



Inovação Organizacional na Gestão Orçamentária em Instituições Federais de Educação: Diagnóstico e Proposições de Melhorias com Automação

Tatiane Vaz de Sales Cardoso, Brasil¹

Robson Antônio Tavares Costa, Brasil²

RESUMO

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com celeridade, qualidade e eficiência funcional, a fim de alcançar resultados positivos no serviço público e atender as necessidades da comunidade e de seus membros. Com isso, o presente artigo teve como propósito demonstrar que as tecnologias da automação se tornam ferramentas essenciais para mitigar desperdícios e otimizar resultados, bem como promover a desejada transparência orçamentária dos Institutos Federais. De antemão, o estudo visa avaliar o grau de confiabilidade da gestão em termos de fidelidade no correto planejamento e execução estratégica dos atos administrativos orçamentários. O resultado verificado nos remete à conclusão de que há uma necessidade de um instrumento inovador que permita a satisfação do público-alvo dessa pesquisa quanto às suas demandas relacionadas à melhoria nos processos gerenciais e orçamentários, pois há uma predominância de ferramentas tradicionais que trazem morosidade à boa administração dos recursos públicos.

Palavras-chave: orçamento público; automação; gestão.

¹ tatiane.carddoso@gmail.com – Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação-PROFNIT/UNIFAP - <http://lattes.cnpq.br/9735244437936088>

² ratcosta@gmail.com- Professor do Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação-PROFNIT/UNIFAP-<http://lattes.cnpq.br/7586555539372516>
Cardoso, T.V.S, Costa, R.A.T.; Inovação Organizacional na Gestão Orçamentária em Instituições Federais de Educação: Diagnóstico e Proposições de Melhorias com Automação. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.6, N°3, p.125-150, Set/Dez. 2021. Artigo recebido em 01/11/2021. Última versão recebida em 10/12/2021. Aprovado em 25/12/2021.

1 INTRODUÇÃO

Geralmente correlacionam o controle orçamentário à implementação de controles diretos e explícitos, com metas formalmente estabelecidas e pelos quais os gestores influenciam outros membros da organização a implementar estratégias organizacionais.

O uso indevido de recursos públicos tem sido observado ao longo da história orçamentária, o que diminui a confiabilidade nos serviços prestados à população. Uma maior transparência na preparação e execução dos orçamentos públicos é, portanto, uma necessidade urgente para atingir as metas previamente estabelecidas.

Nas palavras de Ross (2005), embora não afetado pela competitividade do mercado, o setor público está sendo pressionado pela crescente complexidade e exigências de seus clientes: indivíduos e sociedade que acompanham mudanças em seu cotidiano. Conseqüentemente, viu-se a Administração Pública ser obrigada a rever e estruturar seus processos para adequá-los aos novos pleitos impostos pela sociedade, seja por meio das demandas da população usuária dos diversos serviços prestados pelo Estado, seja por força de lei.

Para que os Institutos Federais tivessem mais autonomia orçamentária, a Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008 estipulou que, deveriam apresentar propostas orçamentárias anuais, que são identificadas para cada Unidade Gestora. Isto significa que os recursos orçamentários, a elas destinados, são determinados segundo critérios pré-definidos.

A lei estabelece a identificação do orçamento proposto para cada campus, excluindo funcionários, contribuições previdenciárias e benefícios de servidores. Isso expressa o papel orientador que a Reitoria deve exercer dentro dos limites da legislação, do Projeto Político Educacional e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada instituição federal, apesar da saudável autonomia garantida a cada campus.

Com todo o explanado, surge, com maior importância, a necessidade da utilização de Tecnologias da Informação e de automação. O orçamento público necessita de ferramentas que permitam sua divulgação em tempo real, com baixo custo e grande alcance. Para este fim, o presente estudo tem como objetivo demonstrar que as tecnologias da automação se tornam ferramentas essenciais para controlar, entre outros, o desperdício, otimizar resultados bem como promover a desejada transparência orçamentária dos Institutos Federais.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. PLANEJAMENTO E A EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

2.1.1 O Planejamento Visando A Eficácia Organizacional

O sucesso de todo e qualquer empreendimento tem no planejamento o seu princípio basilar. Quando se trata da seara organizacional tal assertiva torna-se ainda mais verdadeira e irrefutável, principalmente diante da função de regulação e organização e da responsabilidade social que as instituições públicas exercem, especialmente nos tempos atuais.

Planejar é uma palavra que encontra suas raízes etimológicas no latim e deriva de *planus*, de acordo com o Dicionário de Latim Essencial, significando achatado, nivelado. Metaforicamente falando podemos entender que implica na organização de uma atividade em “algo plano” para que se possa ter uma melhor visão antes de realizá-la com êxito, tomando as melhores decisões. A partir desse entendimento, o planejamento deve ser encarado como uma atividade imprescindível para se determinar prioridades, economizar energia e recursos, alinhar estes últimos às mudanças, quando elas se apresentam, reconhecer riscos e antecipar desafios.

Desde as mais remotas civilizações, quando houve a necessidade de se organizar os recursos disponíveis para realizar tarefas das mais diversas, o planejamento vem sendo utilizado de forma sistemática com níveis de complexidade cada vez maiores, como se pode observar nos vestígios históricos deixados por povos como os sumérios, os egípcios, os babilônios e os chineses.

No entanto, segundo Mesquita e Coelho (2008), o que conhecemos hoje por planejamento é um termo pertencente ao século XX surgido no início da segunda década, na já extinta União Soviética. A partir da “planificação da economia”, o planejamento foi incorporado à sociedade ocidental, alcançando também, como não poderia deixar de ser, o campo administrativo.

No entender de Oliveira (2012), o planejamento é um instrumento administrativo sustentado por leis e normas de cunho político, que visa o diagnóstico e a análise do estado atual de organizações a fim de que possam alcançar resultados por elas estabelecidos anteriormente, por meio do delineamento de ações estratégicas. Com esse entendimento e uma visão sistêmica, o planejamento tornou-se a pedra de toque do efetivo alcance da excelência na gestão administrativa por meio de análises técnicas, prospecção de cenários, formulação de objetivos institucionais e visão de futuro.

Barbosa e Brondani (2005), em seus estudos sobre o planejamento estratégico, apontam que nos idos que compreenderam as décadas de 50 e 60, os gestores conheciam e utilizavam apenas um tipo de planejamento: o operacional. Naquela época, segundo eles, o sucesso nos negócios era quase que garantido diante do crescimento controlado da demanda. Aquele cenário, contudo, sofreu alterações drásticas com os percalços que marcaram os anos 70 causados por diversas crises que foram se apresentando e fizeram com que as organizações sentissem a necessidade de um novo tipo de planejamento que pudesse salvaguardá-las de situações como as que se configuraram. Ocorre que, para cada tipo de negócio as empresas precisavam criar uma estratégia a fim de alcançar seus objetivos, pois não há uma estratégia satisfatória para todos os ramos concomitantemente, pois:

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades de vários departamentos funcionais da empresa" (PORTER, 2004).

Neste contexto surgiu o planejamento estratégico. Ainda na metade dos anos 60, contudo, foi introduzida a metodologia que o trouxe ao cenário organizacional, mediante o resultado de estudos liderados pelo Professor Igor Ansoff (TAYLOR, 1975).

KOTLER (1975), um dos entusiastas de sua utilização afirmava que ele se trata de uma ferramenta gerencial que “permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.” Com ele o administrador tem mais condições de gerenciar os processos envolvidos na atividade para qual se dispôs a trabalhar.

A eficiência organizacional também está intrinsecamente ligada à forma como a gestão lida com as situações desafiadoras, principalmente quando tem que enfrentar mudanças emergentes do ambiente externo e demandas internas que exigem respostas rápidas e decisivas. É nesta inter-relação de circunstâncias que se precisa lançar mão de estratégias que visem o trabalho coordenado e ajustado para que as ações dele resultante estejam imbuídas de uniformidade e presteza. Soma-se a isso, o fato de que a modernidade revestida de roupagem tecnológica avança em ritmo crescente, trazendo o espectro da defasagem, da superação e do ultrapassado em espaços de tempo cada vez menores, obrigando que as organizações se adequem buscando soluções que estejam à altura de seus ditames.

2.2. A AÇÃO PROPULSORA DA INOVAÇÃO NO CONTEXTO GERENCIAL

As grandes preocupações da Administração Pública são com a economia e a eficiência. Como explanado anteriormente o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, REGMPE, Brasil-BR, V.6, N°3, p. 125-150, Set./Dez.2021 www.revistas.editoraenterprising.net Página 128

também vigente, que dispõe sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a reforma do Estado, torna clarividente a defesa da economicidade e da eficiência na administração dos recursos públicos.

Sob essa visão, MUNIZ (2007) explica:

A ideia de eficiência na ciência da Administração tem sua ênfase na racionalização dos custos para a geração de lucro financeiro. No campo do direito administrativo, prioriza-se a eficiência na prestação de atividades e de serviço público adequados, de qualidade, universalizados e com modicidade de tarifas. Isso porque, se o objetivo de uma lei se coloca no campo político, social e econômico, a interpretação do princípio da eficiência deve fazer-se de modo que esse objetivo político, social e econômico seja atingido da melhor forma possível.

De forma simples, inovação pode ser entendida como a aplicação de uma nova ideia a algo que possa ser melhorado resultando em benefícios de diversas ordens. Apesar de estar presente em todas as áreas da atuação humana em todos os tempos, ela passou a ter real significância no campo econômico no início do Século XX. Tal assertiva é corroborada pelo fato de o economista austríaco Joseph Schumpeter ter apontado a inovação como um fator preponderante para o crescimento econômico (Schumpeter, 1978), o que a aproximou, inevitavelmente, do mundo dos negócios.

Em um primeiro momento a inovação era encarada como um processo individual que combinava *insigth* de inteligência, intuição e experiência. Durante a década de 1980, acreditava-se que a inovação dependia do envolvimento dos integrantes de uma organização. Depois, surgiu o departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que designou um grupo dentro da empresa para a gestão de pesquisa científica e o desenvolvimento de novos produtos. Hoje, ela assume uma amplitude conceitual que sofreu vários desdobramentos.

A despeito disso, na 3ª edição do Manual de Oslo (OCDE, 2005 p. 55), que é a principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria, encontra-se o seguinte conceito de inovação:

[...] implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Assim como em outras áreas, a cultura organizacional também foi fortemente impactada pelas mudanças originadas nas ondas da globalização, pois elas demandavam decisões e ações inovadoras. Compelidos por tais demandas, os gestores passaram a perceber que precisavam adequar seus planejamentos para orientar-se sobre o alcance de seus objetivos

e o cumprimento de sua missão. Perceberam que estratégias bem formuladas corroboravam com a qualidade dos serviços que ofereciam.

Para isso, precisavam encontrar formas diferentes de trabalhar que diminuíssem os custos e impulsionassem a produtividade. Assim, passaram a sentir a necessidade do conhecimento que pudesse lhes dar condições de gerenciar unidades-chave dentro de suas próprias estruturas administrativas e de executar atividades significativas de forma eficiente. A partir daí passaram a fazer uso de estratégias operacionais a fim de realizarem melhorias em seus processos gerenciais, que aumentassem o desempenho e o valor da organização de forma criativa e que incrementassem os resultados esperados.

Este quadro chamou a atenção de gestores, que estavam atentos aos ventos da mudança, para o fato de que inovar era a palavra de ordem e, aos poucos, passaram a buscar formas de aplicá-la no atendimento às novas demandas de seus públicos. Mas, não bastava a intenção. Foi preciso se apropriar dela na prática, investindo todos os recursos disponíveis para isso.

Para melhor entendimento sobre a inovação no contexto organizacional, deve-se mencionar o posicionamento de Jugend e Silva (2013), por meio do qual entende-se que ela decorre da necessidade que as organizações têm de tratar com situações inesperadas e desafiadoras, levando-as a se dedicarem de forma constante a novos produtos e/ou serviços voltados aos processos de produção ou para a gestão. Ao inovar, uma organização tem que mudar em um ou vários aspectos e isso implica em possíveis riscos, mas também em grandes oportunidades. Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) a definiram como “a geração e implementação de práticas gerenciais, processos, estrutura ou técnicas que são novas para o estado da arte e que pretendem potencializar os objetivos organizacionais”.

De acordo com Gibson (2011), o que temos visto no cenário empresarial é a mudança paulatina e sistemática de atitudes que visam a excelência em inovação, em detrimento da operacional. Este pesquisador fez referência a uma sondagem feita sobre inovação no Brasil tendo altos executivos como público-alvo. De acordo com o resultado levantado, 57% dos que aceitaram responder aos questionamentos apresentados afirmaram que a inovação é “crucial para a sobrevivência” de seus negócios.

Não seria diferente na gestão pública já que esta também precisa lançar mão da modernidade para continuar existindo oferecendo os seus serviços com eficiência. Aliás, concordando com SOARES (2009), a razão de existir do Estado está diretamente ligada à inovação que o atualiza e o estrutura de forma adequada para cumprir seu papel diante da sociedade. Aquela autora ainda assevera:

Apesar das diferenças em relação às empresas, cuja inovação serve para aumentar a competitividade frente aos concorrentes, tanto no âmbito público como no privado, a inovação será sempre um elo fundamental para a manutenção da organização no cenário em que atua” (SOARES, 2009).

O que justifica, portanto, o processo de inovação pelo qual entes estatais passaram ou tenham que passar, são propósitos de cunho estratégico, estrutural, humano, tecnológico, cultural, político e de controle, como afirmam QUEIROZ e CKAGNAZAROFF (2010).

Soma-se a isso, a instigação dos avanços democráticos de acordo com a lavra de Borins (2008) e de Orensen e Torfin (2012) que trouxeram à baila problemas sociais que precisavam ser resolvidos sob a égide do princípio constitucional da eficiência administrativa. E é justamente para atender estas e outras demandas que a inovação tem se apresentado como um elemento estratégico na efetivação daquele princípio. Mesmo que não precise competir no mercado, o Estado é pressionado pela sociedade para que preste serviço de qualidade. Com tal pressão, ele é compelido a buscar a inovação e dela fazer uso.

2.2.1. A automação e os processos gerenciais

Os recursos convencionais com os quais sobreviveu até os dias atuais estão, paulatinamente, dando lugar a outros que atendem aos reclames da modernidade. E essa tendência não tem volta! Desta forma, numa perspectiva prospectiva, é patente a necessidade da automatização dos processos para viabilizar a eficiência promovida por meio da inovação no setor público.

Gonçalves (p. 74-87, 2019) afirma que “as inovações possibilitam ganhos de eficiência, melhor governança, maior participação dos usuários e transparência nas ações e serviços públicos.” Estes são alguns dos resultados que propostas inovadoras vêm apresentando ao longo de mais de duas décadas de existência do Concurso Inovação na Gestão Pública Federal que, neste ano, está em sua 25ª edição e objetiva: i) incentivar a implementação de iniciativas inovadoras, em organizações do Governo Federal e Estadual/Distrital, que contribuam para a melhoria dos serviços públicos; ii) disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou referência para outras iniciativas e colaborem para o avanço da capacidade de governo; iii) reconhecer e valorizar servidores públicos que atuem de forma criativa e proativa em suas atividades, em benefício do interesse público. Em síntese, este concurso é um espelho que mostra o nível de implementação das ações inovadoras na gestão pública brasileira.

Além do exemplo acima citado, outro que aponta para o fato de que a tecnologia pode e deve estar presente no ambiente organizacional, encontra-se na plataforma do TICE.PT

(Tecnologia de Informação, Comunicação e Eletrônica). Entre as informações que compõem a sua matriz estratégica estão as que tratam da administração pública, de onde destaca-se:

A Administração Pública poderá, com base nas TICE, prestar serviços mais eficientes e eficazes, quer aos cidadãos quer às empresas, podendo contribuir para um estado mais justo, e para uma maior aproximação e participação dos cidadãos nos processos da Democracia. Os esforços nesta área, implicam, por exemplo, repensar as organizações e os processos, assim como uma mudança de comportamentos para que os serviços públicos cheguem a quem realmente precisa deles. Estas mudanças bem implementadas permitirão que os cidadãos, as empresas e as entidades em geral, se relacionem com o estado de forma mais fácil, mais rápida e a menor custo.

Fazendo referência à eficiência organizacional, ali também é possível retirar a assertiva que se segue:

Espera-se das TI que contribuam para que as organizações possam exibir comportamento inteligente, melhorar o seu desempenho, demonstrar capacidades competitivas e bem-estar sustentado. Eficiência organizacional sugere uma vasta gama de preocupações com o funcionamento das organizações que, para além das dimensões de desempenho normalmente consideradas, contempla ainda aspectos que poderão ser descritos como estando relacionados com as capacidades cognitivas das organizações (e.g., percepção, memória, atenção, comunicação, raciocínio, aprendizagem, imaginação e inovação).

Em concreto, a eficiência organizacional tem sido potenciada pelas TI, através de sistemas de informação cada vez mais distribuídos, arbitrariamente remotos e computacionalmente ubíquos.

Todo o novo cenário que a automação, necessariamente incorporada aos processos gerenciais, vem compondo, causa receio, dúvidas e temores naqueles que têm que lidar com as mudanças por ela incrementadas. São sentimentos que, aos poucos, vão dando lugar à sensação de satisfação na prestação de serviços e no atendimento recebido.

2.3. O ALINHAMENTO DO ORÇAMENTO PÚBLICO E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O orçamento público é um instrumento que promove a estruturação do Estado, de modo que sua utilização permite a implementação de políticas públicas tanto do ponto de vista político quanto econômico (MUSGRAVE, 1959). Na década de 1980, a crise financeira exerceu forte pressão internacional sobre o processo orçamentário brasileiro. Assim, os governos passaram a priorizar uma administração mais enxuta, mais eficaz e mais eficiente, priorizando a reforma do Estado com base no modelo administrativo.

Essa pressão para melhorar a gestão dos recursos públicos levou à sua inclusão na Constituição Federal do país, que determina que o planejamento orçamentário seja elaborado de acordo com o disposto na Carta Magna, que enfatiza os instrumentos do Orçamento Público,

quais sejam, o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (BRASIL, 1998).

O plano plurianual (PPA) é hierarquicamente o primeiro desses instrumentos. Neste documento, que estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para um período de 4 anos, é estabelecido um plano de médio prazo para o País, Estado ou Município. Seu conteúdo é mais estratégico por natureza, levando em conta, por exemplo, investimentos em obras com duração superior a um ano e orientando o desenvolvimento dos outros dois instrumentos orçamentários (LDO e LOA) de forma mais integrada e coerente (GIACOMONI, 2018).

Se o PPA for utilizado pela administração pública para traçar um plano de médio prazo, a LDO é utilizada para detalhar e organizar essas metas e objetivos para o ano seguinte. Por exemplo, uma meta delineada no PPA que prevê o acesso universal ao ensino superior em uma cidade, pode ser incluída na LDO do segundo ano para proporcionar acesso ao ensino superior a 90% da população. Em outras palavras, um passo para atingir a meta global definida para os próximos 4 anos.

Já a LOA estima a receita para o próximo ano com base na arrecadação e na previsão de crescimento ou declínio nos termos dos movimentos do mercado. Com a indicação de quanto provavelmente terá que arrecadar no ano seguinte, as despesas de cada uma dessas ações são fixas. Ou seja, uma vez aprovada essa lei, os gestores de cada área saberão o valor máximo que podem gastar em cada uma das ações listadas no PPA.

2.3.1. Controle, transparência e eficiência orçamentários

De acordo com Sanvicente (2000), a razão da existência do orçamento é dar subsídios ao controle e ao planejamento de um ente administrativo o que permite uma verificação mais pormenorizada do cumprimento de metas e objetivos na execução de suas tarefas e ações. Também é possível com ele perceber e lidar, de forma decisiva com problemas e dificuldades que implicarão no desempenho da organização, dirimindo-os tempestivamente.

Do exposto no parágrafo anterior, compreende-se que o orçamento exerce, então, funções essenciais que dão suporte ao planejamento estratégico. Para tanto, ele precisa realizar o controle de todos os processos que lhe são vinculados, possibilitando, conseqüentemente, o gerenciamento adequado das políticas e do cumprimento da missão da gestão em razão da qual existe. Avaliar a realidade institucional, priorizar decisões, monitorar o progresso do trabalho global, comparar os resultados alcançados com os planejados, são algumas ramificações da atividade orçamentária. Contudo, controlar é a palavra que lhe empresta maior significação,

pois ao controlar, ele possibilita a ordem da qual depende a efetividade administrativa e a confiança de quem dela depende.

Arelado ao controle orçamentário está a necessidade precípua da transparência, que previne e desencoraja a corrupção e ajuda a aprimorar a base de conhecimentos sobre os quais as políticas públicas são implantadas, executadas e reformuladas. Aliás, quando se lida com recursos públicos, falar em transparência torna-se algo que beira a redundância. Contudo, nunca é demais dizer que a aplicação de tais recursos deve se revestir de legitimidade e imprescindibilidade, já que, conforme a lavra de PASCOAL (2015) “Os cidadãos, os verdadeiros proprietários dos recursos orçamentários, devem tomar conhecimento de todas as etapas que antecedem e sucedem a aplicação desses recursos.”

Portanto, criar instrumentos inovadores que deem maior controle e transparência à gestão orçamentária de um ente público, potencialmente pode gerar muitos benefícios, tais como: a) rotinas de trabalho otimizadas e objetivas; b) padronização das ações que leva a processos mais ágeis e simples; c) integração entre os departamentos por meio de atualização rápida das informações que alimentam o sistema operacional; e d) fácil acessibilidade do usuário dos serviços prestados aos gastos orçamentários. Em resumo, o resultado de todos esses benefícios é a eficiência e a qualidade orçamentárias que garantem que não haja desperdício e desvio de recursos tão preciosos para a sociedade que lhes provêm.

2.3.2. Os Institutos Federais e o setor orçamentário

Os Institutos Federais de Educação fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica. Segundo informações encontradas na página do Ministério da Educação:

Cobrindo todo o território nacional, a Rede Federal presta um serviço à nação, ao dar continuidade à sua missão de qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, realizar pesquisa e desenvolver novos processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo.

Ainda de acordo com aquelas informações, no ano de 2008, 31 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets), 75 Unidades Descentralizadas de Ensino (Uneds), 39 Escolas Agrotécnicas, 07 Escolas Técnicas Federais e 08 escolas vinculadas à universidades, deixaram de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Atualmente, são 38 Institutos Federais presentes em todos estados além de 02 Cefets.

Para garantir o bom funcionamento de toda a estrutura desta rede, assim como de qualquer outra com tal complexidade gerencial, é evidente que o uso dos recursos orçamentários

a ela atrelados deve ser minuciosamente pautado no princípio da eficiência administrativa contemplado no *caput* do artigo 37 da Carta Magna que reza: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988).

Daquele dispositivo legal extrai-se que, assim como se impõe que o governo administre diretamente a máquina do Estado e o uso dos recursos disponíveis, garantindo a máxima satisfação das necessidades coletivas em nível macro, ele se exige de sua administração indireta, da qual fazem parte os IFE's, em relação ao seu público. Como os gastos estatais são a realocação dos recursos dispensados pela sociedade que, em troca, exige bens e serviços que devem ser ofertados de forma eficiente e produtiva, a qualidade com que são realizados estes gastos é fundamental para que o setor público alcance seu objetivo principal: o bem-estar social. A busca pela melhoria na qualidade dos gastos públicos faz-se, então, uma necessidade contínua em todos os setores da administração aos quais estão intrinsecamente ligados. Tal assertiva é corroborada pela lavra de CHAVES (2007), que explica:

[...] a melhoria da qualidade do gasto público redundará em melhorar a eficiência desse gasto, ou seja, determinado investimento deverá ser concluído com o menor custo possível e gerar o máximo de benefícios para a sociedade.

Para citar apenas um exemplo, uma pesquisa realizada por MOTA (2010) apresentou uma análise bem elaborada do sistema de compras públicas empregado pela administração direta do Governo Federal na busca de maior eficiência do gasto público. Ali ele deixou claro que “apesar da legislação ter formalmente a preocupação com o planejamento”, entre outras coisas, ele concluiu:

[...] partindo-se da combinação entre uma legislação conceitualmente pobre, uma elevada preocupação com a corrupção, um sistema jurídico excessivamente burocrático e interpretações restritivas, chega-se à formação de uma cultura de compras públicas muito aferrada aos ritos e pouco compromissada com os resultados. [...]
Neste sentido, a conclusão do trabalho é a de que o sistema brasileiro de compras não contribui substancialmente para a melhora da eficiência do gasto público federal.

O desperdício dos recursos públicos está patente aos olhos da população brasileira. No entanto, diariamente, existem desperdícios que se caracterizam pela falta de publicidade, mas que também interferem negativamente no andamento da prestação do serviço de qualidade e no bom desempenho da gestão institucional onde se fazem presentes.

Os IFE's, no decorrer dos últimos anos, vêm granjeando a simpatia e a confiança do público que procura seus serviços. Entretanto, não só por isso, mais pela importância que representam como um porto para que todos, indistintamente, tenham efetivo acesso às conquistas científicas e tecnológicas, eles precisam estar atentos à necessidade que têm de potencializar seus recursos orçamentários a fim de evitar o desperdício e melhor direcionar seus gastos.

3. METODOLOGIA

Seguindo o objetivo inicialmente assente para a composição deste trabalho, procurou-se mapear, de forma exploratória, os processos atuais do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Planejamento Orçamentário de 12 (doze) Instituições Federais. Foi seguida uma abordagem qualitativa que, como cita Malhotra (2001), é uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema.

Roesch (1999) completa citando que na pesquisa qualitativa o pesquisador, através de perguntas, pode captar melhor as perspectivas dos entrevistados. Deste modo lançou-se mão do uso de um questionário virtual elaborado na plataforma *Google Forms*.

Em um segundo momento, quantificou-se as informações colhidas na pesquisa qualitativa, isto é, verificou-se se as opiniões levantadas retratavam as necessidades que justificariam a implantação da ferramenta ora proposta. Ainda como aponta Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados depois de aplicada alguma forma de análise estatística para a obtenção e resultados. As análises obtidas com estes resultados embasaram a proposta de intervenção aqui defendida. É oportuno ressaltar que este trabalho está menos voltado para o desenvolvimento de teorias e mais voltado para a aplicação imediata numa realidade circunstancial (GIL, 2008), daí o direcionamento intencional, no desenvolvimento deste trabalho, no sentido de contribuir com a comunidade em questão.

A pesquisa bibliográfica e documental foi utilizada no referencial teórico. Esta, vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico. Aquela, segundo Gil (2008), é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Ao final, realizou-se a análise dos dados levantados, ressaltando-se as falhas existentes no processo de gerenciamento do PDI e, em especial, do Planejamento Orçamentário das instituições alvo desta pesquisa, a fim de se apontar, em seguida, as contribuições da ferramenta, aqui proposta, a fim de sanar aquelas deficiências.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados obtidos limitou-se a descrever aspectos do panorama gerencial estratégico e orçamentário de IFE's, tendo em vista a eficiência, a segurança, a rapidez e a transparência no acesso a informações que as ferramentas/metodologia de cada uma delas oferecem, pois, aquelas são bases imprescindíveis para o fortalecimento e excelência de uma boa gestão pública. (SANTOS e ROCHA, 2019; JÚNIOR e VIEIRA, 2016, p. 126 e 129).

O questionário que instrumentalizou este trabalho, devidamente aprovado pelo Conselho de Ética da Universidade Federal do Amapá, foi dividido em dois Eixos, que trataram:

Eixo 1: Planejamento e Gestão do PDI;

Eixo 2: Planejamento e Gestão do Orçamento.

O público que serviu de base para o levantamento dos dados necessários à comprovação da tese proposta foi formado por 12 (doze) Instituições Federais espalhadas por 4 (quatro) Regiões do Brasil: Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste.

O critério adotado para defini-lo foi o fato de que é constituído por atores que lidam direta e/ou indiretamente com situações e problemas sobre os quais se pretende atuar. Desta forma, foi possível obter-se um quadro panorâmico da realidade vivenciada pelos respondentes, favorecendo a verificação das hipóteses levantadas.

Sinteticamente, buscou-se trazer à tona a avaliação dos participantes sobre o processo de elaboração, implementação e controle dos planejamentos Estratégico e Orçamentário com os quais lidam no exercício de suas funções.

Diante da procura empreendida pelo Governo Federal com o intuito de modernizar a máquina estatal, é válido destacar, antes de se iniciar a análise dos dados obtidos, propriamente dita, alguns pontos encontrados no Decreto nº 10.609, de 26 de janeiro de 2021 que instituiu a Política Nacional de Modernização do Estado. Dali foi possível se extrair subsídios importantes para o embasamento desta pesquisa.

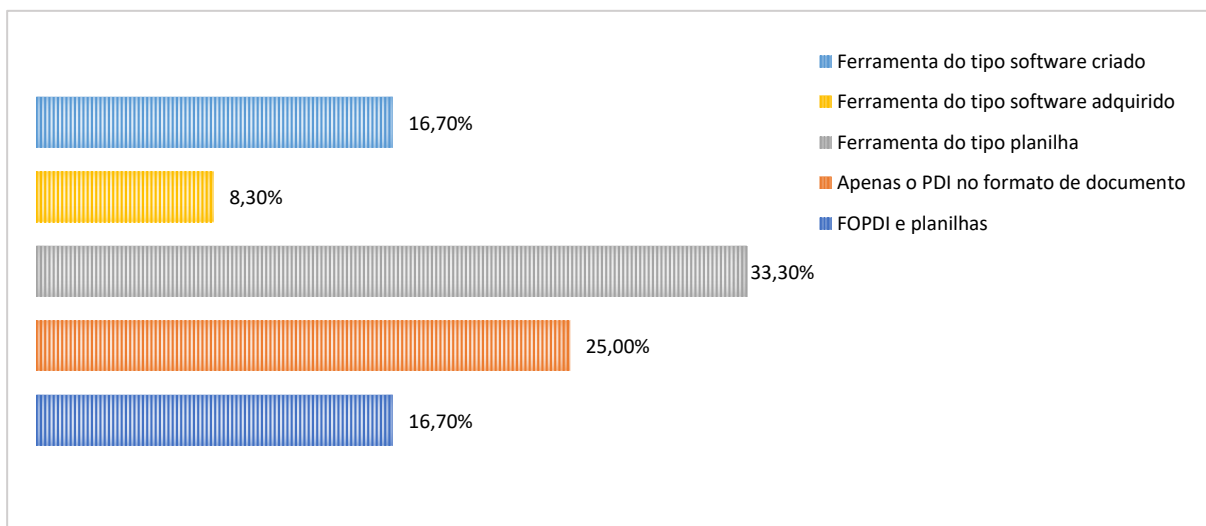
O documento supracitado tem como objetivo primordial “orientar a atuação dos órgãos e entidades públicas de forma a direcioná-las para uma gestão por resultados” que, caracteriza-se, entre outros, pela “melhoria contínua dos serviços prestados à população” e pelo aumento da “confiança e credibilidade perante a sociedade”. E para que o resultado esperado seja potencializado, nele é apontada a necessidade de se “melhorar processos e inovar as formas de atuação institucional” que é o que se defende, em segundo plano, com esta pesquisa. No entanto, como bem se sabe, mesmo com a chegada da Revolução Digital “as mudanças no Governo envolvem estruturas e processos complexos, algumas vezes retrógrados, que dificultam a adoção de algumas tecnologias.” (SEME, 2020, p. 7).

Gestão por resultados e melhoria contínua dos serviços prestados envolvem aspectos pontuais que foram desenvolvidos no corpo desta parte do trabalho. Eles implicam em alinhamento estratégico no alcance de objetivos e metas, assim como no acesso em tempo real às informações e equilíbrio no uso dos recursos orçamentários.

Desta forma, com o eixo Planejamento e Gestão do PDI, procurou-se saber, primeiramente, sobre o(s) tipo(s) de ferramenta(s) utilizada(s) pelas instituições participantes na elaboração do planejamento e gestão de seus PDI's. Constatou-se que 25% delas utiliza uma ferramenta do tipo software, seja adquirida ou criada pela própria instituição. O percentual restante é formado por 33,3% que utiliza apenas ferramentas do tipo planilhas, 25% somente o PDI no formato de documento e, ainda, 16,7% são usuários do FORPDI³ associado ou não a uma planilha. Assim, excluindo os que utilizam ferramenta do tipo software criado ou adquirido, percebe-se que 58,3% dos participantes lançam mão de ferramentas tradicionais e, ainda, constatou-se que, entre as respostas, os que utilizam essas ferramentas ou o FORPDI sem ou concomitante com planilhas, alcança um percentual de 75% das respostas.

Figura 1

Ferramentas utilizadas na elaboração do planejamento e na gestão do PDI



Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a possibilidade da metodologia utilizada no planejamento da gestão do PDI permitir o alcance dos objetivos macros e setorizados sem conflito, independentemente da ferramenta, apenas pouco mais de 50% é da opinião de que ela atende totalmente ao quesito solicitado. A outra parte de participantes opinou pelo atendimento parcial o que leva ao

³ Plataforma aberta para gestão e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das Universidades Federais.

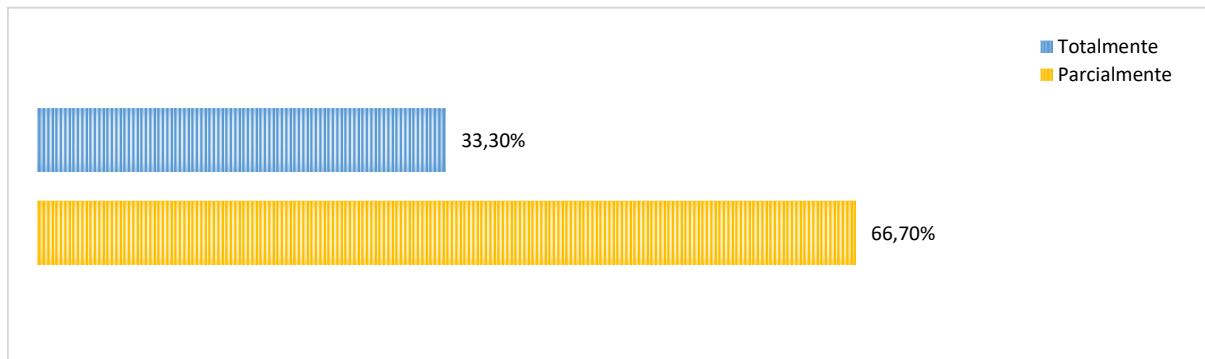
entendimento de que é válida a análise, não só sobre o tipo de ferramenta que está em uso nas instituições pesquisadas, mas também sobre a metodologia por elas escolhida.

Diante do questionamento sobre a rapidez e segurança do acesso, tanto do público interno quanto do externo, às informações-chave relacionadas ao acompanhamento do processo de implementação do PDI, 66,7% dos participantes consideram que sua ferramenta corresponde parcialmente àquela expectativa e 33,3% responderam que corresponde totalmente. Já neste ponto é possível observar que o número de participantes satisfeitos apresenta similitude com o número de usuários de softwares e FORPDI, apresentado na Figura 1.

O acesso às informações-chave, em um ambiente organizacional, imprescindivelmente, precisa se dar de forma tempestiva e segura. Permitir que tanto o público interno como o externo daquele ambiente tenham como acessar dados que lhes dizem respeito ou lhes interessam e com segurança, caracteriza-se como uma prática relevante para a compreensão da cultura e do comportamento organizacional de uma instituição, o que implica em melhoria contínua e em eficácia das ações. (SOBRAL, 2010).

Figura 2

Acesso do público interno e externo às informações chave com rapidez e segurança do PDI



Fonte: Dados da pesquisa

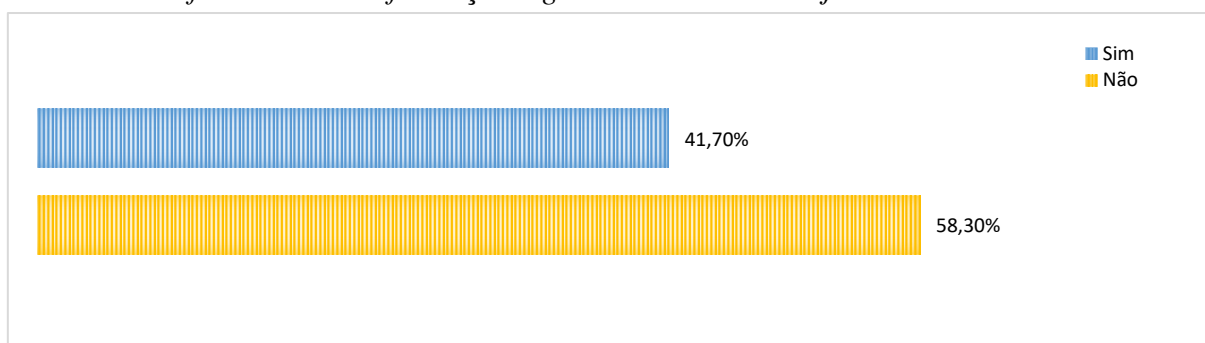
Ao serem questionados sobre a eficiência da ferramenta/metodologia na gestão do processo de alcance de metas e objetivos estabelecidos no PDI, 50% dos respondentes classificaram-na parcialmente eficiente, enquanto os outros 50% avaliaram-na totalmente eficiente.

No entanto, quando questionados sobre se a ferramenta/metodologia empregada permite que tenha acesso imediato das metas e dos objetivos listados no PDI e alcançados pela instituição, até aquele presente momento, os percentuais das respostas (58% e 41,7%) coincidem novamente com os resultantes da análise feita na Figura 1, o que permite afirmar que os usuários de softwares e os de FORPDI, com ou sem planilha, obtêm mais benefícios neste REGMPE, Brasil-BR, V.6, N°3, p. 125-150, Set./Dez.2021 www.revistas.editoraenterprising.net Página 139

quesito em detrimento aos da maioria que está atrelada a recursos tradicionais. Vê-se, com isso, que quando se busca uma continuidade na melhoria organizacional é necessário que a gestão do processo de alcance de metas e objetivos trabalhe com dados assertivos de sua situação, o que só é possível com ferramentas atualizadas e em tempo real (MULLER, 2003).

Figura 3

Permissão da ferramenta a informação e gestão das metas e objetivos listados no PDI

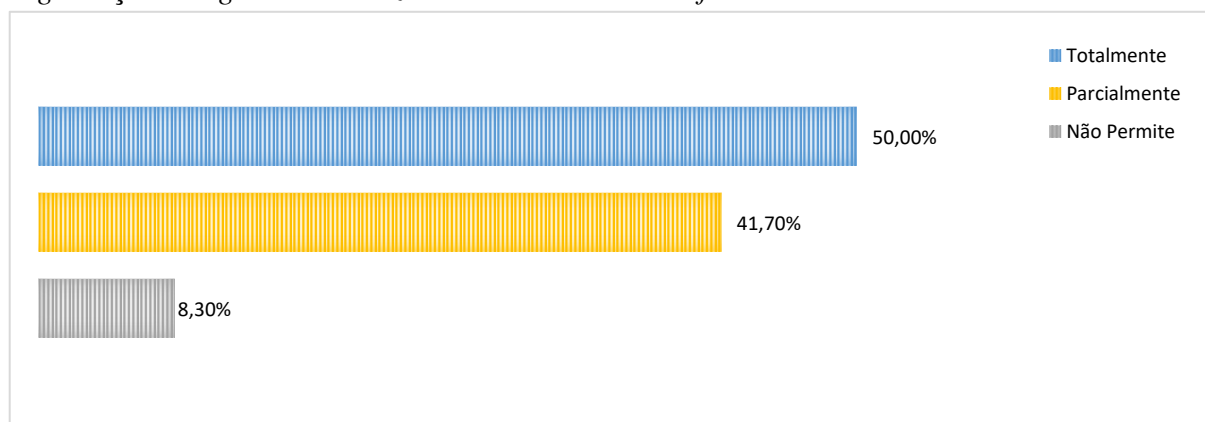


Fonte: Dados da pesquisa

Perguntados sobre a segurança no registro e armazenamento dos dados referentes ao PDI das instituições às quais pertencem, 50% dos participantes acreditam que é totalmente possível. Os outros 50% consideram-no parcialmente seguro ou sem segurança o que revela uma situação comprometedora para a gestão da informação naquelas instituições que podem ter a integridade de sua confiabilidade comprometida.

Figura 4

Segurança no registro e armazenamento dos dados referentes ao PDI

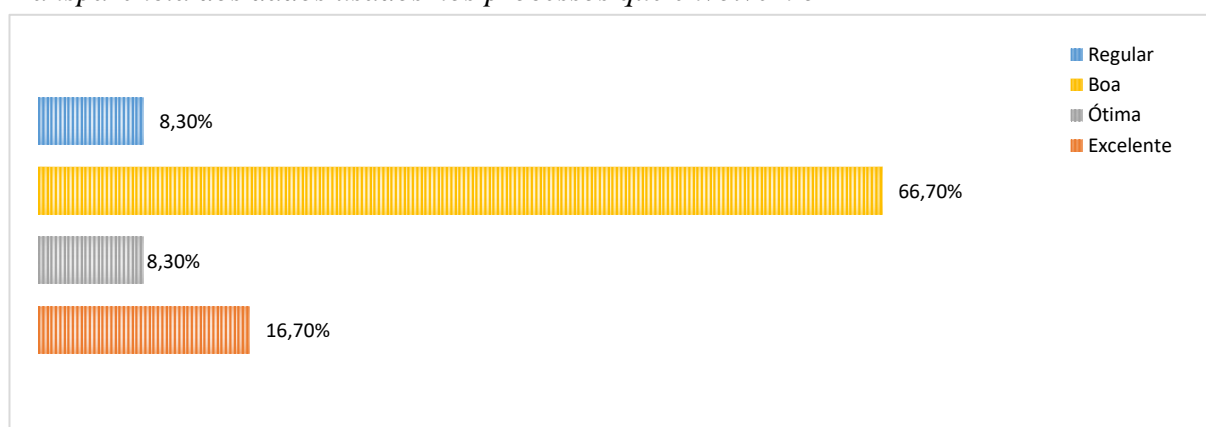


Fonte: Dados da pesquisa

Finalizando este primeiro Eixo, tem-se a avaliação feita sobre a transparência dos dados usados nos processos que envolvem o PDI. Confirmando, outra vez, o que foi constatado no Figura 1, percebe-se que as melhores avaliações (ótima e excelente) somam um total de 25%, que coincidem com o número de usuários de ferramentas automatizadas.

Figura 5

Transparência dos dados usados nos processos que envolvem o PDI



Fonte: Dados da pesquisa

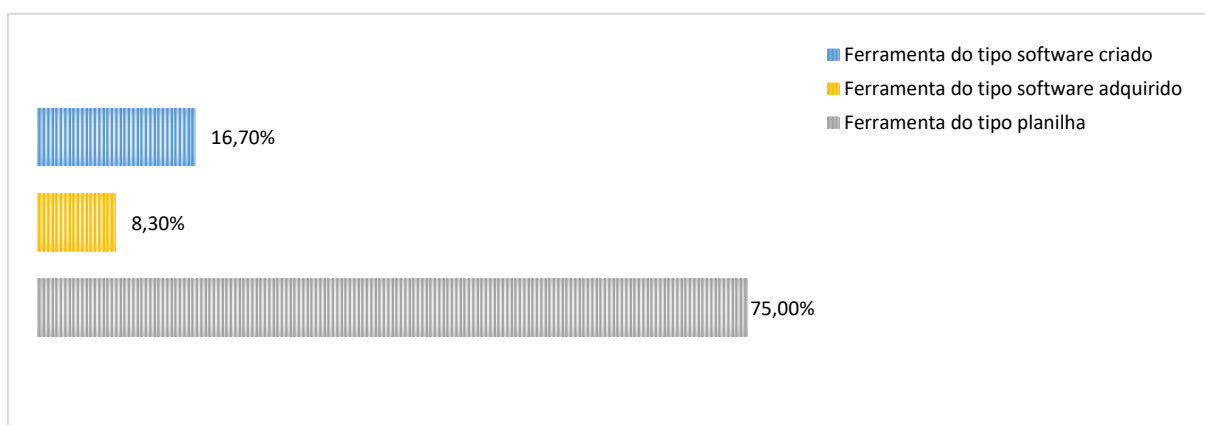
A transparência no ambiente gerencial abrange diversas variações, incluindo: abertura, vigilância, prestação de contas, noções de normas de governança, além do direito do cidadão de saber sobre o governo e as formulações de políticas referentes à própria instituição (MARGETTS, 2011). Tal assertiva é corroborada pela Lei da Transparência Pública nº 131 de 27 de maio de 2009 que determina, entre outros, que a divulgação de informações seja feita via site da internet, permitindo que qualquer pessoa solicite documentos aos órgãos públicos a qualquer momento. Assim, a transparência de dados referentes à implementação do PDI, deve ser buscada por todos os meios possíveis pelos gestores a fim de que a eficiência institucional seja garantida e de fácil acesso (BRASIL, 2009).

Passando para o eixo Planejamento e Gestão do Orçamento, assim como no primeiro, iniciou-se os questionamentos perguntando-se aos participantes sobre o tipo de ferramentas que eles usavam em sua rotina organizacional. Ficou demonstrado que, como no caso da primeira questão, apenas 25% dos participantes informaram que usavam algum tipo de software como ferramenta de apoio. Esse quadro sugere que, na maioria das instituições que viabilizaram este REGMPE, Brasil-BR, V.6, Nº3, p. 125-150, Set./Dez.2021 www.revistas.editoraenterprising.net Página 141

estudo, o tipo de orçamento que ainda prevalece é o tradicional, onde a estrutura do processo orçamentário não dá ênfase aos aspectos da boa gestão contábil.

Figura 6

Ferramentas utilizadas na elaboração e planejamento do orçamento da Instituição



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à questão referente à distribuição de verbas orçamentárias, entre a reitoria e as unidades organizacionais, com praticidade, rapidez e economia no emprego de esforços, somente 25% dos respondentes acreditam que suas ferramentas são muito eficientes.

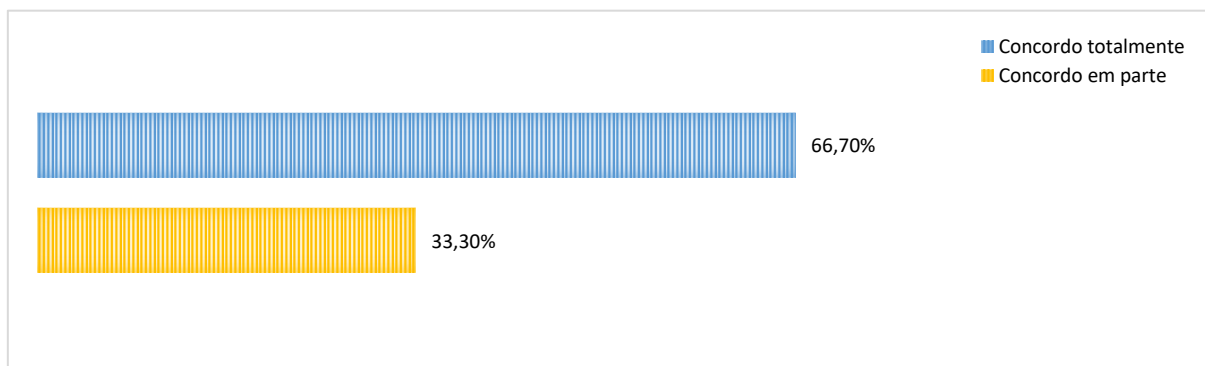
Sobre este assunto, de acordo com o Referencial Teórico da Política de Modernização do Estado, como desdobramento dos princípios administrativos da eficiência e da eficácia, o melhoramento na oferta de serviços da seara pública passa pela redução de desperdícios de recursos humanos, tempo e materiais. Daí a importância de se contar com um instrumento que viabilize essa economia efetivamente.

Quando foram colocados diante da questão que buscava saber se a ferramenta/metodologia usada na instituição a que pertenciam, possibilitava a obediência ao teto de custos anuais para ela estabelecidos, permitindo o equilíbrio entre as verbas disponíveis e as despesas anuais, a maioria dos participantes (66,7%) afirmou que concordavam totalmente e 33% disseram que concordavam parcialmente.

Esse resultado demonstra que para além dos 25% que trabalham com sistemas automatizados, uma parte considerável dos que ainda fazem uso de planilhas, acredita que para fins de controle de valores, apenas, ela cumpre o objetivo para o qual foi criada.

Figura 7

Obediência ao teto de custos anuais, permitindo o equilíbrio entre as verbas disponíveis e as despesas anuais

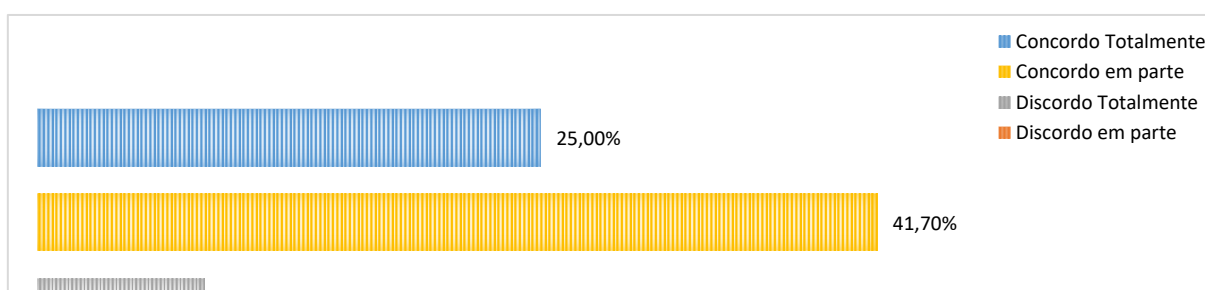


Fonte: Dados da pesquisa

Respondendo à questão que buscava saber se a ferramenta/metodologia que estava sendo usada proporcionava a manutenção de uma gestão orçamentária que disponibilizasse, em todos os níveis hierárquicos, dados atualizados diariamente e que propiciasse um acompanhamento efetivo da execução dos projetos institucionais, 25% dos questionados concordaram totalmente. Observa-se, nesta fase da análise, que quando se fala em termos de gestão, o cenário muda e a maioria tende a concordar ou discordar em parte e discordar totalmente.

Figura 8

Manutenção de uma gestão orçamentária e acompanhamento efetivo da execução dos projetos e processos da instituição.



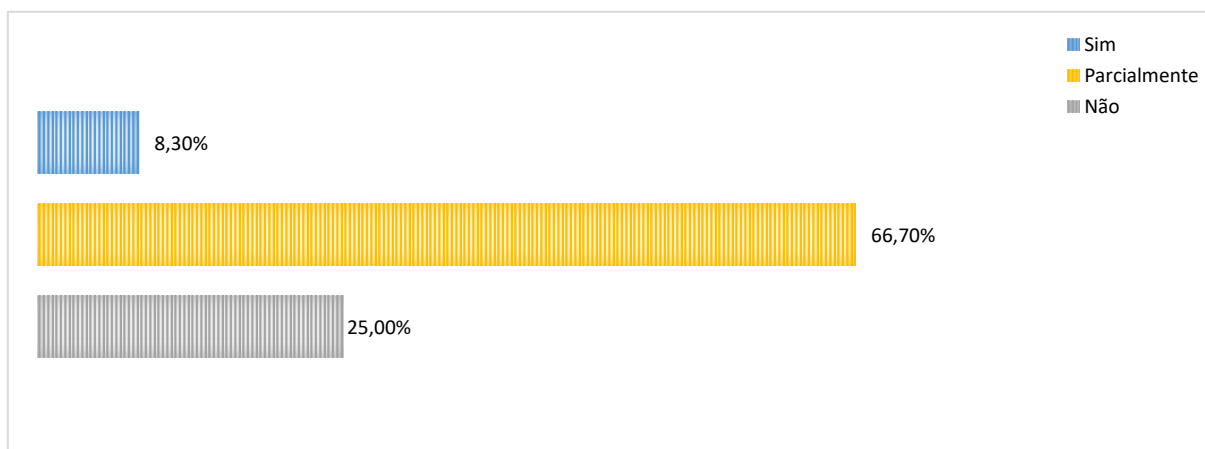
Fonte: Dados da pesquisa

Questionados sobre a segurança no registro e armazenamento dos dados referentes ao Planejamento Orçamentário, 58,3% dos respondentes afirmaram que suas ferramentas/metodologias atendem parcialmente ou não atendem a essa necessidade imprescindível no meio organizacional.

Diante do questionamento a respeito da comunicação entre o planejamento do PDI e o planejamento orçamentário de forma sincrônica, somente 8% disseram que sua ferramenta/metodologia permite aquela comunicação. A grande maioria respondeu que permite parcialmente ou que não permite. Percebe-se, com isso, que até mesmo os que possuem um sistema próprio, têm enfrentado dificuldades nesse campo. Esse quadro denuncia uma falta de alinhamento estratégico da instituição com o seu plano orçamentário, o que pode impactar diretamente na gestão da administração, prejudicando o alcance das metas ou provocando a extrapolção nos gastos.

Figura 9

Comunicação entre o planejamento do PDI e o planejamento orçamentário de forma sincrônica.

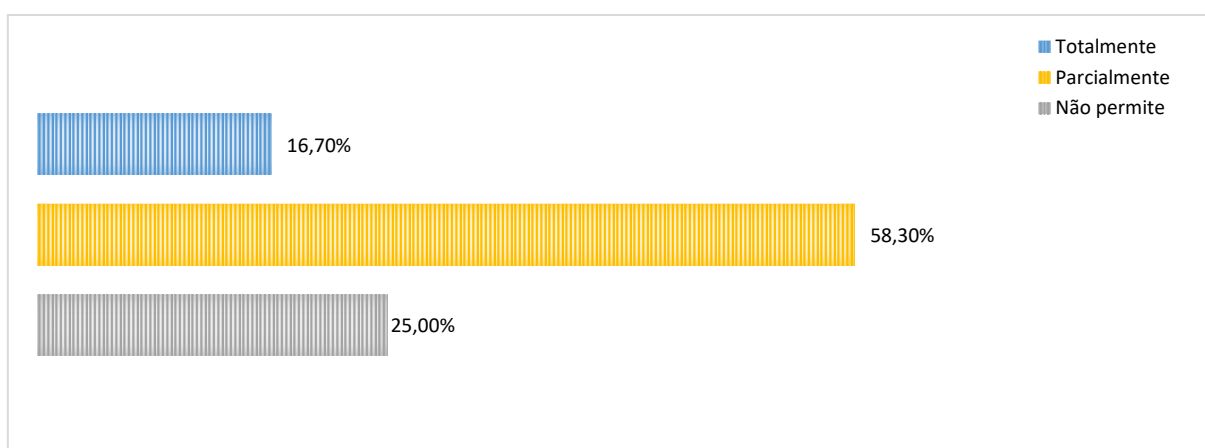


Fonte: Dados da pesquisa

Em se tratando de acesso do público interno e externo às informações referentes à execução orçamentária com rapidez e segurança, apenas 16,7% asseguraram que suas ferramentas permitiam totalmente aquele acesso, e mesmo parte dos que estavam munidos de recursos mais avançados, tecnologicamente falando, apontam para essa falha.

Figura 10

Acesso do público interno e externo às informações referentes à execução orçamentária

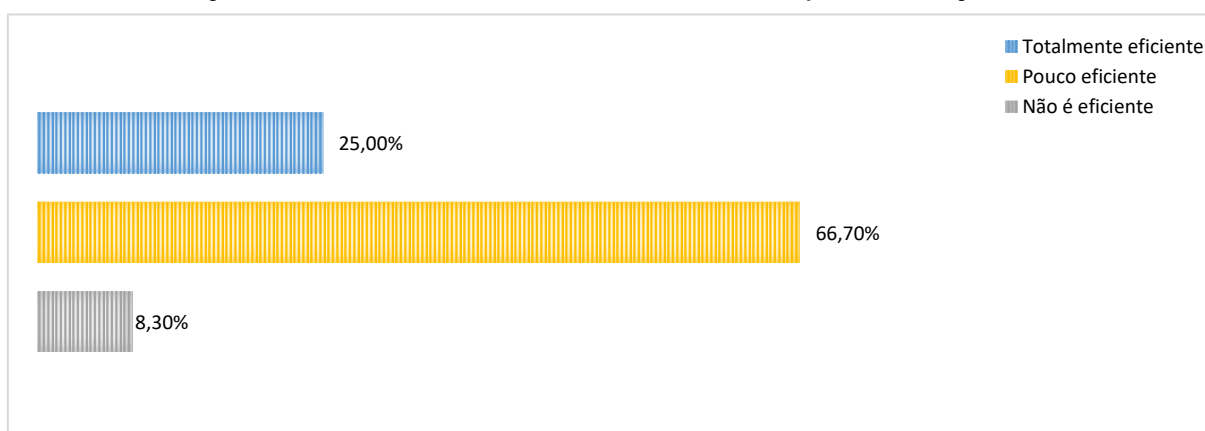


Fonte: Dados da pesquisa

Ao ser respondido o questionamento sobre a gestão do avanço no alcance de metas estabelecidas no Planejamento Orçamentário, novamente 25% consideraram suas ferramentas/metodologias totalmente eficientes, enquanto 66,7% acreditam que elas sejam pouco eficientes e 8,3% não acreditam na eficiência delas. Assim, analisa-se que para esses dois grupos a gestão correta das metas orçamentárias, em suas instituições, está sendo prejudicada.

Figura 11

Gestão do avanço no alcance de metas estabelecidas no Planejamento Orçamentário

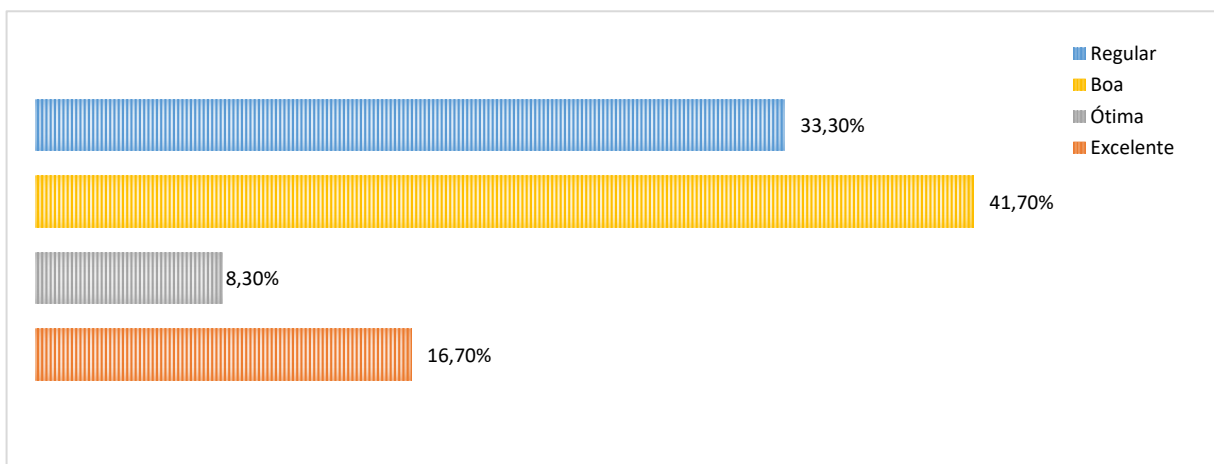


Fonte: Dados da pesquisa

Tratando-se da transparência dos dados usados nos processos que envolvem o Planejamento Orçamentário das instituições pesquisadas, 25% classificam suas ferramentas como excelentes ou ótimas e 75% acham que suas ferramentas não atendem satisfatoriamente a um dos requisitos mínimos da boa gestão, ao classificá-las como muito boas ou regulares.

Figura 12

Nível de Transparência dos dados usados nos processos que envolvem o Planejamento



Fonte: Dados da pesquisa

Finalizando, a maior parte (66,7%) dos que responderam ao questionário que lhes foi proposto, mesmo sendo oferecidas as opções irrelevante ou pouco relevante, têm por muito relevante uma ferramenta/metodologia que amplie a possibilidade de se alcançar as metas e objetivos estratégicos de sua instituição com maior efetividade e redução de tempo e recursos, e 33,3% julgam-na relevante. Diante desse cenário, presume-se que todos os participantes deixaram transparecer, no mínimo, interesse por algo que agregue melhoria aos recursos que já possuem, independentemente de qual seja, tradicionais ou inovadores, o que favorece, por hora, a exequibilidade do objetivo deste trabalho.

5. CONCLUSÃO

Procurou-se nesse estudo, apresentar a forma como se dá a gestão do PDI e da execução orçamentária de algumas unidades de IF's espalhados pelo Brasil, tendo em vista o tipo e o uso que cada uma faz de ferramentas e/ou metodologias a fim de alcançar a eficiência organizacional por meio do alinhamento estratégico no alcance de metas e objetivos orçamentários, da segurança, rapidez, gestão e transparência no acesso às informações e pela distribuição equânime e econômica de recursos disponíveis.

Primeiramente, foi possível identificar, no decorrer da pesquisa realizada, que, tanto no processo de gestão do PDI como no da execução orçamentária daquelas unidades, há uma predominância de ferramentas tradicionais, no caso planilhas ou o próprio documento específico, sobre recursos inovadores, como softwares (próprios e adquiridos) e plataformas abertas, como é o caso o FORPDI. A partir daí, pôde-se ter uma visão mais ampla dos panoramas evidenciados pela construção dos gráficos que sustentaram a análise dos dados levantados. Diante do exposto, evidenciou-se os pontos mais relevantes para a comprovação da tese aqui defendida.

Em atenção à gestão orçamentária, no que concerne aos quesitos rapidez, gestão do processo e transparência das informações, a maior parte dos questionados afirmou que a ferramenta que usam não atende satisfatoriamente àquelas necessidades enquanto nos fatores eficiência e segurança eles se mostraram parcialmente ou totalmente satisfeitos. Nesse ponto, entende-se que a planilha, para fins de controle de valores, apenas, tem cumprido o objetivo para o qual foi criada, mas não oferece maiores benefícios. Ainda, quando considerados os mesmos quesitos na gestão do PDI, praticamente, o mesmo quadro se formou.

É interessante destacar, contudo, que especificamente no eixo que cuidou do planejamento e execução orçamentária, além dos pontos em comum com o eixo anterior, indagou-se sobre a gestão de metas e a vinculação do PDI ao plano orçamentário, onde a pesquisa revelou um percentual considerável de insatisfação.

Finalizando, constatou-se que há uma necessidade de um instrumento inovador com automação que permita a satisfação do público-alvo dessa pesquisa quanto às suas demandas relacionadas à melhoria nos processos gerenciais e orçamentários, que ofereça gestão de metas estratégicas com vinculação ao plano orçamentário, com transparência para o público interno e externo e que desfaça barreiras que impedem que a inovação cumpra o seu papel de modernizar a cultura e o ambiente organizacional, otimizando exponencialmente os resultados planejados e esperados.

REFERENCIAS

Inovação Organizacional na Gestão Orçamentária em Instituições Federais de Educação: Diagnóstico e Proposições de Melhorias com Automação

Borins, S. (2008) Inovações em governo. Washington, DC: Brookings; Institution Press.

Brasil. Constituição Federal de 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm Acesso em 29 jan 2022.

Brasil. Decreto nº 10.609, de 26 de janeiro de 2021. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.609-de-26-de-janeiro-de-2021-300775408> Acesso em: 05 fev 2022.

Brasil. Lei complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm Acesso em: 05 de fevereiro de 2022.

Chaves, Renato Santos. (2007) A qualidade do gasto público no Brasil: propostas para melhoria. BOLETIM DE ORÇAMENTO E FINANÇAS, Curitiba: Governet, v. 3, n. 29.

Giacomini, James. (2018) Orçamento público: São Paulo, Atlas.

Gibson, R. (2011). Excelência em inovação: lições das campeãs brasileiras. Harvard Business Review Brasil. <https://hbrbr.uol.com.br/excelencia-em-inovacao-licoas-das-campeas-brasileiras/> 29/04/2020

Gonçalves da Silva, M. V.; Ribas, J. A.; Meza, M. L. (2019) Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap. Desenvolvimento em Questão, v. 17, n. 46, p. 74-87.

Jugend, D., & Silva, S. L. (2013). Inovação e desenvolvimento de produtos: práticas de gestão e casos brasileiros. LTC.

Junior, Carlos Alberto Assis Montenegro; Vieira, Maria das Graças. (2016) A busca pela eficiência no serviço público, através da lei de acesso à informação e as relações com o aprimoramento da gestão da informação. Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti ISSN 2446-6298, V. 6, n. 8, p. 121-135.

Kotler, Philip. (1975) Administração de marketing. São Paulo: Atlas.

Mesquita, M. de F. M., Coelho, M. H. M. (2008) Breve trajetória histórico-pedagógica do planejamento de ensino e da avaliação da aprendizagem. Dialogia, São Paulo, v. 7, n. 2, p.163-175.

- Muller, Cláudio J.; Cortimiglia, Marcelo N.; Gabrielli, Leandro V.; Kappel, Alexandre M. (2003) Gerenciamento de processos e indicadores em educação à distância. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. Anais... Porto Alegre: ABEPRO.
- Musgrave, R.A. (1958) The Teory of Public Finance. New York. McGraw-Hill.
- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. (2012) Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática. 3 ed. São Paulo. Atlas.
- Orensen, E.; TORFIN, J. (2012) Introduction Collaborative Innovation in the Public Sector. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, vol. 17(1).
- Pascoal, Valdecir. (2015) Direito Financeiro e Controle Externo. 9 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Editora Método.
- Porter, Michael E. (2010) Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p
- Queiroz, Roberta Graziella Mendes e CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Inovac?ao no setor pu?blico: uma ana?lise do choque de gesta?o (2003-10) sob a o?tica dos servidores e dos preceitos teo?ricos relacionados a? inovac?ao no setor público. rap — rio de Janeiro 44(3):679-705. Disponível em <www.spell.org.br/documentos/download/2300>.
- Santos e Rocha, (2019) Id on Line Rev. Mult. Psic. V.13, N. 44, p. 892-904, 2019 - ISSN 1981-1179 Edição eletrônica em <http://idonline.emnuvens.com.br/id>, acesso em 03/02/2022.
- Sanvicente, A. Z.; Santos, C.C. (2000) Orçamento na administração de empresas. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- SEME. (2020) Referencial Teórico da Política de Modernização do Estado. Disponível em: <https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/moderniza-brasil/moderniza-brasil-politica-nacional-de-modernizacao-do-estado-referencial-estrategico.pdf> Acesso em: 05 de fevereiro de 2022.
- Soares, Alessandra do Valle Abrahão. (2014) INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Obstáculos e alternativas. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/inovacao-no-setor-publico-obstaculos-e-alternativas/2395/>>
- Sobral, Felipe; Peci Alketa; (2010) Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro, São Paulo, Pearson.

Taylor, B. (1975) Strategies for planning. Long Range Planning, Elmsford, p.27-40, Aug.

ORGANIZATIONAL INNOVATION IN BUDGET MANAGEMENT IN FEDERAL EDUCATION INSTITUTIONS: DIAGNOSIS AND PROPOSITIONS FOR IMPROVEMENT WITH AUTOMATION

ABSTRACT

The principle of efficiency requires that administrative activity be carried out with speed, quality and functional efficiency, in order to achieve positive results in the public service and meet the needs of the community and its members. With this, the present article aimed to demonstrate that automation technologies become essential tools to mitigate waste and optimize results, as well as promote the desired budget transparency of Federal Institutes. Beforehand, the study aims to assess the degree of management reliability in terms of fidelity in the correct planning and strategic execution of budgetary administrative acts. The verified result leads us to the conclusion that there is a need for an innovative instrument that allows the satisfaction of the target audience of this research regarding their demands related to the improvement in management and budgetary processes, as there is a predominance of traditional tools that bring delays to good administration of public resources.

Keywords: public budget; automation; management.

INNOVATION ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION BUDGÉTAIRE DANS LES INSTITUTIONS FÉDÉRALES D'ENSEIGNEMENT: DIAGNOSTIC ET PROPOSITIONS POUR L'AMÉLIORATION AVEC L'AUTOMATISATION

RÉSUMÉ

Le principe d'efficacité exige que l'activité administrative soit exercée avec rapidité, qualité et efficacité fonctionnelle, afin d'obtenir des résultats positifs dans la fonction publique et de répondre aux besoins de la collectivité et de ses membres. Avec cela, le présent article visait à démontrer que les technologies d'automatisation deviennent des outils essentiels pour atténuer le gaspillage et optimiser les résultats, ainsi que pour promouvoir la transparence budgétaire souhaitée des instituts fédéraux. Préalablement, l'étude vise à évaluer le degré de fiabilité de la gestion en termes de fidélité dans la bonne planification et l'exécution stratégique des actes de l'administration budgétaire. Le résultat vérifié nous amène à la conclusion qu'il existe un besoin d'un instrument innovant qui permette la satisfaction du public cible de cette recherche quant à ses demandes liées à l'amélioration des processus de gestion et budgétaires, car il existe une prédominance d'outils traditionnels qui entraînent des retards dans la bonne administration des ressources publiques.

Mots clés: budget public; automatisation; la gestion.