documento usado como base principal para análise foi o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional que, de forma planejada traz estrategicamente todo um arcabouço de informações que possibilitam identificar o panorama atual, e quais caminhos precisam ser percorridos para conseguir atingir seus objetivos e metas.

Segundo Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática.

Nesta gama de manuscritos aqui apresentados, outros documentos e ferramentas também auxiliam no processo para a elaboração do Plano Anual de Trabalho - PAT-, tais como: Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC . Dentre outros que também poderão ser aprofundados em futura pesquisa, para uma maior investigação sobre o tema.

#### **4 RESULTADOS DE PESQUISA**

Após aprofundar e aspirar aos conhecimentos a cerca da importância dos documentos norteadores do IFSC, que são bases referenciais de auxílio no processo ao buscar e averiguar metodologias, parâmetros usados para a composição dos valores mínimos que a Rede de Ensino Técnico e Tecnologia almejam para a sua manutenção e adequação dos valores orçamentários. Buscou-se ter como base metodologias e ferramentas já existentes para então a partir daí construir metodologias que de formas adequadas e que tenham aplicabilidade no IFSC, conforme identificamos no Relatório de Gestão de 2017:

Para organizar a construção do Planejamento Estratégico, a Pro-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodin) desenvolveu um estudo sobre metodologias e as ferramentas de planejamento estratégico, tais como *Balanced Scorecard* (BSC) e Análise SWOT, e sobre a aplicação dessas metodologias em Instituições de Ensino (IFSC, 2017, p. 43).

Com a criação dos Institutos Federais da Rede Federal de Educação Profissional, as unidades passaram a ter propostas orçamentárias identificadas por cada Campus e pela Reitoria. A necessidade de fazer um planejamento orçamentário e aprimorar as ferramentas utilizadas adotando novas metodologias e novas ferramentas como auxiliares buscando um controle mais efetivo dos gastos, conforme consta no Art. 9º da Lei 11.892 da criação dos Institutos Federais onde, “cada Instituto Federla é organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores”.

O Instituto Federal Santa Catarina – IFSC partindo do aperfeiçoamento metodológico e de ferramentas como auxiliares, dispôs de meios mais adequados na coleta de informações para a programação das despesas orçamentária que comporá a LOA – Lei Orçamentária Anual.

Com base nesse estudo, a Diretoria de Gestão do Conhecimento propôs uma metodologia para elaboração do Planejamento Estratégico do IFSC, bem como um cronograma para desenvolver essa atividade. Tanto a metodologia quanto o cronograma foram discutidos e validados pela Comissão Central do PDI e aprovados pelo Consup (IFSC, 2017, p. 43).

#### 4.1 Divisão Orçamentária da Rede dos Institutos Federais

Na busca por conhecer e compreender como é formado ou que metodologia determina e auxilia o processo de equalização dos valores que servirão como base para a composição orçamentária dos Campi e das Reitorias, foi organizado no Manual Metodologia da Matriz Orçamentária da Rede de Ensino Profissional e Tecnológico 2018, parâmetros usados para a distribuição dos recursos para as unidades de cada estado que compõe a Rede de Ensino Técnico e Tecnológica como apresentado neste manual:

A estrutura da Matriz foi composta por blocos, sendo estes: Pré-Expansão, Expansão, Reitoria, Ensino à Distância, Assistência Estudantil, Extensão/Pesquisa/Inovação. E os parâmetros utilizados foram os dados extraídos do SISTEC referentes aos períodos do segundo semestre de 2016 e primeiro semestre de 2017, IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo Especial), IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), categoria dos campi e tipo e pesos dos cursos. (CONIF, 2017, p. 3)

Após a criação da Rede EPT a SETEC/MEC em conjunto com o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - CONIF, Conselho este criado para tratar dos assuntos da Rede, viu-se a necessidade de ter manuais e ferramentas que viessem a auxiliar no processo de elaboração de uma proposta orçamentária única para toda a Rede. Proposta esta onde foram agrupados os valores de cada Campus e também das Reitorias, criando assim a ferramenta chamada Matriz Conif.

E como forma de definir metodologias que pudessem auxiliar no processo de divisão orçamentária para a Rede além da Matriz Conif, foi elaborado um manual trazendo a metodologia a ser utilizada na formação das bases de cálculos da composição orçamentário para custeio e investimento na manutenção das unidades, considerando algumas parametrizações.

A composição dos valores a serem inseridos na Matriz Conif, bem como o raciocínio aplicado para a constituição desta Matriz citada aqui a do ano de 2018, levou em consideração as matrículas efetivadas dos cursos de níveis: básico, médio, técnico, tecnológico, graduação, lato sensu, stricto sensu, como também os cursos de formação inicial e continuada (FIC) e cursos de educação à distância (EAD) por campus das Instituições da Rede Federal. Para os cursos em que os recursos não eram advindos do custeio da Rede, não foram levados em consideração para a composição da base de cálculo. Deste modo, o detalhamento da regra pôde ser verificado conforme disposto nas Tabelas a seguir:

Para os Campi classificados como Pré-Expansão para 2018 a base de cálculo levou em consideração o seguinte dados:

<b>CAMPI CLASSIFICADO COMO PRÉ-EXPANSÃO</b>	
<b><i>Regra para Base de Cálculo</i></b>	<p>Valor A = (Valor 2015 + (8,47% * valor 2015))</p> <p>Valor B = Valor do Orçamento de 2016 dos 107 novos campi pré-expansão</p> <p>Valor da Matriz 2016 = Valor A + Valor B</p> <p>Valor C = (Valor 2016 + (9,3217% * valor 2016))</p> <p>Valor D = Valor do Orçamento de 2017 dos 20 novos campi pré-expansão</p> <p>Valor da Matriz 2017 = Valor C + Valor D</p>

	$\text{Valor da pré-expansão 2018} = (\text{Valor da Matriz 2017} + (4,0825\% * \text{valor da Matriz 2017}))$
--	--

Para os Campi classificados como Expansão para 2018, os itens, nominados como pisos levados em consideração foi o seguinte:

<b>CAMPI CLASSIFICADO COMO EXPANSÃO</b>	
<b><i>Regra para Base de Cálculo</i></b>	$\begin{aligned} \text{Valor 2016} &= \text{Valor 2015} + (8,47\% * \text{valor 2015}) \\ \text{Valor 2017} &= \text{Valor 2016} + (9,3217\% * \text{valor 2016}) \\ \text{Valor 2018} &= \text{Valor 2017} + (4,0825\% * \text{valor 2017}) \end{aligned}$

Para as unidades gestoras que são as Reitorias, o cálculo para definição dos valores ficou assim definida:

<b>REITORIAS</b>	
<b><i>Regra para Base de Cálculo</i></b>	$\begin{aligned} \text{Valor do Piso 2016} &= \text{Valor 2015} + (8,47\% * \text{valor 2015}) \\ \text{Valor do Piso 2017} &= \text{Valor do Piso 2016} + (9,3217\% * \text{valor do Piso 2016}) \\ \text{Valor do Piso 2018} &= \text{Valor do Piso 2017} + (4,0825\% * \text{valor do Piso 2017}) \end{aligned}$

Ainda, é parte integrante dos valores Matriz Conif, os valores destinados para a Educação a Distância e Assistência Estudantil, que neste manual também foram parametrizados valores, para uma melhor distribuição orçamentária.

Para a Educação a Distância após estudos a fórmula foi definida como:

<b>EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA</b>	
<b><i>Regra para Base de Cálculo</i></b>	$\text{Valor EAD 2018} = (\text{Valor MT EAD institucional} * \text{Matrícula Total EAD institucional de toda a rede 2018}) + (\text{Valor MT EAD externo} * \text{Matrícula Total EAD externo de toda a rede 2018}).$

E para a Assistência Estudantil, ficou definido utilizando como dados o valor da assistência presencial do ano anterior com o acréscimo de matrículas, em percentual somando-se o resultado da divisão entre o valor da assistência presencial do ano anterior com o percentual de crescimento de matrículas.

<b>ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL</b>	

<b>Regra para Base de Cálculo</b>	Valor da Assistência Presencial 2018 = Valor da Assistência Presencial 2017 com percentual de crescimento de matrículas + (4,0825% * valor da Assistência Presencial 2017, com percentual de crescimento de matrículas).
---------------------------------------	--

## 4.2 A Importância dos Documentos Norteadores na Elaboração do Plano Anual de Trabalho – PAT

Dentre os vários documentos que norteiam o IFSC, o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é um dos documentos mãe, o alicerce institucional. O PDI traz registrado em seus objetivos e estratégias, caminhos a serem percorridos para o cumprimento de sua missão, em um período de tempo predeterminado.

Em seu capítulo III, onde se discorre sobre o Planejamento Estratégico, defini-se este como um processo metodológico utilizado visando o desenvolvimento da instituição, pela qual busca abordar todas as perspectivas definidas como essenciais a atingir os objetivos traçados para um determinado intervalo de tempo, no caso do IFSC, que é o objeto de estudo, período de cinco anos, cita-se:

Este Planejamento Estratégico orientará a ação do IFSC nos próximos cinco anos. Além disso, ele é um capítulo que norteia o restante do conteúdo do Plano de Desenvolvimento Institucional, desde o planejamento da oferta de cursos até a organização e gestão de pessoal e infraestrutura. A participação dos servidores e alunos na elaboração deste plano reforça a gestão participativa da instituição e remete a todos os envolvidos a responsabilidade pela construção do futuro do IFSC (IFSC, 2017, p. 3.1).

### 4.2.1 – Elaboração do PAT Alinhado ao Planejamento Estratégico

Pensando no fortalecimento da Rede Federal de Ensino Técnico e Tecnológico e, para atender as prerrogativas da Lei de criação dos Institutos Federais em relação aos controles quanto à execução orçamentária, O Planejamento Estratégico combinado a outras ferramentas e mecanismos de planejamento na composição do orçamento anual, vem auxiliar neste processo de elaboração e execução orçamentária. Conforme identificamos no capítulo três do PDI;

A estrutura multicâmpus do IFSC e as metas estabelecidas para a Rede Federal de EPCT requerem mecanismos de gestão que garantam o fortalecimento do caráter sistêmico do Instituto e a consolidação da identidade institucional. Nesse contexto, o planejamento estratégico assume um papel fundamental como ferramenta de gestão (IFSC, 2017, p. 3.1).

Quando da elaboração dos projetos que serão inseridos no Plano Anual de Trabalho, os proponentes precisam ter clareza de quais são os objetivos estratégicos traçados para o IFSC e para seus Campus, considerando as perspectivas apresentadas no Planejamento Estratégico, tais como: Aluno e Sociedade, quantos aos Processos, e, Pessoas e Conhecimento, assim inseridos.

As perspectivas representam os fatores-chave para uma visão ampliada da instituição. Em outras palavras, cada perspectiva compreende um conjunto de objetivos estratégicos que retratam o que a instituição pretende alcançar mediante um olhar para cada ponto de interesse. São perspectivas do Planejamento Estratégico do IFSC: Alunos e Sociedade; Processos; Pessoas e Conhecimento (IFSC, 2017, p. 3.2).

Nas perspectivas aluno e sociedade e pessoas e conhecimento, há uma ligação direta com projetos que visam à criação de novas turmas. Imediatamente, reflete nas perspectivas de entre si, que por sua vez, aumentarão o número de matrículas, sendo necessário uma análise

quanto à estrutura física e mobiliária para identificar se a unidade conseguirá atender esta nova demanda. E, também se os recursos humanos existentes serão suficientes, ou haverá necessidade de contratação, alinhando a tudo isso a nova demanda orçamentária já condizente com o montante orçamentário disponível no momento.

Dadas às perspectivas do Planejamento Estratégico, foram definidos cinco eixos estratégicos como foco de trabalho: inclusão social; inserção profissional; pesquisa e inovação; intervenção político-social; identidade e imagem institucional assim destacados no PDI:

Os temas estratégicos do Planejamento 2015/2019 do IFSC foram definidos no começo do processo de elaboração do planejamento, norteando o estabelecimento dos objetivos estratégicos nos cinco eixos: inclusão social; inserção profissional; pesquisa e inovação; intervenção político-social; identidade e imagem institucional (IFSC, 2017, p. 3.3).

Balizados a estes eixos e de modo harmônico entre si, as perspectivas delimitam os objetivos estratégicos que os Campus da Rede IFSC tendem a elaborar e desenvolver em seus projetos, de acordo com as prioridades e disponibilidade orçamentária, na busca de obter o alcance das metas. Estes objetivos estratégicos visam atender às perspectivas já definidas.

O Mapa Estratégico foi estruturado com base nos estudos, com a definição das perspectivas, temas estratégicos e objetivos estratégicos, estruturados de forma gráfica para um melhor entendimento dos usuários deste processo, de modo a compreender os objetivos da Rede IFSC, bem como demonstrar seus projetos elaborados e juntados ao Plano Anual de Trabalho alinhados aos objetivos institucionais.

## Mapa Estratégico do IFSC



Figura 01 – Mapa Estratégico

O planejamento estratégico é um conjunto de instruções, dentro do documento PDI que vem para subsidiar, através dos projetos elaborados para o Plano Anual de Trabalho - PAT, com foco nos objetivos estratégicos, a percepção dos recursos necessários para atender as demandas existentes. 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 tempo de atendimento às demandas, por meio do planejamento da captação, da aplicação e da execução dos recursos financeiros (IFSC, 2017, p. 12.1).

#### **4.2.2 – Capacidade e Sustentabilidade Financeira**

Ser suficientemente sustentável e possuir equilíbrio financeiro exigem dos gestores certo controle. Para isso, as ferramentas que auxiliam neste processo é fundamental:

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 (IFSC, 2017, p. 12.1).

##### **4.2.2.1 Elaboração do PAT em Conformidade com o Limite Orçamentário do Campus**

A Lei Orçamentária Anual – LOA é um instrumento utilizado pela União, onde garante os recursos mínimos necessários para as instituições públicas, não dispensando outros instrumentos e ferramentas, que trazem de forma segregada valores destinados para custeio e investimento. Desta forma, através dos projetos que compõe a ferramenta PAT, o IFSC prioriza seus recursos buscando assim a valoração institucional. Destaca o PDI:

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 (IFSC, 2017, p. 12.2).

Em consonância com o PDI, estes recursos que fomentam a manutenção de cada Campus, são para atender necessidades do público de acordo com sua área de atuação, os projetos elaborados tendem a ter como foco:

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 (IFSC, 2017, p. 12.2).

Para dar mais transparência e garantir e eficiência nos gastos, o IFSC adotou um modelo de gestão colaborativa, solidaria e sustentável, conforme destaca o PDI:

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 (IFSC, 2017, p. 12.3).

##### **4.2.2.2 – Previsão Orçamentaria e Limitação de Despesas Programadas**

Em suas rotinas no diárias, a gestão do IFSC precisa estar sempre avaliando os projetos para ter subsídios de pontos que demandam atenção sem deixar de estarem atentos para as novas demandas que vão surgindo no decorrer da execução orçamentária, fazendo com que constantemente as análises de prioridades sejam revistas, assim orienta o PDI:

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 (IFSC, 2017, p. 12.10).

As constantes análises e avaliações com relação aos projetos desenvolvidos aliados em buscar um planejamento afinado às demandas em comum acordo, a elaboração do PAT tende a ser de forma participativa e democrática, conforme rege o PDI:

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 (IFSC, 2017, p. 12.10).

O controle dos gastos também é fundamental para sua sustentabilidade financeira, aplicando os recursos de forma racional e efetivo:

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 (IFSC, 2017, p. 12.11).

Além de várias estratégias adotadas pelo IFSC como forma de garantir a sustentabilidade financeira da Rede destacamos dentre as primordiais, a elaboração e revisão participativas dos PAT; bem como a vinculação/condicionamento da execução de despesas à previsão específica no PAT (com revisões trimestrais e provisão para despesas com imprevistos, inovações, etc.).

#### **4.2.3 Outros Documentos Importantes na Elaboração do Plano Anual de Trabalho - PAT**

Além do PDI que representa a espinha dorsal do IFSC e que deixa claro os objetivos e metas da Instituição, mostrando caminhos que podem ser percorridos para que possam ser atingidos com efetividade, outros documentos também se destacam. Estes, não deixam de ser menos importante para o desenvolvimento deste processo, orçamento anual versus realização das despesas. O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC é uma ferramenta criada para auxiliar no processo de gestão dos recursos destinado a investimentos aplicados em tecnologias voltadas para a informação e comunicação. Esta é conceituada da seguinte forma de acordo com o IFSC:

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) é o instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). O PDTIC representa um instrumento de gestão para a execução das ações de TIC da organização, possibilitando justificar os recursos aplicados em TIC, minimizar o desperdício, garantir o controle, aplicar recursos naquilo que é considerado mais relevante e, por fim, melhorar o gasto público e o serviço prestado ao cidadão (IFSC, 2018, p. 10).

O Plano Anual de Trabalho - PAT é a base para a coleta de informações na elaboração do PDTIC. A sua metodologia também segue a padrões previamente descritos:

A metodologia para elaboração do PDTIC segue o Guia de Elaboração do PDTIC, bem como o Modelo de Referência de PDTIC do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação. A revisão deste documento foi iniciada em 24 de outubro de 2017 com consulta ao Plano Anual de Trabalho de cada Câmpus e Pró-reitorias do IFSC considerando as necessidades publicadas no PDTI 2016/17 e que foram atendidas ou em andamento ou não iniciadas. Novas necessidades foram incluídas com base no PAT 2018 (IFSC, 2018, p. 10).

Ainda podem ser mencionadas outras ferramentas de construção paralela ou secundárias que auxiliam na elaboração do Plano Anual de Trabalho. Entre estes ainda destacam-se a Matriz Swot que é uma ferramenta que identifica potencialidades, fraquezas, ameaças e forças dentro de sua área de atuação; a planilha de apoio a elaboração dos projetos e o Sistema de Planejamento do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia, ferramenta de TICs, que de uma forma resumida, agrupam todos os projetos do Campus no formato digital, permitindo a emissão de filtros e possibilitando uma análise dos projetos cadastrados de acordo com os objetivos estratégicos de cada Campus ou da Instituição de forma mais macro.

### **4.3 Relatório de Gestão como Instrumento de Avaliação do Plano Anual de Trabalho**

De acordo com o IFSC, o Relatório de Gestão traz análises dos resultados obtidos pelo IFSC, com base em seu planejamento orçamentário e em sua execução orçamentária:

Ao elaborar o Relatório de Gestão do exercício de 2017, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina organizou o tema em conformidade com a forma e os conteúdos definidos pelas disposições das Resoluções TCU nº 234/2010 e nº 244/2011; Instruções Normativas TCU nº 63/2010 e nº 72/2013; Decisões Normativas TCU nº 161/2017 e nº 163/2017 e Portaria TCU nº 65/2018. O relatório está estruturado em 15 capítulos de acordo com as orientações do TCU. Com a convicção dos esforços empenhados para o alcance contínuo dos melhores resultados (IFSC, 2018, p. 23).

Este instrumento oportuniza desenvolver uma análise minuciosa, baseando-se no que foi projetado para desenvolver em um determinado período, normalmente um ano, análises e justificativas apresentadas dos projetos não atendidos e dos motivos do não atendimento.

Dado o contexto, alguns projetos que constavam no Plano Anual de Trabalho 2017 precisaram ser revistos, considerando-se a real possibilidade e necessidade de execução, principalmente investimentos, pela redução de valores orçamentários destinados a isso. Destaca-se que, para a tomada de decisão efetiva, foi essencial dispor de um sistema de planejamento, o qual possibilitou a revisão de prioridades, alinhada ao reequacionamento financeiro. O papel dos órgãos colegiados também foi importante, os quais propiciam a tomada de decisão de forma participativa e compartilhada para uma boa gestão na instituição (IFSC, 2018, p. 22).

Identificada falhas, busca-se analisar os motivos pelo quais não foram atingidos os objetivos traçados e uma reavaliação do processo é feita, visando a melhoria contínua.

Espera-se assim que, com o aperfeiçoamento contínuo do processo de planejamento, a instituição possa cada vez mais utilizar com qualidade os ativos tangíveis e intangíveis, com destaque aos recursos públicos, em prol do desenvolvimento de projetos e ações que possibilitem o cumprimento das suas finalidades e que contribuam para o desenvolvimento socioeconômico e cultural dos seus respectivos territórios de atuação (IFSC, 2018, p. 23).

## **5 CONCLUSÕES**

O estudo aqui apresentado tem sua concepção na pesquisa e obtenção de respostas a vários questionamentos a cerca dos objetivos apresentados. Este despertou-me interesse em investigar e aprofundar o conhecimento prévio ao tema aqui proposto, conceituando os documentos norteadores do Instituto Federal de Santa Catarina e quais suas relações no apoio a elaboração do Plano Anual de Trabalho. Ainda como objetivo principal deste trabalho, verificou-se a importância dos documentos norteadores do Instituto Federal de Santa Catarina na elaboração do Plano de Trabalho Anual.

Fez-se o levantamento dos documentos e legislações pertinentes ao tema, tais como o Orçamento Público Brasileiro, instrumento de gestão usado pelos governos na organização dos recursos financeiros, tendo como regras básicas estabelecidas seus princípios orçamentários, como forma e organização transparentes na elaboração deste processo, são



eles: Princípio da Unidade e Totalidade, Universalidade, Anualidade ou Periodicidade, Exclusividade, Orçamento Bruto e o Princípio da Não Vinculação da Receita de Impostos. Tal qual o Planejamento Orçamentário que é um estágio anterior ao Orçamento Público donde são idealizados os projetos que serão desenvolvidos no ano seguinte. Além destes documentos a que dar destaque o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, documento este que traça o perfil da instituição e dá direcionamento a ser percorrido, é um documento de planejamento e gestão. Por ser um documento de maior amplitude foi dado ênfase mais Planejamento Estratégico, Plano de Oferta de Cursos e Vagas, Plano Diretor de Infraestrutura Física, Capacidade Sustentabilidade Financeira, e legislações a Constituição Federal de 1988, a Lei de criação dos Institutos Federais número 11.892/2008, a Lei 4.320/64 que estabelece Normas Gerais de Direito Financeiro, e a Lei 10.180/2001 que disciplina o Sistema de Planejamento e Orçamento Federal.

Na composição do orçamento público no que tange aos projetos pensados para a instituição estes teve como espelho a missão e visão e os valores delineados a Instituição, que não estão desconexos do Plano de Desenvolvimento Institucional, e do Planejamento Estratégico, apresentado em seu Mapa Estratégico os objetivos específicos para alavancar perspectivas a serem atendidas e seus eixos estratégicos, apresentando uma influência significativa neste processo de organização orçamentária. Buscou-se conferir e demonstrar a importância destes documentos que norteiam as ações do IFSC na composição da PLOA e consequentemente LOA, elaboração orçamentária com base na ferramenta PAT - Plano anual de Trabalho.

O Plano anual de Trabalho como uma ferramenta que reúne em um único documento todos os projetos pensados para a instituição tem uma relação muito estreita com os documentos norteadores, pois esta ferramenta usada como forma de planejamento e plano de ação, com foco na expansão e desenvolvimento institucional, os projetos a compor a ferramenta aliados aos projetos propostos e sempre evidenciando os eixos de atuação, buscando a excelência no seu serviço público prestado a comunidade, através do ensino público e gratuito, aliada as ações conjuntas da Rede IFSC.

Dada à importância do tema considera-se importantíssimo a continuidade do desenvolvimento sobre o assunto, através de novas pesquisas, para uma contínua contribuição para o meio acadêmico e para subsidiar o desenvolvimento do tema.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Cilair Rodrigues, CÂMARA, Leonor Moreira. **O Orçamento Público como Instrumento de Ação Governamental: uma análise de suas redefinições no contexto da formulação de políticas públicas de infraestrutura**. Rio de Janeiro, jan./fev. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n1/0034-7612-rap-49-01-00073.pdf>>. Acesso em: 07 maio 2018.

ABREU, Welles Matias de, GUIMARÃES, Daniela Rode. Repositório Institucional. **Apostila Gestão do Orçamento Público**, 07 de maio 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2170/1/Or%C3%A7amento%20P%C3%BAblico20Conceitos%20B%C3%A1sicos%20-20M%C3%B3dulo%20%20%281%29.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2018.

ALBUQUERQUE, Claudiano, MEDEIROS, Márcio, FEIJÓ, Paulo Henrique. **Gestão de Finanças Públicas: Fundamentos e Práticas de Planejamento, Orçamento e Administração Financeira com Responsabilidade Fiscal**. 2º Edição. Editora Gestão Pública. Brasília. 2008.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/civil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/civil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2018 A.

BRASIL, Lei nº 4320, de 04 maio 1964. **Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2018 C.

Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Metodologia da Matriz Orçamentária da Rede de Ensino Profissional e Tecnológico 2018**. 06 de julho 2017. Disponível em: <<https://www2.ifal.edu.br/ifal/reitoria/pro-reitoria/administracao/orcamento-e-contabilidade/orcamento/comissao-fordap-de-gestao-rcamentaria/material-apresentado-nas-visitas-aos-campi-1o-semester-2018/metodologia-da-matriz-conif-2018.pdf/view>>. Acesso em: 24 maio 2018.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Instituto Federal Santa Catarina. **Minuta do Capítulo 3 do PDI: Planejamento Estratégico**. Apreciação pelo Colégio de Dirigentes, maio de 2014. Disponível em: <[https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Minuta\\_Planejamento\\_Estrategico.pdf](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Minuta_Planejamento_Estrategico.pdf)>. Acesso em: 22 maio 2018 C.

Instituto Federal Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional**, 04 de março de 2011. Disponível em: <[https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/planejamento\\_2011\\_12/PDI\\_2009\\_2013.pdf](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/planejamento_2011_12/PDI_2009_2013.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2018 B.

Instituto Federal Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional**, de março de 2017. Disponível em: <[http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI\\_IFSC\\_revisado\\_2017.pdf](http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI_IFSC_revisado_2017.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2018 A.

Instituto Federal Santa Catarina. **Relatório de Gestão do Exercício 2017**, março de 2018. Disponível em: <[http://www.ifsc.edu.br/documents/23567/185204/relatorio\\_gestao\\_2017.pdf/1ab49ed5-8771-1fd0-3203-aab5225c5c6a](http://www.ifsc.edu.br/documents/23567/185204/relatorio_gestao_2017.pdf/1ab49ed5-8771-1fd0-3203-aab5225c5c6a)>. Acesso em: 22 maio 2018 D.

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual Técnico de Orçamento – MTO 2019**, 23 abril de 2018. Disponível em: <<https://www1.siof.planejamento.gov.br/mto/lib/exe/fetch.php/mto.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2018.

MORGADO, Laerte Ferreira. **O Orçamento Público e a Automação do Processo Orçamentário**, Centro de Estudos da Consultoria do Senado. 2011. Disponível em: <<https://www.12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativo/tipos-de-estudos/textos-paradiscussao/td-85-o-orcamento-publico-e-a-automacao-do-processo-orcamentario>>. Acesso em: 29 maio 2018.

SÁ, Débora Cristina Passos de. **Aspectos Gerais do Orçamento Público**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 2, Vol 16. pp 451-473, março de 2017. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/orcamento-publico>>. Acesso em: 29 maio 2018.

SEGENREICH, Stella Cecilia Duarte. **O PDI Como Referente para Avaliação de Instituições de Ensino Superior: Lições de uma Experiência**. Rio de Janeiro, v.13, n.47, p. 149-168, abr./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v13n47/v13n47a03.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2018.

TEIXEIRA, Alex Fabiane. Repositório Institucional. **Apostila Gestão orçamentária e Financeira**, 2014. Disponível em: <<repositorio.enap.gov.br/.../Apostila%20Gest%20do%20Orçamento%20Público.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2018.

TONI, Jackson de, et al. **A Retomada do Planejamento Estratégico Governamental no Brasil: Novos Dilemas e Perspectivas**. In: VII Congresso Consad de Gestão Pública. 2018. Disponível em: <<http://cegpm.virtual.ufpb.br/wp-content/uploads/2013/07/PLANEJAMENTO-ESTRAT%3%89GICO-GOVERNAMENTAL.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2018.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIKMUND, W. G. *Business research methods*. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.