



## **APLICAÇÃO DO RECURSO PÚBLICO NA EDUCAÇÃO: O CASO DA FACULDADE DE PARANAVAI**

Neila Jaqueline Barbieri - Universidade Tecnológica Federal -  
[neilajaquelinebarbieri@gmail.com.br](mailto:neilajaquelinebarbieri@gmail.com.br)

Carlos Laercio Wrasse - Universidade Tecnológica Federal do Paraná -  
[carloslaerciowrasse@gmail.com](mailto:carloslaerciowrasse@gmail.com)

### **RESUMO**

Neste trabalho a temática de enfoque é o planejamento estratégico no recurso público da faculdade de Paranavaí por meio das leis que regem tal orçamento procurando melhores resultados para uma satisfatória gestão. Pretende demonstrar por meio do ramo da Contabilidade Pública o planejamento do recurso público da autarquia no exercício financeiro do ano de 2008. Fez-se necessário uma abordagem sobre a instituição, também em conjunto com a lei 4.320/64 que fundamenta a contabilidade pública, desde normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle do orçamento tendo o PPA – LDO – LOA do estado do Paraná, na qual é uma lei de iniciativa do poder executivo que estima a receita e fixa a despesa da administração pública evidenciando a política econômica e financeira e o programa de trabalho de governo fazendo um demonstrativo orgânico da economia pública representando o verdadeiro retrato da vida do Estado. Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa a fim de se ter uma visão mais clara e objetiva da delimitação do estudo e dos vários aspectos que contribuíram para a construção da pesquisa serão, informações constantes utilizando a pesquisa documental, teórica empírica como também uma pesquisa de campo e caracterizou-se no tipo estudo de caso.

**Palavras-chave:** Instituição de Ensino. Elaboração da Estratégia. Recurso público.

### **1 INTRODUÇÃO**

O objetivo desse trabalho foi elaborar uma proposta de modelo de planejamento estratégico aplicável à realidade da instituição de ensino superior, com análise especial para o retorno dos gastos públicos, que de fato criam impacto para essa instituição.

Para isso, foram estudados os aspectos teóricos relevantes ao tema, as características do setor de educação pública. A proposta elaborada, fundamentada pela pesquisa realizada, propõe a reunião dos aspectos teóricos de planejamento estratégico de modelos que se aplicam a várias indústrias com modelos focados especificamente no setor de educação, criando assim uma metodologia que permite elaboração e acompanhamento cíclico dos resultados organizacionais e a elaboração de um planejamento estratégico para auxiliar a instituição a atingir seus objetivos tanto no viés educacional, quanto nos recursos investidos.

O Planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. O Planejamento Estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas.

No nível corporativo, a formulação da estratégia (planejamento estratégico) refere-se à definição, avaliação e seleção de áreas de negócio nas quais a organização irá concorrer e a ênfase que cada área deverá receber. Neste nível, a questão fundamental é a alocação de recursos entre as áreas de negócio da organização, segundo os critérios de atratividade e posição competitiva de cada uma dessas áreas, e as estratégias são predominantemente voltadas para o crescimento e a permanência da empresa.

A formulação estratégica no segundo nível empresarial ou da área estratégica de negócios está relacionada ao uso eficiente dos recursos e diz respeito ao dimensionamento que a organização irá dar ao portfólio dos negócios. Nesse nível, predominam as chamadas estratégias competitivas. Assim, a estratégia da unidade de negócio diz respeito à maneira como uma organização irá concorrer nos mercados escolhidos. A formulação estratégica no nível funcional relaciona-se com o processo por intermédio do qual as várias áreas funcionais da empresa irão usar seus recursos para a implementação

das estratégias empresariais, de modo a conquistar vantagem competitiva e contribuir para o crescimento da organização.

E se tratando de planejamento na gestão pública contemporânea, a partir da discussão de âmbito mundial, coloca em relevo duas perspectivas essencialmente complementares: perspectiva estratégica ou finalística e perspectiva-meio, elas lidam com novos papéis do estado nas sociedades democráticas, perspectiva esta que acena com um profundo processo de reordenamento institucional entre os domínios do estado, mercado e terceiro setor. A partir dessa perspectiva, o estado passa a ser visto como dimensão essencial de uma rede de provimento de bens públicos e privados cuja otimização recai na busca de um planejamento essencial. Nesse sentido a contabilidade pública, que é um sistema orçamentário ou o conjunto de informações sobre receitas e despesas e as instituições públicas, têm como objetivo principal o controle patrimonial dos direitos e obrigações públicas buscando planejar estrategicamente os recursos.

Nesse contexto, por meio desses aspectos será o planejamento uma ferramenta que a contabilidade pública pode ou deve utilizar-se na gestão eficiente dos recursos públicos: Quais são e como estão sendo tratadas as práticas do planejamento na Faculdade Estadual de Paranavaí?

O presente trabalho apresentado pretende demonstrar, por meio do ramo da Contabilidade Pública agregado ao planejamento estratégico na instituição de ensino superior Faculdade Estadual de Educação Ciências e Letras de Paranavaí – Universidade Estadual do Paraná - UFPR, o planejamento do recurso público da autarquia no exercício orçamentário financeiro do ano de 2008.

Para tanto será necessário uma abordagem geral sobre a instituição em questão, fazendo um breve histórico da mesma com sua estrutura (cursos e departamentos), com foco em planejamento estratégico.

Em conjunto com a Lei 4.320/64 que fundamenta a Contabilidade Pública, desde normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle do orçamento englobando também, o Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e Lei Orçamentária Anual – LOA do Estado do Paraná (2008 - 2011). Que é uma lei de iniciativa do poder executivo que estima a receita e fixa a despesa da administração pública evidenciando a política

econômica financeira e o programa de trabalho do governo. Conforme conceitua professor Alberto Deodato e João Angélico, é, na sua mais perfeita definição. O demonstrativo orgânico da economia pública representando o verdadeiro retrato da vida do Estado.

É nessa perspectiva que pretendemos abordar o planejamento do recurso público na Faculdade e por meio de anexos de prestação de contas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Identificar as práticas no planejamento estratégico do recurso público da Faculdade Estadual de Educação Ciências e Letras de Paranavaí, por meio das leis que regem tal orçamento direcionando melhores resultados para o planejamento de orçamentos posteriores, considerando a aplicação eficiente e a contabilização dos recursos públicos para melhoria de ensino de seus alunos.

A contabilidade pública é o ramo da Ciência Contábil voltado para o registro, o controle e a demonstração dos fatos mensuráveis em moeda que afetam o patrimônio da União, dos Estados e dos Municípios e suas respectivas autarquias e fundações, ou seja, as entidades de direito público interno. Nessa vertente a contabilidade pode ser definida como o sistema de informações capaz de captar, registrar, reunir, divulgar e interpretar os fenômenos avaliáveis monetariamente e que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas. Para Araújo e Arruda (2009), a Contabilidade Pública, na realidade é responsável pelo sistema de informações voltado a selecionar, registrar, resumir os fatos decorrentes da gestão orçamentária, financeira e patrimoniais.

O Plano Plurianual é um orçamento estabelece as diretrizes, objetivos e metas, de forma regionalizada, da administração pública federal, estadual ou municipal, criado para atender as novas necessidades ou ampliação dos serviços existentes. O Plano Plurianual é um plano de médio prazo através do qual se procura ordenar as ações do governo para atingir os objetivos e metas fixadas para um período de gestão que compreende 4 anos nos três níveis de governo (federal, estadual e municipal), ou seja, é um plano de médio prazo.

A finalidade do PPA, em termos orçamentários, é a de estabelecer objetivos e metas que comprometam o Poder Executivo e o Poder Legislativo a

dar continuidade aos programas na distribuição dos recursos. O controle e a fiscalização da execução do PPA são realizados pelo sistema de controle interno do Poder Executivo e pelo Tribunal de Contas. O acompanhamento e a avaliação são feitos geralmente pela Secretaria do Planejamento.

Segundo ressalta PEREIRA (2010), o plano plurianual visa:

- orientar a ação governamental, objetivando alcançar o desenvolvimento econômico, que, por sua vez, propiciará a efetiva promoção do bem estar social;
- orientar o planejamento, em sintonia com a programação e o orçamento de Poder Executivo, obedecendo aos princípios de regionalização da economia;
- definir diretrizes que deverão nortear a elaboração dos orçamentos fiscal e de investimentos, que possibilitem a redução das desigualdades regionais e sociais;
- ordenar e disciplinar a execução de despesas com investimentos que se reverterão em benefício para a sociedade.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) prioriza as metas do PPA e orienta a elaboração do Orçamento Geral do Estado, que terá validade para o ano seguinte. O projeto da LDO é elaborado pelo Poder Executivo, sob a direção geralmente da Secretária de Planejamento, e precisa ser encaminhado ao Legislativo para ser aprovado até 30 de julho de cada exercício.

Com base no Plano Plurianual, o Poder Executivo elaborará o Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias, que aprovado pelo Legislativo orientará a elaboração da Lei Orçamentária Anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento e as metas e prioridades da administração pública, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente.

Segundo Araújo e Arruda (2009) a lei:

que norteia a elaboração dos orçamentos anuais, compreendidos aqui o orçamento fiscal, o orçamento de investimento das empresas estatais e o orçamento de seguridade social (saúde, previdência e assistência social), de forma a adequá-los às diretrizes, aos objetivos e às metas da administração pública estabelecidos no plano plurianual.

A Lei Orçamentária Anual objetiva viabilizar a realização das ações planejadas no plano plurianual, com a lei de diretrizes orçamentárias e com as normas da LRF. Nela, são programadas as tarefas a serem executadas no exercício, visando alcançar objetivos determinados. O artigo 165, da Constituição, estabelece que a orçamentária anual compreenda orçamento fiscal, orçamento de investimento, orçamento da seguridade social.

A LEI do Orçamento, também sob a forma de projeto, deve ser encaminhada, no âmbito federal, até quatro meses antes do encerramento do exercício financeiro (31 de agosto) e devolvida para sanção até o final da sessão legislativa (22 de dezembro).

Segundo Araújo e Arruda (2009) a LRF trouxe novas exigências para a Lei Orçamentária. Segundo o art.5º da citada lei complementar, o projeto de Lei Orçamentária:

- incluirá, em anexo, demonstrativo da compatibilidade da programação dos orçamentos com os objetivos e metas constantes no Anexo de Metas Fiscais integrante da Lei de Diretrizes Orçamentárias;
- será acompanhado do demonstrativo regionalizado do efeito, sobre as receitas e despesas, decorrentes de isenções, anistias, remissões, subsídios e benefícios de natureza financeira, tributária e creditícia, previsto no parágrafo 6º do art. 165 da Constituição Federal, bem como das medidas de compensação para as renúncias de receita e para o aumento de despesas obrigatórias de caráter continuado;
- conterá reserva de contingência, cuja forma de utilização e montante, definido com base na receita corrente líquida, serão estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias, destinada ao atendimento de passivos contingentes, outros riscos e eventos fiscais imprevistos.

## **2.1 A CONTABILIDADE PÚBLICA**

A contabilidade pública corresponde à “contabilidade aplicada às entidades públicas, cuja finalidade é determinar procedimentos normativos para que os fatos decorrentes da gestão orçamentária, financeira e patrimonial das mesmas “realizem-se em perfeita ordem e sejam registrados sistematicamente, de modo a mostrar, em épocas prefixadas, os respectivos resultados.

Desse modo, baseada em normas próprias, está voltada ao registro, ao controle e à vedação do patrimônio e suas respectivas variações, abrangendo aspectos orçamentários, financeiros e patrimoniais, constituindo valioso instrumento para o planejamento e o controle da administração governamental.

As particularidades da contabilidade pública o sistema de contas representa o conjunto de contas que registra as transações com características comuns a determinados atos da administração pública. No âmbito governamental, ele compreende o sistema orçamentário, financeiro, patrimonial e de compensação, que, apesar de estarem intimamente relacionados, são independentes e não podem se comunicar. Assim, o lançamento contábil não pode ter uma partida do registro em um sistema e a contrapartida em outro.

## **2.2 ORÇAMENTO**

O orçamento público é uma lei de iniciativa do Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo, que estima a receita e fixa a despesa para o exercício financeiro, que, nos termos do art. 34 da Lei nº 4.320/64, coincidirá como o ano civil. Essa lei deve ser elaborada por todas as esferas de governo em um exercício para depois de devidamente aprovada, vigorar no exercício, sendo instrumento de planejamento que permite acompanhar e avaliar a administração da coisa pública.

Segundo Araújo e Arruda (2009), os princípios orçamentários são fundamentos que normatizam a instituição orçamentária, e devem ser seguidos para a elaboração e o controle do orçamento. A Constituição Federal reserva seção específica – Da tributação e do orçamento:

a Lei de orçamento conterá discriminação da receita a discriminação da receita e despesa, de forma a evidenciar a política econômico-financeira e o programa de trabalho de Governo, obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade.

Desse modo o orçamento público no Brasil obedece a tais princípios: a unidade que deve se constituir em uma única peça abrangendo receitas e despesas do exercício financeiro, a anualidade são as previsões da receita e a fixação da despesa deve sempre se referir a um período limitado de tempo sendo que, o poder executivo terá que solicitar nova autorização do Poder

Legislativo para cobrar e arrecadar tributos, também a universalidade devem ser incluídos no orçamento público todas as receitas e despesas e despesas, de modo a oferecer ao Poder Legislativo controle adequado sobre as operações financeiras realizadas pelo Poder Executivo (Araújo e Arruda: 59):

Artigo 3º A Lei de orçamento compreenderá todas as receitas inclusive as de operações de crédito autorizadas em lei.

Parágrafo único. Não se consideram para os fins deste artigo as operações de crédito por antecipação de receita, as emissões de papel-moeda e outras entradas compensatórias no ativo e passivo financeiros.

Artigo 4º A Lei de Orçamento compreenderá todas as despesas próprias dos órgãos do governo e da administração centralizada, ou que por intermédio deles se devam realizar, observando o disposto no artigo 2º.

O orçamento programa é o que o Brasil utiliza. A Lei 4.320/64 estabelece a obrigatoriedade da prática orçamentária, quando, no seu já citado artigo 2º determina que a Lei de Orçamento contenha a discriminação da receita e da despesa, de forma a evidenciar a política econômico-financeira e o programa de trabalho do governo.

A importância do sistema e do processo orçamentário brasileiro pode ser dimensionada pelo tratamento que o assunto recebe na Constituição Federal, que determina um encadeamento lógico e sistemático ao planejamento da ação governamental. A fluidez do sistema orçamentário é que irá determinar o sucesso do processo orçamentário. Deve-se reafirmar que o processo orçamentário diz respeito aos papéis e funções do orçamento. Por sua vez, na concepção do sistema orçamentário brasileiro – que diz respeito a estruturas, instrumentos, procedimentos e classificações necessárias ao cumprimento dessas funções e papéis, são instrumentos do planejamento governamental o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais. Nesse sentido, os planos e os programas de cada esfera de governo serão elaborados com consonância com o respectivo plano plurianual.

Haddad (1983) destaca que o planejamento governamental deve ser um processo aberto de negociação permanente entre o Estado e as instituições da sociedade civil. Negociar significa, entre outras coisas, assumir: “o conflito e reconhecer nos conflitos de interesse a própria seiva da experiência e dos compromissos democráticos. As lutas, os conflitos, os dissídios, as dissidências são as formas pelas quais liberdades se convertem em



liberalidades concretas. Assim, o compromisso democrático impõe a todas as etapas do processo de planejamento o fortalecimento de estruturas participativas e a negação dos procedimentos autoritários que inibem a criatividade e o espírito crítico”.

Costa Filho (1982), ao tratar da questão dos determinantes gerais do crescente distanciamento entre plano, orçamento e execução orçamentária no Brasil, observa que talvez seja possível avançar em: “uma conclusão um tanto esquemática referida ao planejamento: há vigência de certos aspectos formais de planejamento e há crise em alguns de seus aspectos substantivos. Há obrigatoriedade legal de haver plano, há um plano aprovado pelo legislativo, há um sofisticado sistema federal de planejamento, há capacidade técnica para formulá-lo e há um órgão de cúpula com poder e com bons instrumentos para planejar [...] Faltam objetivos explícitos, adequada articulação entre os instrumentos de política econômica, continuidade no tempo e participação social”.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSOES

Por meio da Prestação de Contas do Exercício Financeiro de 2008 foi previsto um orçamento inicial aprovado pela Lei nº 15.750, de 27 de dezembro de 2007, aprovou a estimativa da receita e fixou a despesa em R\$ 6.980.200,00 (seis milhões e novecentos e oitenta mil e duzentos reais).

#### DESPESA

Tesouro do Estado _____	R\$ 5.102.490,00
Recurso de Outras Fontes _____	R\$ 1.877.710,00
TOTAL _____	R\$ 6.980.200,00

Pelo que foi verificado no Balanço de 2008 desta IES, quanto às metas previstas no Orçamento de 2008, a instituição executou, conforme previsto no orçamento, visando atender todas as áreas da Instituição.

A Lei de Responsabilidade Fiscal, a despeito das inúmeras críticas que vêm sofrendo desde sua criação, atinge o principal objetivo de sua edificação, que é o do controle do gasto pública.

Ainda que se aponte certa rigidez em inúmeras de seus dispositivos, a exemplo de controle dos art. 19 a 23 com o gasto de pessoal é louvável sua atitude, até certo ponto pioneira, de criar uma sistemática controladora do Erário.

Outras normas também já lançaram com mesmo impulso na empreitada do controle do gasto público, a exemplo da Lei nº 4.320/64, todavia a LRF demonstra, sem dúvida, possuir maior completude e alcance deste objetivo, respaldada por todo o conjunto de normas que vão desde definições precisas de vários elementos legais, passando por disposições sobre estes mesmos elementos, e findando por referir-se a vários elementos legais, passando por disposições sobre estes mesmos elementos e findando por referir-se a vários diplomas contendo sanções às atitudes públicas ímprobas.

Norma que deve ser preservada como requisito fundamental no tratamento sério da coisa pública e, conseqüentemente, no objetivo de uma nação estável e desenvolvida ainda que sejam necessários ajustes na própria lei, sua meta de racionalizar a despesa pública não deve ser deixada o segundo plano, mas sim entendida como razão da lei e do esforço daqueles que a cumprem.

Por fim, os demonstrativos constantes, que compõem esta Prestação de Contas, oferecem ampla visão da situação orçamentária, financeira e patrimonial da instituição, demonstrando toda ação administrativa da Faculdade.

Analisando os resultados da pesquisa, verifica-se que na instituição em estudo, nas condições existentes, estão as práticas de planejamento que participa da criação do planejamento da faculdade, sugerindo, dando opiniões ou trazendo ideias e informações, sugestões, críticas.

O Planejamento é armazenado, ou seja, fica disponível aos funcionários por meio de normas e de procedimentos, no qual, facilita a transparência de práticas entre os funcionários, disponibilizando o acesso ao banco de dados e às informações, aos recursos públicos.

#### **4.1 CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS PARTICIPANTES DA PESQUISA PARA O ESTUDO DE CASO**

Com respeito ao perfil dos sujeitos da pesquisa, a incidência é apresentada a partir dos gráficos descritos a seguir:

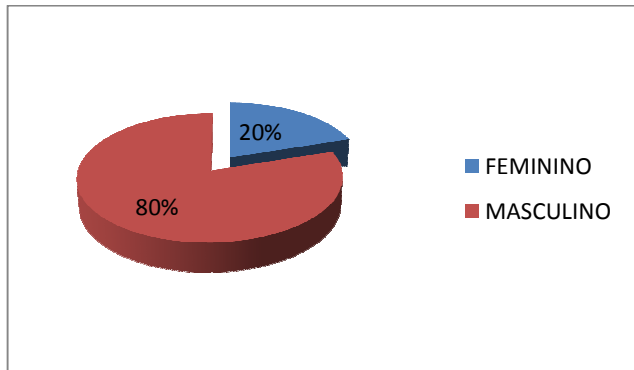


GRÁFICO 01: Sexo dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Dados da Instituição pesquisada

Verifica-se maior incidência quanto ao sexo masculino, destacando-se com 80%, enquanto que os respondentes do sexo feminino 20%.

Com relação à faixa etária dos sujeitos pesquisados, os dados são mostrados no Gráfico 02, a seguir:

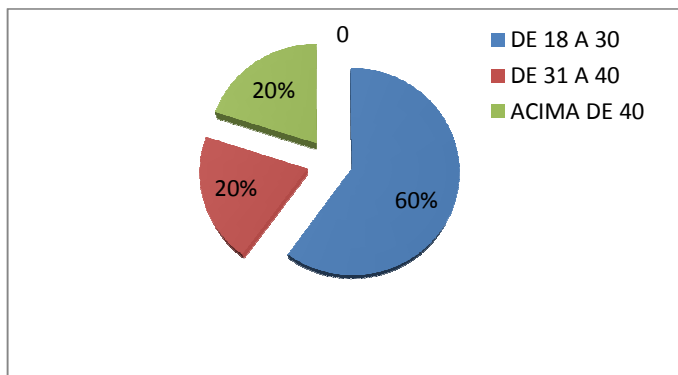


GRÁFICO 02: Faixa etária dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Dados da Instituição de Ensino Pesquisada.

Observa-se que a maior incidência se encontra na faixa etária de 18 a 30 anos, 60%; segue-se com 20%, para a faixa de 31 a 40. Neste estudo de caso, 20% dos profissionais pesquisados apresentam idade acima de 40 anos.

Com relação à estado civil dos sujeitos pesquisados, os dados são mostrados no Gráfico 03, a seguir:

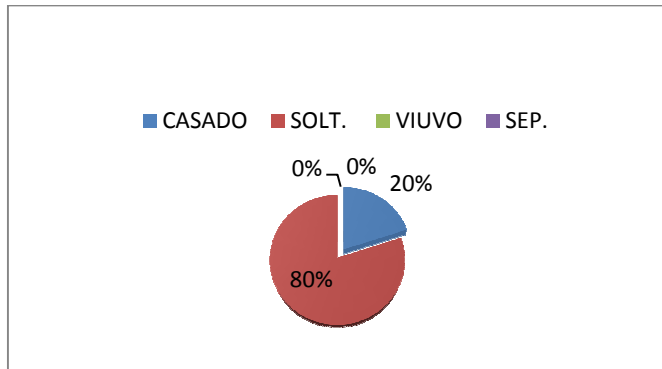


GRÁFICO 03: Estado civil dos sujeitos da pesquisa  
Fonte: Dados da Instituição de Ensino Pesquisada.

Constata-se maior incidência de sujeitos solteiros, destacando-se com 80%, enquanto os que os respondentes 20% casados.

Para o grau de instrução os dados são mostrados no Gráfico 04:

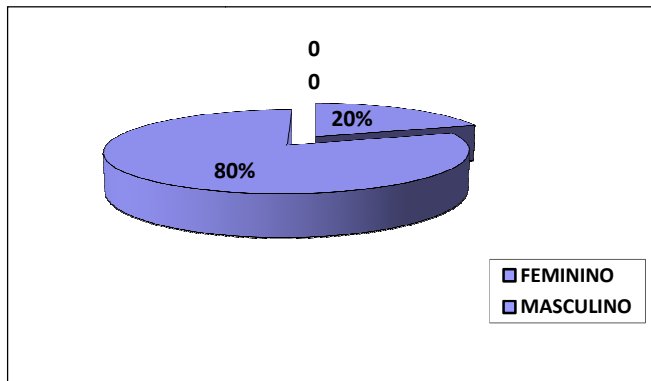


GRÁFICO 04: Grau de instrução dos sujeitos da pesquisa  
Fonte: Dados da Instituição de Ensino Pesquisada.

Analisando os dados verifica-se menor incidência quanto a sujeitos pós-graduado com 20% de respostas, em seguida, Nível Superior com 80% e ninguém com 1º GRAU e 2º GRAU.

Perguntando sobre o cargo dos pesquisadores, foram citados os seguintes:



GRÁFICO 05: Cargo dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Dados da Instituição de Ensino Pesquisada.

A pesquisa foi realizada somente com funcionários em virtude de horário escolhido para a pesquisa.

## QUESTÕES RELATIVAS A GESTÃO COMO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste item são apresentados resultados que mostram a percepção dos sujeitos pesquisados com relação ao planejamento do orçamento da instituição:

Tabela – Percepção dos pesquisados quanto ao planejamento do orçamento

	Assertivas	Frequência
--	------------	------------

		Sempre	Quase sempre	Às vezes	Raramente
a	Participa da criação do planejamento da faculdade, sugerindo, dando opiniões ou trazendo ideias e informações	1	2		3
b	Ajuda no Planejamento que é criado na faculdade na forma de ideias, sugestões, críticas etc.	2		1	2
c	O Planejamento é armazenado, ou seja, fica disponível aos funcionários por meio de normas e de procedimentos			1	4
d	A faculdade facilita a transparência de práticas entre os funcionários, disponibilizando o acesso ao banco de dados e às informações, aos recursos públicos.	2			3

Fonte: Dados da Instituição de Ensino Pesquisada.

Verifica-se maior incidência para a alternativa de respostas “Raramente”, com 12 (doze), sendo na participação e no planejamento.

Neste item são apresentados resultados que mostram a percepção dos sujeitos pesquisados com relação de existência de técnicas gestão pública

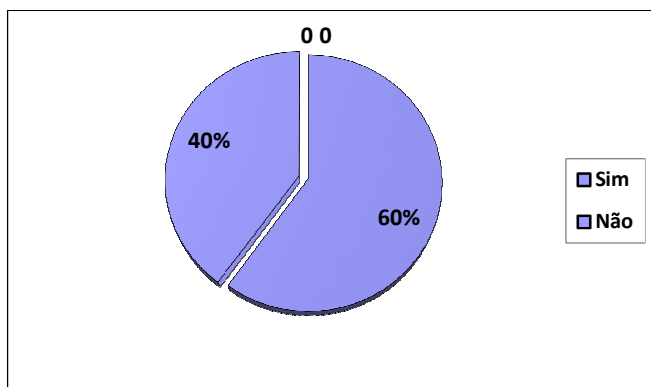


Gráfico 06: Existência de técnicas de gestão pública

Fonte: Dados da Instituição de Ensino Pesquisada.

Verifica-se a incidência de 60% de respostas positivas quanto à existência de técnicas para uma boa gestão pública bem utilizada no orçamento, e 40% responderam que não houve uma boa gestão.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho é uma contribuição à limitada literatura existente sobre planejamento estratégico aplicado a instituições de ensino, por meio de uma metodologia simples, aplicável por qualquer indivíduo, independentemente de sua formação acadêmica, e que se presta a auxiliar os gestores a realizar um diagnóstico detalhado do estado de sua empresa e construir, baseado nos resultados desse diagnóstico, um planejamento estratégico adequado para atender aos interesses envolvidos no processo.

A finalidade principal do estudo foi elaborar uma metodologia robusta para orientar a organização da formulação e no cumprimento da missão, da visão, da estratégia e dos objetivos. Isso é fundamental para avaliar o desempenho global da empresa e fornecer informações para novos processos de planejamento, monitorar as mudanças e fornecer feedback acerca do desempenho organizacional, facilitando a tomada de decisão, o controle, o aprendizado. O planejamento estratégico impacta diretamente no futuro de uma organização e seu desenvolvimento. A estratégia está relacionada à mudança, a direcionar algo de um ponto ao outro, deve considerar a situação existente e projetar como e quando a mudança deverá ocorrer, quem é o responsável por esta mudança, quais os recursos necessários e como o cenário vai se apresentar e impactar. Apesar da relativa quantidade de ferramentas de planejamento encontradas na literatura de gestão, muitas empresas do setor de educação não têm como práticas organizacionais a formalização estratégia e a gestão de pessoas. Um dos principais entraves para a aplicação dessas ferramentas é a capacidade de gestão pouco profissional, conduzida basicamente pelo conhecimento tácito, foco nas atividades operacionais, cultura limitada em formulação de práticas estratégicas e no capital financeiro limitado para executar determinadas ações. Por essa razão, todo o foco de desenvolvimento do trabalho se baseou no desenvolvimento de ferramentas que, apesar do pouco grau de sofisticação, se mostraram eficientes para conduzir o processo de planejamento estratégico. Se tivéssemos que resumir todo o trabalho em um parágrafo, a mensagem principal seria a de que a tomada de decisão precisa ser descentralizada para que ocorra a participação de todos os membros da organização. É necessário construir e fomentar o uso

de canais de comunicação que permitam a participação dos colaboradores, ou seja, é necessário haver uma visão compartilhada dos propósitos da instituição. Como limitações do modelo proposto, temos o fato de que o universo de pesquisa se limitou a uma organização. Por esse motivo, o avanço com um estudo quantitativo adaptando o roteiro de pesquisa a um questionário, pode gerar análises mais conclusivas e tratamentos estatísticos a algumas observações que foram obtidas de forma tácita. Pode ser umas das etapas do modelo proposto. Partindo desse pressuposto de gestão, pelo que foi verificado no Balanço de 2008 desta IES, quanto às metas previstas no Orçamento de 2008, a instituição executou, conforme previsto no orçamento, visando atender todas as áreas da Instituição.

A Lei de Responsabilidade Fiscal, a despeito das inúmeras críticas que vêm sofrendo desde sua criação, atinge o principal objetivo de sua edificação, que é o do controle do gasto pública.

Ainda que se aponte certa rigidez em inúmeras de seus dispositivos, a exemplo de controle dos art. 19 a 23 com o gasto de pessoal é louvável sua atitude, até certo ponto pioneira, de criar uma sistemática controladora do Erário.

Outras normas também já lançaram com mesmo impulso na empreitada do controle do gasto público, a exemplo da Lei nº 4.320/64, todavia a LRF demonstra, sem dúvida, possuir maior completude e alcance deste objetivo, respaldada por todo o conjunto de normas que vão desde definições precisas de vários elementos legais, passando por disposições sobre estes mesmos elementos, e findando por referir-se a vários elementos legais, passando por disposições sobre estes mesmos elementos e findando por referir-se a vários diplomas contendo sanções às atitudes públicas ímprobas.

Norma que deve ser preservada como requisito fundamental no tratamento sério da coisa pública e, conseqüentemente, no objetivo de uma nação estável e desenvolvida ainda que sejam necessários ajustes na própria lei, sua meta de racionalizar a despesa pública não deve ser deixada o segundo plano, mas sim entendida como razão da lei e do esforço daqueles que a cumprem.

Por fim, os demonstrativos constantes, que compõem esta Prestação de Contas, oferecem ampla visão da situação orçamentária, financeira e



patrimonial da instituição, demonstrando toda ação administrativa da Faculdade.

Analisando os resultados da pesquisa, verifica-se que na instituição em estudo, nas condições existentes, estão as práticas de planejamento que participa da criação do planejamento da faculdade, sugerindo, dando opiniões ou trazendo ideias e informações, ajudando no planejamento que é criado na faculdade na forma de ideias, sugestões, críticas.

O Planejamento é armazenado, ou seja, fica disponível aos funcionários por meio de normas e de procedimentos, no qual, facilita a transparência de práticas entre os funcionários, disponibilizando o acesso ao banco de dados e às informações, aos recursos públicos, do mesmo modo para os alunos da instituição.

## REFERÊNCIAS

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008. 122p.

ARAÚJO, I. DA P. S; ARAÚJO, D.G.A. **Contabilidade Pública: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATIAS, P. José; **Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil – 5. Ed.** – São Paulo: Atlas, 2010.

PALUDO, A. Vicente; **Orçamento público e administração financeira e orçamentária e LRF - 2. Ed.** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. Rebouças; **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas – 28. Ed.** – São Paulo: Atlas, 2010.