



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa  
Catarina, Câmpus Florianópolis  
Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em  
Rede Nacional (ProfEPT)



**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO NO CÂMPUS JOINVILLE DO IFSC:  
PROPOSTA DE UM GUIA PARA GESTORES**

**Dissertação de Mestrado  
KARIN FETTER**

**Florianópolis, SC  
2026**

**KARIN FETTER**

**Planejamento Orçamentário no Câmpus Joinville do IFSC:  
Proposta de um Guia para Gestores**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal de Santa Catarina – Câmpus Florianópolis, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientadora: Profa. Crislaine Gruber, Dra.  
Coorientador: Prof. Igor Thiago Marques Mendonça, Dr.

Linha de Pesquisa 2 - Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na Educação Profissional e Tecnológica (EPT).  
Macroprojeto 6 - Organização de espaços pedagógicos da EPT.

Florianópolis, SC

2026

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor.

Fetter, Karin

Planejamento Orçamentário no Câmpus Joinville do IFSC:  
Proposta de um Guia para Gestores / Karin Fetter; orientação  
de Crislaine Gruber; coorientação de Igor Thiago  
Marques Mendonça. - Florianópolis, SC, 2026.

137 p.

Dissertação (Mestrado) - Instituto Federal de Santa  
Catarina, Câmpus Florianópolis. Mestrado Profissional  
em Educação Profissional e Tecnológica em Rede  
Nacional (ProFEPT). Departamento Acadêmico de Linguagem,  
Tecnologia, Educação e Ciência.

Inclui Referências.

1. Planejamento orçamentário. 2. Educação Profissional  
e Tecnológica. 3. Plano Anual de Trabalho. 4. Instituto  
Federal de Santa Catarina. I. Gruber, Crislaine.  
II. Marques Mendonça, Igor Thiago. III. Instituto  
Federal de Santa Catarina. IV. Planejamento Orçamentário  
no Câmpus Joinville do IFSC: Proposta de um Guia para


KARIN FETTER

## **PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO NO CÂMPUS JOINVILLE DO IFSC: PROPOSTA DE UM GUIA PARA GESTORES**


Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal de Santa Catarina – Câmpus Florianópolis, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovada em 08 de abril de 2026.


### **COMISSÃO EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 **CRISLAINE GRUBER**  
Data: 14/04/2026 11:39:48-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Prof. Dra. Crislaine Gruber  
Instituto Federal de Santa Catarina - Orientadora

Documento assinado digitalmente  
 **IGOR THIAGO MARQUES MENDONÇA**  
Data: 14/04/2026 12:17:45-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Igor Thiago Marques Mendonça  
Instituto Federal de Santa Catarina - Coorientador

Documento assinado digitalmente  
 **LUCIANA NEVES LOPONTE**  
Data: 14/04/2026 09:59:36-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Luciana Neves Loponte  
Instituto Federal Sul-Rio-Grandense

Documento assinado digitalmente  
 **ANDREI ZWETSCH CAVALHEIRO**  
Data: 09/04/2026 23:20:47-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Andrei Zwetsch Cavalheiro  
Instituto Federal de Santa Catarina


KARIN FETTER

## **GUIA DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARA GESTORES(AS) DO IFSC CÂMPUS JOINVILLE**


Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal de Santa Catarina – Câmpus Florianópolis, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado e validado em 08 de abril de 2026.


### **COMISSÃO EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 **CRISLAINE GRUBER**  
Data: 14/04/2026 11:38:43-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Prof. Dra. Crislaine Gruber  
Instituto Federal de Santa Catarina - Orientadora

Documento assinado digitalmente  
 **IGOR THIAGO MARQUES MENDONCA**  
Data: 14/04/2026 11:32:22-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Igor Thiago Marques Mendonça  
Instituto Federal de Santa Catarina - Coorientador

Documento assinado digitalmente  
 **LUCIANA NEVES LOPONTE**  
Data: 14/04/2026 09:56:42-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Luciana Neves Loponte  
Instituto Federal Sul-Rio-Grandense

Documento assinado digitalmente  
 **ANDREI ZWETSCH CAVALHEIRO**  
Data: 09/04/2026 23:22:04-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Andrei Zwetsch Cavalheiro  
Instituto Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado aos atuais  
e futuros gestores do Câmpus Joinville do IFSC.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida e pela oportunidade de trilhar este percurso acadêmico, que me permitiu aprender a cada etapa.

Aos meus pais, Lory e Ademar Fetter, que transmitiram os valores que moldaram minha vida e por me educarem com amor e sabedoria.

Ao meu esposo, Alessandro, pelo companheirismo ao longo destes 18 anos, por me incentivar a estudar e fazer essa jornada ser mais leve, e à família dele que me apoiou durante o processo.

Às minhas irmãs, Andressa e Christine, por estarem ao meu lado em cada conquista.

Aos meus orientadores, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Crislaine Gruber e Prof. Dr. Igor Thiago Marques Mendonça, minha profunda gratidão pelo comprometimento e sabedoria compartilhados, que fizeram toda a diferença nessa trajetória.

Aos membros da banca examinadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Neves Loponte e Prof. Dr. Andrei Zwetsch Cavalheiro, agradeço por aceitarem avaliar meu trabalho, contribuindo com apontamentos que elevaram a qualidade da dissertação.

Aos professores de todas as disciplinas do curso, foi uma verdadeira honra ter acompanhado o trabalho de cada um de vocês, aprendendo e me inspirando com a dedicação e o conhecimento compartilhados. Agradeço também aos colegas do curso, cuja amizade e companheirismo tornaram essa trajetória mais inspiradora. Cada um de vocês ocupa um lugar especial em meu coração, deixando lembranças que levarei para sempre!

Aos meus antigos e atuais gestores, por reconhecerem a importância desta formação para o meu crescimento profissional. Aos colegas do IFSC, agradeço pela compreensão e apoio nos momentos em que precisei me ausentar, seja para participar das aulas ou dedicar-me à produção desta dissertação.

A todos que contribuíram, direta ou indiretamente, deixo meu sincero agradecimento.

A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória.

Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.

(Sun Tzu)

## RESUMO

Esta pesquisa foi realizada no âmbito do Programa de Mestrado Profissional de Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) – Câmpus Florianópolis, na Linha de Pesquisa: Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na Educação Profissional e Tecnológica, no macroprojeto ligado a Organização de espaços pedagógicos, e aborda questões relacionadas ao planejamento da gestão da EPT. O objetivo geral é propor orientações para a gestão do processo de elaboração do Plano Anual de Trabalho no Câmpus Joinville do IFSC, por meio do desenvolvimento de um Produto Educacional para os gestores(as) do câmpus. A fundamentação teórica aborda conceitos de Planejamento e do Orçamento Público em Instituições de Educação Profissional e Tecnológica. A coleta de dados conta com pesquisa bibliográfica; pesquisa documental, na qual foram analisados os documentos norteadores do planejamento no IFSC; pesquisa de campo, com informações levantadas via questionário digital com os(as) gestores(as) em exercício, que apontaram as principais lacunas de conhecimento na área; e roda de conversa, para avaliação do produto. O Produto Educacional desenvolvido é um Guia de Planejamento Orçamentário no formato digital, um instrumento de orientação para tomadas de decisões, que promoverá eficiência na alocação de recursos para o desenvolvimento de projetos que atendam às necessidades do Câmpus e da comunidade. Os resultados da pesquisa evidenciam que a alta rotatividade de gestores compromete a memória institucional e reduz a experiência prática na elaboração do Plano Anual de Trabalho (PAT). Constatou-se, ainda, que os obstáculos enfrentados são intensificados pela escassez de recursos e pela falta de consulta a documentos norteadores, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA), o que dificulta o alinhamento estratégico dos projetos do câmpus.

**Palavras-chave:** Planejamento orçamentário. Educação Profissional e Tecnológica. Plano Anual de Trabalho. Instituto Federal de Santa Catarina.

## ABSTRACT

This research was conducted within the scope of the Professional Master's Program in Professional and Technological Education at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Santa Catarina – Florianópolis Campus, in the Research Line "Organization and Memories of Pedagogical Spaces in Professional and Technological Education," under the macro-project related to the organization of pedagogical spaces. The study addresses issues related to the management planning of Professional and Technological Education. The general objective is to propose guidelines for managing the process of preparing the Annual Work Plan at the Joinville Campus of Federal Institute of Santa Catarina, through the development of an Educational Product for campus managers. The theoretical framework discusses concepts of Planning and Public Budgeting in Professional and Technological Education Institutions. Data collection included bibliographical research; documentary research, in which the guiding planning documents at IFSC were analyzed; field research, based on information gathered through a digital questionnaire administered to current managers, which identified the main knowledge gaps in the area; and a focus group discussion to evaluate the product. The Educational Product developed is a Digital Budget Planning Guide, designed as a decision-making support tool that promotes efficiency in resource allocation for the development of projects that meet the needs of the campus and its community. The research results indicate that the high turnover of managers compromises institutional memory and reduces practical experience in preparing the Annual Work Plan. Furthermore, it was found that the obstacles faced are intensified by resource scarcity and by the lack of consultation of guiding documents, such as the Institutional Development Plan and the reports of the Internal Evaluation Commission, which hinders the strategic alignment of campus projects.

**Keywords:** Budget planning. Professional and Technological Education. Annual Work Plan. Federal Institute of Santa Catarina.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos anteriores - Portal Observatório ProfEPT utilizando “planejamento” na busca .....	36
Quadro 2 - Estudos anteriores - Portal Observatório ProfEPT utilizando “orçamento” na busca .....	37
Quadro 3 - Estudos anteriores - Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES utilizando “plano anual de trabalho” na busca .....	38
Quadro 4 - Estudos anteriores - Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES utilizando “planejamento orçamento” na busca .....	38
Quadro 5 - Estudos anteriores - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações utilizando “plano anual de trabalho” na busca .....	39
Quadro 6 - Estudos anteriores - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações utilizando “planejamento”, “orçamento” e “instituto federal” na busca .....	39
Quadro 7 - Estudos anteriores - Portal Periódicos CAPES utilizando “planejamento”, “orçamento” e “instituto federal” na busca .....	40
Quadro 8 - Estudos anteriores - Repositório Institucional do IFSC utilizando “planejamento “orçamento” na busca .....	41
Quadro 9 - Etapas do percurso metodológico da pesquisa bibliográfica .....	45
Quadro 10 - Etapas do percurso metodológico da pesquisa documental, de campo e elaboração do produto educacional .....	48
Quadro 11 - Questões do Questionário aplicado aos gestores .....	53
Quadro 12 - Como o planejamento orçamentário pode contribuir para o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão (questão quatorze) .....	62
Quadro 13 - Seções do Guia de Planejamento Orçamentário para Gestores(as) do Câmpus Joinville do IFSC .....	72
Quadro 14 - Roteiro da Roda de Conversa .....	98

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Percepções positivas dos gestores sobre os relatórios da CPA (questão doze) .....	59
Figura 2 - Dificuldades relatadas pelos gestores no processo de planejamento orçamentário do Câmpus Joinville (questão quinze) .....	66
Figura 3 - Identidade visual do Produto Educacional.....	71
Figura 4 - Organização da sala 215 para a Roda de Conversa .....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação da elaboração do PAT enquanto gestor (questão três) .....	55
Gráfico 2 - Comparativo entre conhecimento das normas (questão quatro) e das etapas (questão cinco) .....	56
Gráfico 3 - Comparação entre percepção da suficiência das informações (questão nove) e avaliação da Matriz GUT (questão dez) .....	58
Gráfico 4 - Percepção dos gestores sobre a suficiência dos recursos financeiros (questão oito) .....	64

## LISTA DE ABREVIATURAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEPSH	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CODIR	Colégio de Dirigentes
CONSUP	Conselho Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DFD	Documento de Formalização de Demanda
DTIC	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IF	Instituto Federal
IFAC	Instituto Federal do Acre
IFC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense
IFMA	Instituto Federal do Maranhão
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
IFs	Institutos Federais
IFSC	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
IFSul	Instituto Federal Sul-Rio-Grandense
LOA	Lei Orçamentária Anual
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PAT	Plano Anual de Trabalho
PCA	Plano de Contratações Anual
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Produto Educacional
PGC	Planejamento e Gerenciamento de Contratações
POCM	Plataforma Orçamentária de Controle e Monitoramento
ProfEPT	Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica
PRODIN	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROPI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UG-E	Unidade Gestora Executora
UG-R	Unidades Gestoras Responsáveis

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
1.1 TEMA DE PESQUISA	16
1.2 SUBTEMA	18
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA	20
1.3.1 Objeto de pesquisa	20
1.4 JUSTIFICATIVA	23
1.4.1 Relevância dos resultados da pesquisa	24
1.5 OBJETIVOS	25
1.5.1 Objetivo Geral	25
1.5.2 Objetivos Específicos	25
1.6 ADERÊNCIA AO PROFEPT	25
1.7 TRAJETÓRIA DA AUTORA	26
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>27</b>
2.1 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NA REDE FEDERAL	28
2.1.1 O IFSC e o Câmpus Joinville	29
2.2 ORÇAMENTO PÚBLICO NA REDE FEDERAL DA EPT	30
2.2.1 Processo Orçamentário no Câmpus Joinville	31
2.3 PLANEJAMENTO NA EPT	32
2.3.1 Planejamento no IFSC	34
2.4 PESQUISAS RECENTES SOBRE ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO NA EPT	36
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>43</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2 PARTICIPANTES	43
3.3 LOCAL E PERÍODO DA PESQUISA	44
3.4 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	44
3.5 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS	47
3.6 ETAPAS DA PESQUISA	48
3.7 ASPECTOS ÉTICOS	50
3.7.1 Riscos	51
3.7.2 Benefícios	52
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS, DISCUSSÃO E RESULTADOS</b>	<b>53</b>
4.1 CONHECIMENTO DOS GESTORES SOBRE PLANEJAMENTO	54
4.2 DIFICULDADES ENFRENTADAS NO PLANEJAMENTO	63
4.3 DISCUSSÃO SOBRE AS LACUNAS DE CONHECIMENTO E AS DIFICULDADES ENFRENTADAS	67
<b>5 PRODUTO EDUCACIONAL</b>	<b>70</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO E FINALIDADE DO PRODUTO EDUCACIONAL	70

5.2 ELABORAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL	71
5.3 APLICAÇÃO, AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL	72
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) QUESTIONÁRIO DIGITAL</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE E SIGILO</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO DIGITAL</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE D - E-MAIL DE APLICAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) RODA DE CONVERSA</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE F - ROTEIRO DA RODA DE CONVERSA - AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE G - CAPA DO PRODUTO EDUCACIONAL</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 TEMA DE PESQUISA

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) desempenha um papel crucial na democratização do acesso à educação profissional no Brasil, oferecendo oportunidades de qualificação para um público diverso e, muitas vezes, desfavorecido. Através de seus Institutos Federais (IFs), a Rede garante acesso gratuito a cursos de qualificação, técnicos e superiores de alta qualidade, que contribuem para a inclusão social e a ascensão profissional de indivíduos de diferentes regiões e realidades. Ortigara (2021, p. 106) afirma que no Brasil entre os anos de 2005 e 2010 “houve um aumento no número de estabelecimentos de educação profissional, em todos os níveis da federação, na ordem de 20,24%. Este aumento foi determinado, principalmente, pelo incremento de instituições públicas.” Conforme o autor, os investimentos públicos destinados à educação profissional nesse período evidenciam o foco no financiamento nestas instituições. A ampliação da Rede não se limitou a aumentar o número de vagas e o acesso à educação profissional. Ela também contribuiu para a diversificação da oferta de cursos, incluindo áreas estratégicas para o desenvolvimento nacional, como tecnologia da informação, saúde, meio ambiente e energia (Ortigara, 2021).

O Decreto nº 6.095/2007, que estabeleceu diretrizes para a criação dos Institutos Federais, determinou a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como uma etapa importante para as instituições. No IFSC, o Plano vigente refere-se ao período de 2020 a 2024. Conforme o PDI 2020-2024 do IFSC (2020, p. 117): “A gestão orçamentária do IFSC ocorre de forma parcialmente descentralizada”, sendo que os câmpus são Unidades Gestoras Responsáveis (UG-R) e têm autonomia para planejar e gerenciar os recursos que recebem. Esses recursos provêm do Orçamento Geral da União, por meio da Lei Orçamentária Anual (LOA) e são distribuídos para os câmpus de acordo com um limite orçamentário definido por Portaria do Reitor. O planejamento do uso desses recursos no Câmpus Joinville é realizado por uma Comissão composta por Diretores, Chefes, Coordenadores de Área e um articulador, que trabalham na elaboração, cadastro e ranqueamento de projetos que compõem o Plano Anual de Trabalho (PAT).

Os articuladores de planejamento são servidores designados pela Direção-Geral de cada câmpus, que recebem capacitação da Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional da Reitoria, vinculada Diretoria de Gestão do Conhecimento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, e são responsáveis por orientar a elaboração do PAT nos câmpus e cadastrar os projetos no sistema de planejamento. A primeira indicação formal dos articuladores foi registrada no site do PAT do IFSC em 2015.

O sistema de planejamento, disponível no endereço [dgp.ifsc.edu.br](http://dgp.ifsc.edu.br), através do ícone "PAT", constitui um dos módulos do website institucional, oferecendo funcionalidades específicas para diferentes perfis de usuários do IFSC. Servidores podem realizar consultas aos projetos cadastrados, enquanto articuladores possuem permissão para inclusão, alteração e exclusão de projetos. O sistema é alimentado pelos articuladores, que inserem as informações detalhadas dos projetos, e a validação ou desvalidação desses projetos é realizada pela Direção-Geral de cada câmpus. O sistema também oferece a funcionalidade de geração de relatórios, com opções de filtro por ano e por câmpus.

Em outubro de 2020, foi nomeada a primeira Comissão do PAT do Câmpus Joinville. A comissão foi estabelecida com a finalidade de implementar o trabalho previsto na Resolução nº 27/2020 do Colegiado do Câmpus Joinville, a qual detalha os procedimentos de avaliação do PAT no câmpus.

Neste contexto, a pesquisa surgiu da necessidade de investigar propostas de intervenção relevantes para a EPT, foco do programa de pós-graduação. O tema da pesquisa, o planejamento orçamentário, e mais especificamente a elaboração do PAT no Câmpus Joinville, foi definido com base na experiência da pesquisadora, que atua desde 2016 na articulação de planejamento, e identifica a necessidade da criação de um produto educacional que auxilie os(as) gestores(as) a compreender os procedimentos do PAT. A rotatividade de servidores em cargos de gestão acarreta a perda de conhecimento sobre o planejamento orçamentário. Um guia pode contribuir para diminuir esse problema, impactando positivamente as atividades de ensino e a permanência e êxito dos estudantes na instituição.

Braga e Monteiro (2005, p. 24) apresentam o conceito de planejamento estratégico como sendo “um processo contínuo, sistemático e não linear, sensível a um grande número de condicionantes organizacionais e ambientais”. Oliveira (2018)

complementa afirmando que o propósito do planejamento é fomentar o desenvolvimento de procedimentos, métodos e posturas administrativas que permitam avaliar as consequências futuras das decisões tomadas no presente, garantindo o uso e o controle eficientes dos recursos públicos de acordo com a programação orçamentária.

Conforme Abreu e Guimarães (2014), o orçamento público é a ferramenta mais antiga da administração pública, utilizada pelos governos para organizar seus recursos financeiros. Garozzi e Raupp (2021) defendem que a ferramenta do orçamento público vai além do que apenas controlar, que ela gerencia informações e apoia a tomada de decisões, pois promove transparência e otimiza o uso dos recursos para atender à demanda das Instituições de Ensino. Nesse sentido, as ferramentas operacionais do orçamento precisam estar alinhadas ao ciclo orçamentário, como uma série de processos articulados e interligados desde a sua elaboração até a avaliação e o monitoramento, sendo uma ferramenta contínua de planejamento e controle (Catapan; Bernardoni; Cruz, 2013). Frezatti (2017, p. 5) ratifica essa ideia quando afirma que “o controle orçamentário é a forma de se monitorar o plano estratégico da organização no que se refere à sua parcela de horizonte imediato. Serve para corrigir desvios e realimentar o seu processo de planejamento”. A autora Culpi (2019) defende que o orçamento é uma forma de realizar a gestão dos recursos públicos e que os(as) gestores(as) devem trabalhar pela integração entre objetivos planejados e recursos disponíveis.

Portanto, é essencial reconhecer que o Orçamento Público não apenas estabelece um direcionamento para a utilização dos recursos, mas também constitui uma ferramenta que, quando aplicada de forma integrada e alinhada ao ciclo orçamentário, possibilita eficácia e transparência na gestão.

## 1.2 SUBTEMA

Para adentrar o tema do planejamento orçamentário, este projeto de pesquisa detalhou todas as etapas envolvidas na construção do PAT, ferramenta utilizada pelos câmpus do IFSC para o planejamento de projetos e alocação de recursos para execução no ano seguinte. Em especial, as etapas e orientações específicas do processo no Câmpus Joinville. A linha de pesquisa Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na EPT permite a realização de uma investigação com

abordagem interdisciplinar, vinculada ao trabalho desempenhado pela mestranda na articulação do planejamento no Câmpus Joinville.

No subtema foram abordadas as etapas de elaboração, cadastro, análise e priorização dos projetos do PAT, esta última feita com auxílio da Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT). O resultado desse processo é um ranqueamento dos projetos que serão lançados pelo articulador no sistema de planejamento, respeitados os valores reservados para cada tipo de recurso (custeio, investimento e capacitação), cuja execução dependerá do Limite Orçamentário definido por Portaria do Reitor. De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), o planejamento é formado por uma série de ações e, muitas vezes, os gestores desconhecem as condições necessárias para um projeto ser bem-sucedido. Para os autores, as estratégias de planejamento "devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal" (Mintzberg *et al.*, 2000, p. 51). O conhecimento do processo permite uma análise crítica para a tomada de decisões adequadas.

Nesse sentido, o PDI é o documento do IFSC que define as diretrizes e ações para o desenvolvimento da instituição num determinado período de tempo, sendo uma das "ferramentas específicas para as fases de formulação, implementação e controle da estratégia organizacional" (Sant'Ana *et al.*, 2017, p. 6). O Plano identifica a Instituição, sua missão e diretrizes pedagógicas que guiam ações e orientam "a elaboração dos Planos Anuais de Trabalho, o planejamento de caráter mais operacional que, vinculado ao orçamento da instituição, resulta na proposta orçamentária do IFSC para o Projeto de Lei Orçamentária Anual da União" conforme a Resolução do CONSUP/IFSC nº 47 (2023, p. 8).

A gestão eficiente dos recursos financeiros é crucial para garantir o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão nas instituições de EPT, com infraestrutura adequada, equipamentos com a manutenção em dia e tecnologia atualizada. Livros, materiais e ferramentas para os laboratórios são essenciais para o processo de ensino-aprendizagem. É por meio do PAT que os gestores analisam e priorizam os projetos que vão atender às demandas da comunidade acadêmica, como materiais de consumo/insumo, pagamento de contratos terceirizados para a manutenção do Câmpus, despesas de capital (investimento), capacitação e bolsas para Editais que contemplam estudantes e

servidores. Oliveira (2018) defende que o planejamento dá o suporte necessário para a Instituição se adaptar às transformações do mercado e do ambiente no qual está inserida, sendo então possível aproveitar melhor as oportunidades e se antecipar aos desafios que surgirem. Nesse contexto, os(as) gestores(as) precisam estar orientados sobre os procedimentos para tomar decisões assertivas.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este projeto aborda questões relacionadas à organização e ao planejamento de espaços com foco na gestão da EPT (Macroprojeto 6 do ProfEPT - Organização de espaços pedagógicos da EPT). Dentro deste escopo, existem legislações e autores seminais que tratam de assuntos relacionados ao tema. Ortigara (2021) escreveu sobre a elaboração dos PDIs dos Institutos Federais, que expressam as diretrizes macropolíticas estabelecidas pelo Decreto nº 6.095/2007 e funcionam como um referencial estratégico para a Instituição. O Plano traça um caminho para alcançar objetivos, levando em consideração as condições de infraestrutura e os recursos humanos e financeiros necessários para a sua realização. É no contexto do planejamento do uso dos recursos públicos que está delimitado o tema desta pesquisa.

#### 1.3.1 Objeto de pesquisa

O objeto de pesquisa é o processo de elaboração do PAT no Câmpus Joinville, desde o cadastro dos projetos pelas áreas, departamentos e diretorias até a priorização para gerar o ranqueamento final.

A gestão orçamentária dos câmpus acontece de forma parcialmente descentralizada: a Reitoria é a Unidade Gestora Executora (UG-E) e os câmpus são Unidades Gestoras Responsáveis (UG-R), sendo que cada unidade planeja e gerencia o recurso disponível, mas os pagamentos são feitos na Reitoria. Os recursos advêm do Orçamento Geral da União por meio da Lei Orçamentária Anual (LOA) e sua execução é “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)”, conforme o PDI 2020-2024 do IFSC (2020, p. 107). O Limite Orçamentário previsto para os câmpus é definido por meio de uma Portaria do

Reitor, que estabelece também o cronograma e as normas para a elaboração do PAT. O Limite orçamentário considera os princípios da gestão em rede, colaborativa e sustentável do IFSC, e utiliza uma metodologia de divisão orçamentária discutida e aprovada no Colégio de Dirigentes (CODIR), um órgão superior do IFSC consultivo e que "é composto pelo reitor, que o preside, pelos pró-reitores e pelos diretores-gerais dos câmpus, e se reúne ordinariamente uma vez por mês".

Nos câmpus, o recurso atende demandas do funcionamento e manutenção da estrutura física, principalmente com contratos terceirizados; capacitação de servidores; auxílios e bolsas para servidores e estudantes e aquisições de materiais permanentes, de consumo e serviços contratados via processos licitatórios, seguindo a legislação vigente.

Em tempos de escassez financeira, o foco precisa evoluir para a busca por eficiência, transparência e *accountability* – pilares de um orçamento moderno que visa o bem-estar da sociedade. "A transparência, além de apresentar à sociedade o modo como estão sendo gerenciados e destinados os recursos públicos, evita que eles tenham destinações indevidas" (Corbari e Macedo, 2012, p. 185).

A eficiência do uso do recurso público vai além da ideia de gastar menos. Trata-se de otimizar os recursos disponíveis para alcançar os melhores resultados possíveis com o menor custo. Conforme o Manual Técnico de Orçamento (2024, p. 15), elaborado pelo Ministério do Planejamento e Orçamento, "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." Nesse contexto, para alcançar a otimização de recursos é necessário que as Instituições de EPT implementem um planejamento estratégico, com metas claras e com foco em resultados. A capacitação dos envolvidos no processo é importante pois possibilita a implementação de ações mais estratégicas.

O PAT se enquadra no planejamento tático, que está entre o nível de planejamento estratégico e de longo prazo (PDI) e o planejamento operacional, realizado pelas áreas-fim com tarefas específicas, como as licitações, por exemplo. Conforme Ferreira e Diehl (2012), as atividades de nível tático são monitoradas para verificar se as políticas delineadas no planejamento estão sendo alcançadas.

Dessa forma, todo ano os câmpus do IFSC elaboram um novo PAT e priorizam projetos de acordo com a previsão de disponibilidade de recursos para o

ano seguinte. No Câmpus Joinville, o processo é iniciado quando o articulador disponibiliza um formulário digital no qual os(as) gestores(as) cadastram os projetos de interesse. Depois do período de cadastro, a Comissão de Planejamento, composta pelos mesmos gestores, trabalha na priorização por meio da Matriz GUT, analisando Gravidade, Urgência e Tendência. Após ajustes, o ranqueamento final aponta os projetos que ficaram dentro e fora do limite orçamentário previsto. O articulador lança as informações no sistema e o Colegiado do Câmpus aprova os Relatórios dos Projetos por Prioridade e a Planilha Orçamentária. Usualmente é aberto um período de revisão dos projetos no segundo semestre do ano e uma nova aprovação é feita no Colegiado, atualizando a Resolução de aprovação do PAT para a sua versão final.

O processo de planejamento orçamentário é instruído por vários documentos publicados pela Reitoria (Portarias que trazem as normas de elaboração) e pelo Colegiado do Câmpus (Resoluções com os procedimentos internos). Considerando que a Comissão de Planejamento é anual e existe rotatividade de servidores nos cargos de chefia e coordenação, a criação de um Guia auxiliará os gestores a entender as etapas de elaboração do PAT.

Nesse sentido, as informações coletadas pelo questionário digital respondido pelos gestores (Apêndice C) trouxeram subsídios para o desenvolvimento de um produto educacional que reuniu as normativas e detalhou as etapas, servidores responsáveis, tipos de recursos, tipos de projetos, entre outras dúvidas apontadas. Além de melhorar a eficiência do processo, a intenção é registrar os conhecimentos adquiridos ao longo dos anos de articulação pela pesquisadora.

Portanto, o objeto se relaciona à EPT na medida em que um planejamento eficiente pode garantir a estrutura adequada para atividades acadêmicas, tanto em sala de aula, como com pesquisa e extensão.

### **1.3.2 Problema de investigação (Pergunta de Pesquisa)**

Levando-se em consideração o objeto de estudo, aponta-se como problema de investigação: Como melhorar o processo do PAT no Câmpus Joinville do IFSC?

### **1.3.3 Pressuposto de pesquisa**

O pressuposto da pesquisa reside na percepção de que os gestores do

Câmpus Joinville demonstram lacunas de conhecimento sobre a elaboração do PAT. As principais dúvidas trazidas pelos gestores têm relação com o preenchimento dos formulários de cadastro de projetos, os tipos de projetos, os tipos de recurso, como fazer a análise para o ranqueamento e as responsabilidades de cada gestor durante o processo. Essa fragilidade no conhecimento se agrava pela rotatividade de gestores nas funções gratificadas e cargos de direção, o que acarreta descontinuidade no trabalho, pois o que se observa é que as informações sobre planejamento não são repassadas durante a transição do cargo para o servidor que vai assumir a função.

Por essa razão, a disponibilização de um Guia pode conscientizar os(as) gestores(as) para a importância do planejamento orçamentário e, por consequência, contribuir para o uso mais eficiente dos recursos públicos.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A pesquisa sobre o planejamento orçamentário em Instituições de EPT é essencial para a compreensão sobre a forma como as decisões orçamentárias são tomadas, o que promove transparência na gestão dos recursos públicos - tema em destaque na atualidade. A ampliação das pesquisas na área pode servir de referência para avanços no entendimento do assunto e fomentar estudos na área.

Realizando uma busca em plataformas que reúnem periódicos científicos publicados com a temática ampliada “planejamento orçamentário”, foram encontradas diversas pesquisas que apontam para a importância das Instituições terem metas bem definidas para poderem realizar um bom trabalho na administração pública. Santos (2021) apresentou uma dissertação de natureza qualitativa e descritiva, que abordou a integração entre o planejamento e a execução orçamentária no Câmpus João Pessoa do Instituto Federal da Paraíba. A pesquisa concluiu que ocorre a articulação mas que existem também barreiras preocupantes para a execução do planejado, como o contingenciamento de recursos.

O artigo “Alinhamento entre planejamento estratégico e planejamento orçamentário em uma Instituição Pública Federal de Ensino”, de Silveira *et al.* (2017, p. 234), traz um estudo de caso do IFSC. Os autores aplicaram questionários aos Chefes de Departamento de Administração e ao Diretor de Administração da Reitoria, e com base nas respostas, verificou-se que “existe alinhamento entre os

planejamentos estratégico e orçamentário da instituição e que há intenção da gestão em reforçar este alinhamento e torná-lo cada vez mais efetivo”. Interessante citar que os autores sugerem trabalhos futuros por meio da “realização da pesquisa com os(as) diretores dos câmpus e gestores de níveis mais operacionais, obtendo assim a percepção de outros envolvidos no processo” - o que corrobora com a proposta deste projeto de pesquisa.

No Mestrado Profissional busca-se trabalhar com um problema real do contexto profissional do mestrando. Portanto, a escolha pela pesquisa neste Câmpus se justifica por ser o local de lotação da mestranda, o que permite uma análise aprofundada do tema e contribuirá para resultados mais relevantes.

Não foram localizadas, nas pesquisas empíricas, estudos referentes ao processo de planejamento orçamentário do Câmpus Joinville do IFSC. Outros achados relativos ao estado da arte do objeto de pesquisa serão apresentados no capítulo relativo ao referencial teórico.

#### **1.4.1 Relevância dos resultados da pesquisa**

O Guia busca contribuir para que os processos envolvidos no planejamento orçamentário sejam mais eficientes, orientando os(as) gestores(as) para um melhor uso dos recursos públicos.

Para estudantes e a comunidade em geral, os resultados da pesquisa podem contribuir para direcionar os recursos às áreas de maior necessidade, proporcionando ensino, pesquisa e extensão de qualidade com a oferta de atividades práticas, pesquisas e estudos complementares para a formação integral dos estudantes.

Com relação às contribuições da pesquisa ao pesquisador, a pesquisa ampliará o conhecimento nos campos de estudo e no desenvolvimento de habilidades de pesquisa, análise de dados e produção acadêmica, fortalecendo a capacidade para futuros projetos.

Para o Programa de Pós-Graduação, a contribuição será a produção de conhecimento na área e a possibilidade da publicação científica, o que aumenta a visibilidade da Instituição. A identificação de lacunas no planejamento orçamentário e o desenvolvimento do Guia podem contribuir para a inovação tecnológica.

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 Objetivo Geral

Propor orientações para a gestão do processo de elaboração do Plano Anual de Trabalho no Câmpus Joinville do IFSC.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- 1) Investigar os documentos norteadores do processo de planejamento orçamentário.
- 2) Identificar as principais lacunas de conhecimento dos gestores em relação aos procedimentos do PAT no Câmpus Joinville.
- 3) Elaborar um produto educacional, realizar sua aplicação e avaliação.

## 1.6 ADERÊNCIA AO PROFEPT

Verifica-se que a pesquisa tem enquadramento na “Linha 2 - Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na Educação Profissional e Tecnológica”, pois os temas a serem abordados têm impacto na gestão dos espaços pedagógicos. Outro aspecto é que o estudo do planejamento orçamentário pode ajudar a construir a memória institucional, por meio das lições aprendidas (boas práticas e pontos a melhorar).

O estudo tem aderência à área de Ensino da CAPES ao propor a criação de um produto educacional que atende a uma necessidade concreta no contexto da EPT. A área citada trabalha com a pesquisa translacional que "busca construir pontes entre conhecimentos acadêmicos gerados na pesquisa em educação e ensino para sua aplicação em produtos e processos educativos voltados às demandas da sociedade e às necessidades regionais e nacionais" (BRASIL, 2019, p. 3). O Macroprojeto selecionado é o 6, que abriga propostas que discutem questões relacionadas à organização e ao planejamento de espaços pedagógicos, contemplando a gestão da EPT.

## 1.7 TRAJETÓRIA DA AUTORA

A escolha do tema está relacionada à formação da mestranda nos cursos superiores de Gestão Pública e Administração, e na atuação profissional como servidora pública da educação no IFSC desde 2011. Destaca-se a atuação como articuladora do planejamento por nove anos, o que permitiu à pesquisadora vivenciar as dificuldades enfrentadas pelos gestores na elaboração do PAT. A alta rotatividade de servidores nas funções gratificadas é um dos fatores responsáveis pela falta de conhecimento desses servidores sobre os procedimentos institucionais.

Nesse percurso profissional, destaca-se também a atuação como Assessora da Direção-Geral no período de 2016 a 2019, função que possibilitou à pesquisadora acompanhar de forma mais estratégica os processos decisórios e o planejamento institucional em nível sistêmico. A experiência evidenciou a necessidade de maior sistematização das informações relacionadas ao planejamento, especialmente no que se refere à organização de dados.

Além da experiência como articuladora, a atuação como Chefe do Departamento de Administração do Câmpus Joinville no período de 2020 a 2024 proporcionou à pesquisadora uma visão mais ampla sobre a gestão orçamentária. A partir dessa experiência, foi possível identificar a importância do planejamento para a otimização do uso dos recursos financeiros e a necessidade de um instrumento que facilitasse a comunicação entre os gestores e os demais servidores envolvidos no processo.

Ainda, ao longo de sua trajetória profissional no IFSC, a pesquisadora também participou de comissões institucionais, como membro do Colegiado do Câmpus e da Comissão Própria de Avaliação (CPA), que contribuíram para o aprofundamento da compreensão acerca das normativas internas. Essa vivência evidenciou entraves na consolidação de informações e na articulação entre os setores envolvidos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo inicia com a discussão dos conceitos que fundamentam o problema de pesquisa, introduzindo o arcabouço teórico que norteará a investigação. Essa abordagem interpretativa trata inicialmente da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e a democratização do acesso à educação profissional no Brasil trazendo os autores Vergnaud (2008) e Saviani (2007). O Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF) e Souza *et al.* (2017) reforçam o papel da Rede Federal na construção de uma sociedade mais justa.

No contexto do aumento dos investimentos públicos destinados à educação profissional, busca-se estabelecer relações entre os conceitos teóricos sobre o orçamento público em instituições de EPT e as estratégias de gestão financeira adotadas pelo IFSC. Diante do aumento dos investimentos públicos destinados à educação profissional, torna-se relevante estabelecer relações entre os conceitos teóricos sobre o orçamento público em instituições de EPT e as estratégias de gestão financeira adotadas pelo IFSC. A compreensão dessas práticas orçamentárias não se limita apenas à alocação de recursos, mas envolve também processos de tomada de decisão que refletem a forma como a instituição organiza e distribui seus investimentos para alcançar seus objetivos educacionais.

Nesse sentido, a gestão financeira e orçamentária deve estar alinhada aos princípios de participação e democracia institucional. Libâneo (2018) defende a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões da instituição, visando um ensino de qualidade, enquanto Paro (2016) ressalta a necessidade de uma gestão democrática, que promova o diálogo e o envolvimento de todos no processo de gestão escolar. Dessa forma, a articulação entre planejamento financeiro e participação coletiva constitui um elemento central para o fortalecimento da administração e a melhoria dos resultados educacionais.

O estudo também aborda a importância do planejamento para a EPT, com foco no PDI do IFSC e no PAT do Câmpus Joinville, analisando os desafios e as oportunidades para a otimização do uso dos recursos públicos. Por fim, apresentam-se as pesquisas recentes sobre orçamento e planejamento na EPT, identificadas por meio de levantamento em bases de dados científicas.

## 2.1 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NA REDE FEDERAL

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), concebida pela Lei nº 11.892/2008, estabelece a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como um de seus pilares. Essa concepção é central para a compreensão da educação oferecida pelos Institutos Federais, Centros Federais de Educação Tecnológica e pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, que integram a rede. A extensão, nesse contexto, é vista como “uma práxis que possibilita o acesso aos saberes produzidos e experiências acadêmicas, oportunizando, dessa forma, o usufruto direto e indireto, por parte de diversos segmentos sociais [...]” (CONIF, 2013, p. 12). Assim, a educação profissional oferecida pelos IFs busca uma interação transformadora com a sociedade.

A extensão tem relação com o ensino e a pesquisa na medida que impulsiona mudanças no processo pedagógico e promove a divulgação dos conhecimentos gerados pela Instituição e a articulação com as necessidades da sociedade. Ao fomentar essa conexão, ela contribui para a formação de cidadãos conscientes, além de consolidar o papel da instituição como um centro de produção e disseminação de conhecimento para combater as desigualdades sociais. A concepção de educação adotada pelos IFs, portanto, busca a integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão, visando o desenvolvimento social, econômico e tecnológico. Os IFs entendem que a educação profissional deve formar cidadãos críticos e engajados, capazes de transformar a realidade em que vivem (CONIF, 2013). Souza *et al.* (2017) corroboram quando afirmam que:

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) tem um papel fundamental na construção de uma sociedade mais justa, pois tem por finalidade, entre outras, ofertar Educação Profissional e Tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas à atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional (Souza *et al.*, 2017, p. 13).

Nesse sentido, Saviani (2007) propõe a organização do sistema com base no trabalho como princípio educativo, inspirado em Gramsci. O autor defende a escola unitária, que integra as dimensões trabalho, ciência e cultura, com a relação entre conhecimento e prática sendo trabalhada especialmente nos cursos de ensino médio. A escola precisa capacitar os alunos a compreenderem não apenas as

técnicas e ferramentas para o uso no trabalho, mas também as bases científicas e sociais que garantem sua efetividade. Deve ir além da simples transmissão de conhecimento, fomentando a capacidade crítica e reflexiva dos alunos sobre as razões por trás da aplicação de cada técnica, estimulando a autonomia e a capacidade de questionar e analisar o conhecimento às diferentes situações (Vergnaud, 2008).

A expansão da Rede desempenhou um papel crucial na democratização do acesso à educação profissional no Brasil. O processo de reorganização institucional dos IFs ganhou impulso com a ampliação da Rede, que permitiu a interiorização dos câmpus e a criação de novas unidades. Essa expansão, que se intensificou a partir de 2011 com a construção de 208 novas unidades, teve como objetivo levar a oferta de educação profissional de qualidade para regiões menos favorecidas, democratizando o acesso à qualificação e impulsionando o desenvolvimento social e econômico do país. A criação de novos câmpus em regiões com menor desenvolvimento social e econômico também proporcionou o desenvolvimento local, gerando empregos e fortalecendo a economia regional (IFES, 2019).

O documento *Um novo modelo em educação profissional e tecnológica: concepção e diretrizes* destaca a necessidade de espaços físicos adequados para garantir um processo educativo de qualidade e acessível a todos.

Os espaços constituídos – no tocante às instalações físicas dos ambientes de aprendizagem, como salas de aula convencionais, laboratórios, biblioteca, salas especializadas com equipamentos tecnológicos adequados, as tecnologias da informação e da comunicação e outros recursos tecnológicos – são fatores facilitadores para um trabalho educativo de qualidade, de acesso de todos (Brasil, 2010, p. 27).

Uma infraestrutura adequada é fundamental para a oferta de uma educação profissional de qualidade. A escassez de recursos para aquisição de equipamentos e a falta de materiais didáticos podem comprometer o processo de ensino-aprendizagem, limitando as possibilidades de desenvolvimento dos estudantes.

### **2.1.1 O IFSC e o Câmpus Joinville**

O PDI 2020-2024 do IFSC (2020) reconhece o importante papel dos IFs na oferta de ensino técnico e tecnológico de qualidade, promovendo a inclusão social e

contribuindo para a formação de profissionais qualificados para o mercado de trabalho. Em Santa Catarina, o IFSC teve sua primeira escola fundada em Florianópolis em 1909, como Escola de Aprendizizes Artífices de Santa Catarina. Hoje, a Instituição se destaca por sua abrangente oferta educacional, com 22 unidades em 20 cidades, e engloba desde cursos de qualificação profissional até programas de pós-graduação, passando por educação de jovens e adultos, cursos técnicos e superiores.

Em Joinville, o IFSC iniciou as atividades em 1994 por meio de um convênio com o Hospital Dona Helena para a oferta do Curso Técnico em Enfermagem. Em agosto de 2006, impulsionado pelo Plano de Expansão da Rede Federal, a Gerência Educacional de Saúde foi transformada em Unidade de Ensino e contou com a construção de instalações próprias e a ampliação da oferta de cursos na área industrial. Hoje o Câmpus Joinville tem 18 salas de aula, 4 laboratórios de informática, 18 laboratórios de aprendizagem, 1 biblioteca, 1 mini-auditório, 1 cantina, 1 ginásio esportivo, 1 sala de coordenadores, 1 sala para atendimento ao estudante, 26 salas para professores e 10 salas administrativas, onde diariamente circulam aproximadamente 1.800 pessoas, entre discentes, servidores e terceirizados (IFSC, c2022).

## 2.2 ORÇAMENTO PÚBLICO NA REDE FEDERAL DA EPT

O orçamento público das Instituições de EPT está previsto na Constituição Federal e é detalhado e distribuído por meio da Lei Orçamentária Anual (LOA), que determina que as despesas só podem ser realizadas se estiverem previstas anteriormente. Conforme o artigo 2º da Lei nº 4.320, que institui normas para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados, Municípios e Distrito Federal: “A Lei de Orçamento conterà a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômica, financeira e programa de trabalho do governo, obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade”. Portanto, a LOA é um documento que define as prioridades do governo para o ano, como áreas de investimento e gastos, promovendo a transparência e a organização, servindo também de guia para uma gestão financeira eficiente.

Em um cenário com recursos cada vez mais limitados, contingenciamentos e bloqueios orçamentários frequentes, as Instituições de EPT precisam evoluir para

uma gestão orçamentária pautada na eficiência, com projetos que realmente atendam às necessidades da comunidade.

Essa busca por eficiência não se restringe à racionalização de gastos, mas se conecta aos objetivos educacionais mais amplos, considerando o papel da educação como instrumento de transformação social. Saviani (2007) defende a construção de uma educação transformadora, que vise a emancipação humana e a superação das desigualdades sociais.

Nesse contexto, a gestão do IFSC tem trabalhado com estratégias para utilizar o orçamento de forma eficiente e sustentável. Alguns exemplos são: as compras compartilhadas em rede, que geram economicidade e prevenção de retrabalho; a elaboração dos PATs, que priorizam projetos nos câmpus; e o acompanhamento da execução orçamentária por meio da Plataforma Orçamentária de Controle e Monitoramento (POCM), que evita desvios em relação ao planejado ao permitir o acompanhamento da execução orçamentária, o que facilita a identificação e correção de eventuais falhas ao promover a transparência no gasto do dinheiro público. A POCM, inclusive, é fruto da pesquisa de Alves (2020), realizada neste mesmo Programa de Pós-Graduação. Garozzi e Raupp (2021, p. 45) defendem que “Uma gestão estratégica de custos favorece a análise de alternativas, tomada de decisão e implementação do Planejamento Estratégico em um contexto de instabilidade orçamentária”. Portanto, entender o planejamento orçamentário é fundamental para unir as necessidades de aquisições, obras e serviços aos recursos disponíveis da Instituição.

### **2.2.1 Processo Orçamentário no Câmpus Joinville**

O IFSC tem uma gestão orçamentária em parte descentralizada, sendo que os câmpus são encarregados pelo planejamento e pela execução do recurso dentro do Limite Orçamentário definido por Portaria do Reitor. Apesar desta Portaria estabelecer as normas e procedimentos para a Elaboração e Revisão dos Planos Anuais de Trabalho, definindo valores programados para custeio, investimento e capacitação; cronograma geral do fluxo de concepção; validação e aprovação; cada unidade possui autonomia para definir a melhor forma de trabalhar na elaboração do seu planejamento orçamentário.

No Câmpus Joinville, a Resolução do Colegiado nº 78/2023 estabelece a

metodologia para a avaliação e priorização dos projetos cadastrados. Dentro dos procedimentos trazidos pelo documento, destaca-se: a restrição do número de projetos de investimento e custeio cadastrados por área, a criação de uma comissão de planejamento anual, e seus membros, que farão a priorização dos projetos seguindo as orientações de tentar contemplar todas ou a maior parte das áreas/departamentos/direção dentro do orçamento disponível; e que na fase de revisão não serão incluídos novos projetos, exceto emergenciais a serem analisados pela direção.

No ano seguinte ao planejamento, inicia-se a fase de execução. Tendo a liberação de recursos financeiros, coordenadores, chefes e diretores solicitam a emissão de empenhos que são vinculados aos projetos prioritários do PAT. O pedido de compra segue o fluxo administrativo de empenho e envio de autorização de fornecimento ao fornecedor. Após a entrega do material, o requisitante atesta o recebimento e a nota fiscal é enviada para liquidação (no setor financeiro do câmpus) e para pagamento (na reitoria). O controle e monitoramento do saldo do recurso dos projetos é feito utilizando a ferramenta POCM. No caso de contingenciamento ou bloqueio de recursos, os(as) gestores(as) analisam a suspensão ou cancelamento de projetos. Quando ocorre uma recomposição ou o recebimento de valores extra-orçamentários, mais projetos são contemplados. Por fim, a última fase do processo orçamentário é a elaboração do relatório de execução do câmpus, feito pelo Chefe do Departamento de Administração.

### 2.3 PLANEJAMENTO NA EPT

Na terceira seção da fundamentação teórica serão abordados assuntos relacionados ao Planejamento em Instituições de EPT, que vão proporcionar reflexões de como a priorização de projetos pode contribuir para a otimização da utilização dos recursos públicos e sobre a importância da gestão democrática nesse processo.

Segundo Drucker (1998), o planejamento estratégico é um processo contínuo que envolve a tomada de decisões, a organização das ações necessárias para sua implementação e a avaliação dos resultados em relação às expectativas. Oliveira (2018, p. 278) complementa a ideia quando afirma que o planejamento é “uma metodologia administrativa que procura criar uma situação de otimização da

empresa perante as mutações de seu ambiente, visando usufruir, da melhor maneira possível, das oportunidades, bem como evitar as ameaças”.

Libâneo (2018) defende a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões e no funcionamento da instituição. Essa abordagem reconhece a escola como um organismo aberto, em constante construção, onde as decisões pedagógicas, organizacionais e administrativas devem ser compartilhadas por gestores, professores, alunos, funcionários e a comunidade. O planejamento orçamentário, dentro dessa perspectiva, torna-se uma ferramenta de gestão democrática. O processo participativo envolve todos os setores da instituição na definição de prioridades e na alocação dos recursos, para que as decisões tomadas reflitam as necessidades e expectativas da comunidade escolar. A gestão democrática e o planejamento orçamentário são processos interligados que visam a melhoria da qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

Paro (2016) também defende a participação ativa da comunidade na gestão. O autor aborda a gestão democrática da escola pública como um contraponto à lógica gerencialista do setor privado, enfatizando que a gestão escolar deve ser um meio para a realização de fins educativos e não apenas um conjunto de técnicas administrativas. Embora reconheça as contradições e os desafios inerentes ao processo de democratização da escola, sustenta que a tomada de decisões deve resultar de um esforço coletivo, pautado no diálogo contínuo e na busca pela superação de práticas autoritárias.

Nesse contexto, a organização escolar de Instituições de EPT deve incluir os servidores no planejamento de modo que se sintam responsáveis e parte do processo, utilizando as ferramentas disponíveis, como o PAT, no caso dos câmpus do IFSC, para concretizar os objetivos definidos coletivamente. O impacto na atividade fim é certo: um planejamento eficaz promove uma alocação adequada de recursos para infraestrutura, materiais didáticos, formação de professores e atividades pedagógicas, criando um ambiente de aprendizado mais propício ao desenvolvimento integral dos estudantes e para a formação de cidadãos críticos e participativos. O planejamento, portanto, não é um fim em si mesmo, mas um meio para se alcançar a qualidade e o cumprimento da função social da escola.

### 2.3.1 Planejamento no IFSC

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o principal documento utilizado para o planejamento na Instituição e é um guia para o trabalho dos servidores nos câmpus. Conforme a professora Maria Clara Kaschny Schneider, Reitoria do IFSC no período de 2012 a 2019, “o PDI 2020-2024 do IFSC foi desenvolvido a partir de uma profunda análise do que temos feito enquanto Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e do quanto precisamos e podemos avançar para seguirmos cumprindo nossa missão de promover a inclusão e formar cidadãos, transformando a sociedade” (PDI, 2020, p. 15). Portanto, é um documento norteador amplo. O Plano Anual de Trabalho é o tema abordado no capítulo 10 do PDI. O objetivo do PAT é transformar “as diretrizes estratégicas do IFSC em projetos e processos que buscam tangibilizar o que foi planejado e proporcionar a otimização da aplicação dos recursos disponíveis”, orientando assim, as ações mais operacionais nos câmpus (PDI, 2020, p. 310).

No Câmpus Joinville, o processo de construção do PAT é habitualmente iniciado no segundo trimestre do ano anterior ao da execução, quando o articulador disponibiliza um formulário para que os coordenadores de área, chefes de departamento e diretores cadastrem projetos. Durante o período de cadastro, a Direção-Geral publica uma Portaria nomeando os membros titulares e suplentes para a Comissão de Planejamento. Esta Comissão é anual e trabalha na priorização dos projetos por meio da Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), gerando um ranqueamento que será inserido pelo articulador no sistema de planejamento. A Matriz GUT é uma ferramenta de simples aplicação, que permite a visualização dos projetos que exigem atenção imediata e facilita a discussão e o consenso dos(as) gestores(as), já que é baseada em critérios objetivos. O relatório de projetos por prioridade e o relatório da planilha orçamentária, emitidos do sistema de planejamento pelo articulador, são apreciados pelo Colegiado do Câmpus. A Resolução oriunda da aprovação é então publicada e divulgada. No segundo semestre é aberto um período para a revisão dos projetos e uma nova Resolução atualizada é emitida em dezembro com a versão final para execução no ano seguinte.

Joyce (1999 *apud* Garozzi e Raupp, 2020, p. 79) defendem que "o alinhamento do orçamento anual ao planejamento estratégico é um dos fatores

críticos para a sua efetiva implantação". Nesse sentido, o PAT, sendo a ferramenta padrão utilizada para o planejamento orçamentário nos câmpus do IFSC, cujo objetivo principal é a alocação de recursos para as ações prioritárias, precisa ser elaborado de forma criteriosa, considerando as normas e diretrizes institucionais e as particularidades de cada etapa do processo. Para tanto, a produção do produto educacional visa suprir a necessidade dos(as) gestores(as) de compreender cada etapa da sua elaboração.

A pesquisa realizada por Silveira *et al.* (2017) evidencia que o IFSC, apesar de trabalhar para o alinhamento entre planejamento estratégico e orçamento, ainda enfrenta obstáculos. O artigo destaca a importância da compreensão da estratégia por todos os envolvidos no processo, além da necessidade de aprimorar a forma de mensurar a contribuição dos projetos para o alcance dos resultados esperados. O estudo realizado melhora a compreensão sobre a realidade do planejamento estratégico e do orçamento em instituições públicas da EPT e pode servir como base para a criação de novas práticas que promovam o alinhamento entre esses dois processos (Silveira *et al.*, 2017).

Ao abordar o planejamento no IFSC, é importante ressaltar a atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA), estabelecida pela Lei nº 10.861/2004. A CPA conduz a autoavaliação institucional, um processo de caráter diagnóstico e formativo que busca compreender a identidade e a atuação do IFSC. A relação com o planejamento orçamentário é intrínseca, uma vez que a CPA, através de seus relatórios, evidencia os pontos fortes e as fragilidades da instituição em diversas dimensões.

Os relatórios da CPA revelam as necessidades da comunidade acadêmica, que servem de base para a priorização dos projetos do PAT. Em conjunto com o PDI, esses relatórios são documentos geradores de demandas e recomendações para o aprimoramento da infraestrutura, do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão, indicando o foco para as áreas que precisam de maior atenção e recursos (IFSC, c2022). Dessa maneira, a comissão fornece subsídios para a alocação eficiente dos recursos, e também contribui para a integração entre diagnóstico, planejamento e execução, promovendo a melhoria contínua dos processos institucionais e o alinhamento das políticas orçamentárias com os objetivos estratégicos da instituição.

## 2.4 PESQUISAS RECENTES SOBRE ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO NA REDE FEDERAL DA EPT

A busca para a revisão da literatura iniciou com a identificação das palavras-chave: “plano anual de trabalho”, “planejamento” e “orçamento”. Foram consultados: o Observatório ProfEPT, o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) para dissertações e teses. No caso dos artigos, foram pesquisados: o Portal de Periódicos da CAPES e o Repositório Institucional do IFSC. A seleção dos trabalhos considerou inicialmente a leitura dos títulos, identificando os trabalhos cujo enfoque tem vínculo com a gestão de instituições da EPT brasileira. O levantamento foi realizado no período de 06/07/2024 a 18/08/2024 e utilizou critérios de inclusão por ano: de 2019 a 2023. Dos 92 trabalhos encontrados, 13 foram selecionados por serem estudos relevantes ao tema supracitado. Após a seleção inicial, foi feita a leitura exploratória dos resumos para identificar as ideias mais relevantes, conforme detalhado nos Quadros 1 a 8.

A consulta de dissertações no Observatório ProfEPT obteve 21 resultados na busca “planejamento”, 6 resultados na busca “orçamento” e nenhum resultado na busca “plano anual de trabalho”. Após análise, foram selecionadas 4 dissertações (Quadros 1 e 2).

Quadro 1 - Estudos anteriores - Portal Observatório ProfEPT utilizando “planejamento” na busca

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da Dissertação</b>
Guilherme Andrade Lopes	2023	Procedimentos de contratação pública: subsídios para o planejamento da atuação docente em suas atividades práticas no ensino básico, técnico e tecnológico do Instituto Federal do Maranhão - Câmpus Caxias  Produto Educacional: guia de planejamento de compras do IFMA, Câmpus caxias : como elaborar os instrumentos do planejamento de compras e contratações : Noções básicas
Schirlei Gaelzer	2023	O planejamento orçamentário como instrumento da gestão democrática uma proposta para o IFSul Câmpus Sapucaia do Sul  Produto Educacional: (site) Proposta de orçamento participativo para o IFSul Câmpus Sapucaia do Sul

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O "Guia de Planejamento de Compras do IFMA Câmpus Caxias", desenvolvido por Lopes (2023), visa capacitar os servidores sobre as demandas, processos e legislação sobre compras, além de promover a integração entre os servidores envolvidos no planejamento das aquisições, buscando maior eficiência e alinhamento com os princípios da Administração Pública.

Gaelzer (2023) também investiga o planejamento em um câmpus do IFSul (Sapucaia do Sul), porém com enfoque no orçamento participativo, etapa anterior à compra, visando promover a gestão democrática e a participação da comunidade escolar na definição do uso dos recursos públicos. Como resultado, foi desenvolvido um site que traz informações sobre o orçamento e a proposta de implantação do orçamento participativo.

Quadro 2 - Estudos anteriores - Portal Observatório ProfEPT utilizando "orçamento" na busca

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da Dissertação</b>
Daiane Bender	2022	A apropriação do orçamento dos Institutos Federais numa perspectiva de gestão democrática charqueadas-RS  Produto Educacional: guia orçamentário do IFSul Sapiiranga
Renata de Oliveira Parnaíba	2023	O funcionamento do orçamento da Rede Federal e a importância de compreendê-lo para o fortalecimento da gestão participativa nos Institutos Federais.  Produto Educacional: (vídeo) Desvendando o orçamento da rede federal: Fortalecendo a gestão participativa nos IFs

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Bender (2022) buscou identificar informações para tornar o fluxo orçamentário do Câmpus Sapiiranga (IFSul) fácil de entender e desenvolveu um guia para os estudantes. A avaliação dos resultados destacou a necessidade de uma gestão orçamentária mais participativa. Parnaíba (2023) buscou desmistificar o orçamento da Rede Federal para alunos do Ensino Médio Integrado e produziu vídeos interativos para promover a participação dos estudantes na gestão do Câmpus.

A busca no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES pela expressão "plano anual de trabalho" teve 1 resultado, e este interessa ao estudo (Quadro 3). Na busca "planejamento orçamento", de 38 resultados foi selecionada 1 dissertação (Quadro 4).

Quadro 3 - Estudos anteriores - Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES  
utilizando “plano anual de trabalho” na busca

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da Dissertação</b>
Thays Mocellin Giacomin	2021	Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Plano Anual de Trabalho no Câmpus Xanxerê do Instituto Federal de Santa Catarina

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Giacomin (2021) realizou um estudo para analisar o alinhamento entre o PAT do Câmpus Xanxerê e o Planejamento Estratégico de 2015-2019 do IFSC. Conforme a conclusão da pesquisa, o Câmpus trabalha focado em demandas operacionais, o que pode dificultar a integração com os objetivos estratégicos institucionais. A pesquisa apontou para a necessidade de maior envolvimento dos servidores no processo de construção dos planos (estratégico e anual) e dentre as sugestões está a ampliação das atribuições dos articuladores e o aprimoramento dos processos de controle e acompanhamento dos projetos durante a fase de execução.

Quadro 4 - Estudos anteriores - Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES  
utilizando “planejamento orçamento” na busca

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
Osni Cristiano Reisch	2020	Alinhamento entre planejamento estratégico e a execução orçamentária em uma Instituição Federal de Ensino

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

A pesquisa de Reisch (2020) analisou o alinhamento entre o planejamento estratégico e a execução orçamentária no IFSC, buscando entender como a instituição utiliza seus recursos para atender às necessidades dos cidadãos. A pesquisa constatou que o alinhamento entre planejamento e orçamento ocorre de forma parcial, com 11 dos 15 fatores analisados apresentando presença limitada. Embora os gestores percebam avanços na gestão estratégica com a implantação do planejamento, a falta de alinhamento pode impedir a realização integral dos objetivos estratégicos. A pesquisa sugere que o IFSC desenvolva estratégias para fortalecer a vinculação entre o orçamento e o planejamento estratégico, garantindo a utilização eficiente dos recursos e a melhor prestação de serviços à comunidade.

Foi realizada uma busca por dissertações no portal da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. Utilizando a busca simples por “plano anual de trabalho”, foram localizadas 2 dissertações e 1 tese. Destas, foi selecionada apenas 1 tese (Quadro 5), pois uma das dissertações não estava contemplada no escopo do estudo e a outra se repete ao achado já analisado.

Quadro 5 - Estudos anteriores - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações utilizando “plano anual de trabalho” na busca

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da Dissertação e da Tese</b>
Allan Jasper Rocha Mendes	2022	O processo de formulação da estratégia baseado nas práticas de gestão orçamentária: Um estudo multicase em Instituições Federais de Ensino Superior

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em sua tese, Mendes (2022) investigou a descentralização orçamentária em Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras e suas implicações na implementação estratégica. O autor baseou-se na análise de documentos e em dados coletados em entrevistas. A amostra do estudo incluiu três universidades federais e um IF, representando diferentes contextos. A pesquisa revelou que a efetividade da estratégia definida nos PDIs tende a diminuir nos níveis hierárquicos inferiores das instituições.

Uma última busca, agora avançada, no portal da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações utilizou “planejamento” (filtro no título) AND “orçamento” (filtro no resumo) AND “instituto federal” (filtro no resumo) - esta última palavra-chave foi incluída, pois os resultados estavam muito abrangentes. Foram localizados 14 trabalhos, e destes, foram selecionados 3 que estão detalhados no Quadro 6.

Quadro 6 - Estudos anteriores - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações utilizando “planejamento”, “orçamento” e “instituto federal” na busca

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da Dissertação</b>
Alexandre Lúcio Amaro	2022	Gestão orçamentária integrada ao planejamento estratégico do Instituto Federal do Acre - IFAC
Marcos Vicente dos Santos	2021	A integração entre o planejamento e a execução orçamentária no Instituto Federal da Paraíba - Câmpus João Pessoa

Klayrlson da Costa Amaral	2022	Cultura organizacional e a Nova Gestão Pública: uma análise de assimetria entre planejamento e execução
---------------------------	------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Amaro (2022) estudou a relação entre gestão orçamentária e planejamento estratégico do IF do Acre entre 2018 e 2021. A pesquisa buscou compreender como a alocação de recursos se alinha aos objetivos estratégicos da instituição, avaliando o impacto com reduções orçamentárias. A pesquisa foi qualitativa e utilizou entrevistas e análise documental. Santos (2021) fez uma pesquisa qualitativa e quantitativa que analisou a integração entre planejamento e execução orçamentária no IF da Paraíba – Câmpus João Pessoa entre 2016 e 2019. O estudo de caso, baseado em questionários, entrevistas com gestores e análise documental investigou se a execução orçamentária refletia o planejamento institucional.

A dissertação de Amaral (2022) investigou a dinâmica da cultura organizacional e da administração pública no contexto brasileiro, com ênfase na desigualdade observada entre o planejamento financeiro e a aplicação dos recursos no Câmpus Santana do IF do Amapá, utilizando uma metodologia quantitativa e análise documental e bibliográfica para levantar dados de execução orçamentária no período de sete anos. O objetivo foi sugerir um novo formato operacional, com a colaboração de grupos de interesse nas decisões sobre a alocação de recursos.

O escopo da busca por artigos no Portal de Periódicos da CAPES foi mantido na opção “Buscar tudo” e utilizou o filtro de busca por “qualquer campo” que “contém”. Foi selecionado o tipo de material: “Artigo”, com acesso: “Aberto” e as palavras-chave “planejamento” (no título), “orçamento” (qualquer campo) e “instituto federal” (qualquer campo). Foram localizados 2 artigos, sendo 1 selecionado conforme Quadro 7. Pesquisando “plano anual de trabalho” não foram localizados artigos para o período selecionado.

Quadro 7 - Estudos anteriores - Portal Periódicos CAPES  
utilizando “planejamento”, “orçamento” e “instituto federal” na busca

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Título do Artigo</b>
Eduardo B. Garozzi e Fabiano Maury Raupp	2021	Alinhamento entre custos, orçamento e planejamento estratégico no IFC

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Garozzi e Raupp (2021) examinaram o alinhamento entre custos, orçamento e planejamento estratégico no IFC. A pesquisa utilizou análise documental e entrevista com um gestor da Diretoria de Administração e Planejamento. A análise revelou que, apesar de um modelo de gestão descentralizada que confere autonomia às unidades para planejar, executar e gerir custos, a falta de uma estruturação integrada de informações dificulta a avaliação conjunta do planejamento estratégico, orçamento e custos. A pesquisa conclui que uma gestão estratégica de custos é bastante relevante para o planejamento estratégico, sobretudo em cenários de instabilidade orçamentária.

A pesquisa por publicações no Repositório Institucional do IFSC não oferece um filtro por ano. Utilizando inicialmente a palavra-chave “plano anual de trabalho”, foram obtidos 2 resultados, sendo somente 1 no período da pesquisa (2019 a 2023), porém não se encaixa no escopo da pesquisa. Na busca por "planejamento orçamento", foram localizados 5 artigos no total, 3 deles no período da pesquisa. Após, foram selecionados 2 que interessam para a presente pesquisa - Quadro 8.

Quadro 8 - Estudos anteriores - Repositório Institucional do IFSC  
utilizando “planejamento “orçamento” na busca

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Título do Artigo</b>
Dayane Alves	2020	Plataforma interativa de controle e monitoramento orçamentário em uma instituição pública de educação profissional e tecnológica
Silvia de Oliveira	2020	Desafios enfrentados pelo Câmpus IFSC - Caçador para manter a qualidade no Ensino diante dos cortes orçamentários realizados pelo Governo Federal

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Alves (2020) desenvolveu uma plataforma interativa de controle e monitoramento orçamentário para o Câmpus Florianópolis com o objetivo de tornar o orçamento público mais transparente. Oliveira (2020) analisou os desafios enfrentados pelo Câmpus Caçador diante do contingenciamento. Foi proposta a realização de um seminário com ações para minimizar os impactos na instituição.

A partir da análise dos resumos, percebe-se que a temática do uso eficaz dos recursos públicos é uma preocupação que acompanha grande parte das pesquisas relacionadas a planejamento e orçamento.

A revisão da literatura evidenciou que o planejamento enfrenta desafios, como a necessidade de maior transparência, participação e otimização dos recursos, o que impacta a qualidade das atividades oferecidas. A análise dos estudos demonstra uma preocupação crescente com o aprimoramento de processos a fim de garantir que o orçamento atenda às necessidades dos estudantes e da comunidade.

As instituições de EPT precisam continuar a investir em estudos que possibilitem uma gestão mais eficiente. A implementação de ferramentas para acompanhamento e controle do uso do recurso, a criação de guias e materiais informativos e a realização de cursos sobre planejamento e orçamento são iniciativas importantes para fortalecer a gestão orçamentária nas instituições. Além disso, a realização de estudos comparativos entre instituições, investigando as melhores práticas, pode contribuir para a busca de soluções para os desafios.

Ainda faltam estudos que se aprofundem nos métodos de elaboração e priorização dos projetos do PAT. Essa lacuna torna a presente pesquisa relevante para o aprofundamento do conhecimento sobre o tema, buscando contribuir para a construção de práticas mais eficientes de gestão e planejamento em Instituições de EPT.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a caracterização da pesquisa e o detalhamento dos procedimentos metodológicos escolhidos para o alcance dos objetivos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa, ao se concentrar no planejamento orçamentário e na elaboração do PAT no Câmpus Joinville do IFSC, busca identificar lacunas e propor soluções que, em última instância, visam a otimizar o uso dos recursos públicos para o benefício do processo de ensino-aprendizagem. Ao melhorar a eficiência na alocação de recursos, a pesquisa contribui para que a instituição possa investir em materiais didáticos, equipamentos, infraestrutura adequada e capacitação de servidores. Com uma abordagem qualitativa, a pesquisa explora a percepção dos participantes sobre o planejamento orçamentário, analisando as dificuldades identificadas desde a elaboração até a priorização de projetos.

Valle e Ferreira (2023, p. 4) acreditam que “os dados produzidos nas pesquisas com abordagem qualitativa precisam ser analisados de forma coerente, utilizando-se de técnicas que oportunizem o olhar reflexivo, compreensivo e dinâmico”. Por ser uma pesquisa aplicada, a intenção é gerar conhecimentos para a solução de problemas práticos, com base na experiência profissional da pesquisadora.

Conforme Gil (2017, p. 32), a pesquisa aplicada “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. Quanto aos objetivos da pesquisa, é descritiva, pois a intenção é descrever, analisar e interpretar um determinado fenômeno - a elaboração do PAT no Câmpus Joinville - apresentando características, relações e procedimentos.

#### 3.2 PARTICIPANTES

A pesquisa envolveu a participação de servidores do Câmpus Joinville do IFSC em dois momentos: na aplicação de um questionário digital e na roda de conversa para avaliação do produto educacional.

Em ambos os momentos, os participantes foram os servidores ocupantes de cargos de direção e funções gratificadas nas coordenadorias de áreas do Câmpus Joinville do IFSC. A escolha dos sujeitos de pesquisa deu-se em razão da participação desses servidores na Comissão de Planejamento, que elabora e prioriza os projetos do PAT. Os servidores ocupam as funções de: Direção-Geral; Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão; Chefia do Departamento de Administração; Chefia do Departamento de Assuntos Estudantis; Coordenadoria das áreas de: Saúde e Serviços; Elétrica; Mecânica e Cultura Geral. Estes são os critérios de inclusão. Na roda de conversa foi adicionado o convite ao servidor que assumiu a articulação de planejamento no câmpus.

### 3.3 LOCAL E PERÍODO DA PESQUISA

Após a aprovação da pesquisa pelo CEPESH-IFSC por meio do Certificado nº 86508125.7.0000.0185; a pesquisa foi encaminhada para apreciação da Comissão Permanente de Gestão de Dados do IFSC sob o Processo nº 23292.010863/2025-19. Com o parecer favorável, o questionário digital foi disponibilizado em 9 de abril de 2025. Inicialmente, o link ficaria disponível até o dia 25 de abril, porém, devido ao interesse da participação da totalidade dos gestores na pesquisa, o prazo foi prorrogado até o dia 30 de abril de 2025.

Entre os meses de julho e setembro foi desenvolvido o produto educacional. Em 25 de setembro de 2025, o Guia foi enviado aos gestores por e-mail (aplicação), e em 17 de novembro do mesmo ano, realizou-se a avaliação por meio da Roda de Conversa.

### 3.4 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

A coleta e geração de dados utilizou os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica, documental e de campo (questionário e roda de conversa).

A pesquisa bibliográfica baseou-se na análise de artigos, dissertações e livros que tratam da temática do planejamento e orçamento em instituições de EPT. Para o levantamento das produções publicadas sobre essa temática foi adotada a metodologia de Revisão da Literatura.

Conforme Galvão e Ricarte (2019, p. 58), “Revisão de literatura é um termo genérico, que compreende todos os trabalhos publicados que oferecem um exame da literatura abrangendo assuntos específicos”. Um dos tipos de revisão apontados pelos autores é a revisão de conveniência, na qual o pesquisador, com base em sua percepção, seleciona uma série de trabalhos que considera relevantes para a temática, registrando o método utilizado para garantir a replicabilidade da busca, porém sem grande rigor metodológico. A abordagem para essa seção será descritiva e analítica. Como o objetivo da revisão de literatura foi abordar temas amplos, optou-se pela revisão narrativa, também conhecida como tradicional, que se caracteriza por uma abordagem mais flexível e aberta à temática em foco (Cordeiro *et al.*, 2007). O detalhamento é apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - Etapas do percurso metodológico da pesquisa bibliográfica

ETAPAS	OBJETIVOS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	RESULTADOS ESPERADOS
1	Mapeamento das produções publicadas sobre a temática planejamento orçamentário da EPT no Brasil nos últimos 5 anos	Pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa acerca de dissertações e artigos publicados de 2019 a 2023 sobre o tema	Obter um panorama atualizado das principais áreas de pesquisa e desafios no contexto do tema da pesquisa
		Revisão de conveniência. Seleção por título e depois leitura exploratória dos resumos para identificar as ideias mais relevantes	
2	Identificar autores e utilizar no referencial teórico	Fichamentos estilo Corell dos trabalhos relacionados ao tema da pesquisa que se destacam nos artigos e dissertações selecionados da revisão bibliográfica.	Registros e citações para utilizar no referencial teórico

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A pesquisa documental foi útil para subsidiar o desenvolvimento do Guia de Planejamento Orçamentário. Foram consultados documentos norteadores do planejamento, como: Resoluções do Colegiado do Câmpus, que determinam a forma de trabalho da Comissão de planejamento; Resoluções do Reitor, que trazem normas de elaboração; PDI 2020-2024, em especial o capítulo 10 sobre o PAT; ferramentas elaboradas pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, como o mapeamento geral do processo; e o Formulário para cadastro dos projetos.

Para auxiliar na elaboração do questionário da pesquisa, foram consultados tutoriais do sistema LimeSurvey, elaborado pela Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação da reitoria.

A pesquisa de campo via questionário (Apêndice C) foi elaborada com base na experiência da pesquisadora como articuladora e apresenta um conjunto de perguntas abertas e fechadas. O instrumento de coleta foi dividido em três seções. Na primeira, perguntas fechadas que visam caracterizar o público-alvo da pesquisa. A segunda seção utilizou o método da Escala Likert que “é constituída por cinco itens que variam da total discordância até a total concordância sobre determinada afirmação” (Bermudes *et al.*, 2016, p. 7).

Portanto, o participante teve opções de respostas com diferentes níveis de concordância e responderá considerando sua experiência com o tema, escolhendo a alternativa que melhor representa sua opinião. A terceira seção trouxe perguntas abertas nas quais os participantes puderam expressar livremente suas percepções sobre o processo de planejamento orçamentário do Câmpus Joinville. A coleta de informações via questionário revelou a perspectiva dos participantes sobre o objeto de pesquisa (Valle e Ferreira, 2023).

A escolha por um questionário aplicado de forma digital se deu por apresentar vantagens que impactam positivamente a qualidade da pesquisa e a experiência dos participantes. A coleta de dados se torna mais eficiente, com a redução do tempo de preenchimento, uma vez que o processo é *online* e não depende da disponibilidade de agenda dos participantes. A flexibilidade é outro ponto considerado na escolha, pois os participantes puderam responder ao questionário no momento e local mais convenientes para eles, adaptando-se à sua rotina e tendo o tempo que fosse necessário para responder, o que estimulou respostas mais completas nas questões abertas. Conforme Gil (2008, p. 121), o questionário consiste em “técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas [...]”.

O questionário LimeSurvey facilitou o processamento e a análise, já que os dados foram baixados em formato de planilha, propiciando a elaboração de gráficos comparativos. O questionário foi configurado para que os dados fossem coletados sem a necessidade de identificação pessoal.

A pesquisa de campo por meio de Roda de Conversa (TCLE no Apêndice E) foi realizada para a avaliação do produto educacional junto dos gestores e o articulador de planejamento do Câmpus Joinville do IFSC. A dinâmica estimulou a troca de ideias e a construção coletiva de conhecimento.

A Roda de Conversa é uma metodologia que permite ajustes no roteiro inicial para explorar temas que surgirem durante a conversa, como a percepção dos gestores sobre a linguagem, a organização do conteúdo, a utilidade das informações e a aplicabilidade na prática. No encontro foi coletada a assinatura no Termo de Consentimento (Apêndice E), feita uma apresentação sobre o Guia, depois os gestores foram convidados a compartilhar suas opiniões sobre o produto educacional a partir de um roteiro (Apêndice F) com perguntas norteadoras. Houve gravação de áudio autorizada pelos participantes.

### 3.5 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi desenvolvida em dois momentos. O primeiro para as respostas do questionário digital, utilizando a Análise de Conteúdo de Bardin (2016), relacionada aos objetivos da pesquisa, ao tipo de dados coletados e à perspectiva do pesquisador. Essa técnica é muito utilizada em pesquisas sociais e educacionais por conta da natureza dos dados coletados. Para sistematizar as respostas foi feita uma organização por temas recorrentes e relevantes para o estudo, que facilitou a identificação de padrões nos dados que foram relacionados à fundamentação teórica.

O processo de análise de conteúdo de Bardin (2016) se dividiu em três etapas principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise, segundo Bardin (2016, p. 125 *apud* Valle e Ferreira, 2023, p. 10) “é a primeira fase da Análise de Conteúdo, é o momento da organização do material sobre o qual o pesquisador irá sistematizar as ideias preliminares, é um momento de “intuições””. A exploração do material envolveu a leitura e a codificação dos dados, a identificação de categorias e a organização das informações. O tratamento dos resultados se refere à interpretação dos dados, à busca de relações entre as categorias e à construção de uma teoria a partir das informações coletadas.

O protocolo é composto por etapas que guiam o pesquisador durante o processo de análise, com foco na identificação, categorização e interpretação dos

dados, visando à extração de informações relevantes para o estudo (Bardin, 2016).

O segundo momento de análise de dados ocorreu após a Roda de Conversa, momento da avaliação do produto educacional, seguindo a metodologia de Moura e Lima (2014) que consiste em: leitura, releitura, organização, categorização e análise interpretativo-crítica da transcrição da gravação. Para ambos os casos, a análise se concentra na interpretação do conteúdo levantado, buscando identificar padrões e temas que têm relação com os conceitos abordados na fundamentação teórica.

Os dados coletados e os TCLEs ficarão armazenados pelo período de 05 anos e, após este período, serão destruídos.

### 3.6 ETAPAS DA PESQUISA

Esta seção apresenta o detalhamento das etapas da pesquisa no Quadro 10.

Quadro 10 - Etapas do percurso metodológico da pesquisa documental, de campo e elaboração do produto educacional

ETAPAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA DISSERTAÇÃO	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	RESULTADOS ESPERADOS
1	Investigar os documentos norteadores do processo de planejamento orçamentário	Pesquisa documental para explorar documentos diversos vinculados aos temas a serem abordados no Guia	Lista das orientações institucionais para o processo de planejamento orçamentário que impactam o trabalho dos gestores
2	Identificar as principais lacunas de conhecimento dos gestores em relação aos procedimentos do PAT no Câmpus Joinville	Pesquisa de campo com coleta de dados via questionário digital, de abordagem qualitativa. Análise de conteúdo de Bardin (2016)	Lista das principais lacunas de conhecimento dos gestores sobre planejamento orçamentário
3	Elaborar um produto educacional, sua aplicação, avaliação e validação	Elaborar a estrutura de capítulos, escrever e revisar o texto utilizando as informações resultantes das etapas 1 e 2. Formatar e diagramar Envio do guia digital para o público-alvo (aplicação). Avaliação por meio de roda de conversa com os gestores. Interpretação de dados conforme Moura e Lima (2014). Validação na defesa.	Guia digital sobre planejamento orçamentário aplicado, avaliado e validado

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

**Etapa 1:** A pesquisa documental proporcionou um levantamento de fontes de informações para o Guia, como: Resoluções do Colegiado do Câmpus, Resoluções do Reitor, PDI - Capítulo sobre o PAT, Mapeamento de Processo elaborado pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) e tutoriais do sistema LimeSurvey. A seleção das informações relevantes para cada seção do Guia foi realizada por meio da investigação de dados contidos nos documentos institucionais, considerando as respostas dos gestores ao questionário e a experiência da pesquisadora. Os seguintes critérios foram utilizados: a relevância, pois as informações precisam contribuir com informações importantes para o Guia; e a confiabilidade, utilizando fontes como documentos oficiais e sistemas institucionais.

**Etapa 2:** A pesquisa de campo foi realizada com a aplicação de questionário (Apêndice C) com perguntas abertas e fechadas. O convite para os gestores participarem da pesquisa foi enviado por e-mail institucional, indicando o link para o questionário digital. O convite continha o título da pesquisa, o nome da pesquisadora e dos orientadores, o objetivo da pesquisa e a importância da participação. O convite esclareceu que a participação na pesquisa é voluntária e que os dados coletados seriam utilizados exclusivamente para fins científicos, garantindo a confidencialidade e o anonimato dos participantes, conforme assegurado no TCLE (Apêndice A).

**Etapa 3:** As informações coletadas na pesquisa documental (etapa 1 do percurso metodológico) foram sistematizadas utilizando texto com linguagem clara e objetiva. O material foi diagramado em um arquivo de texto no Google Drive, que é de fácil acesso e permite atualizações futuras. A aplicação foi feita pelo compartilhamento do arquivo aos gestores em formato digital, via e-mail institucional. Os gestores foram incentivados a ler o material antecipadamente para que a avaliação fosse mais proveitosa. A roda de conversa é uma abordagem metodológica que promove o diálogo e a troca de experiências de forma aberta entre os participantes. Um dos objetivos da roda de conversa é "socializar saberes e implementar a troca de experiências, de conversas, de divulgação e de conhecimentos entre os envolvidos, na perspectiva de construir e reconstruir novos conhecimentos sobre a temática proposta" (Moura; Lima, 2014, p. 102). Essa metodologia permite comentários qualitativos sobre a experiência com o Guia, registrando sugestões de adaptações para melhorar o material. Conforme as autoras, é necessário criar um ambiente acolhedor e propício ao diálogo, como um convite para um "café com prosa", para

criar um clima descontraído, cadeiras em forma de círculo e uma dinâmica para incentivar a participação dos presentes. A interpretação dos dados utilizou a transcrição das falas dos gestores e uma “análise interpretativo-crítica dos achados mais relevantes para compreender o objeto de estudo” (Moura e Lima, 2014, p. 105).

### 3.7 ASPECTOS ÉTICOS

Os TCLEs foram disponibilizados para assinatura dos participantes da pesquisa antes da coleta de dados. A decisão de assinar o termo da pesquisa é de inteira liberdade do servidor que será convidado, pois a participação é voluntária, conforme prevê a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 466/2012, que dispõe sobre pesquisas com seres humanos. O primeiro TCLE refere-se à coleta de dados com questionário digital (Apêndice A). O segundo Termo (Apêndice E) foi utilizado na avaliação do produto educacional a ser realizada por meio de roda de conversa.

Para proteger a identidade dos participantes e garantir o anonimato no texto da dissertação, o questionário foi estruturado de forma a coletar dados sem exigir informações pessoais. As contribuições na roda de conversa também tiveram este cuidado. Na análise das respostas do questionário, os participantes foram identificados por meio de códigos identificadores numéricos sequenciais “Gestor 1” até “Gestor 8”, enquanto, na análise da Roda de Conversa, foram utilizados códigos identificadores por letras do “Avaliador A” até o “Avaliador E”, a fim de garantir o anonimato dos participantes, impedindo a associação direta entre as respostas e os participantes.

Com essa medida, os participantes se sentiram à vontade para expressar suas opiniões, contribuindo para a obtenção de respostas autênticas. A confidencialidade das informações coletadas foi rigorosamente preservada.

Portanto, a pesquisa está alinhada às normas éticas e legais e as diretrizes do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do IFSC (CEPSH-IFSC). A submissão da pesquisa na Plataforma Brasil garante o cumprimento de diversos aspectos éticos, como o respeito à autonomia dos participantes e a proteção de seus direitos. Os participantes foram informados detalhadamente sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, potenciais riscos e benefícios, garantindo-lhes o direito de consentir livre e esclarecidamente em participar, sem qualquer tipo de

constrangimento ou coação. Os dados coletados foram utilizados exclusivamente para a finalidade da pesquisa e os resultados foram divulgados de forma agregada, sem identificação individual, respeitando a privacidade dos participantes.

Com relação à tipificação da pesquisa e a tramitação dos protocolos de pesquisa no Sistema CEP/Conep, conforme a Resolução do CNS nº 674/2022, de acordo com os objetivos, a pesquisa se enquadra na categoria dos estudos que visam descrever ou compreender fenômenos que aconteceram ou acontecem no cotidiano do participante da pesquisa. Analisando os procedimentos, é um estudo que não envolveu intervenção no corpo humano. Segundo o delineamento e o procedimento do estudo, é uma pesquisa do tipo A3 - na qual haverá aplicação de questionários para a coleta dirigida de dados. Os fatores de modulação, definidos de acordo com as características do processo de consentimento e confidencialidade, caracterizam a tramitação do protocolo como uma pesquisa simplificada.

O projeto de pesquisa foi submetido ao CEPESH-IFSC para aprovação, garantindo a conformidade com os princípios da bioética: autonomia, não maleficência, beneficência, justiça e equidade.

### **3.7.1 Riscos**

Considerando a natureza da pesquisa, o conteúdo do questionário, da roda de conversa e as medidas de proteção ética implementadas, considerou-se que os riscos de danos à dimensão física, psicológica, moral, intelectual, social ou espiritual dos participantes são baixos. A pesquisa poderia gerar algum nível de ansiedade ou cansaço; e a coleta de dados, mesmo que anonimizada, poderia gerar preocupação em relação à privacidade.

As questões do questionário digital são neutras. A linguagem utilizada foi clara e objetiva a todos os participantes, evitando termos complexos que pudessem causar confusão ou dificuldades de compreensão. A roda de conversa para avaliação do produto educacional teve gravação de áudio, o que poderia gerar algum nível de constrangimento. No entanto, as informações coletadas foram utilizadas exclusivamente para fins científicos e a divulgação dos resultados foi feita de forma agregada, sem revelar a identidade dos participantes. Foram utilizados gráficos e tabelas para apresentar os resultados de forma organizada e os textos descritivos apresentaram os resultados, focando nos padrões observados.

Ressalta-se que os indivíduos participantes têm autonomia plena e foram respeitados os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, visando a manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa. Os participantes puderam se recusar a participar ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa.

### **3.7.2 Benefícios**

A pesquisa trará benefícios para os participantes da pesquisa e para a comunidade do câmpus. O item II.4 da Resolução CNS nº 466/2012 define benefícios como “proveito direto ou indireto, imediato ou posterior, auferido pelo participante e/ou sua comunidade em decorrência de sua participação na pesquisa” (Resolução CNS nº 466, 2012, p. 2). Conforme o artigo 2º, inciso III, da Resolução CNS nº 510/2016, benefícios são “contribuições atuais ou potenciais da pesquisa para o ser humano, para a comunidade na qual está inserido e para a sociedade, possibilitando a promoção de qualidade digna de vida, a partir do respeito aos direitos civis, sociais, culturais e a um meio ambiente ecologicamente equilibrado” (Resolução CNS nº 510, 2016, p. 2).

Nesse sentido, a pesquisa, ao oferecer aos participantes a oportunidade de contribuir para a gestão do câmpus, fomenta a participação democrática e o diálogo sobre as necessidades de planejamento. Esse processo gera benefícios diretos, como a melhor compreensão do planejamento orçamentário, por meio do guia que oferecerá aos(as) gestores(as) informações sobre as etapas e procedimentos do PAT, facilitando a participação e o desenvolvimento de suas atividades junto à Comissão de Planejamento. Com isso, os mesmos podem vir a elaborar projetos de forma mais autônoma, realizando escolhas assertivas no planejamento de uso dos recursos. O Guia também auxiliará na elaboração de um PAT mais consistente, com projetos definidos de forma clara, organizada e realista, alinhados às necessidades do câmpus e às diretrizes institucionais.

Por fim, os benefícios indiretos são o desenvolvimento de habilidades aos participantes, como a capacidade de planejamento, organização e gestão de recursos; e a melhoria da gestão financeira, que vai estar direcionada aos projetos de maior prioridade.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS, DISCUSSÃO E RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os achados na aplicação do questionário digital junto aos servidores ocupantes de cargos de direção e funções gratificadas nas coordenadorias de áreas do Câmpus Joinville do IFSC, conforme delineado na metodologia. O instrumento de coleta, composto por questões abertas e fechadas, foi aplicado entre os dias 9 e 28 de abril de 2025, e obteve 100% de participação dos gestores convidados.

Para a análise e interpretação dos dados coletados, empregou-se a técnica da Análise de Conteúdo de Bardin (2016), que permitiu organizar as respostas por temas recorrentes e identificar padrões relevantes para o estudo. O propósito central desta análise é identificar as principais lacunas de conhecimento dos gestores em relação aos procedimentos do PAT no Câmpus Joinville e as dificuldades enfrentadas no processo de planejamento orçamentário. Os resultados da análise subsidiam o desenvolvimento do Produto Educacional.

Nas seções seguintes, são detalhados e discutidos os achados referentes ao conhecimento dos gestores sobre planejamento (Seção 4.1) e às dificuldades identificadas (Seção 4.2), que são as categorias de análise definidas. A Seção 4.3 aborda a relação entre as lacunas de conhecimento dos gestores e as dificuldades observadas no processo de planejamento orçamentário.

Com o objetivo de facilitar a leitura e o acompanhamento das análises subsequentes, as questões que compuseram o questionário (Apêndice C) são apresentadas no Quadro 11 a seguir.

Quadro 11 - Questões do Questionário aplicado aos gestores

<b>Seção 1: Questões Fechadas</b>	
1	Há quantos anos você trabalha no IFSC?
2	Há quanto tempo você está na função gratificada ou no cargo de direção que exerce no momento?
3	Quantas vezes você participou do processo de elaboração de algum Plano Anual de Trabalho (PAT) enquanto gestor?
<b>Seção 2: Escala Likert</b>	
4	Conheço as normas que regem a elaboração do PAT.

5	Compreendo as etapas do PAT do IFSC.
6	Consulto o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC para a elaboração de projetos.
7	Compreendo os tipos de projetos possíveis de serem inseridos no PAT (estratégicos, de infraestrutura e rotineiros) e suas características.
8	Os recursos financeiros disponíveis são suficientes para a realização de projetos importantes.
9	As informações sobre o PAT são suficientes para a elaboração de projetos eficazes.
10	Acredito que a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é efetiva para a priorização dos projetos.
11	O PAT contribui para a otimização dos recursos do Câmpus.
<b>Seção 3: Questões Abertas</b>	
12	De que forma os relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA) contribuem para o planejamento orçamentário do câmpus?
13	Quais as estratégias que você utiliza para elaborar projetos do PAT para que estejam alinhados com as necessidades do Câmpus?
14	Em sua experiência, como o planejamento orçamentário pode contribuir para o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão no Câmpus Joinville?
15	Quais são suas principais dificuldades na gestão do processo de planejamento orçamentário do Câmpus Joinville?
16	Espaço aberto para sugestões e opiniões para contribuir para a melhoria do processo de planejamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

#### 4.1 CONHECIMENTO DOS GESTORES SOBRE PLANEJAMENTO

O objetivo desta seção é apresentar e interpretar as percepções e o nível de compreensão dos participantes em relação ao planejamento orçamentário, abordando o conhecimento sobre as normas, etapas e ferramentas do PAT, bem como a sua percepção sobre a contribuição do planejamento para a gestão do Câmpus. As respostas obtidas no questionário foram analisadas de forma conjunta, o que facilitou a identificação de padrões nas compreensões demonstradas pelos gestores.

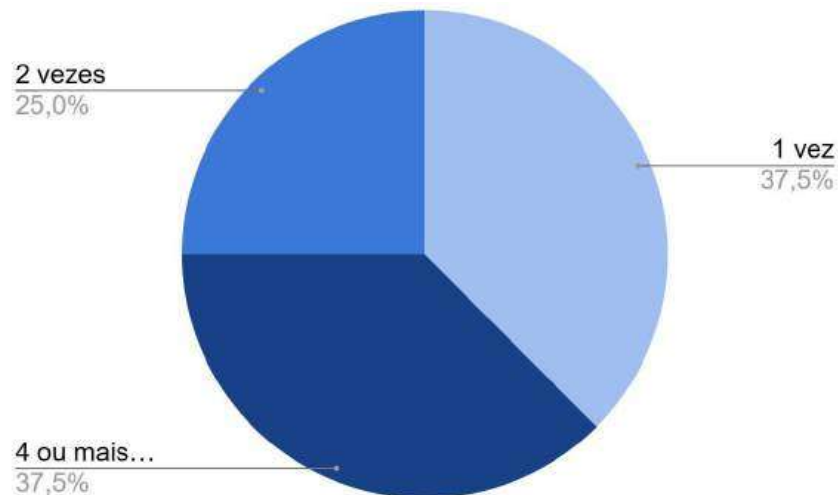
As três primeiras questões do questionário tiveram como objetivo caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa. A **questão um** abordou o tempo de atuação na Instituição. Todos os gestores relataram possuir mais de dez anos de vínculo, o que permite inferir um bom nível de familiaridade com as normas. No entanto, esse tempo de serviço não implica, necessariamente, um conhecimento aprofundado

sobre os procedimentos específicos de planejamento, cuja compreensão pode variar conforme a trajetória profissional de cada indivíduo.

Apesar do extenso tempo de atuação na instituição, a **questão dois** revelou que 62,5% dos participantes exercem a função gratificada ou o cargo de gestão há dois anos ou menos. Esse dado indica um tempo relativamente recente de experiência na função, o que pode influenciar na atuação no processo de planejamento orçamentário.

A **questão três** investigou quantas vezes o gestor participou da elaboração do PAT enquanto esteve no cargo de gestão. Os resultados demonstram que 62,5% dos respondentes participaram de uma ou duas vezes do processo.

Gráfico 1 - Participação da elaboração do PAT enquanto gestor (questão três)



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A representação do Gráfico 1 evidencia o cenário de tempo recente na função de gestão e uma vivência prática limitada em planejamento orçamentário dos gestores, que é reflexo da rotatividade nos cargos de gestão. Tal fator pode ocasionar a perda de conhecimento institucional e a descontinuidade das ações, dificultando a construção de um planejamento mais consistente e alinhado às diretrizes institucionais.

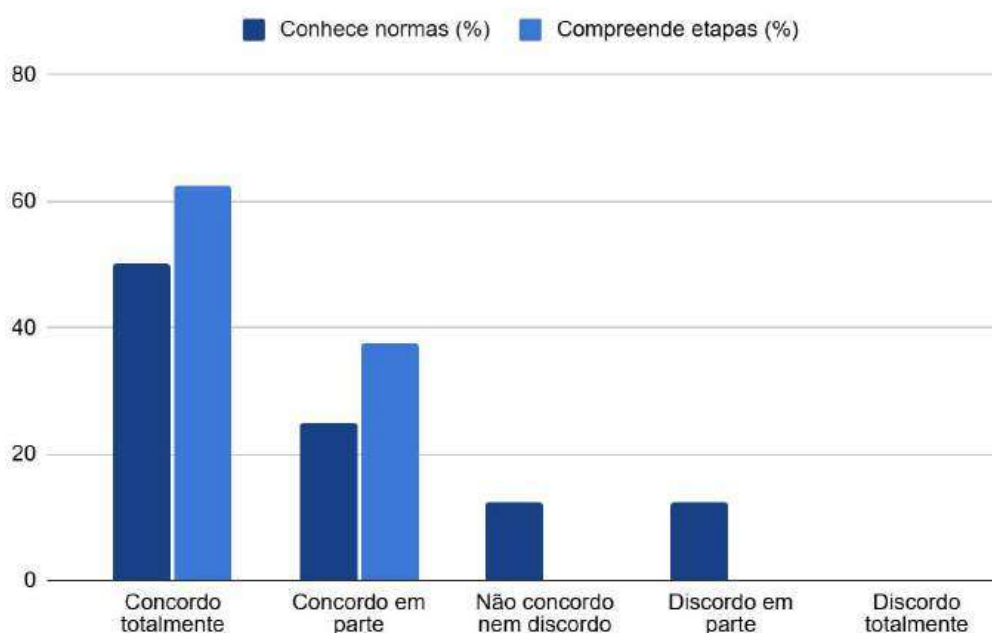
Oliveira (2018) defende que os gestores precisam estar orientados sobre os procedimentos para tomar decisões assertivas e a falta desse conhecimento formalizado impede a orientação. Mintzberg *et al.* (2000) complementam sugerindo que a capacidade de criar estratégias (para planejar projetos bem-sucedidos que se

adequem à realidade, por exemplo) vem do aprendizado derivado da experiência prática. Portanto, é possível inferir que a rotatividade de servidores em cargos de gestão impede uma análise crítica aprofundada e dificulta a tomada de decisão dos gestores.

Iniciando a análise das questões que utilizaram a escala de Likert, 75% dos gestores concordaram com a afirmativa "Conheço as normas que regem a elaboração do PAT" - **questão quatro**. No que se refere à compreensão das etapas de elaboração (**questão cinco**), todos os participantes concordaram com a afirmativa, o que indica um nível geral de entendimento sobre o processo. Esses resultados sugerem que os gestores demonstram familiaridade com as etapas que compõem o planejamento, embora o grau de profundidade desse conhecimento possa variar entre os respondentes.

Comparando os resultados das questões quatro e cinco no Gráfico 2, nota-se que há consistência entre o conhecimento teórico e a familiaridade prática. No entanto, eventuais discrepâncias entre as respostas indicam que o domínio das normas não garante, por si só, segurança na aplicação das etapas do planejamento, o que reforça a importância de ações formativas contínuas.

Gráfico 2 - Comparativo entre conhecimento das normas (questão quatro) e das etapas (questão cinco)



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A **questão seis** investigou se os gestores costumam consultar o PDI durante a elaboração de projetos. 25% dos respondentes declararam discordar parcialmente da afirmativa, o que sugere que a vinculação do PDI aos projetos não é uma prática consistente para todos os gestores. Tal dado pode ser interpretado como uma lacuna no conhecimento procedimental, demandando maior atenção.

Considerando que o PDI funciona como um referencial estratégico para a Instituição, conforme Ortigara (2021), a ausência da consulta a este documento por parte dos gestores representa uma barreira para o alinhamento estratégico dos projetos dos câmpus. Silveira *et al.* (2017) destacam que a compreensão da estratégia institucional por todos os envolvidos no processo é fundamental para garantir a coerência entre planejamento e execução orçamentária, o que sugere que a falta de consulta ao PDI indica fragilidades no alinhamento.

Já a **questão sete** abordou a compreensão sobre os diferentes tipos de projetos que podem ser inseridos no PAT — estratégicos, de infraestrutura e rotineiros — e suas respectivas características. A maioria dos participantes (87,5%) concordou com a afirmativa apresentada. Apenas um gestor declarou não concordar nem discordar, o que pode indicar a necessidade de clareza nas orientações. A pesquisa de Garozzi e Raupp (2021) evidenciou que a ausência de uma estrutura integrada de informações prejudica a coordenação entre o planejamento estratégico, o orçamento e os custos, o que pode refletir nas dificuldades identificadas pelos gestores no processo de elaboração e execução dos projetos. Portanto, é importante que as informações estejam acessíveis a todos os envolvidos.

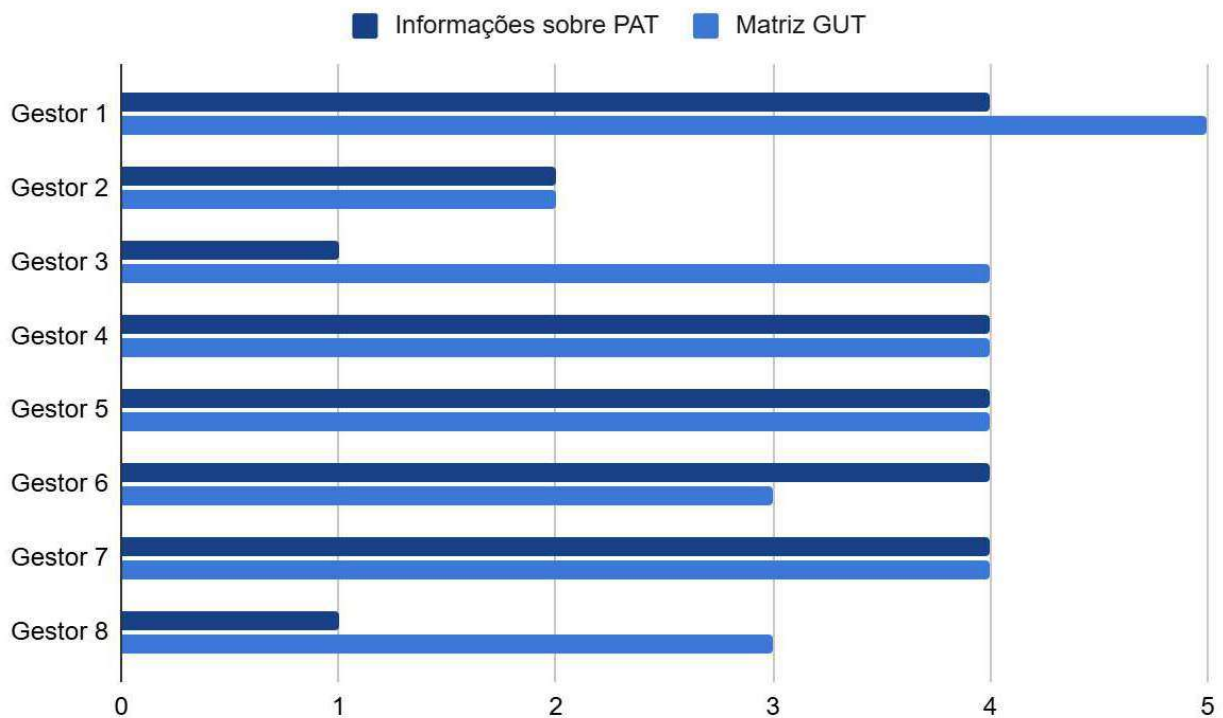
A **questão oito**, que trata da disponibilidade de recursos financeiros para a realização de projetos, será analisada na categoria "dificuldades enfrentadas no planejamento", pois entende-se que a limitação orçamentária compromete a capacidade dos gestores de desenvolver o trabalho.

A análise das respostas à **questão nove** revela uma percepção mista por parte dos gestores. Cinco dos oito participantes (62,5%) concordaram em parte com a afirmativa "As informações sobre o PAT são suficientes para a elaboração de projetos eficazes", enquanto os demais três (37,5%) discordaram parcial ou totalmente. Nenhum gestor declarou concordância total nem optou por uma posição neutra. Essa distribuição de respostas sugere que alguns gestores ainda enfrentam dificuldades para elaborar projetos com as informações que estão disponíveis.

Na **questão dez**, cinco gestores (62,5%) concordaram com a afirmação de que a Matriz GUT é efetiva para a priorização dos projetos, enquanto três (37,5%) mantiveram uma posição neutra ou avaliaram a ferramenta como pouco efetiva. Esses resultados indicam uma percepção predominantemente positiva, embora não unânime, sobre a utilidade da ferramenta na definição de prioridades.

Ao comparar as respostas das questões nove e dez, é possível identificar alguns padrões. Por exemplo: gestores que apresentam baixa avaliação sobre a suficiência das informações (questão nove) demonstram menor aceitação da Matriz GUT (questão dez), o que sugere uma necessidade de capacitação nessas áreas. O Gráfico 3 ilustra a comparação entre as opiniões.

Gráfico 3 - Comparação entre percepção da suficiência das informações (questão nove) e avaliação da Matriz GUT (questão dez)



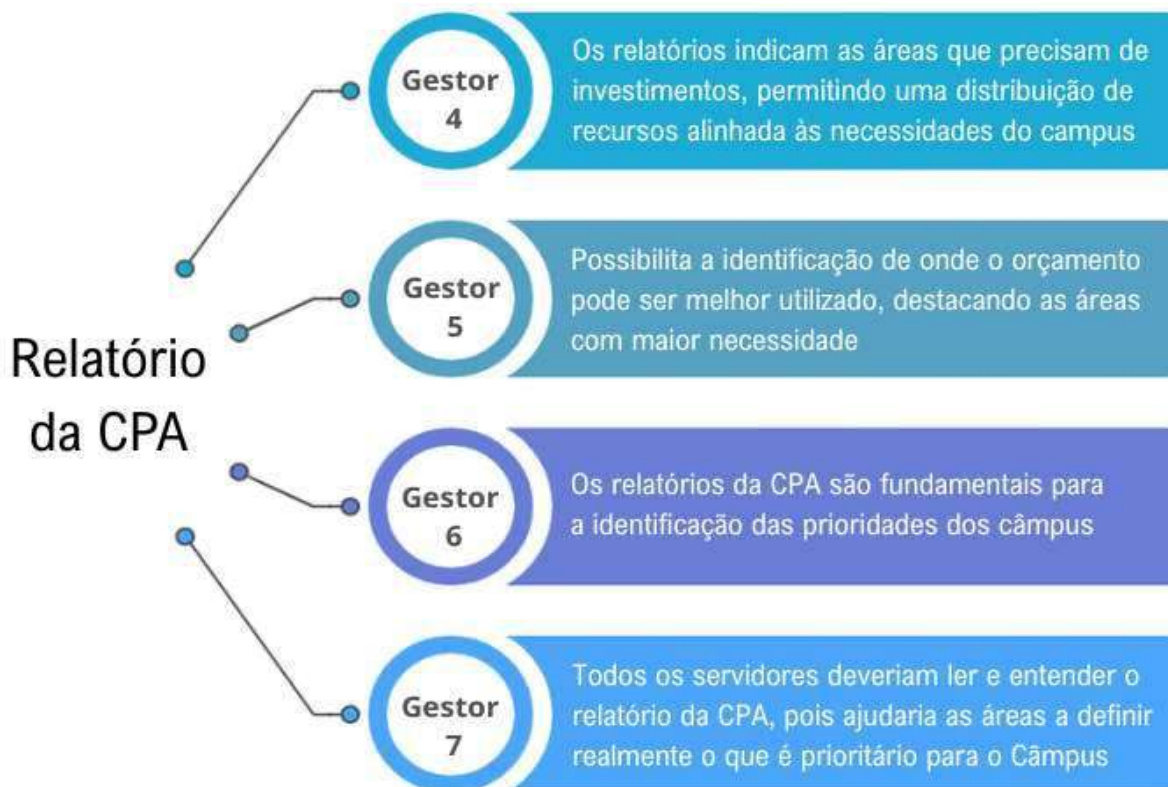
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na **questão onze**, a maioria dos participantes (87,5%) concordou com a afirmativa de que o PAT contribui para a otimização dos recursos do Câmpus, o que evidencia um reconhecimento das ferramentas de planejamento na gestão eficiente dos recursos institucionais. Apenas um gestor manifestou discordância total.

Ao analisar as respostas abertas, a **questão doze** convida à seguinte reflexão: “De que forma os relatórios da Comissão Própria de Avaliação contribuem para o planejamento orçamentário do câmpus?” As respostas dos gestores revelam percepções diversas sobre o papel desses relatórios no processo de planejamento. Enquanto alguns apontam limitações na utilidade dos relatórios, como o Gestor 3, que afirma que "não contribuem ou contribuem muito pouco", outros reforçam a crítica com argumentos específicos.

O Gestor 8, por exemplo, ressalta que os relatórios "vêm de forma muito pronta, não trazem índice de eficiência dos cursos, não trazem a real necessidade de cada curso". Em contrapartida, outros gestores reconhecem o potencial contributivo dos relatórios da CPA, destacando sua utilidade na identificação de demandas institucionais e áreas prioritárias para investimento. Para esses respondentes, as informações geradas pela CPA auxiliam a tomada de decisões no planejamento orçamentário, ao fornecer uma visão mais ampla das necessidades do câmpus. Na Figura 1 estão representadas as percepções positivas dos gestores sobre os relatórios da CPA.

Figura 1 - Percepções positivas dos gestores sobre os relatórios da CPA (questão doze)



Fonte: Elaborado pela autora no aplicativo Napkin (2025).

As respostas à **questão treze**, que se refere às estratégias utilizadas para elaborar projetos alinhados às necessidades do câmpus, evidenciam que os gestores têm buscado equilibrar critérios técnicos - como a viabilidade orçamentária e o impacto institucional - com a participação democrática no processo. Destaca-se que a pluralidade de estratégias reflete diferentes percepções sobre o papel da gestão: enquanto alguns gestores adotam uma postura voltada à execução e têm uma abordagem mais analítica e operacional, outros enfatizam a importância do diálogo e de um processo colaborativo.

A fala do Gestor 6 — “Ter uma comissão avaliadora com participação de todas as áreas e departamentos, o que possibilita uma avaliação que garanta os diferentes pontos de vista” — evidencia a valorização da construção coletiva. Essa perspectiva está em consonância com Libâneo (2018), ao sustentar que a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar é essencial para o funcionamento democrático da instituição.

A ênfase na participação está alinhada com a necessidade de uma gestão democrática na educação, que promova o diálogo e o envolvimento de todos no processo de gestão escolar, conforme defende Paro (2016). Estudos na área, como o de Amaral (2022), sugerem que o planejamento orçamentário na EPT deve enfatizar a colaboração de diferentes grupos de interesse nas decisões sobre a alocação de recursos, para aprimorar o processo de planejamento e avaliação orçamentária, promovendo maior eficiência nos gastos públicos.

A busca pelo equilíbrio reflete o desafio de gerir recursos públicos dentro da burocracia exigida por Leis e normas, ao mesmo tempo em que se valoriza a construção coletiva e o atendimento às diversas demandas da comunidade acadêmica. Dessa forma, a integração entre gestão democrática e planejamento orçamentário fortalece a qualidade das ações de ensino, pesquisa e extensão.

As respostas dos gestores à **questão quatorze** revelam diferentes níveis de aprofundamento quanto à relação entre planejamento orçamentário e o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão no Câmpus Joinville. Observa-se uma variação importante na compreensão do papel estratégico do orçamento nesse contexto. Por exemplo, o Gestor 1 afirma não ter presenciado a relação de planejamento e desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão no Câmpus Joinville até o momento devido à “falta de recurso momentâneo”.

Por outro lado, o Gestor 3 pondera que: “o planejamento orçamentário garante que haja uma gestão eficiente e a pesquisa promove o conhecimento, então a interação entre ambas tem que existir”. Essa resposta evidencia uma compreensão sobre o papel estruturante do planejamento, que contempla a visão institucional.

Outras respostas reforçam a importância da estrutura física e da destinação de recursos para materiais e bolsas, como mencionado pelo Gestor 5: “através da aquisição de equipamentos para a execução dos projetos e bolsas para os alunos” e pelo Gestor 7, que afirma que o investimento em projetos de pesquisa e extensão fortalece as práticas de ensino.

Essas falas demonstram a associação direta entre planejamento e viabilização de ações concretas nas áreas finalísticas, do processo de ensino-aprendizagem. A fala do Gestor 8 também é significativa ao destacar que o planejamento só contribuirá efetivamente “desde que sejam realizados de forma séria e eficiente, com um olhar para a comunidade”, revelando uma preocupação com a efetividade e o alinhamento das ações ao papel social da instituição. O Quadro 12 apresenta uma síntese que evidencia os distintos níveis de compreensão dos gestores sobre o tema.

Quadro 12 - Como o planejamento orçamentário pode contribuir para o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão (questão quatorze)

<b>Gestor</b>	<b>Síntese da resposta</b>
Gestor 1	Alega que não presenciou planejamento para o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão “devido à falta de recurso”.
Gestor 2	O planejamento serve para “avaliar quanto podemos destinar aos projetos de pesquisa”.
Gestores 3, 6	O orçamento e a pesquisa são áreas complementares e interdependentes.
Gestores 4, 5, 7	O planejamento orçamentário permite alocar recursos em áreas que contribuem para que projetos de pesquisa e extensão possam ocorrer. Isso inclui implantação de laboratórios, compra de equipamentos e materiais, pagamento de bolsas.
Gestor 8	O planejamento pode contribuir muito, desde que seja realizado de forma séria e eficiente com o que se pode contribuir para a comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Essa variação de perspectivas, desde a associação direta à disponibilidade momentânea de recursos até visões mais estratégicas ou focadas no impacto social, reflete os desafios em internalizar o papel do planejamento orçamentário nas atividades finalísticas da EPT. Idealmente, o planejamento orçamentário deveria ser uma ferramenta que dá suporte à Instituição para aproveitar melhor o recurso descentralizado, viabilizando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão - um dos pilares da Rede Federal de EPT, conforme estabelecido pela Lei nº 11.892/2008 - e impulsionando as atividades que promovem a divulgação do conhecimento e a articulação com as necessidades da sociedade, conforme ressaltam Souza *et al.* (2017) e CONIF (2013). As diferentes visões dos gestores indicam que a compreensão de como o planejamento cumpre esse papel não é homogênea.

A **questão quinze** que trata das principais dificuldades na gestão do processo de planejamento orçamentário será analisada na categoria de análise de conteúdo das dificuldades enfrentadas no planejamento.

As respostas dos gestores à **questão dezesseis**, voltada a sugestões e opiniões para o aprimoramento do processo de planejamento, podem ser estudadas a partir das duas categorias de análise: tanto do conhecimento dos gestores sobre planejamento quanto das dificuldades enfrentadas. Com a primeira, alguns gestores demonstram um nível avançado de compreensão sobre os instrumentos e etapas do planejamento, trazendo sugestões práticas voltadas à sua melhoria. O Gestor 6, por exemplo, revela domínio técnico ao propor: “Vincular o PAT ao PCA<sup>1</sup>. Trabalhar com mais antecedência os planejamentos. Discutir o IFSC Rede<sup>2</sup> também com antecedência, para que o câmpus saiba quantos por cento do seu recurso será destinado para a Rede já durante o planejamento do PAT”. Essa fala indica uma compreensão clara dos instrumentos e da sinergia do trabalho entre câmpus e Reitoria. Já o Gestor 7 destaca a importância da formação institucional, sugerindo a criação de material para orientar os servidores ingressantes nos cargos. Essa proposta revela sensibilidade à necessidade de capacitação contínua.

---

<sup>1</sup> O Plano de Contratações Anual (PCA) é um “documento que consolida as demandas que o órgão ou a entidade planeja contratar no exercício subsequente ao de sua elaboração”, conforme Art. 2º, inciso V, do Decreto nº 10.947/2022.

<sup>2</sup> IFSC Rede é uma estratégia institucional voltada à articulação de ações desenvolvidas de forma integrada entre diferentes câmpus e Reitoria, e inclui o compartilhamento de recursos financeiros.

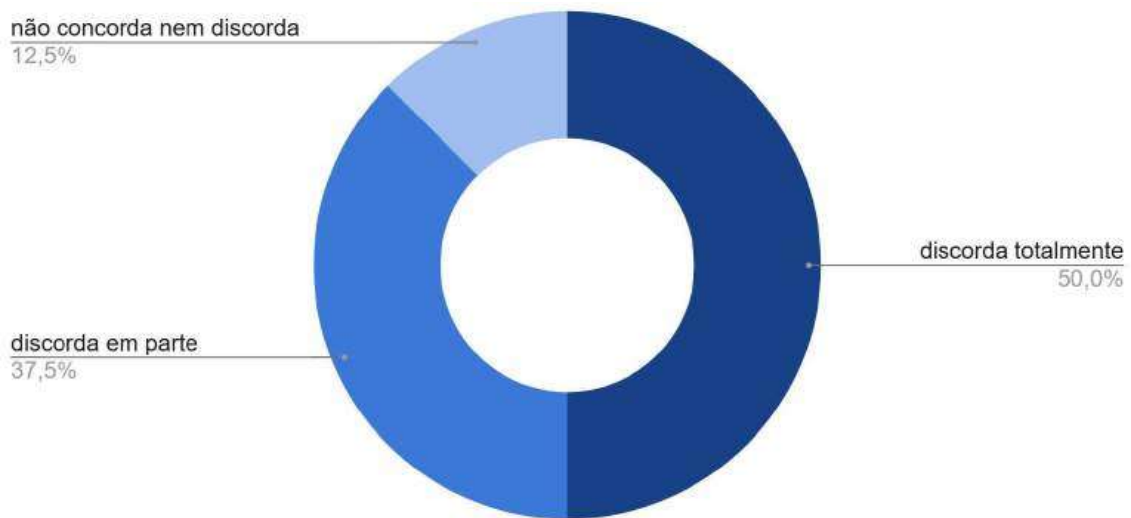
A análise revela a existência de lacunas significativas e uma variação na profundidade da compreensão dos procedimentos entre os gestores do Câmpus Joinville. Embora a maioria dos participantes possua um tempo considerável na instituição, a alta rotatividade em cargos de gestão emerge como um fator crítico, contribuindo para a descontinuidade das ações de planejamento. A percepção sobre a insuficiência das informações e a falta de consulta a documentos norteadores como o PDI e aos Relatórios da CPA, aliada à diversidade no nível de compreensão, evidenciam a necessidade de tornar mais acessível o conhecimento sobre o processo. Isso reforça o pressuposto da pesquisa e a pergunta de investigação sobre como melhorar o processo do PAT no Câmpus Joinville, ao identificar os pontos críticos relacionados ao conhecimento dos gestores.

#### 4.2 DIFICULDADES ENFRENTADAS NO PLANEJAMENTO

Tendo apresentado a análise sobre o conhecimento dos gestores em relação ao planejamento institucional na seção anterior, passa-se agora à discussão dos desafios e obstáculos percebidos pelos participantes no processo de planejamento. A identificação dessas barreiras, que podem abranger a percepção sobre a disponibilidade de recursos, a suficiência e clareza das informações, a necessidade de capacitação, aspectos da definição de prioridades, entre outros, é fundamental para compreender os pontos críticos no processo do PAT no Câmpus Joinville. A análise dessas dificuldades visa subsidiar a proposição de melhorias e o desenvolvimento do produto educacional proposto.

A **questão oito** apresentou a afirmativa: “Os recursos financeiros disponíveis são suficientes para a realização de projetos importantes.” Diante dessa proposição, 87,5% dos participantes declararam discordar da afirmação, revelando uma percepção generalizada de insuficiência orçamentária entre os gestores. A visão dos gestores do Câmpus Joinville está em consonância com estudos recentes sobre orçamento e planejamento. A pesquisa de Oliveira (2020), por exemplo, analisou os desafios enfrentados pelo Câmpus Caçador do IFSC para manter a qualidade do ensino diante dos cortes orçamentários e concluiu que a limitação de recursos é um obstáculo recorrente à implementação de projetos relevantes nos Institutos Federais. O Gráfico 4 apresenta a distribuição percentual das respostas dos gestores na questão oito.

Gráfico 4 - Percepção dos gestores sobre a suficiência dos recursos financeiros (questão oito)



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A **questão nove**, que trata da suficiência das informações fornecidas pelo PAT para a elaboração de projetos eficazes, também pode ser enquadrada na categoria de análise "dificuldades enfrentadas no planejamento". Três gestores (37,5%) manifestaram discordância em relação a essa afirmativa. A falta de acesso ou a ausência de clareza nas informações compromete a capacidade dos gestores de realizar um planejamento orçamentário adequado.

A dispersão e a falta de sistematização dos dados disponíveis parecem constituir um obstáculo à elaboração de projetos. Essa dificuldade de acesso a informações claras e integradas dialoga com as conclusões do estudo de Silveira *et al.* (2017), que aponta que, apesar dos esforços do IFSC em alinhar o planejamento estratégico ao orçamento, persistem desafios relevantes, entre eles uma comunicação eficaz e a compreensão da estratégia por todos os envolvidos.

As respostas à **questão quinze**, que aborda as principais dificuldades na gestão do processo de planejamento orçamentário, revelam obstáculos comuns, variando conforme os diferentes graus de experiência dos gestores. As limitações apontadas estão relacionadas à escassez de recursos, à falta de capacitação, à dependência de processos manuais e às dificuldades em definir prioridades.

No contexto das limitações orçamentárias, o Gestor 1 destaca que "o montante disponibilizado gera grande dificuldade para gerir e atender às demandas". O Gestor 4 complementa ressaltando que a falta de recursos dificulta a distribuição justa do orçamento entre as áreas, o que frequentemente resulta na não execução de projetos aprovados no PAT. Já o Gestor 5 observa que, com os cortes orçamentários, os equipamentos das áreas acabam ficando obsoletos devido à falta de manutenção adequada.

O Gestor 3 aponta várias dificuldades no processo de planejamento orçamentário, destacando os seguintes pontos: "a) a falta ou falha no envolvimento das partes (áreas), com uma visão que se limita à sua área específica, em vez de adotar uma perspectiva institucional; b) a definição de metas ou "desejos" que muitas vezes não são realistas; c) a insuficiência de capacitação dos envolvidos (nas diferentes áreas); e d) a dependência de um processo excessivamente manual". De maneira semelhante, o Gestor 7 reforça a necessidade de maior participação dos servidores e de uma conscientização orçamentária mais ampla, destacando que "precisamos usar o dinheiro público com mais responsabilidade e sustentabilidade".

Ao continuar a análise das respostas à questão quinze, destaca-se a observação do Gestor 6, que, embora reconheça a existência de um cronograma estabelecido pela Reitoria, aponta que este é divulgado com pouca antecedência. Segundo o gestor, o tempo disponibilizado é insuficiente para a adequada organização e execução das atividades no câmpus, indicando a necessidade de um planejamento comunicado com maior antecedência, a fim de possibilitar melhores condições de trabalho.

Na Figura 2, estão representadas as dificuldades relatadas pelos gestores no processo de planejamento orçamentário do Câmpus Joinville, identificadas a partir da questão quinze do questionário. Os dados revelam um cenário de desafios multifacetados: a escassez de recursos e os prazos curtos são vistos como obstáculos que pressionam a gestão, enquanto a dependência de processos manuais e a falta de capacitação evidenciam lacunas operacionais que podem gerar insegurança. A falta de interesse e envolvimento dos servidores pode dificultar a análise de priorização de demandas dentro das áreas e departamentos.

Figura 2 - Dificuldades relatadas pelos gestores no processo de planejamento orçamentário do Câmpus Joinville (questão quinze)



Fonte: Elaborado pela autora no aplicativo Napkin (2025).

Analisando o conteúdo da **questão dezesseis**, que aborda sugestões para aprimorar o processo de planejamento, percebe-se um consenso entre os gestores que opinam sobre os obstáculos que impactam o processo, com destaque para a falta de recursos do câmpus e a baixa capacidade de captar recursos extra-orçamentários, como verbas parlamentares. O Gestor 3 aponta uma fragilidade estrutural na busca por financiamento e, comparando a instituição com outras, ressalta a deficiência na captação de recursos, o que coloca em risco a implementação dos projetos planejados. Esse depoimento destaca a limitação da instituição em explorar alternativas financeiras e sugere que o processo de planejamento está atrelado a uma realidade de escassez que compromete não apenas a execução dos planos, mas também a inovação e expansão de projetos.

De maneira semelhante, o Gestor 4 reforça a relevância do orçamento para o sucesso do planejamento, embora reconheça que, apesar de um processo eficiente, a falta de recursos financeiros prejudica a execução das ações programadas.

A limitação de recursos, expressa pelos cortes e bloqueios, é um desafio que ultrapassa a realidade específica do Câmpus Joinville. A pesquisa de Santos (2021) sobre o alinhamento entre planejamento e execução orçamentária no Câmpus João Pessoa do Instituto Federal da Paraíba concluiu que, apesar da integração, existem barreiras preocupantes para a execução do planejado, como o contingenciamento de recursos.

Isso demonstra que a dificuldade em lidar com a escassez e a instabilidade dos recursos financeiros é um problema estrutural que impacta diretamente a capacidade das instituições da Rede Federal em executar integralmente seus planejamentos e alcançar seus objetivos estratégicos. Reisch (2020) também chegou a esta conclusão ao analisar o alinhamento entre planejamento e execução orçamentária no IFSC em sua dissertação. A limitação orçamentária é um fator crítico que impede o avanço de projetos, apesar do esforço dos gestores em administrar as finanças de forma responsável.

A análise das dificuldades enfrentadas pelos gestores no processo de planejamento no Câmpus Joinville revela que a insuficiência de recursos financeiros é percebida como o principal obstáculo. Adicionalmente, as barreiras relacionadas à suficiência, clareza e acesso às informações necessárias para a elaboração de projetos, e a consequente dificuldade em utilizar ferramentas como a Matriz GUT de forma assertiva, configuram pontos críticos que comprometem a eficiência do planejamento orçamentário.

Esses achados contribuem para responder à pergunta de pesquisa – Como melhorar o processo do PAT no Câmpus Joinville do IFSC? – ao identificar onde residem os desafios enfrentados pelos gestores.

#### 4.3 DISCUSSÃO SOBRE AS LACUNAS DE CONHECIMENTO E AS DIFICULDADES ENFRENTADAS

Com base nos achados da pesquisa apresentados nas Seções precedentes, é possível estabelecer uma interconexão entre as lacunas de conhecimento dos gestores e as dificuldades enfrentadas no processo de planejamento orçamentário no Câmpus Joinville. As dificuldades são agravadas por lacunas sobre os procedimentos e ferramentas necessárias. A rotatividade dos gestores (62,5% estão no cargo há 2 anos ou menos) resulta em pouca experiência na elaboração do PAT (62,5% participaram somente uma ou duas vezes). Esse cenário leva à perda de conhecimento institucional e impede um entendimento aprofundado, dificultando a tomada de decisão. A pesquisa também identificou que nem todos os gestores consultam o PDI e o relatório da CPA durante a elaboração de projetos, sendo esta uma lacuna no conhecimento procedimental. A falta de conhecimento dificulta o alinhamento dos projetos aos objetivos do Câmpus e da Instituição.

Uma parcela dos gestores (37,5%) discorda que as informações sobre o PAT sejam suficientes para a elaboração de projetos eficazes. A análise na seção 4.2 reforça que a falta de acesso ou a ausência de clareza nas informações compromete a capacidade dos gestores de conduzir o planejamento orçamentário. A falta de sistematização dos dados constitui outro obstáculo. A lacuna no conhecimento sobre onde encontrar, como acessar ou como interpretar as informações necessárias para o planejamento eficaz cria ou agrava a dificuldade de utilizá-las. Esses resultados indicam que a dificuldade enfrentada pelos gestores não se restringe à escassez de recursos, mas está relacionada, sobretudo, à ausência de informações organizadas e acessíveis, o que fragiliza o processo decisório no planejamento orçamentário.

A barreira informacional é um desafio comum em instituições públicas, e Garozzi e Raupp (2021), ao examinarem o alinhamento entre custos, orçamento e planejamento estratégico no IFC, concluíram que a falta de uma estruturação integrada de informações dificulta a avaliação conjunta desses elementos. Essa desintegração de dados prejudica a coordenação entre o planejamento, o que pode refletir nas dificuldades identificadas pelos gestores no processo de elaboração e execução dos projetos. A percepção dos gestores do Câmpus Joinville corrobora com esses achados na literatura, reforçando a necessidade de aprimorar os fluxos e a disponibilidade das informações cruciais para o planejamento orçamentário.

A falta de formação específica sobre o tema “planejamento” contribui para a existência de lacunas de conhecimento sobre normas, procedimentos e ferramentas do PAT, o que se traduz em dificuldades práticas. Como aponta a análise dos dados, em um contexto de restrição financeira, a clareza nas informações, a priorização de projetos, o alinhamento estratégico e a otimização dos recursos se tornam ainda mais importantes.

As dificuldades identificadas na pesquisa, relacionadas a lacunas de conhecimento, incluem a percepção de insuficiência ou dispersão das informações sobre o PAT, a inconsistência na consulta a documentos norteadores como o PDI, dificuldades no uso de ferramentas de priorização como a Matriz GUT, a falta de capacitação, a dependência de processos manuais e o acesso limitado às informações. Esses fatores tendem a amplificar os efeitos negativos da escassez de recursos.

Embora o produto educacional não possa resolver a limitação de recursos, a discussão dos achados da pesquisa sobre a insuficiência orçamentária reforça a relevância de aprimorar os processos internos. Ao diminuir as barreiras de informação e promover uma compreensão mais uniforme do planejamento, o Guia pode melhorar a capacidade dos gestores de lidar com a escassez de orçamento, permitindo uma priorização mais assertiva e alinhada aos objetivos institucionais.

## 5 PRODUTO EDUCACIONAL

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO E FINALIDADE DO PRODUTO EDUCACIONAL

O produto educacional (Apêndice G) foi elaborado com base nos resultados da pesquisa e tem como objetivo suprir uma necessidade concreta identificada do campo profissional da pesquisadora: as lacunas de conhecimento dos gestores sobre o processo de planejamento orçamentário.

O guia foi estruturado de acordo com as orientações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para o Mestrado Profissional, com qualidade, relevância e rigor acadêmico. O produto educacional está enquadrado na categoria “viii - Manual/Protocolo” do documento orientador de APCN, área 46: Ensino da Capes MEC, que contempla: “guia de instruções, protocolo tecnológico experimental/aplicação ou adequação tecnológica, manual de gestão, manual de normas e/ou procedimentos”.

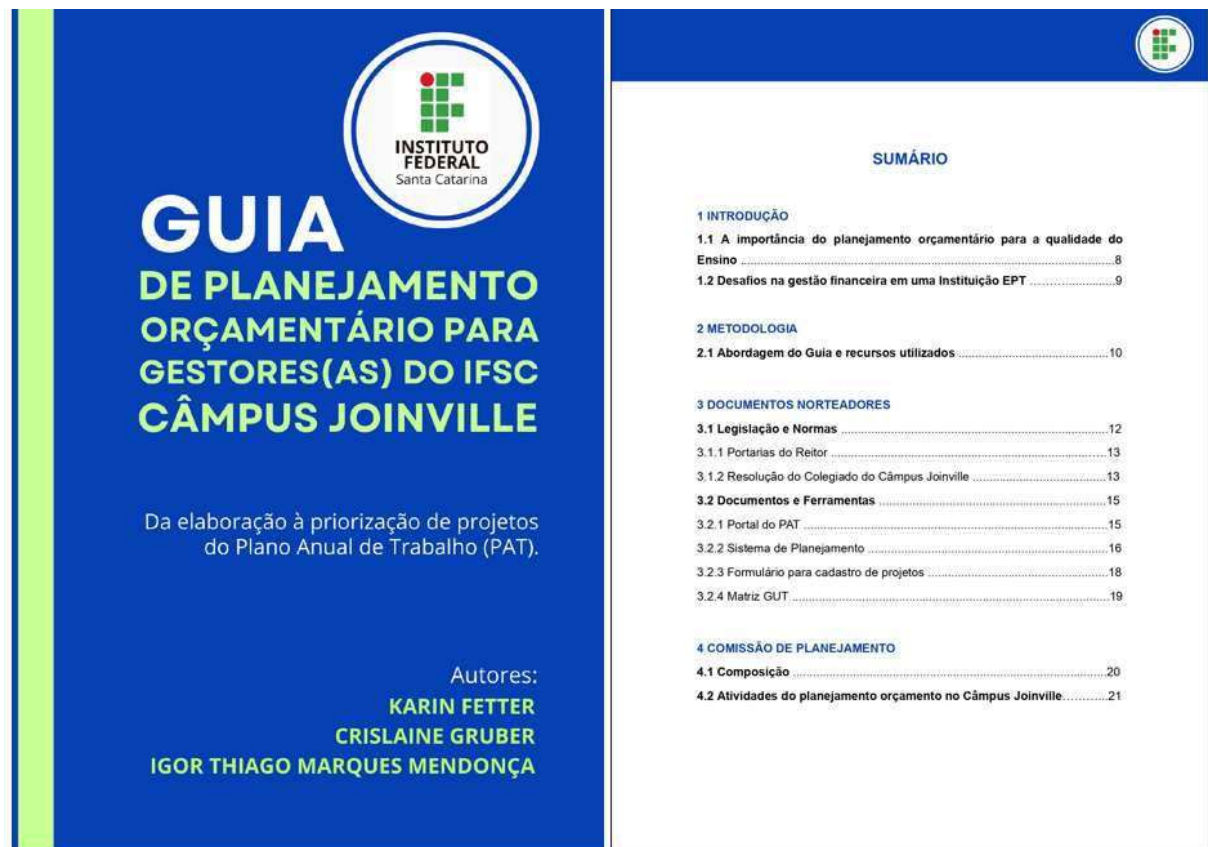
A escolha pelo guia digital se deu pois a ferramenta permite a inclusão de recursos interativos, como links para sites externos, o que enriquece a experiência de aprendizagem. Além disso, é acessível a qualquer hora e lugar, por meio de dispositivos como *tablets*, *smartphones* e computadores. Por ser uma ferramenta eletrônica, poderá ser atualizado com novas informações. Por ser digital, elimina custos de impressão, o que o torna uma opção mais sustentável.

Apresenta um total de 38 páginas, organizadas para facilitar a navegação do gestor entre os conceitos teóricos e as orientações práticas.

Conforme Pagán (1995 *apud* Freitas, 2021, p. 12) "os Produtos Educacionais ainda podem ser entendidos como todos aqueles instrumentos e meios que fornecem critérios para colaborar para tomadas de decisão tanto no planejamento quanto na intervenção direta no processo de ensino". Nesse sentido, o Guia está alinhado à linha de pesquisa 2 e ao macroprojeto 6 do ProfEPT, e foca em questões relacionadas à organização na gestão da EPT, buscando contribuir para a melhoria do uso do recurso orçamentário pelos(as) gestores(as) do câmpus.

A Figura 3 apresenta a identidade visual e de estrutura do sumário do Guia. O detalhamento do sumário pode ser consultado no Quadro 14.

Figura 3 - Identidade visual do Produto Educacional



Fonte: Elaborado pela autora no aplicativo Canva (2025).

## 5.2 ELABORAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

As fontes de informação para o Guia de Planejamento Orçamentário utilizadas foram a pesquisa documental tendo como base as respostas do questionário digital aplicado aos gestores. As informações foram organizadas e sistematizadas em um formato que facilitou a compreensão dos(as) gestores(as), utilizando linguagem clara, e recursos visuais, como figuras, quadros e tabelas. O Guia de Planejamento Orçamentário foi diagramado em formato digital em arquivo de texto no Google Drive para facilitar o acesso e permitir atualizações contínuas.

A produção estética e didática do Guia deve muito à disciplina Produção de Recursos Educacionais, que abordou os princípios de design que auxiliaram na elaboração do produto educacional. Os conceitos aprendidos sobre contraste, repetição de elementos visuais, alinhamento e unidade visual foram fundamentais na construção da estética e organização visual do Guia.

O Quadro 13 apresenta as seções e subseções do Guia.

Quadro 13 - Seções do Guia de Planejamento Orçamentário para Gestores(as) do Câmpus Joinville do IFSC

<b>Seção</b>	<b>Subseções e detalhamento</b>
APRESENTAÇÃO	Apresenta o produto como resultado do ProfEPT, define o objetivo de auxiliar a Comissão de Planejamento e contextualiza a necessidade de mitigar a perda de conhecimento institucional.
1 INTRODUÇÃO	1.1 A importância do planejamento orçamentário para a qualidade do Ensino: a infraestrutura física como facilitadora do ensino. 1.2 Desafios na gestão financeira em uma Instituição EPT: escassez financeira e a necessidade de eficiência para o melhor uso do recurso.
2 METODOLOGIA	2.1 Abordagem e recursos utilizados no guia: sobre a análise de dados, organização das informações, elaboração do texto e formatação.
3 DOCUMENTOS NORTEADORES	3.1 Legislação e Normas: Portarias do Reitor e a Resolução nº 78/2023 do Câmpus Joinville. 3.2 Documentos e Ferramentas: Portal do PAT, Sistema de Planejamento (DGP), Formulário LimeSurvey e a Matriz GUT
4 COMISSÃO DE PLANEJAMENTO	4.1 Composição da comissão. 4.2 Atividades: Fluxo das ações desde a elaboração até a POCM.
5 PLANO ANUAL DE TRABALHO	5.1 Elaboração de Projetos detalhada doze subitens de preenchimento. 5.2 Cadastro: como acontece o e-mail do formulário. 5.3 Priorização: acordos da comissão. 5.4 Cronograma do PAT: Calendário de ações e Responsáveis.
6 ETAPAS POSTERIORES AO PAT	A pedido dos gestores na avaliação, essa seção foi adicionada para explicar a relação do PAT com o PGC/PCA e ilustrar o fluxo simplificado da compra de um material.
7 CONCLUSÃO	Sintetiza a contribuição do guia para a eficiência na gestão pública, destaca a possibilidade de atualizações futuras e da replicação em outros câmpus da Rede IFSC.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

### 5.3 APLICAÇÃO, AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

O Guia de Planejamento Orçamentário foi compartilhado com os gestores em formato digital, via e-mail institucional, no dia 25 de setembro de 2025, fazendo um convite à leitura (Apêndice D). Devido ao tempo disponível, não foi possível realizar a aplicação durante o período de elaboração de um PAT (um ano), portanto a aplicação foi efetivada com o compartilhamento do Guia aos gestores.

A roda de conversa para avaliação aconteceu no dia 17 de novembro de 2025, data definida após consulta prévia de disponibilidade dos gestores e do articulador de planejamento do Câmpus.

A roda de conversa foi um momento coletivo importante para a pesquisa, pois permitiu validar o Produto Educacional por meio do diálogo e da troca de saberes entre os participantes. No entanto, nem todos os gestores convidados puderam participar. Dos nove convidados, cinco estiveram presentes. Um gestor justificou a ausência por estar em período de férias e os outros três não tiveram disponibilidade em suas agendas. A ausência foi significativa, já que a participação de representantes de todas as áreas e departamentos do câmpus poderia ter enriquecido ainda mais o debate e o aprimoramento das orientações propostas no Guia.

O encontro iniciou-se na sala 215, entretanto, no momento destinado à gravação da avaliação, tornou-se necessário transferir a atividade para a sala do Departamento de Administração, em razão de um evento que comprometeria a qualidade do registro sonoro.

Figura 4 - Organização da sala 215 para a Roda de Conversa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na abertura foi apresentada a motivação do estudo e o objetivo da roda de conversa, que é a avaliação do produto educacional. Em seguida, foram apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa e do produto educacional e foi enfatizado que a pesquisa está em conformidade com as normas éticas e legais vigentes, atendendo às diretrizes do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do IFSC. Foram coletadas as assinaturas do TCLE em duas vias, esclarecendo-se que todos os dados obtidos seriam empregados exclusivamente para fins científicos e que a caracterização dos sujeitos no texto da dissertação se daria por meio de codificação, a fim de assegurar a confidencialidade e a privacidade dos participantes. Procedeu-se, então, a uma apresentação sucinta do guia previamente lido pelos gestores.

Posteriormente, já na sala do Departamento de Administração, a pesquisadora explicou que a metodologia da roda de conversa é informal, voltada para a espontaneidade e para o diálogo. Todos foram orientados a se sentirem à

vontade para fazer comentários, ou não, conforme julgassem adequado. A etapa de avaliação foi orientada pelas perguntas norteadoras envolvendo aspectos como pontos fortes e aspectos a melhorar, linguagem, organização do conteúdo e utilidade do guia, conforme o Apêndice F – Roteiro da Roda de Conversa da dissertação. Após as orientações iniciou-se a gravação do áudio.

A primeira pergunta feita pela pesquisadora ao grupo foi: “Quais foram os aspectos do Guia que, na opinião de vocês, foram mais úteis para o entendimento do processo de planejamento orçamentário?” O Avaliador A destacou que a diagramação do material facilitou a compreensão dos documentos que orientam esse processo. Em complemento, o Avaliador B afirmou ter achado especialmente útil o fluxograma, bem como a forma como o conteúdo foi colocado e o uso das cores, o que facilita a visualização das informações.

Sobre as seções do Guia passíveis de aprimoramento, o Avaliador B respondeu: “Tenho certeza que a gente vai usar muito [o guia], pode ser que a gente consiga identificar esse ponto [a melhorar], mas no momento não tenho nada a acrescentar”. O Avaliador C completou que, para quem participa do processo pela primeira vez, como é o caso de alguns gestores, o Guia se mostra bastante esclarecedor, pois organiza pontos que antes pareciam dispersos, especialmente diante da grande quantidade de informações que os gestores precisam conhecer, como legislações, portarias e resoluções do câmpus. Eventualmente podem surgir dúvidas, mas, a partir do Guia, já é possível saber onde buscar outras fontes e informações complementares. O Avaliador D sugeriu a inclusão de um calendário com as datas de cada etapa do PAT. A pesquisadora, porém, esclareceu que o calendário de trabalho é definido anualmente por meio de uma Portaria do Reitor, a qual estabelece os prazos para a realização das etapas. Ressaltou que o Guia apresenta uma figura com o cronograma das principais ações do processo de planejamento (Figura 13 - página 29 do Guia), indicando os meses em que cada etapa geralmente ocorre. O Avaliador D, então, concordou que é inviável incluir datas específicas no Guia, pois elas não dependem do câmpus e mudam a cada ano.

Nesse momento, o Avaliador A sugeriu, e os Avaliadores B e C corroboraram, com a ideia de incluir ao final do Guia uma breve explicação aos gestores de que o ranqueamento dos projetos do PAT é utilizado, posteriormente, para alimentar o

sistema do Plano Geral de Contratações (PGC), que subsidia a execução orçamentária. O setor de compras do câmpus é responsável por orientar e auxiliar os gestores no lançamento dos Documentos de Formalização da Demanda (DFDs), que são essenciais para a realização de aquisições e contratações para o câmpus. O Avaliador E acrescentou, com preocupação, que muitos coordenadores não sabem como encaminhar suas demandas de compra às áreas responsáveis e que seria interessante ter um fluxo simplificado no Guia.

Encerrado esse tópico, avançou-se para a discussão sobre a linguagem utilizada no Guia. A pesquisadora perguntou ao grupo se a linguagem estava clara, e a resposta foi unânime de que consideraram a linguagem simples e objetiva. O Avaliador C destacou que o texto estava focado em transmitir a mensagem de forma direta. Quando questionados se havia algum termo confuso ou que pudesse ser aprimorado, todos responderam que não.

Sobre a organização do conteúdo, a pesquisadora perguntou ao grupo se a estrutura em seções e subseções facilitou a compreensão do material, e todos responderam positivamente. O Avaliador C ressaltou que o Guia acompanha o fluxo real das atividades, tal como acontecem na prática. A pergunta seguinte, ainda sobre a organização, foi: “O uso de figuras e quadros contribuiu para a clareza do conteúdo?” O Avaliador D comentou que considerou o material didático, enquanto o Avaliador C observou que a leitura de um texto contínuo, sem figuras ou quadros, seria mais cansativa e menos capaz de manter a atenção do leitor. Ainda nesse tema, ao serem questionados se “a formatação foi adequada e facilitou a leitura”, todos responderam que sim. O Avaliador A destacou que, assim como as figuras, a formatação está apropriada, contribuindo para tornar o material mais didático.

Adentrando o tópico sobre a utilidade, a pergunta norteadora “O guia conseguiu esclarecer dúvidas sobre o processo de planejamento orçamentário?” foi respondida pelo Avaliador C que comentou que, para quem é leigo no assunto e possui poucas informações, o Guia conseguiu reunir todos os elementos necessários e apresentá-los em uma sequência lógica. Complementando, o Avaliador B disse que o Guia é um documento que centraliza normas e resoluções que estão dispersas, e que com a rotatividade de pessoas nas coordenações, o material servirá como uma referência para quem ingressar, suprimindo uma deficiência recorrente que é a falta de manuais de apoio. Finalizou a fala afirmando que “sem

dúvida nenhuma, esse material vai ajudar muito todas as pessoas envolvidas no planejamento”.

Questionados se as orientações apresentadas no Guia são aplicáveis na prática do trabalho como gestores, todos concordaram. O Avaliador A destacou a importância do detalhamento das informações, uma vez que os gestores participam das diferentes etapas do planejamento. O Avaliador C reforçou que a execução dos recursos do Câmpus está diretamente vinculada ao planejamento orçamentário.

A última pergunta norteadora dirigida ao grupo tratou de sugestões adicionais para o aprimoramento do Guia. O Avaliador A reiterou a solicitação de um texto complementar que ultrapassasse o tema do PAT, contemplando outras ferramentas de planejamento e execução orçamentária. Nesse sentido, destacou que o PAT “é uma caixinha que faz parte de algo maior”. Finalizada a avaliação, a pesquisadora agradeceu e comunicou que a versão final do Guia será disponibilizada após a banca de defesa e as devidas alterações solicitadas.

Rizzatti *et al.* (2020 *apud* Santos e Lima, 2021, p. 13) defendem que "a validação deve ocorrer em duas etapas distintas sendo, a primeira, no momento da aplicação do Produto Educacional. [...] Na segunda etapa, a validação deverá ser realizada pela banca de defesa da dissertação [...]".

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O percurso investigativo desta pesquisa, que envolveu desde a análise documental até a escuta ativa dos gestores, revelou que grande parte das dificuldades no planejamento advém da dispersão das normas e da falta de instrumentos capazes de sistematizar o conhecimento necessário para a tomada de decisão.

A concepção deste Guia dialoga com os fundamentos da EPT, que pressupõe uma gestão comprometida com a transparência e a eficiência na aplicação dos recursos públicos. Para garantir que o produto educacional cumpra sua função pedagógica junto aos gestores, sua elaboração observou os critérios de qualidade para produtos educacionais. Destaca-se, aqui, o cuidado com a dimensão comunicacional, fundamental para garantir a adesão e a aplicabilidade do material.

Tendo o público-alvo em mente, é necessário estabelecer elementos comunicacionais no produto que permita a este público não apenas compreendê-lo como, principalmente, (re)aplicá-lo. Nesse sentido, está em jogo não apenas a escrita de texto, mas o conjunto de outros elementos comunicacionais – infográficos, figuras, quadros, canva, memes etc (Mendonça; Rizzatti; Rôças; Farias, 2022, p. 11).

Assim, a linguagem clara, o uso de elementos visuais e a organização lógica dos tópicos no Guia respondem a essa exigência teórica, facilitando a articulação do conhecimento para a prática da gestão.

O resultado da aplicação dos princípios de design como contraste, repetição de elementos visuais e alinhamento foi reconhecido pelos avaliadores, que destacaram que a diagramação facilitou a compreensão dos documentos e que a formatação foi adequada, contribuindo para tornar o material mais didático. A utilidade das imagens e tabelas, a forma como o conteúdo foi colocado e o uso das cores também foram notados como aspectos que facilitam a visualização das informações. A produção estética do material está relacionada à disciplina eletiva intitulada Produção de Recursos Educacionais, bem como às noções de design adquiridas na primeira formação da pesquisadora, em Comunicação Social.

O Guia de Planejamento Orçamentário foi aprovado pelos gestores que participaram da roda de conversa. Houve um consenso sobre a utilidade do material, visto que os gestores entendem que o material será aplicável no dia a dia. O Avaliador B, por exemplo, afirmou ter certeza de que o Guia será amplamente utilizado, enquanto o Avaliador C observou que o material se mostra bastante esclarecedor, especialmente para aqueles servidores que estão participando do processo do PAT pela primeira vez. Todos os gestores concordaram que as orientações do Guia são aplicáveis na prática do trabalho.

Para aprimoramento, foi acatada a sugestão feita pelos Avaliadores A, B e C, de incluir uma seção explicando a relação dos projetos do PAT com o sistema do Plano Geral de Contratações (PGC), que subsidia a execução orçamentária.

Além disso, o Guia foi reconhecido como um documento que centraliza normas e resoluções que estavam dispersas, atuando como uma referência para quem ingressar nas coordenações devido à rotatividade de pessoal. A rotatividade impacta o "processo controlado e consciente", conforme Mintzberg *et al.* (2000, p. 51), uma vez que a experiência prática limitada dificulta a análise crítica necessária para decisões estratégicas.

A ênfase dos participantes na construção coletiva e em comissões representativas corrobora com as premissas de Libâneo (2018) e Paro (2016), reforçando que a gestão democrática e o diálogo são os pilares que sustentam a eficiência na alocação de recursos públicos em instituições de EPT.

A análise dos dados coletados, tratada através da metodologia de Moura e Lima (2014), revelou uma receptividade positiva por parte dos gestores. Ao entregar este produto educacional, a pesquisa cumpre seu objetivo de instrumentalizar os gestores, melhorando a capacidade do Câmpus de fazer o planejamento orçamentário. E para além do Câmpus, o material poderá ser replicado e utilizado por gestores e articuladores de outros câmpus da Rede IFSC, realizando adaptações conforme as especificidades de cada unidade.

Como possibilidade de desdobramento e continuidade desta pesquisa, sugere-se a evolução do formato atual do Guia para uma plataforma digital colaborativa, como uma *Wiki* ou um painel interativo. Embora o formato atual em editor de texto em nuvem já permita edições, uma estrutura de base de conhecimento colaborativa facilitaria a atualização contínua. Tal formato expande o potencial do produto educacional, contribuindo para que ele permaneça como uma ferramenta de fácil acesso adaptável à realidade mutável da gestão em rede.

## REFERÊNCIAS

ABREU, W. M. de; GUIMARÃES, D. R. Repositório Institucional. **Apostila Gestão do Orçamento Público**, 07 de maio 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2207>. Acesso em: 20 jul. 2024.

ALMEIDA, E. M.; OTANI, N. **Documentos norteadores do Instituto Federal de Santa Catarina no apoio a elaboração do Plano Anual de Trabalho - PAT**. Trabalho de Conclusão de Curso. Florianópolis, p.1-19, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/784>. Acesso em: 11 jul. 2024.

ALVES, D. **Plataforma interativa de controle e monitoramento orçamentário em uma instituição pública de educação profissional e tecnológica**. 2020. 101 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica) - IFSC, Florianópolis, 2020.

AMARAL, K. da C. **Cultura organizacional e a Nova Gestão Pública: uma análise de assimetria entre planejamento e execução**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade

Federal do Pará, [S. l.], 2022. Disponível em:

[https://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/15608/1/Dissertacao\\_CulturaOrganizacionalNova.pdf](https://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/15608/1/Dissertacao_CulturaOrganizacionalNova.pdf). Acesso em: 28 fev. 2025.

AMARO, A. L. **Gestão Orçamentária Integrada ao Planejamento Estratégico do Instituto Federal do Acre - IFAC**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENDER, D. **A apropriação do orçamento dos Institutos Federais numa perspectiva de gestão democrática**. 2022. 146 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica) - IFSul-Rio-Grandense, Charqueadas, 2022.

BERMUDES, W. L., et al. **Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações**. Campos dos Goytacazes, RJ: Vértices, v.18, n.2, p. 7-20, maio/ago, 2016. Disponível em:

<https://editoraessentia.iff.edu.br/index.php/vertices/article/view/1809-2667.v18n216-01>. Acesso em: 14 nov. 2024.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Estabelece as diretrizes e normas regulamentadoras para pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 jun. 2013. Seção 1, p. 59-62.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Estabelece as normas éticas para pesquisas envolvendo seres humanos nas Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 jun. 2016. Seção 1, p. 44-46.

BRASIL. **Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007**. Fixa o Plano de Desenvolvimento da Educação. Brasília, 2007a

BRASIL. **Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022**. Regulamenta o Plano de Contratações Anual (PCA) e institui o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC), e dá outras providências. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, 26 jan. 2022. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/D10947.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D10947.htm). Acesso em: 14 jul. 2025.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Um novo modelo em educação profissional e tecnológica: concepção e diretrizes**. MEC, Brasília, 2010. Disponível em:

<https://memoria.ifrs.edu.br/documentos/um-novo-modelo-de-educacao-profissional-e-tecnologica-concepcoes-e-diretrizes>. Acesso em: 25 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estabelece as 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: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm). Acesso em: 26 jul. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (APCN). Diretoria de Avaliação. **Documento da Área 46: Ensino**. Brasília, DF, 2023. 22 p.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (APCN). Diretoria de Avaliação. **Documento da Área 46: Ensino** 12 p. Brasília: CAPES, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/ensino.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Manual técnico de orçamento MTO**. Edição 2025 (3ª edição). Brasília, 2024.

BRASIL. **Resolução CNS Nº 674, de 6 de maio de 2022**. Dispõe sobre a tipificação da pesquisa e a tramitação dos protocolos de pesquisa no Sistema CEP/Conep. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 203, p. 65-68.

CANVA. **Templates**. Sydney, 2025. Disponível em: <https://www.canva.com/templates>. Acesso em: 23 maio 2025.

CATAPAN, A.; BERNARDONI, D. L.; CRUZ, A. W. **Planejamento e orçamento na administração pública**. 2.ed. Curitiba: Intersaberes, 2013. p. 24-69.

Conselho Nacional das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CONIF). Extensão Tecnológica: Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Cuiabá (MT): CONIF/IFMT, 2013.

CORBARI, E. C.; MACEDO, J. de J. **Controle interno e externo na administração pública**. Curitiba: Intersaberes, 2012. p. 177-196.

CORDEIRO, A. M. *et al.* **Revisão sistemática: uma revisão narrativa**. Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões, Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 428-431, dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcbc/v34n6/11.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2024.

CULPI, L. A. **Economia do setor público: uma análise crítica**. Curitiba: Editora Intersaberes Ltda, 2019. p. 132-137.

DRUCKER, P. **The Progress of Management**. Viena: Irwin, 1998.

ELEUTÉRIO, M. A. M. **Sistemas de informações gerenciais na atualidade**. Curitiba: InterSaberes, 2015. p. 47-63.

FERREIRA, F. B.; DIEHL, C. A. **Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico**. Pensar Contábil, v. 14, n. 54, p.48-57, maio/ago., 2012.

FREITAS, R. Produtos educacionais na área de ensino da CAPES: o que há além da forma?. **Educação Profissional e Tecnológica em Revista**, v. 5, n. 2, 2021. Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Disponível em: <https://doi.org/10.36524/profept.v5i2.1229>. Acesso em: 19 ago. 2024.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GAELZER, S. **O planejamento orçamentário como instrumento da gestão democrática: uma proposta para o IFSul Câmpus Sapucaia do Sul**. 2023. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense - Câmpus Charqueadas, Charqueadas. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/729837/2/FICHA%20ProdutoSchirlei.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2024.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. **Revisão Sistemática da Literatura: Conceituação, Produção e Publicação**. Logeion: Filosofia da Informação, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 18 ago. 2024.

GAROZZI, E. B.; RAUPP, F. M. Alinhamento entre custos, orçamento e planejamento estratégico no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 25-48, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e74998>. Acesso em: 10 jul. 2024.

GAROZZI, E. B.; RAUPP, F. M. O estado da arte em pesquisas sobre o alinhamento do orçamento ao planejamento estratégico em instituições públicas brasileiras de educação. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.11, n.1, p.78-91, 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/339284152\\_O\\_estado\\_da\\_arte\\_em\\_pesquisas\\_sobre\\_o\\_alinhamento\\_do\\_orcamento\\_ao\\_planejamento\\_estrategico\\_em\\_instituicoes\\_publicas\\_brasileiras\\_de\\_educacao](https://www.researchgate.net/publication/339284152_O_estado_da_arte_em_pesquisas_sobre_o_alinhamento_do_orcamento_ao_planejamento_estrategico_em_instituicoes_publicas_brasileiras_de_educacao). Acesso em: 11 jul. 2024.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIACOMIN, T. M. **Alinhamento entre planejamento estratégico e plano anual de trabalho no Câmpus Xanxerê do Instituto Federal de Santa Catarina**. 2021. 155 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó. Disponível em: [https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10951383](https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10951383). Acesso em: 09

jul. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Avaliação Institucional**, c2022. Seção Comissão Própria de Avaliação (CPA). Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/avaliacao-institucional>. Acesso em: 22 jan. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. Conselho Superior. **Resolução nº 47 de 23 de outubro de 2023**. Aprova o Plano Anual de Trabalho 2023 do Instituto Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Conselho Superior, 2023. Disponível em: [https://www.ifsc.edu.br/documents/d/documentos-norteadores/resolucao\\_47\\_consul\\_aprovar\\_plano\\_anual\\_de\\_trabalho\\_2023](https://www.ifsc.edu.br/documents/d/documentos-norteadores/resolucao_47_consul_aprovar_plano_anual_de_trabalho_2023). Acesso em: 11 jun. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA - Câmpus Joinville. **O Câmpus**, c2022. Seção Histórico. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/web/campus-joinville/historico>. Acesso em: 23 jul. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA - Manuais DTIC-PRODIN. **LimeSurvey - Sistema de Questionários**, c2023. Seção Histórico. Disponível em: <https://dtic.ifsc.edu.br/manuais/limesurvey-sistema-de-question%C3%A1rios>. Acesso em: 23 jul. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano Anual de Trabalho**. Disponível em: <https://ifsc.edu.br/pat>. Acesso em: 22 jan. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 – 2024**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pdi-2020-2024>. Acesso em: 23 jul. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria do Reitor nº 1.736/2023, de 13 de junho de 2023**. Estabelece o cronograma e as normas para a elaboração do Plano Anual de Trabalho - PAT 2024 - do IFSC. Disponível em: [https://ifsc.edu.br/documents/d/documentos-norteadores/portaria\\_regulamento\\_pat-24](https://ifsc.edu.br/documents/d/documentos-norteadores/portaria_regulamento_pat-24). Acesso em: 22 jan. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria do Reitor nº 2.005/2024, de 22 de julho de 2024**. Estabelece as normas e procedimentos para a revisão do Plano Anual de Trabalho - PAT 2024 - do IFSC. Disponível em: [https://ifsc.edu.br/documents/d/documentos-norteadores/portaria\\_2005\\_revisao\\_pat-2024](https://ifsc.edu.br/documents/d/documentos-norteadores/portaria_2005_revisao_pat-2024). Acesso em: 22 jan. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução do Colegiado do Câmpus Joinville nº 78/2023**, de 11 de abril de 2023. Aprova os Procedimentos para Avaliação do Plano Anual de Trabalho no Câmpus Joinville e revoga a Resolução nº 19/2021/COLEGIADO. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/campi/joinville/>. Acesso em: 09 ago. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - O ProfEPT. **Histórico**, 08 de fev. de 2019. Disponível em: <https://profeppt.ifes.edu.br/sobreprofeppt>. Acesso em: 23 jul. 2024.

JOYCE, P. **Strategic management for the public services**. Buckingham: Open University Press, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2018.

LOPES, G. A. **Procedimentos de contratação pública: subsídios para o planejamento da atuação docente em suas atividades práticas no Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal do Maranhão - Campus Caxias**. 2023. 125 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal do Piauí, Campus Parnaíba, 2023.

MAINARDES, J. A ética na pesquisa em educação: panorama e desafios pós-Resolução CNS nº 510/2016. **Revista Educação**. Porto Alegre [online]. 2017, vol. 40, n.2, pp.160-173. ISSN 1981-2582. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2017.2.26878>. Acesso em: 23 ago. 2024.

MEDEIROS, A. L. de; CERQUEIRA, E. da S.; NETO, L. A. C. Implantação de Gestão de Custos na Universidade Federal do Tocantins: limites e desafios. In: NUNES, E. B. L. de L. P.; NUNES, C. M. T. P. (Org.) **Administração Pública com ênfase em Gestão Universitária**. Coletânea. Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2014.

MENDES, A. J. R. **O processo de formulação da estratégia baseado nas práticas de gestão orçamentária: um estudo multicaso em instituições federais de ensino superior**. 2022. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

MENDONÇA, A. P.; RIZZATTI, I. M.; RÔÇAS, G.; FARIAS, M. S. F. de. O que contém e o que está contido em um Processo/Produto Educacional? Reflexões sobre um conjunto de ações demandadas para Programas de Pós-Graduação na Área de Ensino. **Educitec - Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico**, Manaus, v. 8, e211422, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.31417/educitec.v8.2114>. Acesso em: 22 dez. 2025.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOURA, A. F.; LIMA, M. G. A reinvenção da roda: roda de conversa: um instrumento metodológico possível. **Revista Diálogo Educacional**. Curitiba, v. 14, n. 43, p. 97-107, set./dez. 2014.

NAPKIN AI. **Napkin AI: visual AI for business storytelling**. Los Altos, CA, 2025. Disponível em: <https://www.napkin.ai>. Acesso em: 23 mai. 2025.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, S. de; NUNES, T. **Desafios enfrentados pelo Campus IFSC - Caçador para manter a qualidade no Ensino diante dos cortes orçamentários realizados pelo Governo Federal. Trabalho de Conclusão de Curso**. Florianópolis, p.1-23, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1465>. Acesso em: 15 set. 2024.

ORTIGARA, C. **Políticas para a educação profissional no Brasil: os institutos federais de educação, ciência e tecnologia e a educação integral** [recurso eletrônico] - 2. ed. - Pouso Alegre : IFSULDEMINAS, 2021. Disponível em: [https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/proex/publicacoes\\_livros/POL%C3%84DTICAS\\_PARA\\_A\\_EDUCA%C3%87%C3%83O\\_PROFISSIONAL\\_NO\\_BRASIL.pdf](https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/proex/publicacoes_livros/POL%C3%84DTICAS_PARA_A_EDUCA%C3%87%C3%83O_PROFISSIONAL_NO_BRASIL.pdf). Acesso em: 23 ago. 2024.

PAGÁN, J. B. Función didáctica de los materiales curriculares. Pixel Bit. **Revista de Medios y Educación**, v. 5, p. 29-46, 1995. Disponível em: <https://recyt.fecyt.es/index.php/pixel/article/view/61077>. Acesso em: 20 nov. 2024.

PARNAÍBA, R. de O. **O funcionamento do Orçamento da Rede Federal e a Importância de Compreendê-lo para o fortalecimento da Gestão Participativa nos Institutos Federais**. 2023. 121 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica) - IFSP, Sertãozinho, 2023. Disponível em: [https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=13961902](https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13961902). Acesso em: 23 jul. 2024.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

REISCH, O. C. **Alinhamento entre planejamento estratégico e a execução orçamentária em uma Instituição Federal de Ensino**. 2020. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/e9128e54-2388-47ff-95c6-aec4986244c4>. Acesso em: 23 jul. 2024.

SANT'ANA, T. D. *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**. Alfenas: FORPDI, 2017. E-book (134 p.). ISBN 978-859278101-9. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi>. Acesso em: 27 mar. 2024.

SANTOS, M. V. dos. **A integração entre o planejamento e a execução orçamentária no Instituto Federal da Paraíba - Campus João Pessoa**. 2021. 189 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021.

Disponível em:

[https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/24192?locale=pt\\_BR](https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/24192?locale=pt_BR). Acesso em: 23 jul. 2024.

SANTOS, J. E.; LIMA, A. S. T.; Elaboração, aplicação, avaliação e validação do produto educacional: cartilha ambiental – resíduos sólidos no contexto da educação profissional e tecnológica. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, [S.l.],v. 2, n. 21, p.e11149, ago. 2021. ISSN 2447-1801.

SAVIANI, D. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12, n. 34, p. 1-18, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/wBnPGNkvstzMTLYkmXdrkWP/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 23 jul. 2024.

SOUZA, R. R. de (Org.) *et al.* **Pesquisa, pós-graduação e inovação na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Goiânia: IFG, 2017.

SILVEIRA, G. N. *et al.* Alinhamento entre planejamento estratégico e planejamento orçamentário em uma instituição pública federal de ensino. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.8, n.1, p.221-235, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/334128466\\_Alinhamento\\_entre\\_planejamento\\_estrategico\\_e\\_planejamento\\_orcamentario\\_em\\_uma\\_instituicao\\_publica\\_federal\\_de\\_ensino](https://www.researchgate.net/publication/334128466_Alinhamento_entre_planejamento_estrategico_e_planejamento_orcamentario_em_uma_instituicao_publica_federal_de_ensino). Acesso em: 6 jul. 2024.

VALLE, P. R. D.; FERREIRA, J. de L. Análise de Conteúdo na Perspectiva de Bardin: Contribuições e Limitações para a Pesquisa Qualitativa em Educação. **SciELO Preprints**, 2024. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.7697. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/7697>. Acesso em: 18 ago. 2024.

VERGNAUD, G. **Cultura e conceitualização: não há uma sem a outra**. Tradução: Maria Lucia Faria Moro, com revisão de Luca Rischbieter e de Maria Tereza Carneiro Soares, do original em francês: Vergnaud, G. (2008). Culture et conceptualisation; l'une ne vas pas sans l'autre. Carrefours de l'Éducation, 2 (26), 83-98. Disponível em: <https://vergnaudbrasil.com/wp-content/uploads/2021/03/2.6-CULTURA-E-CONCEITUALIZACAO-NAO-HA-UMA-SEM-A-OUTRA.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2024.

YUKIMURA, J. N. P. **Curso online de orçamento público para os servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino federal**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/354370037\\_Curso\\_online\\_de\\_orcamento\\_publico\\_para\\_os\\_servidores\\_tecnico-administrativos\\_de\\_uma\\_instituicao\\_publica\\_de\\_ensino\\_federal](https://www.researchgate.net/publication/354370037_Curso_online_de_orcamento_publico_para_os_servidores_tecnico-administrativos_de_uma_instituicao_publica_de_ensino_federal). Acesso em: 6 jul. 2024.

## **APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) QUESTIONÁRIO DIGITAL**

Você está sendo convidado(a) para participar como voluntário em uma pesquisa com questionário digital, com duração de aproximadamente 20 minutos.

Título da pesquisa: **Planejamento Orçamentário no Câmpus Joinville do IFSC:  
Proposta de um Guia para Gestores**

Pesquisador responsável (Operador de dados): KARIN FETTER

Endereço: Rua Pavão, 1377 - Joinville/SC - Câmpus Joinville do IFSC.

Telefone para contato: (47) 99912-2445 das 8h às 12h, das 14h às 18h.

Leia os termos abaixo e, caso aceite fazer parte do estudo, você deverá:

1. Preencher nome completo e data no respectivo campo na terceira página;
2. Assinar o documento (preferencialmente de forma eletrônica);
3. Enviar o documento assinado respondendo ao e-mail da pesquisadora;
4. Responder o questionário digital.

Para o caso da assinatura ser em cópia física, será necessário rubricar todas as páginas e assinar no final deste documento em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador.

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos (CEPSH) é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Está localizado dentro da própria Instituição, à Rua 14 de julho nº150, 1º andar, sala 33B, Florianópolis-SC, CEP 88075-010. Horário de funcionamento de segunda a sexta-feira das 8h às 12h. Telefone (48) 3877-9054 e e-mail [cepsh@ifsc.edu.br](mailto:cepsh@ifsc.edu.br).

O objetivo desta pesquisa é levantar informações sobre o processo de elaboração do Plano Anual de Trabalho no Câmpus Joinville do IFSC, para subsidiar o desenvolvimento de um Produto Educacional para os gestores(as) do câmpus.

A sua participação na pesquisa consiste em responder a um questionário digital que tem abordagem qualitativa e os riscos de danos à dimensão física, psicológica, moral, intelectual, social ou espiritual dos participantes são baixos. Perguntas sem constrangimento para o(a) pesquisado(a). A pesquisa pode gerar algum nível de ansiedade ou cansaço; e a coleta de dados, mesmo que anonimizada, pode gerar preocupação em relação à privacidade.

Os procedimentos aplicados por esta pesquisa eventualmente podem oferecer riscos de falhas técnicas na plataforma LimeSurvey. Caso queira, informe ao pesquisador qualquer condição de saúde que possa interferir em sua participação na pesquisa. Caso ocorram efeitos indesejáveis leves durante a participação, como ansiedade, se o(a) servidor(a) estiver no Câmpus em horário comercial, poderá ser encaminhado para atendimento no Laboratório de Enfermagem para medição de pressão arterial, sem ônus de qualquer espécie, de acordo com seus direitos individuais e respeito ao bem-estar físico e psicológico. No caso de uma emergência como dor forte no peito, dificuldade de respirar ou engasgo ou suspeita de acidente vascular cerebral; buscar atendimento gratuito pelo número 192 do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência do SUS, que chegará rapidamente à vítima.

Os benefícios diretos esperados pela pesquisa são a melhoria da compreensão do processo de planejamento orçamentário, maior autonomia na elaboração de projetos e escolhas assertivas no planejamento do uso dos recursos. Os principais benefícios indiretos da pesquisa são o desenvolvimento de habilidades de planejamento, organização e gestão de recursos nos participantes; e a melhoria da gestão financeira do Câmpus.

A atividade não prevê nenhum tipo de ressarcimento ou compensação material para os participantes. É garantida indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa a sua pessoa.

**CONSENTIMENTO DA PESSOA (TITULAR) COMO PARTICIPANTE DE PESQUISA**

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar do estudo. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos, bem como os riscos e benefícios decorrentes da minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento e ter acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

Local: Joinville

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/2025.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador

## APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE E SIGILO

Eu, KARIN FETTER, brasileira, casada, servidora pública, inscrita no CPF/MF sob o nº 047.147.159-33, abaixo firmado, assumo o compromisso de manter confidencialidade e sigilo sobre todas as informações técnicas e outras relacionadas ao projeto de pesquisa intitulado “**Planejamento Orçamentário no Campus Joinville do IFSC: Proposta de um Guia para Gestores**”, a que tiver acesso nas dependências do Instituto Federal de Santa Catarina - Câmpus Joinville.

Por este termo de confidencialidade e sigilo comprometo-me a:

1. não utilizar as informações confidenciais a que tiver acesso, para gerar benefício próprio exclusivo e/ou unilateral, presente ou futuro, ou para o uso de terceiros;
2. orientar a equipe e os(as) envolvidos(as) quanto às boas práticas em sigilo e confidencialidade;
3. não efetuar nenhuma gravação ou cópia da documentação confidencial a que tiver acesso;
4. não me apropriar, copiar ou efetuar duplicação de material confidencial e/ou sigiloso que venha a ser disponível;
5. não repassar o conhecimento das informações confidenciais, responsabilizando-me por todas as pessoas que vierem a ter acesso às informações, por meu intermédio, e obrigando-me, assim, a ressarcir a ocorrência de qualquer dano e/ou prejuízo oriundo de uma eventual quebra de sigilo das informações fornecidas.

Neste Termo, as seguintes expressões serão assim definidas:

**Informação Confidencial:** significará toda informação revelada ou cedida pelo participante da pesquisa, a respeito da pesquisa, ou associada à avaliação de seus dados, sob a forma escrita, verbal ou por quaisquer outros meios.

**Avaliação** significará todas e quaisquer discussões, conversações ou negociações entre, ou com as partes, de alguma forma relacionada ou associada com o desenvolvimento da pesquisa.

**Informação Confidencial** inclui, mas não se limita, aos dados pessoais, informação relativa à operações, processos, planos ou intenções, informações sobre produção, instalações, equipamentos, segredos de negócio, segredo de fábrica, dados, habilidades especializadas, projetos, métodos e metodologia, fluxogramas, especializações, componentes, fórmulas, produtos, amostras, diagramas, desenhos de esquema industrial, patentes, oportunidades de mercado e questões relativas a negócios.

Pelo não cumprimento do presente Termo de Confidencialidade e Sigilo, fica o abaixo assinado ciente de que sanções judiciais poderão advir.

Joinville, 17/02/2025.

Ass. \_\_\_\_\_

**KARIN FETTER**

## APÊNDICE C - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO DIGITAL

### Seção 1 - Questões fechadas: informações sobre os gestores

**1) Há quantos anos você trabalha no IFSC?**

- De 1 a 2 anos
- De 2 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**2) Há quanto tempo você está na função gratificada ou no cargo de direção que exerce no momento?**

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 5 anos
- Mais de 5 anos

**3) Quantas vezes você participou do processo de elaboração de algum Plano Anual de Trabalho (PAT) enquanto gestor?**

- 1 vez
- 2 vezes
- 3 vezes
- 4 ou mais vezes

### Seção 2 - Questões fechadas escala Likert: opinião

Cada questão apresenta diferentes níveis de concordância, permitindo que você expresse seu ponto de vista de forma mais precisa. Ao responder, considere sua experiência e percepção sobre o tema, escolhendo a opção que melhor representa sua opinião.

**4) Conheço as normas que regem a elaboração do PAT.**

- Concordo totalmente
- Concordo em parte
- Não concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

**5) Compreendo as etapas do PAT do IFSC.**

- Concordo totalmente
- Concordo em parte
- Não concordo nem discordo
- Discordo em parte

Discordo totalmente

**6) Consulto o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC para a elaboração de projetos.**

- Concordo totalmente
- Concordo em parte
- Não concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

**7) Compreendo os tipos de projetos possíveis de serem inseridos no PAT (estratégicos, de infraestrutura e rotineiros) e suas características.**

- Concordo totalmente
- Concordo em parte
- Não concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

**8) Os recursos financeiros disponíveis são suficientes para a realização de projetos importantes.**

- Concordo totalmente
- Concordo em parte
- Não concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

**9) As informações sobre o PAT são suficientes para a elaboração de projetos eficazes.**

- Concordo totalmente
- Concordo em parte
- Não concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

**10) Acredito que a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é efetiva para a priorização dos projetos.**

- Concordo totalmente
- Concordo em parte
- Não concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

**11) O PAT contribui para a otimização dos recursos do Câmpus.**

- Concordo totalmente
- Concordo em parte
- Não concordo nem discordo
- Discordo em parte
- Discordo totalmente

**Seção 3 - Questões abertas: ideias e percepções**

Nesta seção, você pode expressar livremente suas ideias e percepções sobre o planejamento orçamentário do Câmpus Joinville. Quanto mais detalhada e completa for a resposta, mais rico será o Guia de Planejamento que será desenvolvido.

- 12) De que forma os relatórios da Comissão Própria de Avaliação contribuem para o planejamento orçamentário do câmpus?**
- 13) Quais as estratégias que você utiliza para elaborar projetos do PAT para que estejam alinhados com as necessidades do Câmpus?**
- 14) Em sua experiência, como o planejamento orçamentário pode contribuir para o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão no Câmpus Joinville?**
- 15) Quais são suas principais dificuldades na gestão do processo de planejamento orçamentário do Câmpus Joinville?**
- 16) Espaço aberto para sugestões e opiniões para contribuir para a melhoria do processo de planejamento.**

## APÊNDICE D - E-MAIL DE APLICAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

Assunto: **Aplicação do Guia de Planejamento Orçamentário para Gestores(as) do IFSC Câmpus Joinville**

Prezados(as) gestores(as) e articulador do PAT do Câmpus Joinville,

Apresentamos, em anexo, o produto educacional resultante da pesquisa de mestrado "Planejamento Orçamentário no Câmpus Joinville do IFSC: Proposta de um Guia para Gestores", desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) do IFSC Câmpus Florianópolis. O produto educacional desta pesquisa é um **Guia de Planejamento Orçamentário para Gestores(as) do IFSC Câmpus Joinville**.

O guia foi elaborado com o objetivo de servir como um instrumento de orientação, auxiliando coordenadores de área, chefes de departamento e diretores a compreender os procedimentos do Plano Anual de Trabalho. A intenção é suprir as lacunas de conhecimento e registrar os conhecimentos sobre o tema, contribuindo para um uso mais eficiente dos recursos públicos.

**Este é o momento da aplicação do produto educacional.** Para isso, gostaria de convidá-los a fazer uma leitura atenta do material. Se possível, pedimos que registrem suas impressões e sugestões de melhoria.

Em breve, agendaremos uma Roda de Conversa presencial para troca de ideias e avaliação do guia.

Nos colocamos à disposição.

Atenciosamente,

Pesquisadora: Karin Fetter

Orientadora: Profa. Crislaine Gruber, Dra.

Coorientador: Prof. Igor Thiago Marques Mendonça, Dr.

## **APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) RODA DE CONVERSA**

Você está sendo convidado(a) para participar de uma roda de conversa com duração aproximada de 2 horas. É uma metodologia que permite ajustes no roteiro inicial para explorar temas que surgirem durante a conversa, como a percepção dos gestores sobre a linguagem, a organização do conteúdo, a utilidade das informações e a aplicabilidade na prática.

Título da pesquisa: **Planejamento Orçamentário no Câmpus Joinville do IFSC:  
Proposta de um Guia para Gestores**

Pesquisador responsável (Operador de dados): KARIN FETTER

Endereço: Rua Pavão, 1377 - Joinville/SC - Câmpus Joinville do IFSC.

Telefone para contato: (47) 99912-2445 das 8h às 12h, das 14h às 18h.

Leia os termos abaixo e, caso aceite fazer parte do estudo, você deverá:

1. Preencher nome completo e data no respectivo campo na terceira página;
2. Rubricar todas as páginas e assinar no final do documento em duas vias. Uma delas é sua e a outra é da pesquisadora;
3. Devolver uma via para a pesquisadora.

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos (CEPSH) é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Está localizado dentro da própria Instituição, à Rua 14 de julho nº150, 1º andar, sala 33B, Florianópolis-SC, CEP 88075-010. Horário de funcionamento de segunda a sexta-feira das 8h às 12h. Telefone (48) 3877-9054 e e-mail [cepsh@ifsc.edu.br](mailto:cepsh@ifsc.edu.br).

O objetivo da roda de conversa é realizar a avaliação do produto educacional “**Guia de Planejamento Orçamentário para Gestores(as) do Câmpus Joinville**”. A dinâmica estimula a troca de ideias e a construção coletiva de conhecimento.

A sua participação consiste em dar opiniões que contribuam para o aprimoramento do produto educacional.

Haverá gravação de áudio para a coleta de dados. A gravação permitirá o registro das falas, facilitando a análise posterior das informações e a identificação de pontos relevantes. Para garantir a confidencialidade e a privacidade dos indivíduos, a caracterização dos sujeitos de pesquisa no texto da dissertação será feita por codificação da identidade. Todos os dados obtidos na pesquisa serão utilizados exclusivamente com finalidades científicas, como publicação na dissertação e em artigos científicos.

Os riscos de danos à dimensão física, psicológica, moral, intelectual, social ou espiritual dos participantes são baixos. Perguntas sem constrangimento para o(a) pesquisado(a). A pesquisa pode gerar algum nível de ansiedade ou cansaço. Caso queira, informe ao pesquisador qualquer condição de saúde que possa interferir em sua participação na pesquisa. Caso ocorram efeitos indesejáveis leves durante a participação, como ansiedade, o servidor poderá ser encaminhado para atendimento no Laboratório de Enfermagem para medição de pressão arterial, sem ônus de qualquer espécie, de acordo com seus direitos individuais e respeito ao bem-estar físico e psicológico. No caso de uma emergência como dor forte no peito, dificuldade de respirar ou engasgo ou suspeita de acidente vascular cerebral; será solicitado atendimento gratuito pelo número 192 do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência do SUS, que chegará rapidamente à vítima.

Os benefícios diretos esperados pela pesquisa são a melhoria da compreensão do processo de planejamento orçamentário, maior autonomia na elaboração de projetos e escolhas assertivas no planejamento do uso dos recursos. Os principais benefícios indiretos da pesquisa são o desenvolvimento de habilidades de planejamento, organização e gestão de recursos nos participantes; e a melhoria da gestão financeira do Câmpus. A atividade não prevê nenhum tipo de ressarcimento ou compensação material para os participantes. É garantida indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa a sua pessoa.

**CONSENTIMENTO DA PESSOA (TITULAR) COMO PARTICIPANTE DE PESQUISA**

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar da roda de conversa. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos, bem como os riscos e benefícios decorrentes da minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento e ter acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

Local: Joinville

Data: 17/11/2025.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador  
KARIN FETTER

## APÊNDICE F - ROTEIRO DA RODA DE CONVERSA - AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

Quadro 14 - Roteiro da Roda de Conversa

<b>Tema</b>	Planejamento orçamentário do Câmpus Joinville do IFSC.
<b>Responsável</b>	Karin Fetter.
<b>Tempo previsto</b>	Duas horas.
<b>Público-alvo</b>	Servidores ocupantes de cargos de direção e funções gratificadas nas coordenadorias de áreas do Câmpus Joinville do IFSC
<b>Objetivo</b>	Avaliação do Produto Educacional.
<b>Título do Produto Educacional</b>	Guia de Planejamento Orçamentário para gestores(as) do Câmpus Joinville do IFSC.
<b>Estratégia de compartilhamento de saberes</b>	Diálogo aberto e a troca de experiências de forma aberta entre os participantes
<b>Estratégia metodológica</b>	<p>A roda de conversa será iniciada com a apresentação geral da pesquisa, seguida da coleta do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido específico (Apêndice D). Será lembrado aos participantes sobre a gravação do áudio, a finalidade da coleta de dados e o uso das informações.</p> <p>Um dos objetivos da roda de conversa é "socializar saberes e implementar a troca de experiências, de conversas, de divulgação e de conhecimentos entre os envolvidos, na perspectiva de construir e reconstruir novos conhecimentos sobre a temática proposta" (Moura; Lima, 2014, p. 102).</p>
<b>Fontes de informação para a escolha dos conteúdos</b>	Os conteúdos abordados durante a roda de conversa advém do produto educacional, elaborado a partir dos resultados da pesquisa aplicada com os gestores via questionário digital.
<b>Etapas do Desenvolvimento da Roda de Conversa</b>	
<b>Etapa 1 - Preparação</b>  Previsão: outubro de 2025.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verificar um ambiente disponível no câmpus.</li> <li>● Quando o produto educacional for enviado (via e-mail) aos gestores, informar sobre a avaliação do PE divulgando a data, local e horário da roda de conversa. Solicitar que se apropriem do documento com antecedência.</li> <li>● Elaborar uma apresentação.</li> <li>● Imprimir uma cópia do Guia.</li> <li>● Imprimir 9 cópias do TCLE (apêndice D). Separar canetas.</li> <li>● Comprar biscoitos e café.</li> <li>● Deixar <i>notebook</i> carregado e separar <i>webcam</i> para gravação.</li> <li>● Verificar sobre a instalação de um <i>software</i> para gravação.</li> <li>● Fazer teste de som na sala.</li> </ul>
<b>Etapa 2 – No dia, local e hora agendados para a conversa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pegar a chave no almoxarifado, abrir a porta e as janelas para ventilar.</li> <li>● Organizar lanche.</li> </ul>

<p>Previsão: novembro de 2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Colocar as cadeiras em formato de roda.</li> <li>● Na mesa ao centro: colocar as cópias do TCLE junto com as canetas. Instalar o <i>notebook</i> com <i>webcam</i> para a gravação.</li> <li>● Recepcionar os participantes.</li> <li>● Iniciar apresentação. Falar sobre a motivação da pesquisa.</li> <li>● Falar sobre o objetivo da roda de conversa (avaliação do produto educacional) e da importância deste momento para o projeto de pesquisa.</li> <li>● Informar que a pesquisa está alinhada com as normas éticas e legais, seguindo as diretrizes do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do IFSC. Coletar as assinaturas do TCLE nas duas vias.</li> <li>● Informar que a gravação em áudio será iniciada.</li> <li>● Informar que todos os dados obtidos na pesquisa serão utilizados exclusivamente com finalidades científicas.</li> <li>● Comunicar que para garantir a confidencialidade e a privacidade dos indivíduos, a caracterização dos sujeitos de pesquisa no texto da dissertação será feita por codificação da identidade.</li> <li>● Apresentar de forma breve o guia que já foi lido pelos participantes previamente (duração: 15 min).</li> <li>● Perguntas norteadoras que visam coletar a percepção dos gestores acerca do PE (duração: 1h40min - 10 minutos por pergunta). As perguntas serão sobre os pontos fortes e pontos a melhorar (1 e 2), sobre a linguagem (3 e 4), organização do conteúdo (5, 6 e 7), e sobre a utilidade do Guia (8, 9 e 10).</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Quais foram os aspectos do Guia mais úteis para o entendimento do processo de planejamento orçamentário?</li> <li>2) Quais pontos do Guia vocês acreditam que poderiam ser melhorados?</li> <li>3) A linguagem utilizada no Guia foi clara?</li> <li>4) Houve algum termo que você considerou confuso ou de difícil compreensão?</li> <li>5) A escolha pela estrutura de seções e subseções, facilitou a compreensão do conteúdo?</li> <li>6) O uso de recursos visuais contribuiu para a clareza do conteúdo?</li> <li>7) A formatação foi adequada e facilitou a leitura?</li> <li>8) O Guia conseguiu esclarecer dúvidas sobre o processo de planejamento orçamentário?</li> <li>9) As orientações apresentadas são aplicáveis na prática do seu trabalho como gestor?</li> <li>10) Você tem alguma sugestão adicional para o aprimoramento do Guia?</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Finalizada a conversa, agradecer pela contribuição de todos e informar que a gravação será cessada.</li> </ul>
<p><b>Etapa 3 – Após finalizada a roda de conversa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fazer o <i>upload</i> da gravação e transcrever as falas. Análise interpretativo-crítica dos achados mais relevantes.</li> <li>● Realizar ajustes sugeridos que sejam pertinentes.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

## APÊNDICE G - PRODUTO EDUCACIONAL



# GUIA

## DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARA GESTORES(AS) DO IFSC CÂMPUS JOINVILLE

Da elaboração à priorização de projetos  
do Plano Anual de Trabalho (PAT).

Autores:

**KARIN FETTER**

**CRISLAINE GRUBER**

**IGOR THIAGO MARQUES MENDONÇA**



## FICHA CATALOGRÁFICA



## APRESENTAÇÃO

Este produto educacional foi realizado no âmbito do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina e tem como objetivo auxiliar a Comissão de Planejamento, composta por Diretores, Chefes e Coordenadores das Áreas de Ensino do Câmpus Joinville na elaboração e priorização de projetos para o Plano Anual de Trabalho (PAT).

A atuação na articulação do planejamento do Câmpus Joinville me possibilitou vivenciar os desafios enfrentados pelos gestores e perceber que a rotatividade em cargos de gestão gera a perda do conhecimento, criando lacunas que dificultam o trabalho e a otimização dos recursos públicos. Foi do entendimento dessa necessidade que nasceu a inspiração do Guia.

Este Produto Educacional foi elaborado com base nas informações coletadas por meio de questionários aplicados aos gestores do câmpus e de pesquisa documental.

Mais do que um produto resultante de uma pesquisa de mestrado, o Guia representa o desejo de compartilhar e registrar o conhecimento construído ao longo dos anos, transformando essa vivência em um instrumento de apoio.

Espera-se que o material seja um facilitador, dando autonomia para os gestores e permitindo que as decisões sobre a alocação de recursos sejam mais assertivas, beneficiando diretamente a comunidade acadêmica.



A elaboração deste material não teria sido possível sem o acompanhamento dedicado e criterioso dos professores doutores Crislaine e Igor, que estimularam reflexões críticas e propuseram caminhos durante as etapas do processo. A orientação contribuiu diretamente para a relevância do trabalho, reafirmando a importância do papel docente na transformação da realidade educacional.

A organização do conteúdo foi pensada para facilitar sua utilização. A **Introdução** contextualiza a importância do planejamento e os desafios da gestão financeira de uma Instituição de EPT. A **Metodologia** detalha a elaboração da pesquisa e do guia. Os **Documentos Nortecedores** apresentam legislações e ferramentas, e a seção da **Comissão de Planejamento** descreve sua composição e atividades. A seção sobre o **PAT no Câmpus Joinville** aborda conceitos, elaboração, priorização e cronograma. Por fim, a seção **Etapas Posteriores ao PAT** explica o fluxo de formalização de demandas para contratações (DFDs) e as fases de execução orçamentária, desde a liberação de recursos e empenho até o pagamento. A Figura 1 apresenta um esquema das seções.

Figura 1 - Ilustração das seções do guia



Fonte: Elaborado pelos autores no aplicativo Napkin (2025).



## DESCRIÇÃO TÉCNICA

**Área de conhecimento:** Ensino (Área 46 da Capes).

**Tipologia:** Manual/Protocolo.

**Registro:** Câmara Brasileira do Livro (ISBN 978-65-02-04268-7), Educapes, Portal Integra e Repositório ProfEPT.

**Público-alvo:** Gestores em exercício do Câmpus Joinville do IFSC nos cargos de Direção-Geral; Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão; Chefe do Departamento de Administração; Chefe do Departamento de Assuntos Estudantis; Coordenadores de Área e articulador de planejamento.

**Finalidade:** Propor orientações para a gestão do processo de elaboração do Plano Anual de Trabalho no Câmpus Joinville do IFSC.

**Origem do produto educacional:** Dissertação de Mestrado intitulada “Planejamento Orçamentário no Câmpus Joinville do IFSC: Proposta de um Guia para Gestores”.

**Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT)**

**Instituição Associada:** Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

**Local:** Florianópolis/SC, Brasil.

**Ano:** 2026





## SUMÁRIO

### 1 INTRODUÇÃO

1.1 A importância do planejamento orçamentário para a qualidade do Ensino .....	8
1.2 Desafios na gestão financeira em uma Instituição EPT .....	9

### 2 METODOLOGIA

2.1 Abordagem do Guia e recursos utilizados .....	10
---	----

### 3 DOCUMENTOS NORTEADORES

3.1 Legislação e Normas .....	12
3.1.1 Portarias do Reitor .....	13
3.1.2 Resolução do Colegiado do Câmpus Joinville .....	13
3.2 Documentos e Ferramentas .....	15
3.2.1 Portal do PAT .....	15
3.2.2 Sistema de Planejamento .....	16
3.2.3 Formulário para cadastro de projetos .....	18
3.2.4 Matriz GUT .....	19

### 4 COMISSÃO DE PLANEJAMENTO

4.1 Composição .....	20
4.2 Atividades do planejamento orçamento no Câmpus Joinville.....	21



<b>5 PLANO ANUAL DE TRABALHO</b>	
<b>5.1 Elaboração de projetos</b> .....	22
5.1.1 Identificar as demandas .....	22
5.1.2 Objetivo estratégico do projeto .....	23
5.1.3 Documentos geradores .....	24
5.1.4 Item do Documento Gerador .....	24
5.1.5 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) .....	25
5.1.6 Ordem de prioridade dentro da área/departamento .....	26
5.1.7 Título do projeto .....	26
5.1.8 Coordenador .....	27
5.1.9 Justificativa .....	27
5.1.10 Objetivo específico .....	27
5.1.11 Estimativas de valor .....	27
5.1.12 Elemento de Despesa .....	28
<b>5.2 Cadastro de projetos</b> .....	29
<b>5.3 Priorização de projetos</b> .....	30
<b>5.4 Cronograma de trabalho no Câmpus Joinville</b> .....	30
5.4.1 Responsáveis pelas atividades .....	32
<b>6 ETAPAS POSTERIORES AO PAT</b> .....	34
<b>7 CONCLUSÃO</b> .....	36
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	37



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 A importância do planejamento orçamentário para a qualidade do Ensino

O planejamento orçamentário é fundamental para que a instituição possa unir as necessidades de aquisições, obras e serviços aos recursos disponíveis para proporcionar uma infraestrutura adequada, com laboratórios equipados, acervo bibliográfico atualizado, que são considerados facilitadores essenciais para um trabalho educativo de qualidade e acessível a todos (Brasil, 2010).

Também assegura a disponibilidade de equipamentos e recursos necessários para as atividades práticas e o processo de ensino-aprendizagem, otimizando o uso dos recursos disponíveis, direcionando-os para as áreas de maior necessidade e suportando diretamente as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Autores como Oliveira (2018) destacam que o planejamento auxilia a instituição a se adaptar e a aproveitar melhor as oportunidades, enquanto Garozzi e Raupp (2021) apontam que entender o planejamento orçamentário é fundamental para alinhar as necessidades de aquisições, obras e serviços aos recursos existentes.

O Plano Anual de Trabalho (PAT), como ferramenta utilizada no IFSC (Instituto Federal de Santa Catarina), visa justamente transformar as diretrizes estratégicas em ações concretas, promovendo a otimização na aplicação dos recursos.



## 1.2 Desafios da gestão financeira em uma Instituição EPT

As instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) operam em um contexto de escassez financeira e enfrentam bloqueios orçamentários frequentes. A gestão orçamentária do IFSC lida com recursos provenientes do Orçamento Geral da União via Lei Orçamentária Anual (LOA). No entanto, nem sempre se recebe tudo o que está previsto. A estimativa de arrecadação feita no ano anterior pode não condizer com a realidade, levando a reajustes e cortes.

Esse cenário de instabilidade orçamentária demanda uma gestão pautada na eficiência. Ferramentas como o PAT são bastante relevantes para que os gestores consigam priorizar os projetos que vão atender às demandas da comunidade acadêmica. As necessidades da comunidade, inclusive, são identificadas pelos relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA).

Mesmo sem a garantia da integralidade do orçamento previsto, uma gestão pautada no planejamento utiliza os recursos de forma estratégica para cumprir sua missão. Pesquisas como a de Reisch (2020) reforçam a necessidade de fortalecer o vínculo entre orçamento e planejamento estratégico para garantir a utilização eficiente dos recursos e a melhor prestação de serviços à comunidade. Giacomini (2021), por sua vez, sugere a necessidade de aprimorar os processos de controle e acompanhamento dos projetos, o que se alinha à necessidade de boa gestão e à ferramenta POCM, uma Plataforma Orçamentária de Controle e Monitoramento desenvolvida por Alves (2020).

Portanto, os gestores precisam planejar o uso dos recursos para assegurar o melhor uso possível, atendendo às demandas da comunidade e cumprindo a função social da EPT com eficiência e transparência.



## 2 METODOLOGIA

### 2.1 Abordagem do Guia e recursos utilizados

A pesquisa que fundamenta a elaboração deste Guia adota uma abordagem qualitativa, com coleta de informações de maneira aberta, buscando explorar percepções e significados. Adicionalmente, a pesquisa é descritiva, pois apresenta as características, relações e procedimentos relativos ao processo de planejamento orçamentário, especificamente a elaboração do PAT no Câmpus Joinville do IFSC.

Para coletar os dados e construir o conteúdo do Guia, diversos recursos e procedimentos metodológicos foram utilizados. A **pesquisa documental** envolveu a análise de documentos institucionais como Resoluções do Colegiado do Câmpus Joinville e Resoluções do Reitor, o capítulo sobre o PAT no PDI, mapeamentos de processo, formulários, entre outros. O objetivo foi levantar as orientações e normas que regem o trabalho dos gestores e que são relevantes para o conteúdo do Guia.

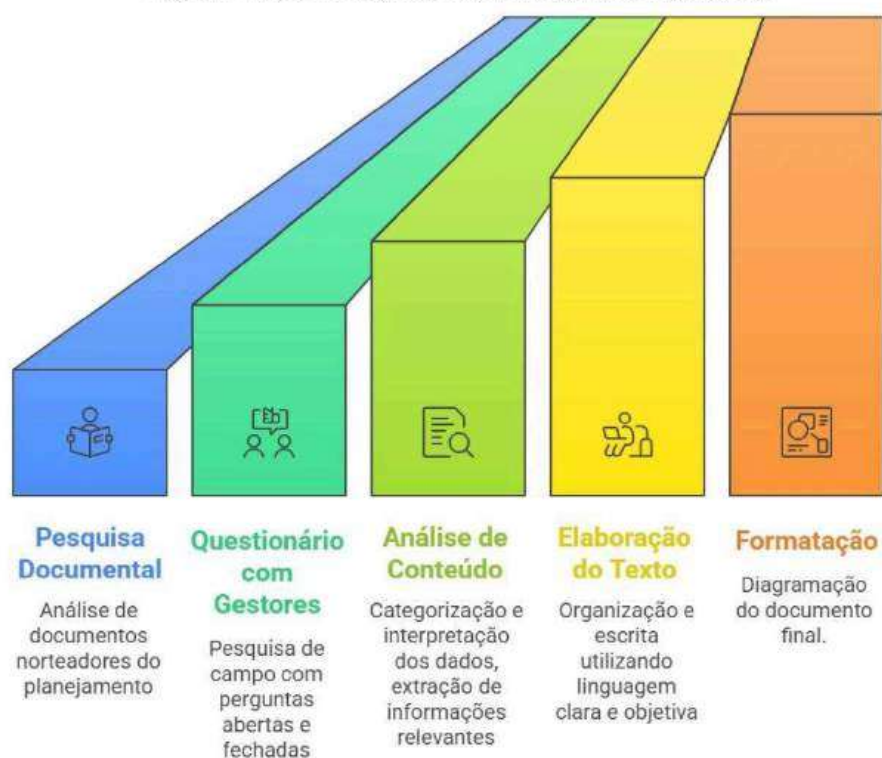
Outro recurso foi a pesquisa de campo. Um **questionário digital** foi aplicado aos gestores em exercício no Câmpus Joinville, contendo perguntas abertas e fechadas. As perguntas abertas permitiram que os participantes expressassem suas opiniões livremente, enquanto as fechadas, incluindo o uso da Escala Likert, ajudaram a coletar dados sobre o perfil dos gestores e seu nível de conhecimento sobre os procedimentos do PAT. Este questionário identificou as principais lacunas de conhecimento dos gestores, fornecendo subsídios para o desenvolvimento do produto educacional.

Após a coleta, os dados do questionário foram submetidos à **análise de conteúdo de Bardin** (2016) para identificar padrões, temas recorrentes e relevantes, relacionando-os posteriormente à fundamentação teórica do estudo.



As informações obtidas na pesquisa documental e nos questionários foram sistematizadas de forma a facilitar a compreensão pelos gestores. Em seguida, ocorreu a **elaboração do texto** do guia. O material então foi **formatado e diagramado** em arquivo no Google Docs, por facilitar o acesso e permitir futuras atualizações. A Figura 2 traz as etapas de criação do guia.

Figura 2 - Etapas de criação do Guia de Planejamento Orçamentário



Fonte: Elaborado pela autora no aplicativo Napkin (2025).



## 3 DOCUMENTOS NORTEADORES

### 3.1 Legislação e Normas

A gestão orçamentária dos câmpus acontece de forma parcialmente descentralizada: a Reitoria é a Unidade Gestora Executora (UG-E) e os câmpus são Unidades Gestoras Responsáveis (UG-R), sendo que cada câmpus planeja e gerencia o recurso disponível, mas a execução final (pagamentos) é feita na Reitoria. Os recursos advêm do Orçamento Geral da União por meio da **Lei Orçamentária Anual** e sua execução é "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)", conforme o **PDI 2020-2024** do IFSC (2020, p. 107).

A Figura 3 ilustra as principais demandas atendidas nos Câmpus conforme relatórios financeiros emitidos pela Plataforma Orçamentária de Controle e Monitoramento (POCM) com o recurso que é descentralizado.

Figura 3 - Principais despesas executadas pelos Câmpus



Fonte: Elaborado pela autora no aplicativo Napkin (2025).



O processo de planejamento orçamentário é instruído por vários documentos. A seguir, estão os documentos mais utilizados para a elaboração do PAT no Câmpus Joinville.

### 3.1.1 Portarias do Reitor

São publicadas, no mínimo, duas portarias do Reitor para cada processo de PAT. A primeira geralmente é publicada no primeiro semestre do ano e define o cronograma e as diretrizes para a elaboração do PAT, incluindo uma tabela com os Limites Orçamentários previstos.

O Limite orçamentário considera os princípios da gestão em rede, colaborativa e sustentável do IFSC, e utiliza uma metodologia de divisão orçamentária discutida e aprovada no Colégio de Dirigentes (CODIR), o órgão superior do IFSC consultivo e que é composto pelo Reitor, que o preside, pelos Pró-reitores e pelos Diretores-gerais dos câmpus, e se reúne ordinariamente uma vez por mês. A segunda portaria estabelece as normas e procedimentos para a revisão do PAT, e contempla ajustes nos Limites Orçamentários, quando houverem.



As portarias do Reitor são publicadas no endereço <https://sipac.ifsc.edu.br/> e podem ser consultadas acessando o menu > BOLETINS DE SERVIÇO, > Buscar Informações Publicadas, > selecionar "Tipo: Portaria do(a) Reitor(a)", "Conteúdo: PLANO ANUAL DE TRABALHO", botão "Consultar".

### 3.1.2 Resolução do Colegiado do Câmpus Joinville

As diretrizes do Câmpus Joinville foram estabelecidas por meio da Resolução do Colegiado nº 78/2023, que define os procedimentos para a avaliação do PAT no âmbito do câmpus. Os procedimentos são estruturados em duas etapas principais: a elaboração e a revisão do PAT.



A Figura 4 ilustra as fases do PAT no Câmpus Joinville.

Figura 4 - Síntese das etapas do PAT no Câmpus Joinville



Fonte: Elaborado pela autora no aplicativo Napkin (2025).

Da Resolução do Colegiado do Câmpus Joinville nº 78/2023, destaca-se: a restrição do número de projetos de investimento e custeio cadastrados por área, a criação de uma comissão de planejamento anual, e seus membros, que farão a priorização dos projetos seguindo as orientações de tentar contemplar todas ou a maior parte das áreas/departamentos/direção dentro do orçamento disponível; e que na fase de revisão não serão incluídos novos projetos, exceto emergenciais a serem analisados pela direção.

Para consultar o documento na íntegra, acesse o [Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos \(SIGRH\)](#). Clique no menu “COLEGIADOS” > Colegiados > localize “Colegiado do Câmpus Joinville” > Resoluções > ano: 2023 e número: 78 > Buscar.





### 3.2 Documentos e Ferramentas

Além da legislação e das normas que regem o planejamento orçamentário, a elaboração do PAT no Câmpus é auxiliada por uma série de documentos e ferramentas específicas. Esses recursos padronizam procedimentos e dão suporte aos gestores no processo.

#### 3.2.1 Portal do PAT

O portal do PAT no site do IFSC (<https://www.ifsc.edu.br/pat>) é um repositório centralizado de informações e recursos relacionados ao planejamento institucional. Ele disponibiliza uma relação de documentos e materiais de apoio desde 2015 até 2026. Para cada ano, o portal organiza as informações em duas categorias principais: documentos norteadores e material de apoio.



Os documentos norteadores incluem normativas como Portarias, Resoluções e Instruções Normativas que estabelecem cronogramas, normas para elaboração e revisão do PAT, metodologias (por exemplo, de divisão orçamentária), além de listar a nominata dos articuladores de planejamento e a relação dos objetivos e iniciativas estratégicas, bem como seus gestores. Já os materiais de apoio oferecem recursos práticos como oficinas, apresentações, vídeos tutoriais e tutoriais do sistema.

Esses recursos são voltados principalmente aos servidores envolvidos nas etapas de planejamento, como gestores, articuladores e proponentes de projetos, oferecendo suporte para a correta elaboração, acompanhamento e revisão do PAT. Ao centralizar essas informações em um único ambiente digital, o portal facilita o acesso e a padronização dos processos institucionais. A Figura 5 apresenta a interface da página do PAT no site do IFSC, destacando a organização dos documentos e materiais de apoio disponíveis.



Figura 5 - Captura da tela da página do PAT

ifsc.edu.br/pat

 **INSTITUTO FEDERAL**  
Santa Catarina

Plano anual de trabalho

Início > O IFSC > Documentos Norteadores > Plano anual de trabalho

## Plano Anual de Trabalho

Relação dos documentos do Plano Anual de Trabalho (PAT) do IFSC

### PAT 2026

**Documentos Norteadores**

- **Portaria 1517/2025** - Estabelece o cronograma e as normas para a elaboração do PAT 2026
- **Portaria 998/2025** - Metodologia de divisão orçamentária do IFSC
- **Nominata dos articuladores de planejamento**
- **Relação de Objetivos e Iniciativas Estratégicas - Planejamento Estratégico**
- **Relação dos Gestores dos Objetivos Estratégicos**

**Material de Apoio**

- **Oficina Google Data Studio: elaboração de painéis para acompanhamento do PAT**
- **Bate-papo sobre Planejamento Participativo no IFSC (21/9/2021)**
- **Apresentação de abertura do processo PAT 2022 (17/6/2021)**
- **Bate-papo sobre Orçamento e PAT (1º/4/2021)**

Fonte: IFSC (2025). Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pat>. Acesso em: 11 jun. 2025.

### 3.2.2 Sistema de Planejamento

O Sistema de Planejamento é a ferramenta utilizada pelo IFSC para a elaboração do PAT. Ele pode ser acessado pelo endereço [dqp.ifsc.edu.br](http://dqp.ifsc.edu.br), e, conforme o perfil de acesso do usuário, permite o lançamento dos custos estimados para a manutenção da Unidade Gestora Responsável (UGR) — com o detalhamento dos elementos de despesa vinculados ao funcionamento do câmpus — e o cadastro de projetos.





Ao criar um projeto, é necessário definir sua tipologia (Estratégico, Rotineiro ou de Infraestrutura), vinculá-lo a objetivos e iniciativas estratégicas ou a macroprocessos da cadeia de valor, indicar sua relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e citar um documento gerador. Para priorizar o projeto, o sistema exige a atribuição de três valores conforme o critério GUT, que avalia os aspectos de Gravidade, Urgência e Tendência. Nas próximas telas do sistema é necessário informar o detalhamento de objetivos específicos, metas locais, indicadores de desempenho, o registro das ações do projeto com seus responsáveis e datas, e a estimativa de custos para cada ação - especificando período, itens, elementos de despesa e fontes do recurso.

O sistema é alimentado pelos articuladores de planejamento dos câmpus, que possuem permissão para incluir, alterar e excluir projetos. A validação e desvalidação dos projetos é realizada pela Direção-Geral de cada Câmpus. O sistema também oferece a funcionalidade de geração de relatórios, com opções de filtro por ano e por câmpus.

Figura 6 - Captura da tela da página do Sistema de Planejamento - Consulta de Projetos do PAT

ESCOPO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UG	CÓDIGO	TÍTULO DO PROJETO	AÇÕES	
2025	-- Seleção --	JLE				
1	2025	Macroprocesso - Gestão de Pessoas	JLE	01JLE-3.1.8/25	DG [CAPACIT] Capacitação de Servidores (PDP 2025)	[ Obj. Esp. Projeto ] [ Estima. Custo ]
2	2025	Macroprocesso - Gestão de Bens e Serviços	JLE	02JLE-3.4.1/25	DG-DAM [CUST] Fundamento do Câmpus	[ Obj. Esp. Projeto ] [ Estima. Custo ]

Fonte: IFSC (2025). Disponível em: [dgp.ifsc.edu.br](http://dgp.ifsc.edu.br). Acesso em: 13 jun. 2025.



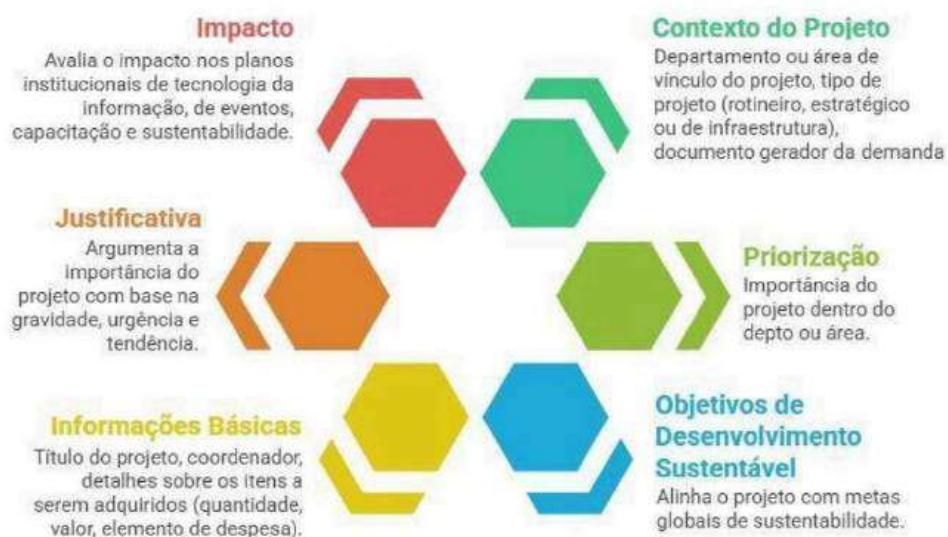
### 3.2.3 Formulário para cadastro de projetos



O formulário, criado na plataforma gratuita LimeSurvey (<https://limesurvey.ifsc.edu.br/admin/>), é disponibilizado pelo articulador de planejamento aos gestores do câmpus no primeiro semestre do ano. Sua principal finalidade é padronizar e centralizar a coleta de informações referentes aos projetos.

Os itens do formulário a serem preenchidos pelos gestores estão ilustrados na Figura 7.

Figura 7 - Itens do formulário para cadastro de projetos e respectivas explicações



Fonte: Elaborado pela autora no aplicativo Napkin (2025).

Essas informações fundamentam o processo de priorização conduzido pela Comissão de Planejamento e são utilizadas pelo articulador no lançamento dos dados no Sistema de Planejamento. O seu detalhamento será apresentado no item 5.1 – Elaboração de Projetos deste Guia.



### 3.2.4 Matriz GUT

A ferramenta de priorização de projetos do PAT utilizada pelo IFSC é a Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência (GUT).

A Gravidade avalia o impacto que um determinado problema pode causar à instituição, ou seja, mede o quão severas seriam as consequências caso a questão não fosse abordada. A Urgência refere-se à rapidez com que uma solução ou ação é necessária para resolver o problema. A Tendência avalia a probabilidade de agravamento da situação ao longo do tempo, caso nenhuma medida seja tomada - se o problema tende a piorar, ficar estável ou até mesmo melhorar por si só com o passar do tempo.

Quanto maior o GUT atribuído ao projeto, maior sua prioridade, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
1 ou 2	sem gravidade	sem pressa	não piora com o tempo
3 ou 4	pouco grave	pode esperar um pouco	piora a longo prazo
5 ou 6	grave	o mais rápido possível	piora a médio prazo
7 ou 8	muito grave	tem certa urgência	piora a curto prazo
9 ou 10	prejuízo grave	ação imediata	agravamento imediato

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A Matriz GUT facilita a visualização dos projetos que demandam atenção imediata. O resultado é um ranqueamento dos projetos em ordem de prioridade, que poderão ou não ter sua execução realizada no ano seguinte, dependendo do limite orçamentário previsto.



## 4 COMISSÃO DE PLANEJAMENTO

A Comissão de Planejamento é nomeada anualmente pela Direção-Geral e trabalha na previsão do uso dos recursos do Câmpus Joinville para o ano seguinte. Os articuladores são servidores designados pela Direção-Geral de cada câmpus. Eles recebem capacitação da Diretoria de Planejamento da Reitoria, vinculada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, e são responsáveis por orientar a elaboração do PAT nos câmpus e cadastrar os projetos no sistema de planejamento.

### 4.1 Composição

A Comissão é composta por representantes da Direção-Geral; Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão; Chefia do Departamento de Administração; Chefia do Departamento de Assuntos Estudantis; e das coordenadorias das áreas de Saúde e Serviços, Elétrica, Mecânica e Cultura Geral, além do articulador e os respectivos suplentes, que são acionados em caso de ausência dos titulares. A estrutura da comissão está representada na Figura 8.

Figura 8 - Composição da Comissão de Planejamento do Câmpus Joinville do IFSC



Fonte: Elaborado pela autora no aplicativo Napkin (2025).



O quadro de membros assegura paridade e representatividade entre os diferentes setores institucionais, refletindo os princípios da gestão democrática, que se baseia na participação coletiva dos diversos segmentos da comunidade escolar no processo decisório. A gestão democrática estimula a descentralização das decisões, promovendo um ambiente institucional participativo e comprometido com a qualidade da educação.

#### 4.2 Atividades do planejamento orçamento no Câmpus Joinville

A Figura 9 retrata, de forma geral, as atividades que compõem o processo de planejamento orçamentário no Câmpus Joinville do IFSC, organizadas em etapas sequenciais. Essa representação permite visualizar o fluxo das ações, desde a elaboração inicial até a execução, oferecendo uma visão abrangente da dinâmica institucional envolvida no processo.

Figura 9 - Atividades que compõem o processo de planejamento orçamentário no Câmpus Joinville do IFSC



Fonte: Elaborado pela autora no aplicativo Canva (2025).

No próximo tópico teremos um detalhamento das atividades e seus respectivos responsáveis.



## 5 PLANO ANUAL DE TRABALHO

O objetivo do PAT é transformar “as diretrizes estratégicas do IFSC em projetos e processos que buscam tangibilizar o que foi planejado e proporcionar a otimização da aplicação dos recursos disponíveis”, orientando assim, as ações mais operacionais nos câmpus (PDI, 2020, p. 310).

Nesta seção, são apresentadas as informações necessárias para a elaboração de projetos e o cronograma de trabalho.

### 5.1 Elaboração de Projetos

#### 5.1.1 Identificar as demandas

Os coordenadores de áreas, chefes de departamentos e diretores definem os projetos para submissão após discussão com seus pares, conforme item 1.2 da Resolução do Colegiado do CJ/IFSC/78/2023.

Projetos que impactam mais de uma área ou setor, independentemente de quem os propõe, devem ser classificados como projetos da Direção. Para isso, é necessário que o autor do projeto entre em contato com a Direção antes de submetê-lo, a fim de alinhar a priorização no âmbito da diretoria.

A Tabela 1 apresenta o número limite de projetos que podem ser cadastrados por tipo de recurso (custeio e investimento), definidos os itens 1.3a e 1.3b da Resolução do Colegiado do CJ/ IFSC/78/2023.

Tabela 1 - Número limite de projetos por Coordenação no PAT

Recurso	Número limite de projetos
Custeio	1
Investimento	4

Fonte: Resolução do Colegiado do CJ/ IFSC/78/2023.



### 5.1.2 Objetivo estratégico do projeto

Há três tipos de projetos, conforme ilustrado na Figura 10.

Figura 10 - Tipos de projetos e respectivos elementos de despesa vinculados



Fonte: Elaborado pela autora no aplicativo Napkin (2025).

Os tipos de projetos estão definidos nas normas estabelecidas pelas Portarias anuais do Reitor que regulamentam o processo de elaboração do PAT no IFSC. Na Portaria nº 1517/2025, o artigo 13 apresenta as seguintes orientações:

- I. Os projetos que promovam a realização dos objetivos estratégicos institucionais e contribuam diretamente para o alcance de suas metas, são considerados como **Projetos Estratégicos**, e devem ser vinculados a uma das Iniciativas Estratégicas do PDI 2025-2029;
- II. Ações que promovam atividades de caráter recorrente, sem associação com as iniciativas estratégicas e impacto direto nas metas estratégicas institucionais, são considerados como **Ações Rotineiras**;
- III. Ações que promovam a execução e manutenção de bens imóveis, aquisição de softwares, equipamentos e demais materiais permanentes, conforme orientado pelo Plano Quinquenal de Infraestrutura, são considerados como **Projetos de Infraestrutura** [...].

A maioria dos projetos do Câmpus Joinville é Rotineiro ou de Infraestrutura. Já os projetos estratégicos, em menor número, estão vinculados a iniciativas estratégicas coordenadas pelas pró-reitorias, as quais podem ser consultadas no [site do PAT](#) ou clicando nos links:



[Relação de Objetivos e Iniciativas Estratégicas](#)  
[Relação dos Gestores dos Objetivos Estratégicos](#)



### 5.1.3 Documentos geradores

Diz respeito ao documento ou contexto que motivou a criação do projeto. Mostra que o projeto não surgiu de uma decisão isolada, mas responde a uma demanda documentada e reconhecida. As opções disponibilizadas pelo sistema são:

- Ato normativo de órgão colegiado
- Cadeia de valor
- Legislação ou Norma externa
- Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho
- Planejamento estratégico
- Plano de Desenvolvimento de Pessoas
- Plano de Logística Sustentável
- Plano de Oferta de Cursos e Vagas
- Plano Estratégico de Permanência e Êxito
- Plano Quinquenal
- Relatório Auditoria Externa
- Relatório Auditoria Interna
- Relatório Autoavaliação Institucional CPA
- Relatório Avaliação Externa de Curso
- Relatório Avaliação Institucional Externa
- Relatório Conselho de Classe
- Relatório de Lacuna de Competência
- Outros

### 5.1.4 Item do Documento Gerador

É o detalhamento do documento gerador. Em contextos com recursos limitados, o documento gerador pode ajudar a justificar a priorização de um projeto em detrimento de outros, principalmente se estiver vinculado a metas estratégicas, legais ou institucionais.

- Exemplo 01: Documento gerador: Relatório de Autoavaliação Institucional

Item do documento gerador: Ponto Urgente 01, página 37

- Exemplo 02: Documento gerador: Relatório de Auditoria Interna

Item do documento gerador: Relatório da Auditoria Interna 28/2025, página 106, item 52



### 5.1.5 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

O Brasil passou a adotar os ODS após a Cúpula das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada em 2015. Esses objetivos compõem uma agenda global que orienta as políticas públicas nacionais e as iniciativas de cooperação internacional ao longo de um período de quinze anos, com foco na erradicação da pobreza, na promoção da sustentabilidade ambiental, social e econômica, e na garantia de uma vida digna para todos.

Alinhado a esse compromisso, o IFSC vinculou os ODS na elaboração do PAT. Dessa forma, cada projeto deve estar vinculado a pelo menos um dos objetivos, conforme ilustrado na Figura 11:

Figura 11 - Os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: VIRADA ODS (2025). Disponível em:

<https://viradaodssp.sp.gov.br/2022/o-que-e-a-virada/17-objetivos/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

Ao alinhar os projetos do PAT aos princípios da Agenda 2030, o IFSC fortalece seu papel como agente de transformação social. O ODS mais utilizado no IFSC é o 4 - Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade.



[Clique aqui](#) para conhecer os outros ODS.



### 5.1.6 Ordem de prioridade dentro da área/departamento

Conforme item 1.2 da Resolução do Colegiado do CJ/IFSC/78/2023, é necessário que cada coordenador de área, chefe de departamento e diretor realize uma priorização dos projetos das respectivas áreas, departamentos e diretorias a partir de formulário de perguntas a respeito da gravidade, urgência e tendência (GUT) relacionadas ao projeto.

**⚠ A priorização dos projetos dentro de cada área é essencial para que o articulador de planejamento possa organizá-los nas planilhas de análise e ranqueamento da Comissão de Planejamento!**

### 5.1.7 Título do projeto

Com o objetivo de facilitar a organização dos projetos — considerando o tipo de recurso e a divisão entre áreas, departamentos e diretorias —, temos adotado, nos últimos anos, a padronização dos títulos por meio de abreviações e colchetes, prática que tem se mostrado eficaz. Títulos fora do padrão são ajustados pelo(a) articulador(a).

- **Exemplos:**

DG [CAPACIT] Capacitação de Servidores (PDP 2026)  
 DG-DAM [CUST] Funcionamento do Câmpus  
 DG [CUST] Diárias e Passagens para Servidores  
 DAE [CUST] Assistência Estudantil  
 DEPE [CUST] Edital de Ensino, Pesquisa e Extensão  
 DG-INFRA [CUST] Consumo da Coordenadoria  
 CG [CUST] Consumo da área  
 MEC [CUST] Consumo da área  
 EL [CUST] Consumo da área  
 SS [CUST] Consumo da área  
 DAE [INVEST] Drywall para a sala de reunião da Coord. Pedagógica  
 DG-INFRA [INVEST] Permanente  
 DG-TIC [INVEST] Permanente  
 DEPE [INVEST] Mobiliários adaptados para salas de aula



### 5.1.8 Coordenador

Usualmente é a pessoa no cargo de coordenador(a) da área, chefe do departamento ou diretor(a) responsável por cadastrar o memorando solicitando a compra do material ou contratação do serviço planejado pelo projeto.



### 5.1.9 Justificativa

A fundamentação da gravidade, urgência e tendência do projeto tem papel decisivo no processo de priorização. O nível de detalhamento da justificativa impacta diretamente na qualidade da análise e na fundamentação da decisão da comissão.

### 5.1.10 Objetivo específico

O sistema solicita o preenchimento das seguintes informações:

- Descrição do objetivo específico: **Exemplo**: Fomentar o desenvolvimento de projetos indissociáveis entre ensino, pesquisa e extensão.
- Detalhes do objetivo específico: **Exemplo**: Auxílio financeiro a servidores pesquisadores e estudantes extensionistas por meio de bolsas de iniciação científica.
- Descrição dos itens a serem adquiridos: **Exemplo**: 1 bolsa paga em parcela única de até R\$ 4.500 para 5 servidores, e 22 bolsas para estudantes de R\$ 700 pagas durante 05 meses.
- Está incluído nas diretrizes do Plano Diretor de Tecnologia de Informação (no caso de compras de TIC - computadores, projetores, cabeamento, workstation,...): SIM ou NÃO
- Impacta o Calendário de Eventos do câmpus: SIM ou NÃO
- Impacta no Plano Anual de Capacitação: SIM ou NÃO

### 5.1.11 Estimativas de valor

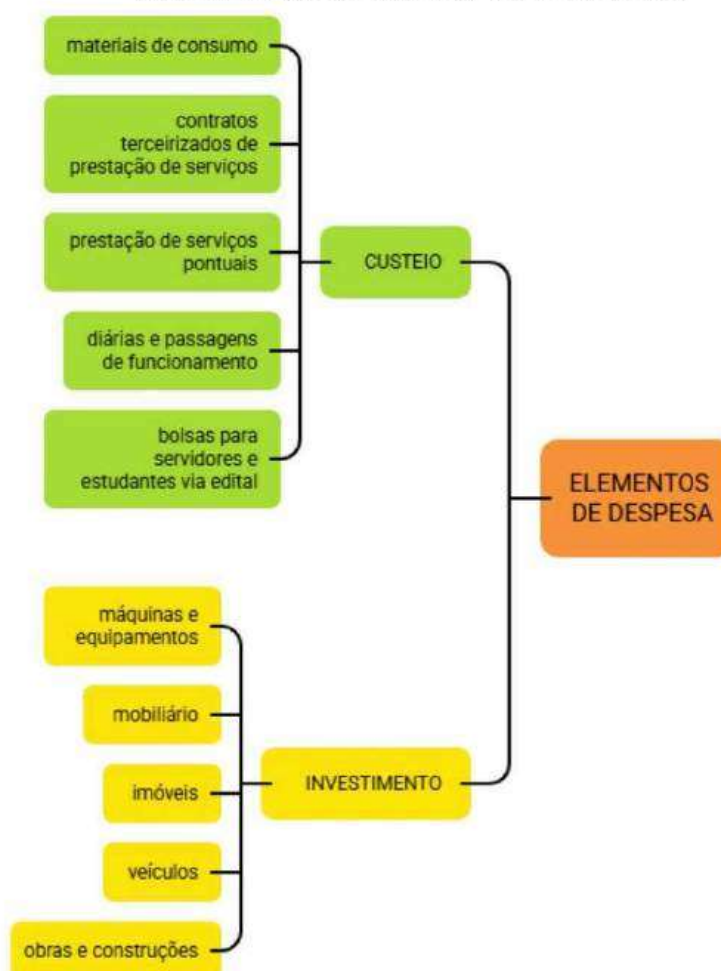
Considerando que a maioria dos projetos envolve diversos itens e valores, orienta-se registrar no formulário do(a) articulador(a) a estimativa de valor com uma única unidade, atribuindo o valor total estimado do projeto. Essa prática assegura a reserva adequada do recurso. O resultado final da multiplicação precisa corresponder ao valor total do projeto. *Observação*: o sistema permite apenas valores inteiros, não sendo possível o uso de casas decimais.



### 5.1.12 Elemento de Despesa

Existem três categorias possíveis de elemento de despesa: custeio, investimento e capacitação. No entanto, o recurso de capacitação possui uma ação orçamentária específica e, por isso, é elaborado um projeto exclusivo no PAT. Dessa forma, os projetos cadastrados por coordenadores, chefes e diretores devem se enquadrar apenas nas categorias de custeio ou investimento, de acordo com as referências apresentadas na Figura 12.

Figura 12 - Exemplos de despesas de custeio e investimento



Fonte: Elaborado pela autora no aplicativo Napkin (2025).



As despesas de custeio são aquelas necessárias para manter o funcionamento do câmpus, como pagamento de contas de água, luz, prestação de serviços de limpeza, vigilância, jardinagem, manutenção predial, recepção, materiais para utilização nos laboratórios das áreas de ensino e manutenção de equipamentos, entre outros.

Já as despesas de investimento envolvem a aplicação de recursos em melhorias ou expansão da infraestrutura, como a construção de prédios, aquisição de máquinas e equipamentos permanentes, reformas - mesmo que pequenas - que envolvem a área de engenharia. Em resumo, custeio mantém o que já existe funcionando, enquanto investimento amplia ou melhora a estrutura existente, incrementando o patrimônio.

Caso haja dúvidas, o coordenador do projeto pode procurar a chefia do Departamento de Administração ou o setor financeiro do câmpus para esclarecer.



## 5.2 Cadastro de Projetos

As orientações para o preenchimento do formulário de cadastro de projetos do PAT são enviadas por e-mail pelo articulador de planejamento do câmpus. O período de cadastro é definido pela Direção do Câmpus, com base nos prazos estabelecidos na Portaria do Reitor que regulamenta o fluxo de concepção, validação e aprovação do PAT.

O e-mail enviado pelo articulador costuma conter instruções gerais, o link de acesso à plataforma **LimeSurvey** — **utilizada para o envio das propostas** — e o período para o cadastramento. Também pode incluir documentos complementares, como a Resolução do Colegiado do Câmpus Joinville/IFSC nº 78/2023, que define os procedimentos locais para avaliação do PAT, e um arquivo com as perguntas do formulário, acompanhado de explicações e exemplos de respostas.



### 5.3 Priorização de Projetos

Na comissão de planejamento, são estabelecidos **acordos e diretrizes** que orientam a análise e a priorização dos projetos. A comissão define, por exemplo, a relevância da execução de determinados projetos, atribuindo prioridade sem necessidade de análise GUT. São eles: capacitação, funcionamento do câmpus, diárias e passagens, assistência estudantil, editais de ensino e monitoria, e projetos com recursos extra-orçamentários.

Outro acordo dentro da comissão é que os projetos são avaliados separadamente, de acordo com a natureza da verba (investimento ou custeio), e agrupados em categorias conforme a priorização realizada pelos departamentos e coordenadorias. Também adotou-se o critério de que os coordenadores não podem votar em projetos pertencentes às suas próprias áreas.

Após a aplicação da matriz GUT, emprega-se também um **sistema de pesos**, no qual os projetos considerados prioritários receberam multiplicadores maiores. Por fim, na última reunião da Comissão de Planejamento, é feita a análise do ranking resultante, com possibilidade de ajustes por meio de indicação ou votação, de modo a realocar projetos que o grupo entenda merecer reposicionamento.

### 5.4 Cronograma do PAT

No Portal do Servidor do IFSC, está disponível um repositório de processos. Entre eles, encontram-se processos de trabalho relacionados à gestão estratégica, inseridos pela Diretoria de Gestão do Conhecimento. Dois **mapeamentos de processos** oferecem uma visão geral das etapas e podem auxiliar na organização das ações locais.

São eles:

[1.2.1.3 Elaborar Plano Anual de Trabalho](#)

[1.2.1.5 Revisar Plano Anual de Trabalho](#)





Os mapeamentos oferecem a base a partir da qual a prática do gestor no câmpus pode ser planejada. O olhar abrangente permite entender os objetivos institucionais e os vínculos entre diferentes etapas e setores.

A Figura 13 apresenta um **cronograma** com as principais ações do processo no âmbito do Câmpus Joinville, indicando os meses em que essas ações geralmente ocorrem. Ressalta-se que o cronograma está sujeito a alterações, considerando fatores internos e externos que podem impactar o calendário previsto.

Figura 13 - Cronograma das principais ações do processo de planejamento orçamentário no Câmpus Joinville do IFSC



Fonte: Elaborado pela autora no aplicativo Napkin (2025).

Conhecer o processo permite aos gestores uma análise crítica e a tomada de decisões mais assertivas, além de lhes conferir maior autonomia no processo de planejamento.



#### 5.4.1 Responsáveis pelas atividades

Conforme apresentado no tópico anterior, o processo de planejamento é composto por diversas ações. O Quadro 2 descreve as atividades e os respectivos responsáveis, considerando o período anterior ao de revisão (março a julho de cada ano). Em azul, as células cujas atividades têm participação direta de coordenadores de área, chefes e diretores.

Quadro 2 - Detalhamento das atividades e responsáveis no processo no planejamento orçamentário no Câmpus Joinville do IFSC antes da etapa de revisão

Atividade	Responsável
Nomeação dos membros da Comissão de Planejamento	Direção-geral
Definição do período de cadastro de projetos	Direção-geral
Elaboração do formulário Limesurvey e divulgação do período de cadastro de projetos	Articulador
Elaboração de projetos e priorização junto aos seus pares Cadastro no formulário	Diretores, Chefes e Coordenadores de Área
Agendamento, organização, condução e registro das reuniões da Comissão de Planejamento	Articulador
Emissão do relatório do Limesurvey e ajustes nos projetos junto aos gestores, quando necessário	Articulador
Elaboração da planilha para a análise de ranqueamento dos projetos	Articulador
Análise GUT para ranqueamento dos projetos	Comissão de Planejamento
Preparação da minuta de Classificação Geral dos projetos, agendamento da reunião para apreciação	Articulador
Ajustes e aprovação do ranqueamento	Comissão de Planejamento
Cadastro dos projetos no sistema de planejamento	Articulador
Análise técnica dos projetos no sistema	PRODIN
Ajustes apontados na análise técnica	Articulador
Envio dos relatórios 5 e 6 do sistema para a Comissão e a Direção. Solicitação de inclusão na pauta do Colegiado	Articulador
Apreciação e Resolução de Aprovação	Colegiado do Câmpus
Validação dos projetos no sistema de planejamento	Diretor-Geral
Publicação da Resolução e envio da Resolução do Colegiado com os Relatórios 5 e 6 para a PRODIN via Memorando	Direção-Geral

Fonte: Elaborado pela autora (2025).



No segundo semestre é aberto um período de revisão, que segue o detalhamento de atividades conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Detalhamento das atividades e responsáveis no processo no planejamento orçamentário no Câmpus Joinville do IFSC após etapa de revisão

Atividade	Responsável
Definição do período de revisão de projetos	Direção-geral
Divulgação do período de revisão	Articulador
Ajustes (alteração, exclusão ou inclusão de projeto emergencial), se houver	Diretores, Chefes e Coordenadores de Área
Preparação da minuta de Classificação Geral dos projetos, considerando alterações orçamentárias e de projetos, Agendamento da reunião da comissão para apreciação, se houver necessidade.	Articulador
Ajustes e aprovação do ranqueamento final, se houver necessidade.	Comissão de Planejamento
Desvalidação dos projetos no sistema de planejamento para habilitar a edição	Diretor-Geral
Alterações no sistema de planejamento	Articulador
Análise técnica dos projetos no sistema	PRODIN
Ajustes apontados na análise técnica	Articulador
Envio dos relatórios 5 e 6 do sistema para a comissão e a Direção. Solicitação de inclusão na pauta do Colegiado	Articulador
Apreciação e Resolução de Aprovação	Colegiado do Câmpus
Validação dos projetos no sistema de planejamento	Diretor-Geral
Publicação da Resolução e envio da Resolução do Colegiado com os Relatórios 5 e 6 para a PRODIN via Memorando	Direção-Geral

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O relatório de execução do PAT é um documento solicitado pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional no primeiro trimestre do ano seguinte. Seu preenchimento é realizado, em primeira instância, pelo articulador, com base nas informações disponibilizadas na [POCM](#).



Caso os dados na plataforma estejam incompletos ou indisponíveis, o chefe do Departamento de Administração (DAM) poderá ser acionado para preencher e encaminhar o relatório, pois a execução do PAT se baseia nas informações da execução orçamentária do Câmpus.



## 6 ETAPAS POSTERIORES AO PAT

Anualmente, os setores de compras dos Câmpus orientam coordenadores, chefes e diretores quanto ao processo de elaboração dos DFDs (Documentos de Formalização de Demandas) no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC), com vistas à composição do Plano de Contratações Anual (PCA). Esse plano consolida todas as intenções de compras e contratações que os Câmpus do IFSC pretendem realizar no exercício seguinte.

Os DFDs contêm o detalhamento dos itens dos projetos do PAT, considerando a disponibilidade orçamentária. Dessa forma, **somente são cadastrados no PGC os projetos que estejam dentro dos limites orçamentários do Câmpus**, ou seja, que têm previsão de recurso para execução.

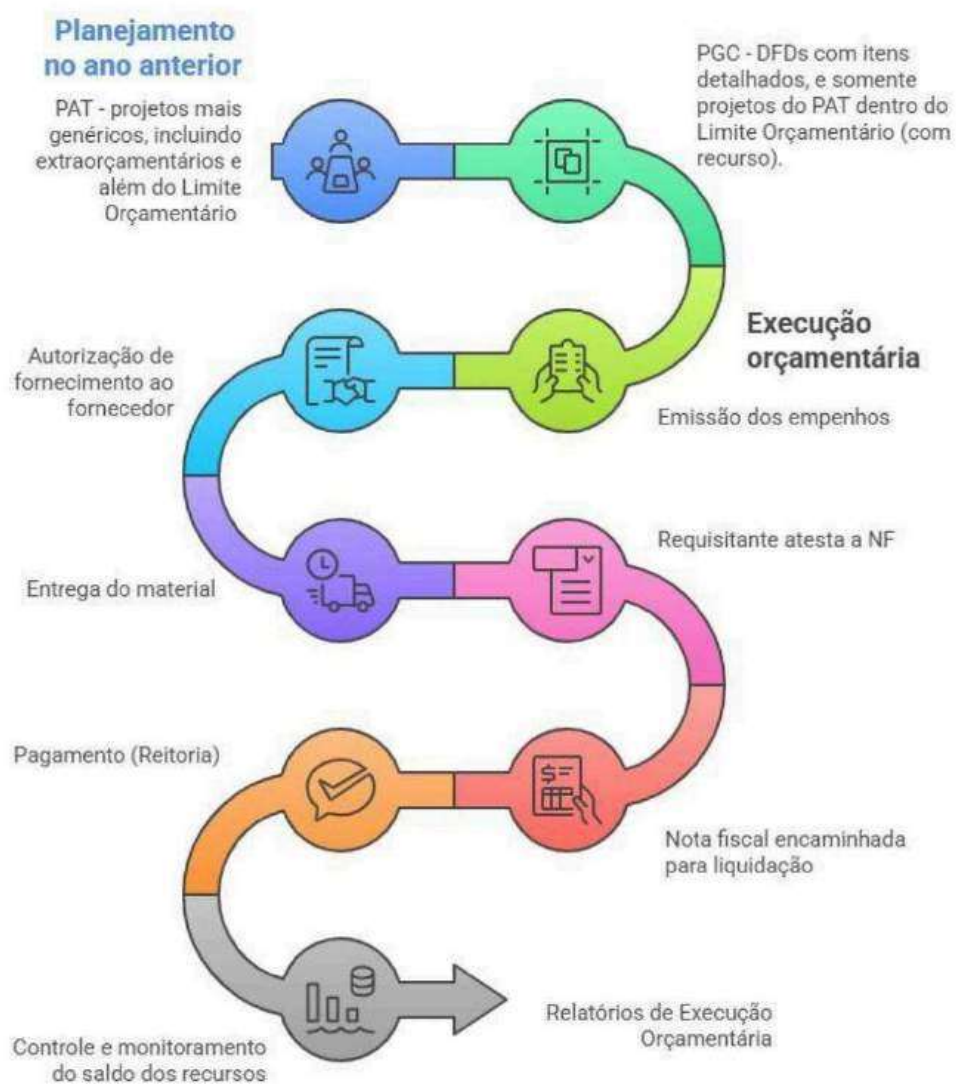
No ano subsequente ao planejamento, tem início a fase de execução. Com a liberação dos recursos financeiros, o Chefe do DAM comunica os gestores para que solicitem a emissão dos empenhos vinculados aos respectivos projetos. O pedido de compra segue o fluxo administrativo, incluindo a emissão do empenho e o envio da autorização de fornecimento ao fornecedor.

Após a entrega do material, o requisitante atesta o recebimento, e a nota fiscal é encaminhada para liquidação no setor financeiro do Câmpus e, posteriormente, para pagamento na Reitoria. O controle e o monitoramento do saldo dos recursos dos projetos são realizados por meio da ferramenta POCM.

A Figura 14 apresenta o fluxo simplificado de uma compra de material, desde o planejamento até a elaboração do relatório de execução.



Figura 14 - Processo de planejamento e execução orçamentária simplificado



Fonte: Elaborado pela autora no aplicativo Napkin (2025).

O Departamento de Administração é responsável por articular as ações entre todos os envolvidos no processo.



## 7 CONCLUSÃO

Esperamos que as informações apresentadas contribuam de maneira prática para o desenvolvimento das atividades relacionadas ao planejamento e à execução orçamentária do Câmpus, promovendo, ao mesmo tempo, a eficiência na gestão pública.

O Guia de Planejamento Orçamentário foi diagramado em formato digital em arquivo de texto no Google Drive para facilitar o acesso e permitir atualizações contínuas. O arquivo será disponibilizado para a Direção do Câmpus para que possam ser feitas atualizações futuras de acordo com a necessidade.

O material poderá ser replicado e utilizado por gestores e articuladores de outros câmpus da Rede IFSC, realizando adaptações conforme as especificidades de cada câmpus.

Por fim, a expectativa é que este instrumento atue como um facilitador, preparando os gestores para desafios orçamentários e promovendo a adequada aplicação dos recursos para a formação integral dos estudantes.

**Mestranda: Karin Fetter**

**Orientadora: Profa. Crislaine Gruber, Dra.**

**Coorientador: Prof. Igor Thiago Marques Mendonça, Dr.**



## REFERÊNCIAS

ALVES, D. **Plataforma interativa de controle e monitoramento orçamentário em uma instituição pública de educação profissional e tecnológica**. 2020. 101 f. Dissertação (Mestrado do ProfEPT) - IFSC, Florianópolis, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Um novo modelo em educação profissional e tecnológica: concepção e diretrizes**. MEC, Brasília, 2010. Disponível em: <https://memoria.ifrs.edu.br/documentos/um-novo-modelo-de-educacao-profissional-e-tecnologica-concepcoes-e-diretrizes>. Acesso em: 09 jul. 2024.

GAROZZI, E. B.; RAUPP, F. M. Alinhamento entre custos, orçamento e planejamento estratégico no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 25-48, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e74998>. Acesso em: 10 jul. 2024.

GIACOMIN, T. M. **Alinhamento entre planejamento estratégico e plano anual de trabalho no Câmpus Xanxerê do Instituto Federal de Santa Catarina**. 2021. 155 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó. Disponível em: [https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10951383](https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10951383). Acesso em: 09 jul. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano Anual de Trabalho**. Disponível em: <https://ifsc.edu.br/pat>. Acesso em: 08 ago. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 – 2024**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pdi-2020-2024>. Acesso em: 01 set. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2025 – 2029**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pdi-2025-2029>. Acesso em: 01 set. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria do Reitor nº 1517/2025**, de 14 de maio de 2025. Normas para o Processo de Elaboração do PAT 2026 do IFSC. Disponível em: <https://sipac.ifsc.edu.br/public/baixarBoletim.do?idBoletim=2166>. Acesso em 06 set. 2025



INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria do Reitor nº 1.736/2023, de 13 de junho de 2023.** Estabelece o cronograma e as normas para a elaboração do Plano Anual de Trabalho - PAT 2024 - do IFSC.

Disponível em:

[https://ifsc.edu.br/documents/d/documentos-norteadores/portaria\\_regulamento\\_pat-24](https://ifsc.edu.br/documents/d/documentos-norteadores/portaria_regulamento_pat-24). Acesso em: 22 jan. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria do Reitor nº 2.005/2024, de 22 de julho de 2024.** Estabelece as normas e procedimentos para a revisão do Plano Anual de Trabalho - PAT 2024 - do IFSC. Disponível em:

[https://ifsc.edu.br/documents/d/documentos-norteadores/portaria\\_2005\\_revisao\\_pat-2024](https://ifsc.edu.br/documents/d/documentos-norteadores/portaria_2005_revisao_pat-2024). Acesso em: 22 jan. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução do Colegiado do Câmpus Joinville nº 78/2023**, de 11 de abril de 2023. Aprova os Procedimentos para Avaliação do Plano Anual de Trabalho no Câmpus Joinville e revoga a Resolução nº 19/2021/COLEGIADO. Disponível em:

<https://www.ifsc.edu.br/campi/joinville/>. Acesso em: 09 ago. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Sistema de Planejamento do IFSC.** Disponível em: <https://dgp.ifsc.edu.br/>. Acesso em: 09 ago. 2025.

OLIVEIRA, S. de; NUNES, T. **Desafios enfrentados pelo Campus IFSC - Caçador para manter a qualidade no Ensino diante dos cortes orçamentários realizados pelo Governo Federal. Trabalho de Conclusão de Curso. Florianópolis**, p.1-23, 2020. Disponível em:

<https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1465>. Acesso em: 07 ago. 2025.

REISCH, O. C. **Alinhamento entre planejamento estratégico e a execução orçamentária em uma Instituição Federal de Ensino.** 2020. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em:

<https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/e9128e54-2388-47ff-95c6-aec4986244c4>. Acesso em: 23 ago. 2025.

VIRADA ODS. **Os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.** 2025.

Disponível em:

<https://viradaodssp.sp.gov.br/2022/o-que-e-a-virada/17-objetivos>. Acesso em: 5 set. 2025.