

O pouco recurso exige melhor gestão. A execução dos recursos na pós-graduação: inovar na gestão pública

Tatiane Mieko de Sousa Chiba¹

Carla Marina Costa Paxiúba²

Antônio Do Socorro Ferreira Pinheiro³

Resumo

O artigo apresenta as limitações financeiras na Educação Superior do Brasil, e propõe uma forma de otimizar o acompanhamento e uso dos recursos da Pós-Graduação usando como referência a Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA). A abordagem metodológica ocorreu de forma qualitativa, com uso de uma base bibliográfica e documental, e auxílio de informantes qualificados (coordenação e secretarias dos programas, Diretoria de Pós-Graduação, Diretoria de Planejamento da Ufopa). No aspecto teórico destaca-se as limitações financeiras no financiamento da Educação Superior, direcionada a Pós-Graduação no Brasil, somado as limitações internas na aplicação dos recursos; no aspecto prático a instrumentalização para uso dos recursos e, com isso, impactar, de forma positiva, o uso de recursos por docentes e discentes, o que repercutirá de forma positiva na sociedade. Há limitada literatura nessa área, onde identifica-se muitos entraves para o avanço da inovação na gestão pública federal, principalmente na gestão de recursos na Pós-Graduação, e isso ganha maior relevo quando se identifica a redução da aplicação de recursos na educação superior brasileira. Ao findo apresenta-se a proposição de um painel informativo online para o acompanhamento do uso dos recursos; auxílio aos programas de Pós-Graduação no uso dos seus recursos financeiros, como elemento de gestão e inovação no setor educacional público federal.

Palavras-chave: Inovação. Administração Pública. *Business Intelligence*.

¹ Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - ponto focal Ufopa, Administradora na Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Oeste do Pará - Ufopa

² Possui graduação em Ciência da computação pela Universidade Federal do Pará (2003), mestrado em Computação Aplicada pela Universidade Federal do Pará (2007) e doutorado em Ciências Ambientais pela Universidade Federal do Oeste do Pará (2019) . Atualmente é Professora Adjunta na Universidade Federal do Oeste do Pará - UFOPA.

³ Bacharel em Direito UFPA (2001), Mestrado em Direito do Estado Unama (2008), Doutorado em Biotecnologia/Biodiversidade (Bionorte MPEG/UFPA, 2016). Bolsista de Capacitação Institucional / Extensão Tecnologia no Museu Paraense Emílio Goeldi (PCI/MPEG-CNPq/MCTI - 2003-2012). Atualmente Professor Adjunto na Universidade Federal do Oeste do Pará, Instituto de Ciências e Tecnologias das Águas, no Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT/Ufopa

Abstract

The article presents the financial limitations in Higher Education in Brazil, and proposes a way to optimize the follow-up and use of Postgraduate resources using the Federal University of Western Pará (UFOPA) as a reference. The methodological approach was carried out in a qualitative way, using a bibliographical and documentary base, and the help of qualified informants (coordination and secretariats of the programs, Graduate Board, Planning Board of Ufopa). In the theoretical aspect, the financial limitations in the financing of Higher Education, directed to Graduate Studies in Brazil, are highlighted, in addition to the internal limitations in the application of resources; in the practical aspect, instrumentalization for the use of resources and, with that, positively impacting the use of resources by teachers and students, which will have a positive impact on society. There is limited literature in this area, where many barriers to the advancement of innovation in federal public management are identified, especially in the management of resources in Postgraduate Studies, and this becomes more relevant when one identifies the reduction in the application of resources in higher education Brazilian. At the end, a proposal is presented for an online information panel to monitor the use of resources; assistance to Graduate programs in the use of their financial resources, as an element of management and innovation in the federal public educational sector.

Keywords: Innovation. Public Administration. Business Intelligence.

Introdução

A Educação superior no Brasil, no geral, envolve instituições públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização, aberta a candidatos que tenham concluído o Ensino Médio ou equivalente e sido aprovados em processo seletivo. E no âmbito da Educação Superior ocorre também a Pós-Graduação *Stricto sensu* (Mestrado e Doutorado) como uma das exigências para que a Instituição seja considerada Universidade.

Soma-se a isso a ação indissociável do ensino, da pesquisa e da extensão. Em relação ao ensino, na universidade, a Pós-Graduação é uma das bases em que se assenta a pesquisa, a configuração do que seja Universidade.

Serafim (2019, p. 2) informa que cada Universidade tem seu contexto, e sua capacidade organizativa, com um amadurecimento que lhe é próprio, e não

cabe encaixá-las em categorias rígidas. Ainda que tenham características semelhantes, e que sejam conformadas pelas normativas estatais.

Já na *Constituição Federal de 1988* (artigo 207) têm-se a base comum, das estruturas universitárias brasileiras: “Art. 207. Especifica que as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Nesse sentido, são comuns, a elas, os imperativos da autonomia e da indissociabilidade das funções da universidade, todavia, no aspecto do financiamento, às universidades públicas têm sofrido perdas acentuadas no embate político do controle e execução do orçamento público, e nos quatro últimos anos, até a garantia de sua autonomia.

Nas Universidades Federais, a Graduação e a Pós-Graduação são financiadas com recursos dos contribuintes – recursos públicos, a partir da cobrança de impostos. É certo que há uma forte concentração do financiamento público em todos os níveis de ensino. E ao longo dos anos, esses recursos estão sendo reduzidos e a Pós-Graduação ‘sofre’ com a redução destes.

Na região norte do Brasil, onde a pesquisa envolve ações diretas com a Pós-Graduação, isso ganha um relevo assombroso quando se vê o Governo brasileiro alentar a relação das Universidades Públicas com o setor privado, para com isso conseguir recursos para desenvolver suas atividades, principalmente as pesquisas, que na Universidade tem uma relação intrínseca com a Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado). Há forte sinalização internacional de que a privatização da educação superior não atende aos interesses da nação (Arantes, 2019; Porto e Régner, 2003)

As universidades, na região norte, não podem depender de um mercado inexistente para produzir conhecimentos. Quando a produção do conhecimento interessa ao setor privado, este tem procurado as universidades, as ICT's, vide as ações relacionadas ao desenvolvimento de grandes projetos e a necessidade de estudos para a regulamentação ambiental (Pinheiro, 2016; Egler, 2001).

Caires (2019) aponta que nos países desenvolvidos, o dinheiro que financia a ciência na universidade é público e destaca que nas universidades dos Estados Unidos, 60% dos recursos vêm do governo; nas Universidades Europeias 77%, e desafia, aqueles que duvidam informando que os números esclarecem sem rodeios:

No mundo desenvolvido, universidades e outras instituições de pesquisa são financiadas majoritariamente com recursos públicos – isso vale até mesmo para as universidades que cobram mensalidades. No caso dos Estados Unidos, 60% do dinheiro para a pesquisa vem dessa fonte; na Europa, 77%. Há poucas semanas, para garantir a “prosperidade em longo prazo”, a Alemanha anunciou o investimento de 160 bilhões de euros no ensino superior e em pesquisa científica para a próxima década. (Caires, 2019, p. 2).

A autora destaca que embora o Brasil enfrente desafios que as nações mais ricas não conhecem, não dá para imaginar que haverá desenvolvimento, no Brasil, sem cuidar desse setor. E chama a atenção que antes mesmo de assumir o cargo, o ministro das Ciências, Tecnologia e Comunicações, o Sr. Marcos Pontes, anunciava que uma de suas prioridades seria incentivar parcerias entre empresas e universidades públicas no País, para que o setor privado investisse mais em pesquisa. Para as Universidades, o recurso é sempre bem-vindo.

A declaração do ministro, porém, remete a um discurso falacioso repetido ultimamente: a ideia de que, por si só, o capital privado – seja via parcerias, *endowment* (doações de ex-alunos, por exemplo) ou cobrança de mensalidades – seria a salvação para o financiamento da ciência e da universidade (CAIRES, 2019).

A Ufopa é uma universidade pública que adveio das ações do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), a expansão das Universidades Federais. E assim, ela ‘nasceu’ na região do Oeste do Pará, em um espaço geográfico, equidistante entre as duas principais capitais da região norte, Belém e Manaus, que estabelecem a divisão

entre Amazônia Oriental e Amazônia Ocidental, no Brasil, a partir da localização das cidades: uma na margem direita; outra na margem esquerda do rio Amazonas.

O espaço geográfico rico em biodiversidade e sociodiversidade, seja a floresta amazônica ou as águas dos rios Amazonas e do Tapajós que ‘banham’ a cidade de Santarém, município sede da Ufopa. Universidade que atende as gentes do campo, das águas e da floresta, uma expressão da sociodiversidade do local, seu público-alvo.

Como primeira Instituição Federal de Educação Superior (IFES), no interior da Amazônia, a Ufopa toma a diversidade humana da região como um de seus pilares centrais. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) prevê a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, visando oferecer “uma formação ética, plural, integradora, interdisciplinar e intercultural” (PDI-UFOPA, 2019, p.35); seguindo os princípios filosóficos: Responsabilidade social e pública; pertinência e desenvolvimento humano sustentável; interculturalidade e inclusão; Relevância científica, artística e sociocultural; Interdisciplinaridade; Inovação; e Interatividade.

Desde sua implementação, a Ufopa desenvolveu uma política diferenciada de acesso, com a criação do Processo Seletivo Especial Indígena (PSEI); passou a ofertar 50% de suas vagas nos cursos de Graduação aos candidatos, oriundos de escolas públicas, dividindo as vagas etnicamente, conforme os dados populacionais para o estado do Pará, autodeclarados nos censos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); reconhece as pessoas com deficiência como hipossuficientes e reserva de vagas para PcDs nos cursos de Graduação. Além disso, criou o Processo Seletivo Especial Quilombola (PSEQ), ofertando vagas em todos os cursos de Graduação.

Recentemente, estabeleceu suas políticas de ações afirmativas também ao nível da Pós-Graduação por meio da Resolução nº 314-2019/Ufopa, que estabelece cotas e processos seletivos especiais para negros (pretos e pardos),

quilombolas, indígenas e pessoas com deficiência nos cursos de Pós-Graduação da Instituição.

A Ufopa foi instalada em novembro de 2009, fez, no ano de 2022, 13 anos. Nesse curto espaço de tempo, conta com dezesseis programas de Pós-Graduação *Stricto sensu*: 1 (um) Doutorado próprio e 2 (dois) Doutorados em rede; 8 (oito) Mestrados Acadêmicos próprios; e 5 (cinco) Mestrados Profissionais em rede.

O custo desses programas é realizado com recursos próprios via a Lei Orçamentária Anual (LOA); e os programas acadêmicos recebem recursos do Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), cotas de bolsas de Mestrado e Doutorado, e desde 2019 conta com bolsas (Mestrado e Doutorado – acadêmico), da Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas (FAPESPA) (Fundação de Apoio do Estado do Pará).

Diante dos escassos recursos para as Universidades públicas federais, a preocupação é: como otimizar o uso dos recursos, de forma que a execução financeira atenda demandas de docentes e discentes, viabilizando as ações dos programas de Pós-Graduação?

Para enfrentar as limitações de recursos e as limitações de gestão interna é necessário ter criatividade e inovar e, nesse sentido, é que caminhamos com a ideia de propor ações e nova estrutura de monitoramento e procedimentos para a otimização da execução financeira dos recursos disponibilizados aos programas de Pós-Graduação na Ufopa.

Assim, a perspectiva deste artigo é apresentar uma forma de acompanhamento e gestão dos recursos da Pós-Graduação – LOA e Proap e a otimização de sua aplicação. Proposição de um painel informativo *online* para o acompanhamento do uso dos recursos que são recebidos de forma centralizada pela instituição, a exemplo do Proap; auxílio aos programas de Pós-Graduação no uso dos seus recursos financeiros, como elemento de gestão e inovação no setor educacional público federal.

Revisão da literatura

A Administração/Gestão - Pública Federal

As organizações públicas vêm ‘sofrendo’ mudanças ao longo do tempo, principalmente na tentativa de se adaptar ao ambiente cada vez mais instável e complexo de hoje. Essa necessidade de adaptação, impulsiona as organizações do setor público a discutir e praticar a inovação (Faria, 2009 *apud* Dória; Sano; Lima; Silva, 2017).

A delimitação do tema e sua discussão exige conhecer não só a origem da palavra administração, mas o que é e para que serve a administração pública? Com esse resgate, é mais fácil entender seu significado e o sentido daquilo que expressa. Ela deriva do latim *ad* (direção ou tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), significando aquele que desenvolve uma função sob o comando de outro, ou um serviço que se presta a outro.

A administração, portanto, refere-se a um “conjunto de normas e funções que disciplinam os elementos de produção, submetem a produtividade a um controle de qualidade, organizam a estrutura e o funcionamento de um estabelecimento” (Houaiss; Villar; Franco, 2009, p. 51). Nesse sentido, o ato de administrar significa planejar, dirigir, organizar, coordenar e controlar organizações e/ou tarefas, cujo objetivo é o de alcançar metas definidas por organizações, sejam públicas, privadas ou outras.

Em todos os países, qualquer que seja sua forma de governo ou organização política, existe uma administração pública. É ela que permite aos governantes cumprirem as funções básicas do governo, de forma a tratar o bem público da melhor maneira possível.

A administração pública começou a se organizar nos séculos XVIII e XIX, época que imperava o Estado Absolutista e detinha o poder centralizado e autoritário. A administração pública, portanto, não tinha ainda princípios constitucionais próprios como há hoje; havia poucas obras e regras que dariam início aos atuais conceitos de direitos constitucionais e administrativos.

Ao serem instaurados o Estado de Direito, o Direito Constitucional e os ramos de direito público, é que o Direito Administrativo começou a se formar a partir da separação dos poderes do Estado (Legislativo, Executivo e Judiciário) e com o princípio da legalidade que oferece mais segurança aos direitos do povo nas relações-públicas.

Na atual Constituição (Brasil, 1988, s/p) consta do art. 5º, II, em cujos termos “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”. Mas o qual os significados do princípio da legalidade? Di Pietro (2017) destaca o ensinamento do francês Eisenmann, lembrado por Odete Medauar. São quatro os significados para o princípio:

- a) a Administração pode realizar todos os atos e medidas que não sejam contrários à lei;
- b) a Administração só pode editar atos ou medidas que uma norma autoriza;
- c) somente são permitidos atos cujo conteúdo seja conforme a um esquema abstrato fixado por norma legislativa;
- d) a Administração só pode realizar atos ou medidas que a lei ordena fazer. (Di Pietro, 2017, p. 27).

A gestão pública deve atender aos interesses da coletividade com eficiência e com divulgação para a sociedade – transparência. Com o atendimento ao princípio da supremacia do interesse público, o qual determina que os interesses e necessidades da sociedade como um todo deve estar à frente dos interesses privados/individuais; e do princípio da indisponibilidade do interesse público, em que a atuação da gestão deve atender ao estabelecido em lei, sendo essa o único instrumento capaz de determinar o que é de interesse público; o interesse público mescla-se com a missão e os objetivos institucionais. Isso, no caso das universidades, diz respeito às transformações culturais, sociais, ambientais e econômicas que esta pode trazer para a sua área de influência. Se falarmos da Ufopa, é a região oeste do Pará, um espaço de Floresta e Rios, e seres humanos.

Metodologia

Inicia-se o projeto pela definição do tema: Inovação no Serviço Público; e sua delimitação de pesquisa: boas práticas na gestão de recursos financeiros no âmbito da Pós-Graduação. Segue por pesquisa Bibliográfica: pesquisa em base de dados bibliográficos, como *Periódicos da Capes* e *Google Acadêmico*, fazendo uso de palavras-chave, como: “Inovação no Serviço Público”, “Inovação Administração Pública”, “Gestão do conhecimento”, “gestão pública”, “convênio com administração pública”, “*business intelligence*”, “conhecimento tácito”, “conhecimento explícito” e a utilização de operadores booleanos para refinar os resultados.

Posteriormente, seguiu-se a pesquisa de base material/ documental: informações relacionadas ao tema, pesquisa; legislação e normas referentes ao tema, assim como exemplos de boas práticas tocantes à delimitação do tema da pesquisa; e, ainda se recorreu a pesquisa qualitativa via consulta a profissionais ligados a finanças públicas e aos programas de Pós-Graduação da Universidade Federal do Oeste do Pará.

Na análise dos dados, relacionou-se os dados entre a pesquisa bibliográfica e a pesquisa qualitativa a fim de extrair as informações pertinentes e relacioná-las aos objetivos do trabalho, depreendendo as contribuições possíveis para apresentar uma forma de acompanhamento e gestão dos recursos da Pós-Graduação na Ufopa, e que sirva de referência para outras universidades.

Apresentação dos resultados

Inovação na administração pública

A busca por ações, atividades e processos inovativos na Administração Pública tem sido vista com mais ênfase neste século, incentivando Governos, e/ou até mesmo, forçando-os a implementar essas ações em suas plataformas de gestão.

A inovação vem ganhando cada vez mais espaço como tema estratégico para a administração pública (Mulgan e Albury, 2003; Walker *et al.*, 2007; Vigoda-Gadot *et al.*, 2008) na busca por oferecer serviços de melhor qualidade à sociedade. No entanto, a pouca disponibilidade de evidências empíricas sobre o tema, dificulta a compreensão e a promoção da inovação no setor público. Resende Jr., Guimarães e Bilhim (2013) ressaltam que, em grande parte dos estudos disponíveis, a ênfase recai no setor privado, que prioriza o lucro, enquanto o setor público visa ao interesse coletivo. Walker *et al.* (2007) argumentam que, embora crescente, a produção científica ainda se mantém limitada neste campo e, portanto, se faz necessário que pesquisadores desenvolvam mais conhecimento sobre a natureza da inovação no serviço público. (Brandão; Bruno-Faria, 2017, p.145).

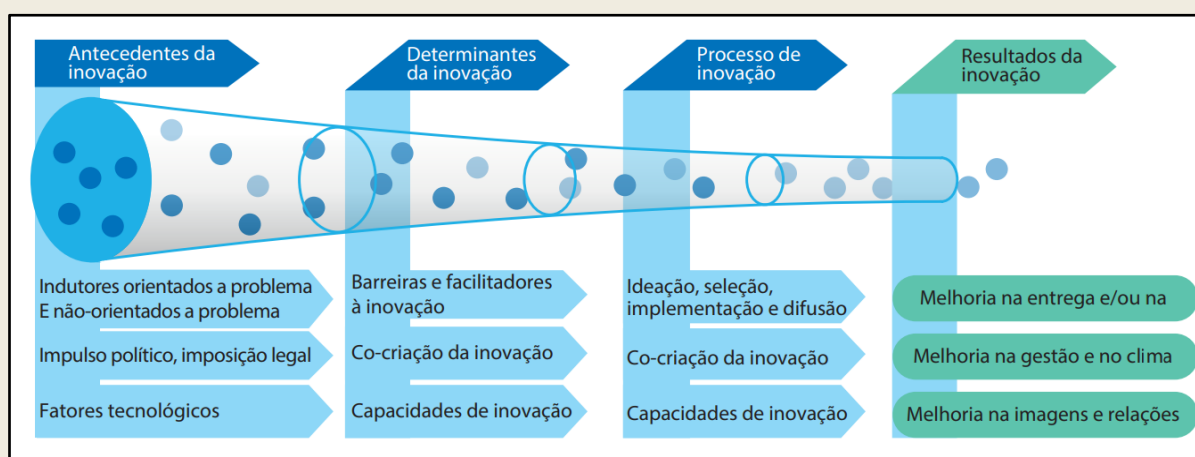
A respeito de administração pública, segundo Graças Rua (1999 *apud* Pedrosa, 2019), o conceito de inovação tem dimensões muito amplas, pois corresponde a operar efetivamente em um ambiente historicamente caracterizado pela funcionalidade reduzida. Para a autora, essas características derivam do modelo administrativo burocrático, dos resquícios do modelo patrimonial e/ou de uma combinação dos dois.

No contexto de instituições públicas, inovações organizacionais ou administrativas são novas abordagens e práticas que modificam as relações entre membros da organização e afetam regras, papéis, procedimentos, estruturas, comunicações e relações de troca com o ambiente externo (Walker, 2006; Walker *et al.*, 2007; Damanpour, Walker e Avellaneda, 2009). Concentram-se basicamente em estruturas, processos, sistemas administrativos, conhecimento usado para o trabalho de gestão e habilidades gerenciais que permitem à organização funcionar e ser bem-sucedida no uso de recursos de maneira efetiva. (Brandão; Bruno-Faria, 2017, p.147).

Segundo as autoras, inovação em gestão é a implementação de práticas gerenciais, processos, estruturas ou técnicas que são novas para a unidade adotante e que pretendem potencializar os objetivos organizacionais. Tal conceito, alinha-se ao entendimento de Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, p. 829 *apud* Brandão; Bruno-Faria, 2017 p.147).

Brandão e Bruno-Faria (2017) especificam que a primeira modificação, relacionada à definição original proposta, é tirar o foco da “geração” de inovações e substituir o termo por “implementação” para abranger tanto as inovações geradas quanto às adotadas. A segunda mudança refere-se à necessidade de relacionar o grau de novidade de uma inovação às unidades de adoção, e não ao estado da arte, de modo a incluir inovações radicais e incrementais.

Figura 1 – Estrutura de inovação no setor público



Fonte: Isidro-Filho (2017).

A perspectiva da inovação na gestão, tem impacto sobre a inovação na administração pública, enriquecida pela particularidade do fazer público. A inovação, no setor público, é ativada por recursos inovativos com ao menos três caminhos (ENEGRAD, 2019)⁴, quais sejam:

1. **Orientações políticas:** o papel do setor público seria fornecer subsídios para fundamentar a tomada de decisão dos governos sobre programas e políticas públicas;
2. **Implementação de políticas e programas:** prestação direta de serviços à população de forma eficiente e eficaz;

4 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO 30º ENAGRAD. Disponível em: Microsoft Word - ENAGRAD.docx (doity.com.br). Acesso em: 14 fev. 2023.

3. **Inovações administrativas:** introdução de novos processos e práticas internas para melhorar a produtividade e reduzir custos.

O estímulo econômico, para as inovações no setor público pode ser vista a partir do Quadro 1.

Quadro 1 – Razões para estímulo à inovação no setor público

IMPORTÂNCIA DO SETOR	Para a maioria dos países da OCDE (Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento), o setor público é um importante componente da economia (20% a 50% do PIB).
RESULTADOS	A inovação pode trazer melhores resultados na prestação de serviços a cidadãos e empresas.
AÇÕES	Responsabilidade do setor público na definição de políticas de fomento à inovação no setor privado.

Fonte: Elaboração própria a partir de ENAGRAD 2019 – Inovação no setor

Quanto ao conceito de inovação na administração pública, esta pode ser definida como o processo de geração e implementação de novas ideias com vistas à criação de valor para a sociedade, com foco interno ou externo à administração pública (Comissão Europeia, 2013 *apud* Cunha; Cavalcante, 2017, p.15), mas há outras acepções que não divergem, no todo, entre si, mas expandem ou particularizam sua dimensão.

A inovação na administração pública, advém das mudanças no padrão das políticas públicas brasileiras, estas podem ser entendidas como parte de um processo de construção de novas formas de gestão pública e verificadas a partir de práticas inovadoras na prestação de serviços (Addison Baracchini, 2002).

A definição de inovação nas organizações, inclusive pública, leva a uma diversidade de abordagem, que pode ser interpretada como evolução/ diferentes percepções e aplicações. O Quadro 2 a seguir dá ideia dessa diversidade.

Quadro 2 – Definições de Inovação

Autores	Definição
Thompson (1965)	Geração, internalização e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços.
Downs; Mohr (1976)	Coisas diferentes introduzidas em cada organização.
Jacques; Ryan (1978)	Sinônimo de criatividade, capacidade criadora e inventiva, a partir de determinada realidade.
Schumpeter (1982)	Novas combinações dos fatores de produção presentes nas organizações que sejam capazes de dar origem a novos produtos, bem como a realização de novas combinações no intuito de impulsionar o desenvolvimento organizacional.
Rogers; Kim (1985)	Adoção de uma ideia nova ou qualquer coisa percebida como nova pelas pessoas que a estão desenvolvendo.
Merritt (1985)	Mudanças sólidas, mas não necessariamente revolucionárias.
Van De Ven; Angle; Poole (2000)	Consiste em integrar os indivíduos no processo de inovação a fim de que se sintam corresponsáveis e instigados a criar e implementar novas ideias focadas no alcance de resultados desejados pela instituição.
Koch; Hauknes (2005)	É a prática ou exercício de uma nova configuração própria ou conjunto de atividade social, implementada por uma entidade no âmbito de seus objetivos e atividades, sem seguir padrões anteriores.
Hill (2006)	Criação e prática de ideias criativas que proporcionem relevante melhoria em um produto, serviço, atividade, estrutura, programa ou política.
Birkinshaw; Hamel; Mol (2008)	É a formação e execução de rotinas administrativas, procedimentos, estrutura ou métodos que são novidade para a literatura e que objetivam desenvolver as metas organizacionais.

Farah (2008)	Ideia nova que será estudada e aplicada como resposta específica a um problema, mas que não se limitará a ele, podendo ser aplicada em outros contextos, em situações que apresentem problemas similares.
Matthews; Lewis; Cook (2009)	Além de ser a geração de novas ideias que funcionam, constitui um processo de replicação de ideias
BRASIL (2016) ⁵ . Código de Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I)	introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.
OCDE (2018) ⁶	Uma inovação é um produto ou processo novo ou aprimorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado a usuários em potencial (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo).

Fonte: Adaptado de Doria, Sano, Lima e Silva (2017), atualizada/ complementada pelos autores.

As teorias organizacionais e gerenciais, em sua maioria, atendem as organizações em geral, sem distinção entre público e privado. Suas formulações são aplicáveis tanto às organizações públicas quanto privadas.

Assim, no que diz respeito a inovação, é possível compreender que as iniciativas que ocorrem numa organização privada ou pública, podem ser regidas pelos mesmos objetivos, respeitadas suas particularidades, e compreendendo que os princípios regedores são os mesmos, não importando se o processo seja conduzido por uma instituição governamental ou não governamental, visando à melhoria de sua atuação e a gestão dos recursos empregados (Costa Filho; Gomes; Teixeira, 2019).

5 BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Nova redação Art. 2 inciso 4º da Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004.

6 ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Manual de Oslo. 4. ed. 2018. EXECUTIVE SUMMARY, p. 19.

Recurso de Pós-Graduação na Universidade Federal do Oeste do Pará

Recurso LOA

O Recurso LOA da Pós-Graduação, como é chamado o recurso proveniente da Lei Orçamentária Anual, tem por objetivo financiar as atividades dos cursos de Pós-Graduação na Ufopa. Esse processo acontece de forma descentralizada para que cada Unidade Acadêmica responsável pelos Programas de Pós-Graduação consiga gerir de forma independente.

O gerenciamento deste não passa por uma autorização obrigatória e recorrente (mensal) junto a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica, o que, em alguns casos, facilita o processo de execução orçamentária, diminuindo a burocracia.

Quadro 3 – Recursos Pós-Graduação Recurso Ufopa anos 2020 a 2022

Ano	Disponibiliza do	Empenhado	Pago	% Pago	RAP – para ano seguinte	% para RAP
2020	R\$ 836.730,20	R\$ 836.730,20	R\$ 416.206,07	49,74 %	R\$ 420.524,13	50,26%
2021	R\$ 963.829,39	R\$ 963.829,39	R\$ 341.322,56	35,41%	R\$ 622.506,83	64,59%
2022	R\$ 953.501,70	R\$ 953.501,70	R\$ 436.887,31	45,82%	R\$ 516.614,39	54,18%

Fonte: Adaptado – Pannel de Execução Orçamentária Ufopa anos 2020 a 2022.

Recurso do Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP)

O Recurso Proap tem por objetivo financiar as atividades dos cursos de Pós-Graduação, proporcionando melhores condições para a formação de recursos humanos e para a produção e o aprofundamento do conhecimento nos

curso de Pós-Graduação *Stricto sensu*, mantidos por instituições públicas brasileiras.

Tal recurso é centralizado e destinado aos cursos de Pós-Graduação *Stricto sensu* da Ufopa, por essa característica, a gestão deste é realizada pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica (PROPPIT).

Essa Pró-Reitoria fica responsável pela parte administrativa de consolidação das demandas dos Programas de Pós-Graduação, contemplados com esse recurso: recebe as demandas, consolida e envia ao setor responsável pelos processos financeiros da IFES e gere para que nenhum programa ultrapasse o limite do seu repasse e acabe prejudicando outro curso.

Esta especificidade faz com que a Pró-Reitoria Proppit tenha um cuidado maior ao tratar deste tipo de recurso junto aos PPG's. E faz com que busque novas formas de gestão e/ou ferramentas, que melhore a eficiência, visando à excelência no planejamento, gestão, utilização e prestação de contas deste.

Em muitos casos, a realidade dos coordenadores dos programas de Pós-Graduação *Stricto sensu*, que são os gestores dos recursos destinados a esses cursos, é a de que acumulam essa responsabilidade e função, juntamente com as atividades de docência, pesquisas e extensão.

Isso faz com que em algumas situações, o gestor não tenha acesso rapidamente a informações financeiras, ou tenha como formular um projeto para esses programas com os recursos alocados, por falta de dados atualizados.

Ano	Disponibiliza do	Empenhado	Pago	% Pago	Saldo para RAP	% para RAP
2020	R\$ 162.613,82	R\$ 162.613,80	R\$ 99.837,95	61,40 %	R\$ 62.775,87	38,60%
2021	R\$	R\$	R\$	60,28%	R\$	39,72%

Quadro 4 –
Proap-
2020 a

	168.308,00	168.227,10	101.456,32		66.851,68	
2022	R\$ 168.308,00	R\$ 168.308,00	R\$ 141.973,27	84,35%	R\$ 26.334,73	15,65%

Recursos
Ufopa anos
2022⁷

Fonte: Adaptado – Painel de Execução Orçamentária Ufopa anos 2020 a 2022.

Discussão dos resultados

Pode-se verificar que o conhecimento gera inovações a partir de provocações do ambiente de atuação dos profissionais, não diferente na Administração Pública. Apesar de todos os desafios e barreiras que os servidores públicos podem encontrar, na busca pela melhoria dos serviços prestados aos cidadãos é o norteador principal para que esses profissionais inovem e entreguem por intermédio da gestão do conhecimento novas ferramentas e formas de gestão.

Empreender um processo de mudança nos serviços públicos por meio da inovação exige a compressão da dinâmica da condução desses processos na área pública pela governança estatal, que se efetiva de modo diferenciado em relação à área privada.

A condução dos processos de mudanças – voltados para a construção de uma infraestrutura coerente, que permita a implementação de inovações no setor público – é influenciada pelas tendências vigentes de mudanças organizacionais e pelas formas de suprimento dos serviços públicos em cada contexto específico. O que envolve diferentes interesses e, por vezes, divergentes, trazendo, com isso, resistências às inovações.

É necessário estar atento à necessidade da manutenção da equipe técnica e mantê-la para, com isso, se incorporar as inovações. A cada mudança de gestão, tem-se um recomeço e adaptação dos projetos preexistentes. Muitas

7 Não houve alteração no cálculo para repasses de recursos Proap nos anos de 2020 a 2022.

vezes, projetos de transformação são abandonados, por não se adequarem à nova política de governo (Kon, 2019) (Pedrosa, 2019) (Feitosa; Da Costa, 2016)

Ressalta-se que os gestores de instituições públicas, mesmo com as dificuldades de ambientes engessados, e com muita burocracia, deveriam estimular ações inovativas em suas organizações/setores, para que estes possam acompanhar as mudanças globais que acontecem o tempo todo.

Destaca-se aqui que inovar não é positivo em si, mas que os efeitos da inovação, sim, podem contribuir significativamente para a geração de valor no setor público, tornando possível enfrentar os variados e complexos desafios impostos ao setor público na atualidade, como: combater as epidemias e o terrorismo; lidar com ameaças de mudanças climáticas; melhorar o sistema educacional; diminuir as taxas de crimes e presidiários; reduzir a violência doméstica e sexual; prevenir contaminações de tragédias ambientais; aumentar a eficiência da saúde e da educação pública, tornando possível reduzir seus custos; e melhorar o bem-estar da população em geral. (Noveck, 2015 *apud* Oliveira; Santos Júnior, 2017, p.40).

Sobre resultados de inovação no setor público, podemos verificar as melhorias e impactos positivos que se pode obter, no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Resultados da Inovação

Resultado	Definição
Melhoria na entrega e/ou qualidade dos serviços	Impactos positivos sobre os mecanismos de entrega de serviços e/ou nos próprios serviços, incluindo-se aumento da satisfação e do envolvimento dos usuários
Melhoria da gestão organizacional	Impactos positivos sobre a eficiência e a efetividade da organização, incluindo-se ganhos de produtividade e melhores resultados em indicadores de desempenho.
Melhoria da imagem e das relações institucionais	Impactos positivos sobre a imagem da organização e no relacionamento com outras organizações, incluindo-se melhoria na capacidade de resolução de desafios sociais, aumento do prestígio da organização e envolvimento de parceiros.

Melhoria do clima organizacional	Impactos positivos sobre o clima da organização, incluindo-se melhorias nas condições de trabalho, satisfação dos colaboradores e aprimoramento da cultura de inovação.
----------------------------------	---

Fonte: Vieira (2015) adaptado por Isidro-Filho (2017).

Business Intelligence (BI) como ferramenta de gestão

O uso do BI, segundo Gonçalves de Oliveira *et al* (2021), permite a uma instituição transformar dados em informações úteis e significativas para depois, disponibilizá-las a todos aqueles que possam delas precisar no momento e no local em que forem necessárias, de forma a contribuir para a tomada de decisões oportunas mais fundamentadas:

O *Business Intelligence* (BI), ou Inteligência de Negócios, consiste num termo introduzido na década de 80 pelo Grupo Gartner, empresa americana de consultoria em Tecnologia de Informação (TI) (Garnter, 2019). Para Bastos *et al.* (2015), o BI é uma ferramenta de gestão empresarial ou uma forma mais sofisticada de se obter informações sistematizadas, com maior rapidez e mais apropriadas ao gestor no momento de análise da situação ou da tomada de decisão. Essa ferramenta pode ser entendida como um conjunto de soluções tecnológicas que englobam os processos de coleta, armazenamento, extração, transformação, análise e distribuição de dados para tomada de decisão. (Gonçalves de Oliveira *et al*, 2021, s/p).

Apesar de não ser uma tecnologia inovadora, o uso desta no processo de execução orçamentária do recurso Proap na instituição seria caracterizado como uma melhoria gerencial para a universidade, auxiliando o gerenciamento por conta dos servidores públicos, que tem como um dos objetivos, a excelência na entrega dos serviços aos cidadãos.

A indicação de uso da ferramenta seria para melhorar a excelência na tomada de decisão dos gestores dos programas de Pós-Graduação da Ufopa e gestores ligados a Pós-Graduação, assim como facilitar acesso aos dados por

qualquer pessoa. O acesso aos dados, históricos e panoramas que o BI possibilita leva a um melhoramento do processo de gestão pública.

Considerações finais

Verificou-se, por meio deste estudo, que a adoção de inovações em atividades que auxiliam a gestão pública representa passo significativo para o conhecimento sobre o desenvolvimento da administração pública. E impõe-se a relevância de pesquisar novas formas de se compreender os impactos no setor público, visto que, diferentemente de empresas privadas, na administração pública, é necessário ir além e se verificar o que ocorre após a sua execução, dada a primazia do interesse público e da sociedade sobre os riscos corridos pelos administradores públicos.

Um aspecto a ser considerado em relação a estudos futuros diz respeito a abordagens sobre inovação em atividades internas da administração pública. A importância de se verificar como as mudanças internas afetam as organizações e por consequência, a relação dessas instituições transformadas por intermédio da inovação com os cidadãos, visando uma melhoria nos serviços prestados à população em geral.

Referências

ARANTES, Pedro Fiori. ENTREVISTA – CHRISTOPHER NEWFIELD. Como os Estados Unidos arruinaram suas universidades públicas. Le Monde Diplomatique. Edição 147. EUA. 01. Dez. 2019. Disponível em: <https://diplomatique.org.br/como-os-estados-unidos-arruinaram-suas-universidades-publicas/> acesso em 02 jun. 2022

ADDISON BARACCHINI (2002). A inovação presente na administração pública brasileira. *RAE - Revista de Administração de Empresas* • Abr./Jun. 2002 São Paulo, v. 42 • n. 2 • p. 104-109. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/f4kGFpck83XjGPNShqrRBtq/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 02 jun. 2022.

BRANDÃO, S. M.O; BRUNO-FARIA, M. de F.. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. *In*: CAVALCANTE, Pedro *et al* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017. p. 145-164.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02 fev. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Brasília, DF, Presidência da República [2016]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em: 14 fev. 2023.

CAIRES, L. Nos países desenvolvidos, dinheiro que financia a ciência na universidade é público – *Jornal da USP*. 23 de maio de 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/ciencias/nos-paises-desenvolvidos-o-dinheiro-que-financia-a-ciencia-e-publico/> Acesso em 14 fev. 2023

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É PRECISO INOVAR NO GOVERNO, MAS POR QUÊ?. In: CAVALCANTE, P; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017. p. 15-32. 1 v.

COSTA FILHO, E.; GOMES, M. A. A.; TEIXEIRA, R. M. Ações Empreendedoras Inovadoras no Setor Público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 1-29, 2018.

DI PIETRO, M. S. Z. Princípio da legalidade. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. CAMPILONGO, C. F.; GONZAGA, A. de A.; FREIRE, A. L. (coord.). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/86/edicao-1/principio-da-legalidade>. Acesso em: 14 fev. 2023.

DÓRIA, A. S.; SANO, H.; LIMA, J. P. DE; SILVA, A. F. S. B. S. Inovação no setor público: uma instituição pública de ensino sob a ótica dos servidores e colaboradores, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1801>. Acesso em: 21 nov. 2022.

EGLER, P. Capacitação para pesquisa e desenvolvimento em ciência, tecnologia e inovação na Amazônia. In: FAULHABER, P.; TOLEDO, P. M. (ed.). **Conhecimento e fronteira**: história da ciência na Amazônia. Belém: Museu Goeldi, 2001. p. 307-341.

FEITOSA, L. V. S.; DA COSTA, C. E. S. Inovações no setor público: a resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE 5., 2016, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: UNINOVE, 2016. Disponível em: <https://singep.org.br/v-singep-2/>. Acesso em: 14 fev. 2023.

GONÇALVES DE OLIVEIRA, M. *et al.* Implantação de Tecnologia de Business Intelligence na Diretoria Regional de Saúde Norte de Belo Horizonte. **RAHIS-**Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, Belo Horizonte, v.18, n.2, p.90-106, 2021. Disponível em <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/6605>. Acesso em: 14 fev. 2023.

HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2009. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. *In*: CAVALCANTE, P; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (org.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017. p. 165-177. 1 v.

KON, A. Inovação nos serviços públicos: condições da implementação do governo eletrônico. **IPEA**-Revista Planejamento e Políticas Públicas, Brasília, n. 52, p. jan/jun, 2019. P.489-528

OLIVEIRA, L. F. de; SANTOS JÚNIOR, C. D. dos. Inovações no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. *In*: CAVALCANTE, P. *et al.* (org.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017. p. 34-42.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**, 2018. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 14 fev. 2023.

PEDROSA, T. **Os caminhos para a inovação no serviço público**, 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-caminhos-para-a-inovacao-no-setor-publico>. Acesso em: 24 out. 2022.

PINHEIRO, A. do S. F. **O museu paraense Emílio Goeldi e o uso dos resultados de pesquisa em produtos, processos e serviços: bionegócios** – Belém, 2016. Programa de Pós-Graduação em Biodiversidade e Biotecnologia da Rede Bionorte, Museu Paraense Emílio Goeldi, Universidade Federal do Pará, Belém, 2016. Disponível em: https://bionorte.propesp.ufpa.br/ARQUIVOS/teses/TESE-Apinheiro_VERS%C3%83O-FINAL_revista_out_2016.pdf. Acesso em: 14 dez. 2022.

PORTO Claudio; RÉGNIER Karla. **O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025: Uma Abordagem Exploratória**. Brasília, 2003. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciaescenarios2003-2025.pdf> Acesso em: 14 fev. 2023.

SERAFIM, M. P. (2019). Compreendendo o atual momento da educação superior brasileira: cultivando a mais lúcida consciência. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 24, n. 0, p. 351-356, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772019000200001>.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ (UFOPA). **Orçamentos**. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/proplan/orcamento/execucao-orcamentaria/>. Acesso em: 31 out. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ (UFOPA). **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019 ~ 2013**. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/media/file/site/proplan/documentos/2020/766ea1d5a36f6bde3acdc4b46199218e.pdf> Acesso em: 31 out. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ (Ufopa). **Relatórios de gestão**. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/proppit/documentos-1/relatorios-de-gestao-proppit/>. Acesso em: 31 out. 2022.

