O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano IV | Volume 9 | Nº 26 | Boa Vista | 2022

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.5934392

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

UMA ANÁLISE DA GESTÃO DOS PROCESSOS E DA IMPLEMENTAÇÃO DAS PÚBLICO-PRIVADAS NO CAMPUS PINHEIRAL DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Greicianne Sousa de Oliveira[1]

Mirian Cristina Vidal da Rocha[2]

Wagner Titara Juliasse[3]

João Victor Hortencio[4]

Marilia dos Santos Aragão[5]

Resumo

A organização do Estado carece de modificações para um modo mais dinâmico e flexível: da administração pública burocrática à uma administração pública gerencial até a uma gestão pública com foco na gestão por processos. A referida reformulação se apresenta como necessária para o início de novos projetos na instituição pública, a partir de uma proposta de padronização com vistas ao uso eficiente de recursos. Assim, o presente estudo tem o objetivo propor uma padronização para o desenvolvimento de projetos de parcerias público-privada no Campus Pinheiral do IFRJ, tenho como referência o Marco Legal da Inovação (Lei nº 13.243/16). Para tal objetivo foi realizado o levantamento do estado atual ("as is") do único processo de negócio da instituição com um ente privado. A metodologia utilizada foi de pesquisa qualitativa com abordagem descritiva, usufruindo do estudo de caso com entrevistas e observação participante. Seguindo, o estudo analisa os pontos críticos do referido processo, através da técnica de modelagem BPMN (Business Processes Modeling Notacion), tal como, com o auxílio da ferramenta BiZagi. Posteriormente, o presente trabalho apresenta propostas de melhorias ("to be"). E, por fim, o resultado esperado é de aperfeiçoamento/ampliação de parcerias com os agentes privados visando à continuidade do funcionamento dos laboratórios agropecuários da instituição, tal como a busca de melhorias em seus equipamentos e instalações.

Palavras chave: Gestão por Processos. IFRJ - Campus Pinheiral. Marco Legal da Inovação. Parceria Público-Privada.

Abstract

The organization of the State needs modifications to a more dynamic and flexible form: from the bureaucratic public administration to a managerial public administration to a public management focused on management by processes. This reformulation is presented as necessary for the beginning of new projects in the public institution, from a standardization proposal with a focus on the efficient use of resources. Therefore, the present study seeks to propose a standardization for the development of public-private partnership projects at the Pinheiral Campus of the IFRJ, based on the Legal Framework for Innovation (Law nº 13.243/16). To this goal, a survey was carried out on the current status ("as is") of the institution's only business process with a private entity. The methodology used was the qualitative research with a descriptive approach, taking advantage of the case study with interviews and participant observation. Later on, the study analyzes the critical points of the referred process, using the BPMN (Business Processes Modeling Notation) modeling technique, for example, with the help of the BiZagi tool. Subsequently, the present work presents proposals for improvements ("to be"). And, finally, the expected result is the improvement/expansion of partnerships with private agents seeking for the continuity of the institution's agricultural laboratories, such as the search for improvements in their equipment and facilities.

Keywords: IFRJ - Campus Pinheiral. Legal Framework for Innovation. Process Management. Public-Private Partnerships.

[1] Mestre em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). E-mail: greicisousa@gmail.com
[2] Mestre em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). E-mail: mirianala@yahoo.com.br
[3] Mestre em Ciências Econômicas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). E-mail: wagner.juliasse@eletrobras.com
[4] Mestrando em Turismo pela Universidade Federal Fluminense (UFF). E-mail: jvhsilva@id.uff.br
[5] Graduada em Turismo pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET). E-mail: mariliaaragao@ymail.com

INTRODUÇÃO

A Administração Pública, tradicionalmente, é reconhecida por trâmites burocráticos. Acrescenta-se que, muitas vezes, a ineficiência de serviços públicos é atribuída à burocracia. Secchi (2009) afirma que o modelo burocrático de Weber sofreu críticas e foi considerado inadequado no contexto institucional contemporâneo por sua presumida ineficiência e rigidez.

Diante do contexto exposto acima, uma nova forma de organização do Estado ganha abertura. O modo de administração pública é repensado. Logo, uma administração baseada na descentralização administrativa, flexibilidade organizacional, no estabelecimento de processos e na definição clara de responsabilidades, permite a apresentação de propostas de uma Gestão por Processos nas organizações públicas. E, ao encontro da necessidade de repensar o modo da administração pública burocrática e, em fase de transição da referida administração, se faz importante propor discussões científicas com referências a prática.

O *Campus* Pinheiral do Instituto Federal do Rio de Janeiro é uma instituição centenária. A unidade tem como sede uma fazenda e possui 18 laboratórios agropecuários. Destaca-se que a infraestrutura da referida instituição exige altos custos com mão de obra terceirizada e manutenção. Acrescenta-se, também, a transição do vínculo com a Universidade Federal Fluminense (UFF) para a integração ao Instituto Federal do Rio Janeiro (IFRJ), apresentou desafios para o *Campus* Pinheiral. Situação agravada pela crise econômica do país.

Assim sendo, o presente trabalho tem o objetivo apresentar uma proposta de impulso à uma gestão por processos no *Campus* Pinheiral do Instituto Federal do Rio de Janeiro. O estudo tem como ponto de análise a única parceria estabelecida entre o IFRJ e ente privado, concretizada no Centro de Pesquisa Avícola com a empresa Rica Alimentos Ltda.

Considerando a prática em funcionamento no *Campus* Pinheiral, foi elaborado o levantamento do estado atual (“as is”) do processo de negócios de gestão da instituição com a iniciativa privada. Em seguida, os possíveis pontos críticos do processo em análise foram identificados, através da técnica de modelagem BPMN (*Business Processes Modeling Notacion*) e com o auxílio da ferramenta BiZagi. Por fim, se apresentará propostas de melhorias (“t*o* be”).

O foco do estudo está voltado a projetos de parcerias público-privadas na instituição com referência ao Marco Legal da Inovação (Lei nº 13.243/16). Espera-se como resultados, a ampliação das práticas de parcerias da instituição com agentes privados, tal como, o aprimoramento da relação já existente da instituição com o ente privado.

Acrescenta-se, ainda, que a ampliação das práticas de parcerias da instituição com agentes privados no *Campus* Pinheiral representará melhorias aos laboratórios agropecuários da unidade. Melhorias que significarão aprimoramento da capacitação técnica ofertada aos estudantes, ampliação de investimentos na instituição, otimização de tempo e modernização de equipamentos e instalações. Além disso, espera-se que esta parceria gere ganhos para os entes privados e externalidades positivas para a sociedade como um todo.

METODOLOGIA

Este estudo pretende formular a criação de um novo padrão de processos para o IFRJ - *Campus* Pinheiral, e, para atender a essa necessidade criativa houve o aproveitamento do método de pesquisa qualitativa com abordagem descritiva, usufruindo do estudo de caso com entrevistas e observação participante.

A análise de conteúdo do presente estudo, contribui para a criação e estabelecimento de uma rotina, sugerindo a elaboração da formalização de um contrato, que por sua vez, proporciona ganhos financeiros, otimização de tempo e recursos, transparência para os parceiros envolvidos e a disseminação de conhecimentos práticos aos estudantes, fomentando sua capacitação profissional, além de uma dinâmica de criação e produção para empresa parceira e o direcionamento de talentos para o quadro de funcionários da empresa.

Creswell (2010, p. 49) informa que:

> A pesquisa qualitativa começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/ teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa [...] os pesquisadores qualitativos usam uma abordagem qualitativa da investigação, a coleta de dados em um contexto natural sensível as pessoas e aos lugares em estudo e a análise dos dados que é tanto indutiva quanto dedutiva e estabelece padrões ou temas. O relatório final ou apresentação incluem as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e sua contribuição para a literatura ou um chamado a mudança.

Além disso, o autor informa que a pesquisa qualitativa é ideal para o tratamento de questões complexas e que precisam de uma compreensão detalhada, e que esse detalhe só se estabelece mediante o contato com as pessoas. Ele considera que um autor que obtém alguma proximidade ou vivência na situação-problema possui uma maior orientação para o tratamento da pesquisa por estar mais situado e possuir mais experiência relacionada ao ambiente e a problemática da investigação, facilitando a coleta, a experimentação e análise.

Merriam (1998) entende que o autor deve ser o principal coletador e analisador de dados durante a pesquisa qualitativa. Em seu campo empírico deve conter estratégias de indução, testando hipóteses e

teorias, possibilitando um resultado descritivo, construído com flexibilidade e em evolução, enquanto responde as questões do estudo. A amostra selecionada é pequena e intencional e o investigador deve abrir mão de um considerável período em contato com os objetos de pesquisa de campo.

Estudo de Caso

Ao empregar o estudo de caso entrevistando pessoas envolvidas conseguimos examinar o que está além do repertório e acrescentar observações de situações, problemas ou comportamentos que não estão sendo estudados até o momento.

"O estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente" (YIN, 2005 p.33). Essa abrangência pode incluir evidências qualitativas e quantitativas. Segundo o autor, estudos de caso são adequados a situações complexas, como processos organizacionais e administrativos, compreendendo e acrescentando "como" ou "por que" o programa funcionou (ou não), focalizam os estudos na contemporaneidade e não possuem controle sobre o comportamento dos pesquisados.

A pesquisa descritiva, segundo Perovano (2014), pode analisar fenômenos ou processos após a coleta de dados de um estudo de caso, para em seguida determinar procedimentos e resultados para uma empresa, processo de produzir, ou organização.

A instituição pública de ensino estudada se depara com a necessidade de mudança busca de soluções. A pesquisa servirá para sugerir uma resolução adequada ao problema definido, delineando a pesquisa, descrevendo os dados coletados e analisando-os, para por fim, adequar novas estratégias à oferta de uma melhor qualidade de ensino para seus alunos e estrutura para aplicação de seus conhecimentos, melhorando o desempenho e funcionamento da instituição e da empresa participante da parceria.

Entrevistas e Observação Participante

Investigações abordadas por intermédio de entrevistas ampliam a visão do funcionamento de uma estrutura, setor ou organização, capacitando e propondo cientificidade à pesquisa com hipóteses de origem empírica. As entrevistas foram realizadas através questionários semi-estruturados e observação participante, permitindo abrangência e profundidade sobre o tema pesquisado.

> Elas [entrevistas] permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios de modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados (DUARTE, 2004, p. 215).

As perguntas aos entrevistados foram questões abertas, permitindo que as suas respostas e observações realizadas durante a entrevista contribuíssem com os pesquisadores na formulação dos "as is" e na compreensão do manuseio, complexidade de funcionamento da parceria atual e os novos planos que a instituição possui para o negócio, facilitando o alcance do objetivo de formulação de uma estrutura e processo de parceria. A observação participante permite o preenchimento das informações que não foram ditas e que agreguem conteúdo, principalmente porque o pesquisador faz parte do quadro funcional da empresa, possuindo conhecimentos empíricos sobre as nuances de seu funcionamento e linguagem própria característica da instituição.

O autor Bardin (2011) descreve três fases importantes para aplicação da análise de conteúdo: I) pré análise, ou seja, elaboração, organização e transcrição das entrevistas para início investigativo, II) exploração do material e III) tratamento dos resultados: a inferência e interpretação. A análise de conteúdo serve para organizar e interpretar a comunicação e os documentos, potencializando descobertas e a assertividade científica no emprego da metodologia para atender aos questionamentos do objetivo principal e os objetivos secundários da pesquisa e considerações que serão analisadas.

CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Instituto Federal do Rio de Janeiro – IFRJ

Os Institutos Federais foram instituídos pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. E, de acordo com o artigo 2º da referida lei, são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi ligadas ao Ministério da Educação.

> Em 29 de dezembro de 2008, 31 centros federais de educação tecnológica (Cefets), 75 unidades descentralizadas de ensino (Uneds), 39 escolas agrotécnicas, 7 escolas técnicas federais e 8 escolas vinculadas a universidades deixaram de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (REDE FEDERAL, 2016).

O Instituto Federal do Rio de Janeiro se formou a partir do então Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis - CEFET Química de Nilópolis-RJ e com a integração do Colégio Agrícola Nilo Peçanha, até 2008 vinculado à UFF (BRASIL, 2008).

***Campus* Pinheiral**

O *Campus* Pinheiral do Instituto Federal do Rio de Janeiro iniciou sua história em 1909, com a criação do Posto Zootécnico Federal, na localidade então denominada Pinheiros. O referido posto foi criado pelo Decreto n° 7.622 de 21 de outubro de 1909 com o objetivo de desenvolver o ensino teórico e prático de zootecnia e promover a divulgação dos conhecimentos na área, conforme declarado no referido decreto.

Em 1910, por meio do Decreto n° 8.366, de 10 de novembro de 1910, é anexada a Escola de Agricultura ao Posto Zootécnico. Dessa forma, além da atribuição de promover a divulgação de conhecimentos zootécnicos, a unidade assumiu incumbências referentes a conhecimentos agrícolas, como o estudo de moléstias e pragas que afetam cultivos agrícolas e atendimento de agricultores (BRASIL, 1910).

Em 2017, a instituição continua a trabalhar na promoção de conhecimento na área agropecuária com atividades de ensino, pesquisa e extensão que fortalecem o arranjo produtivo local. Situado na cidade de Pinheiral no estado do Rio de Janeiro — localizado a cerca de 120 km da capital do estado — o *Campus* Pinheiral desenvolve as referidas atividades com o apoio de uma infraestrutura de uma fazenda de 318 hectares e 18 laboratórios ligados a atividades agropecuária. Os laboratórios do *Campus* Pinheiral são apresentados no quadro 1.

Quadro 1 - Laboratórios do IFRJ *Campus* Pinheiral

Agroindústria	Produção de Mudas
Reflorestamento	Avicultura – Centro de Pesquisas Avícolas
Fruticultura	Cunicultura
Fábrica de Ração	Bovinocultura de Corte
Paisagismo	Apicultura
Bovinocultura de Leite	Piscicultura
Olericultura (Módulo Agroecológico)	Mecanização Agrícola
Culturas Anuais	Compostagem e Vermicompostagem
Suinocultura	Equinocultura

Fonte: IFRJ (2017).

Destaca-se que, no primeiro semestre de 2017, a instituição garantiu acesso à educação pública federal gratuita de nível médio técnico a mais de 800 alunos na modalidade presencial e a cerca de 250

alunos de cursos da modalidade à distância. Além disso, o *Campus* Pinheiral forneceu acesso à educação pública de nível superior a 40 alunos. Os dados supracitados foram fornecidos pela Direção de Ensino da instituição.

Acrescenta-se, ainda, que desde o princípio de sua história como patronato agrícola, a unidade vem exercendo um papel social na educação. O decreto nº 12.893, de 28 de Fevereiro de 1918, declara que o objetivo dos patronos agrícolas era o de oferecer educação a menores desvalidos.

A história da instituição em estudo perpassou por diversas fases com representações significativas na área agropecuária, conforme observamos as referências históricas apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 - Referências históricas do IFRJ *Campus* Pinheiral

Ano Referência	*Descrição*	*Referências*
1909	Criação do Posto Zootécnico Federal.	Decreto n° 7.622 de 21 de outubro de 1909.
1910	Anexo ao Posto a Escola de Agricultura.	Decreto n° 8.366, de 10 de novembro de 1910.
1916	A sede da Escola Superior de Agronomia e de Medicina Veterinária (ESAMV) é transferida para a Fazenda dos Pinheiros.	UFRRJ, 2017.
1917	A primeira turma do curso de Medicina Veterinária no Brasil no referido local.	UFRRJ, 2017.
1918	Criação dos Patronatos agrícolas nos postos zootécnicos.	Decreto nº 12.893, de 28 de fevereiro de 1918.
1934	Cria-se o Aprendizado Agrícola do Rio de Janeiro	Decreto nº 24.115, de 12 de abril de 1934.
1939	De Aprendizado Agrícola do Rio de Janeiro passa a denomina-se Aprendizado Agrícola Nilo Peçanha.	Decreto-lei nº 1.029, de 6 de janeiro de 1939.
1947	De Aprendizado Agrícola Nilo Peçanha a Escola Agrícola Nilo Peçanha.	Decreto nº 22.506, de 22 de janeiro de 1947.
1956	Transforma em Escola Agrotécnica a Escola Agrícola "Nilo Peçanha"	Decreto nº 40.269, de 5 de novembro de 1956.
1964	Transforma em Colégio Agrícola Nilo Peçanha a Escola Agrícola "Nilo Peçanha"	Decreto nº 53.558, de 13 de fevereiro de 1964.
1968	Os estabelecimentos de ensino agrícola são transferidos para as universidades e o Colégio Agrícola Nilo Peçanha passa a pertencer à Universidade Federal Fluminense.	Decreto nº 62.178, de 25 de janeiro de 1968.
2008	Instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criação os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. O Colégio Agrícola Nilo Peçanha passar a pertencer ao Instituto Federal do Rio de Janeiro e a denominar-se Campus Pinheiral.	Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

Fonte: Elaboração própria.

Após mais de 100 anos desde a sua criação, o *Campus* Pinheiral, ampliou a oferta dos seus cursos e as áreas de abrangência do ensino para além esfera agropecuária e do ensino médio técnico. A instituição possui os seguintes cursos de nível médio: Administração, Agroindústria, Agropecuária, Informática, Meio Ambiente, Agente Comunitário de Saúde, Secretaria Escolar e Serviços Públicos, sendo os três últimos ofertados na modalidade de ensino à distância. Além disso, a instituição oferece o curso superior de Licenciatura em Computação.

Acrescenta-se que, segundo a Direção de Ensino da unidade, estão em fase de estudo a implementação dos cursos superiores em Ciências Biológicas e Engenharia Agrônoma e o curso de pós-graduação *stricto sensu* em Desenvolvimento Regional.

Por fim, ressalta-se que a infraestrutura agropecuária da unidade é suporte para as práticas de ensino. Tal como, oferece apoio para atividades de extensão e pesquisa. Defende-se, ainda, que as referidas atividades atuam no fortalecimento do arranjo produtivo local na área Agropecuária e no desenvolvendo da pesquisa na área agropecuária no estado do Rio de Janeiro. Complementa-se, também, que a unidade é referência em infraestrutura para treinamentos a agentes públicos e para promoção de pesquisas de instituições nacionais e internacionais.

Centro de Pesquisas Avícolas

O Centro de Pesquisa Avícolas (CPA) do *Campus* Pinheiral iniciou sua trajetória em 2010. O setor preexistia à referente data como Unidade Educativa de Produção de Avicultura e suas ações eram dirigidas a atividades de ensino e produção.

De acordo com o professor responsável pelo setor, o Médico Veterinário Marcos Fábio Lima, no final de 2009, a empresa Rica Alimentos Ltda, procurou o *Campus* Pinheiral com a proposta de uma integração de produção comercial de aves. A empresa propôs o fornecimento de aves filhotes e ração ao *Campus* Pinheiral. Em contrapartida, a empresa receberia as aves criadas e prontas para o abate. O professor acrescenta, ainda, que objetivo principal da empresa era fortalecer o conhecimento acerca da produção avícola da mão de obra técnica.

> [...] o objetivo não era criar frango, porque o volume é pequeno, para uma empresa de 10 milhões de frangos, mil frangos não era nada (diz se referindo à capacidade de produção do setor do *Campus* Pinheiral). Mas era sim para os alunos serem treinados, terem aulas de qualidade, terem acesso à informação. Para que quando eles se formassem, pudessem trabalhar neste segmento [...] (LIMA, 2017).

Por outro lado, o professor entrevistado relata que a contraposta do *Campus* Pinheiral foi do desenvolvimento de um galpão experimental. “[...] que vai servir para aulas práticas, mas, também, terá

condições de atuar com extensão e pesquisa. Com desenvolvimento de pesquisas para pequenos produtores e empresas [...]" (LIMA, 2017).

Conforme dados obtidos em entrevista, a empresa Rica aceitou a proposta e investiu na infraestrutura da unidade. O CPA, através da referida parceria, recebeu comedouros, bebedouros, exaustores, cortinas, aquecedores automáticos, entre outros itens. A empresa também investiu na construção de uma sala de aula de 60 m² no setor e de 38 boxes experimentais. O valor estimado do investimento foi de 45 mil. Acrescenta-se, também, que o *campus* recebe da empresa 5.400 aves filhotes por ano, divididos em cinco lotes, assim como ração para alimentação dos animais.

Em razão do investimento pela empresa Rica no CPA, o laboratório oferece – além das aulas práticas em avicultura, para os cursos técnicos de Agropecuária, Meio Ambiente e Agroindústria – atividades diversas, conforme descrição a seguir:

- Estágios internos: 30 vagas de estágios em média por ano para alunos do Curso Técnico em Agropecuária e Curso Técnico em Meio Ambiente.
- Estágios externos: 8 vagas de estágios por ano em média para alunos do ensino Técnico, Graduação e Pós-Graduação.
- Intercâmbios internacionais: São oferecidas 2 vagas de intercâmbios internacionais por ano.
- Dissertações de Mestrado: Até 2017, foram 6 dissertações concluídas e estão 4 em andamento.
- Teses de Doutorado: Até 2017, foram 2 teses concluídas e 6 estão em andamento.
- Artigos publicados em revistas nacionais e internacionais: em média de 2 publicações por ano.

Além disso, diante das dificuldades econômicas do *Campus* Pinheiral para manutenção e modernização dos laboratórios agropecuários, o CPA apresenta-se como um *case* de sucesso. "[...] com baixo custo para a instituição e alto poder científico. [...]" (LIMA, 2017).

Destaca-se, ainda, que a partir do mês de maio de 2017, o laboratório passou a ser gerido e mantido por estagiários externos e internos, sob a supervisão do professor responsável pelo setor, sem o apoio de um funcionário terceirizado. Assim sendo, em um período em que se exigiu um corte no quantitativo de mão de obra terceirizada no *Campus* Pinheiral, o CPA manteve suas atividades sem prejuízo.

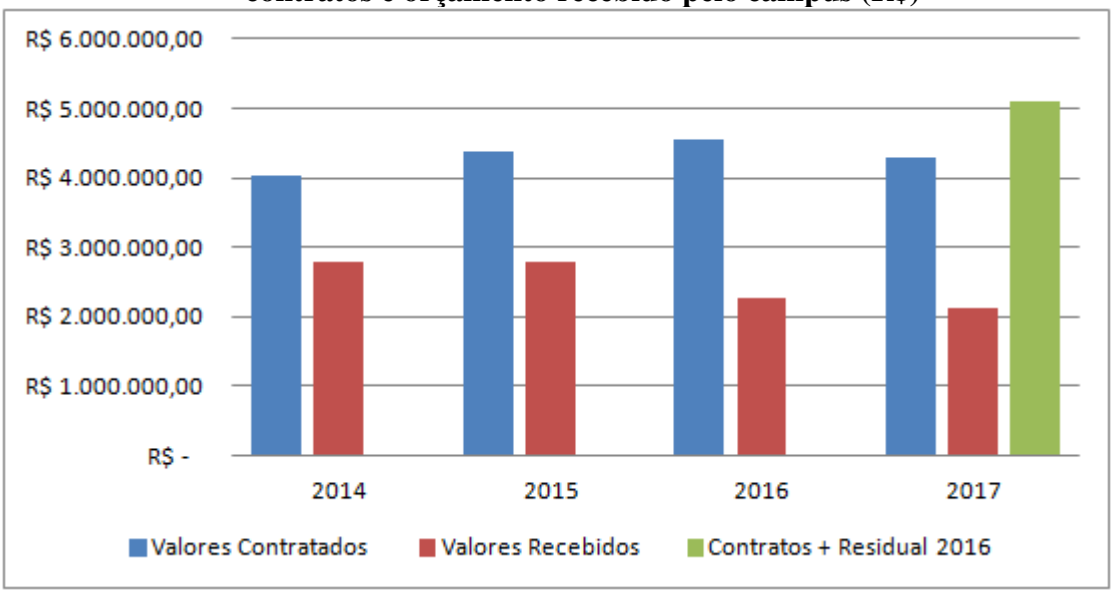
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

A instituição em estudo — a partir de sua transição da UFF para o IFRJ, em 2008 — assumiu o compromisso orçamentário com despesas que, anteriormente, eram de responsabilidade da universidade a qual esteve vinculada, segundo relatos da Direção de Produção da unidade.

Diante da realidade descrita acima, o *Campus* Pinheiral passou a ter uma verba incompatível com a necessidade orçamentária necessária para manutenção de uma fazenda escola e seus laboratórios. Situação que prossegue até o ano de 2017.

Ainda, de acordo com Direção de Produção supracitada, a unidade tem uma demanda orçamentária anual de cerca de R$ 5 milhões em 2017 e recebe, aproximadamente, metade do que precisa. No gráfico a seguir, indica-se os valores referentes às despesas com contratos como de empresas terceirizadas, serviços de fornecimento de energia elétrica, entre outros. Tal representação gráfica, compara os valores de despesas com contratos e os valores recebidos pelo *campus*. Em referência a 2017, temos, também, as despesas do ano anterior que não foram cumpridas e apresenta-se, em 2017, como despesas residuais.

Gráfico 1 - Valores desembolsados com contratos e orçamento recebido pelo campus (R$)



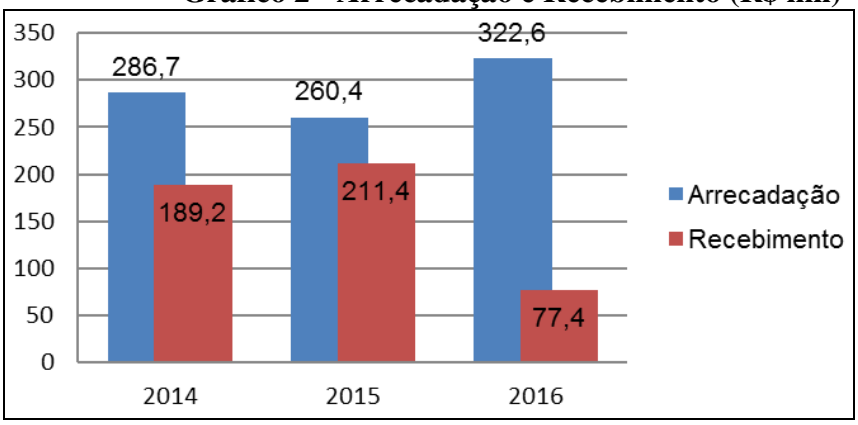
Fonte: IFRJ (2017).

A fim de contornar a situação descrita acima, a instituição fez uso de soluções que se apresentaram de resolução temporária. Sendo elas, de acordo com a Direção de Produção: remanejamento de orçamento não executado da Reitoria e de outros *campi* do IFRJ para o *Campus* Pinheiral, tal como, ainda segundo a referida direção, a venda de excedentes de produção de laboratórios agropecuários, como leite e animais, via Guia de Recolhimento da União (GRU).

No entanto, ante a um contexto de crise econômica no país, que teve início em 2016, a parcela de orçamento não executado de outras unidades do IFRJ dirigido ao *Campus* Pinheiral sofreu uma queda, de 2015 para 2016, de cerca de R$ 1,5 milhão, de acordo com a Direção de Administração da unidade.

Destaca-se, ainda segundo a referida direção, que houve decréscimo dos repasses dos valores recolhidos via GRU pelo campus, conforme ilustrado no gráfico 2.

Gráfico 2 - Arrecadação e Recebimento (R$ mil)



Fonte: IFRJ (2017).

Ressalta-se que a Direção de Administração do *Campus* Pinheiral declarou que 23 funcionários terceirizados foram demitidos, entre 2016 e 2017 como medida de contenção de despesas e há mais 11 demissões a serem realizadas. A Direção de Produção informou que, devido a dificuldades financeiras e a falta de mão de obra, o laboratório de piscicultura foi fechado neste período, bem como, os demais laboratórios estão funcionamento em condições restritas em relação ao número de atividades e de animais.

A Direção de Produção da unidade avalia que a ampliação do número de vagas ofertadas pela instituição se apresenta como a solução definitiva para a manutenção do *campus*, já que a verba que a instituição recebe é calculada a partir do quantitativo de alunos. Ao encontro dessa concepção, o *campus* vem trabalhando para ampliar o número vagas e cursos. Em um comparativo de 2014 a 2017, a instituição apresentou um aumento de 54,5% do número total de alunos. Mas a estimativa é que a unidade precise ampliar ainda em 40% o número de vagas ofertadas para atingir repasses mais próximos às suas despesas orçamentárias, ainda segundo a Direção de Produção

No entanto, soluções emergenciais se impõem como necessárias no presente momento. A Direção de Produção relata dificuldades para compra de insumos dos laboratórios das áreas animal e vegetal. A Direção-Geral, através de entrevistas, declara dificuldades em manter os laboratórios em funcionamento e, até mesmo, manter o funcionamento da unidade. Tudo isso, diante de déficits que vem se acumulando e diante da necessidade de aquisições consideradas importantes. À frente da problemática exposta, a instituição investiga fontes extras orçamentárias de verbas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Administração Pública Burocrática

Max Weber, em oposição ao mecanicismo presente na Teoria Clássica da Administração, estudou a Teoria das Organizações e afirmou que a burocracia é uma tentativa de formalizar e organizar o comportamento humano por meio do exercício da autoridade racional-legal para o atendimento dos objetivos organizacionais. Assim, administração pública deveria ser guiada por normas e atribuições específicas, com divisão, distribuição de funções, regulamentos e disciplina hierárquica. Dessa forma, o objetivo da burocracia seria organizar de forma estável, eficiente e com busca de maior nível de excelência a cooperação de um grande número de indivíduos para o cumprimento dos objetivos da organização (MOTTA; VASCOCELLOS, 2010).

Secchi (2009) afirma que no modelo burocrático de Weber o poder emana das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição de indivíduos. Além disso, o modelo burocrático possui como pilares centrais a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. A formalidade impõe a configuração e legitimidade de uma hierarquia administrativa. A impessoalidade prescreve que a relação entre os membros da organização e entre a organização e o ambiente externo está baseada em funções e linhas de autoridade claras. Já o profissionalismo está ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação.

Posteriormente, ainda segundo Secchi (2009), o modelo burocrático de Weber sofreu críticas e foi considerado inadequado no contexto institucional contemporâneo por sua presumida ineficiência e demasiada rigidez. Surgem, portanto, as disfunções burocráticas provenientes da resistência a mudanças e do desvirtuamento de objetivos, provocado pela obediência acrítica das normas previamente estabelecidas.

Dessa forma, a rigidez proveniente do grande número de normas impostas pelo processo burocrático, em conjunto com as críticas existentes em função da grande participação estatal, promoveu destaques às críticas relacionadas aos procedimentos ineficientes praticados pelo Estado nos mais diversos setores. Assim, há o estabelecimento de movimento no sentido de buscar uma forma alternativa de condução, objetivando maior eficiência, da coisa pública.

Administração Pública Gerencial ou Nova Administração Pública

A nova administração pública ou administração pública gerencial surge com o objetivo de instalar uma nova organização política através da maior eficiência do Estado, com utilização de práticas inicialmente adotadas pela administração privada e contendo, também, adaptação às novas exigências democráticas.

De acordo com_Bresser-Pereira (1998) e Oliveira e Grohmann (2016) a administração pública gerencial foi configurada como um conjunto de ações em resposta a crise do Estado, a partir da década de 1980, manifestadas através de questionamentos relativos ao seu tamanho excessivo na economia e, consequentemente, recorrentes déficits fiscais com consequências inflacionárias. Além disso, em função da necessidade de financiamento dos elevados gastos governamentais, há cobrança de excessiva carga tributária sobre a população.

Entretanto, essa elevada carga tributária cobrada pelo Estado não é acompanhada da prestação de serviços públicos de proporcional qualidade à população. Assim, o ordenamento proposto pela administração pública gerencial tem como o objetivo o ajuste das contas públicas e a oferta de serviços públicos de melhor qualidade à população.

O novo ordenamento do Estado, considerando a Teoria Geral dos Sistemas, implica na influência mútua entre diferentes agentes. Como discutido por Motta e Vascocellos (2010) as organizações são sistemas menores que se integram a sistemas maiores, compondo o sistema social, das quais são dependentes. Assim, são sistemas abertos e inseridos em outros sistemas maiores a partir do qual se transformam continuamente. As organizações passam a ser entendidas, através de estudos sociotécnicos, como sistemas abertos que devem se adaptar ao meio ambiente.

Ainda segundo Motta e Vascocellos (2010), depois das ideias de *homo economicus*, *homo socialis*, *homo complexus* e homem organizacional, o homem é entendido através da ênfase no papel desempenhado pelas pessoas na atuação em seus cargos. A organização, então, é entendida como um sistema de conjunto de papéis nos quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas, constituindo a ideia do Homem Funcional.

Para Santos, Santana e Alves (2012) a Teoria Geral dos Sistemas contribuiu para a organização de processos, na medida em que as organizações passaram a ser vistas como um conjunto de subsistemas interligados e interdependentes que interagem continuamente com o ambiente no qual estão inseridas. Secchi (2009) complementa com a observação_de que a administração pública gerencial foi baseada em valores de eficiência, eficácia e competitividade.

No Brasil, o contexto da administração pública é historicamente marcado por movimentos reformistas constituídos através de reformas administrativas, que tiveram como propósito atingir a eficiência administrativa, aumentando a produtividade e racionalização das estruturas administrativas (FADUL; SOUZA, 2005; SENHORAS, SOUZA CRUZ, 2013). Para Bresser-Pereira (1997) e Bresser-Pereira e Spink (2001), a década de 1980 marca o início do processo de descentralização de suas ações e de maior controle do desempenho organizacional. A partir desse período há maior ênfase no controle dos resultados, por parte dos agentes públicos.

Oliveira e Grohmann (2016) demonstram que o governo de Fernando Henrique Cardoso – FHC, ainda durante seu primeiro mandato, promoveu uma reforma do Estado que introduziu, apesar de não completar, a administração pública gerencial no país através de uma série de reformas. Segundo Fadul e Souza (2005) as reformas iniciadas por FHC passam pela descentralização administrativa e instalação das agências reguladoras no país, o que garante ao Estado um maior papel de coordenação e permite, ao menos em parte, a aplicação de gestão por processos nas organizações públicas.

Ainda segundo Fadul e Souza (2005), essa maior descentralização e maior flexibilidade, como já ocorrido nas organizações privadas, proporcionam o aumento da produtividade na prestação dos serviços na esfera pública. Além disso, as mudanças surgiram em momentos históricos que demandavam por mudanças no perfil do poder público como forma de superar dificuldades provocadas por problemas políticos, econômicos e sociais no país.

Administração Pública com Foco na Gestão de Processos

A administração pública gerencial, ao estar baseada em descentralização administrativa e na flexibilidade organizacional, permite a configuração de um ambiente propício ao desenvolvimento e prática da gestão por processos na esfera pública.

A ampliação da perspectiva organizacional permitiu o desenvolvimento da teoria relativa à gestão por processos, em especial devido ao destaque concedido à necessidade de integração entre os departamentos e suas respectivas funções. Domingues, Xavier e Birochi (2015) afirmam que as organizações públicas têm buscado adequar sua estrutura organizacional e seus processos internos, aprimorando seus modelos de gestão através da otimização dos seus sistemas de trabalho e, consequentemente, melhora dos seus processos organizacionais.

Em função das modificações ocorridas e das novas demandas da sociedade, a busca de maior eficiência na prestação dos serviços públicos tornou-se objetivo dos gestores da administração pública. Dessa forma, em consonância com os preceitos da administração pública gerencial e com o princípio da

eficiência, o atendimento das necessidades dos usuários finais dos serviços públicos tornou-se alvo de consciência estratégica por parte dos gestores. Nesse sentido, os serviços públicos passam a utilizar procedimentos que obedecem ao princípio da eficiência (OLIVEIRA; GROHMANN, 2016).

De acordo com Fadul e Souza (2005) o objetivo final das iniciativas de reforma foi a melhoria da qualidade e performance dos serviços públicos. Assim, a gestão por processos, através do profundo estudo das atividades exercidas, foi a forma encontrada para a materialização dessa maior eficiência por parte dos gestores da administração pública.

A gestão por processos é constituída através de uma abordagem sistêmica e integrada que considera todas as áreas funcionais da organização pública e deve ser compreendida como um conjunto de processos que devem ser entendidos e mapeados, de modo que as tarefas não sejam definidas segundo a função dos departamentos organizacionais (BALDAM *et al*., 2007; OLIVEIRA; GROHMANN, 2016). Em relação às organizações, é importante destacar que:

> Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade (HALL, 2004, p. 43).

As organizações, por estarem inseridas em ambientes econômicos complexos, utilizam a gestão por processos como forma de superar limitações, através de aumento de produtividade e agilidade, e para melhorar seus resultados sociais e econômicos, na medida em que essa prática possibilita aumento da qualidade dos serviços e produtos colocados à disposição da sociedade (BRODBECK; HOPPEN; BOBSIN, 2016).

Assim, conforme destacado por Oliveira e Grohmann (2016), é observado a mudança de foco do setor público com vistas a melhora constante dos processos organizacionais, solução de problemas e, consequentemente, obtenção de ganhos de produtividade e eficiência para a organização.

Com isso, buscou-se uma modificação da estrutura dentro das organizações públicas, que utilizavam, em grande medida, o modo de organização que prioriza a hierarquia para uma nova configuração, mais dinâmica. Assim, essa nova configuração permite que a determinação das atividades ocorra através da constituição do estabelecimento de processos com definição clara de responsabilidades e sem estar limitada a uma estrutura hierárquica rígida durante sua execução.

Parcerias com a Iniciativa Privada e a Lei da Inovação

Desde a década de 1970, há avanços na legislação brasileira que ampliaram a possibilidade de associação de diferentes empresas com o objetivo de atuação em determinado projeto. A criação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT), na década de 1980, representou importante iniciativa governamental de fomento de parcerias público-privada entre as instituições científicas e tecnológicas (ICTs) e empresas (STAL; FUJINO, 2007).

Ao longo das décadas de 1980 e 1990, com o avanço das discussões relacionadas ao expansionismo estatal, incapacidade de investimentos por parte do Estado, crescimento dos déficits públicos e necessidade de ampliação da participação das empresas privadas na economia, há o aprofundamento do debate acerca do processo de privatização e do estabelecimento de concessões. Esse processo culminou na transferência, mediante concessão ou venda, de empresas estatais ao setor privado (GIAMBIAGI; ALÉM, 2008).

Neste contexto, destaca-se que, em 2004, a Lei da Inovação (Lei nº 10.973/2004) trouxe diretrizes a respeito do envolvimento entre as ICTs e seus pesquisadores em atividades desenvolvidas em parcerias com empresas. Tais como parâmetros para a utilização, por empresas, de laboratórios, equipamentos e instrumentos, materiais e instalações das ICTs.

Ressalta-se, também, as regras dispostas na referida lei sobre a prestação de serviços por ICTs a instituições privadas; tal como, as diretrizes para a celebração dos acordos de parceria entre ICTs e instituições privadas para o desenvolvimento tecnológico (RAUEN, 2016).

De acordo com Moreira *et al*. (2007), a Lei da Inovação representou um grande avanço para gerir as parcerias entre o Estado, a academia e empresas.

Em 2016, o Novo Marco Legal da Inovação no Brasil (Lei nº 13.243/2016), segundo Rauen (2016), apresentou alterações para reduzir pontos considerados de insegurança jurídica, dando mais clareza à aplicação e à operacionalização da lei. No quadro a seguir, são expostas as referidas alterações em relação à Lei de Inovação, a partir das propostas apresentadas no Projeto de Lei da Câmara - PLC nº 077/2015.

Quadro 3 - Alterações em relação à Lei de Inovação, a partir das propostas apresentadas no Projeto de Lei da Câmara - PLC nº 077/2015

Lei no 10.973/2004 (original)	*Proposta PLC no 77/2015*	*O que muda com a Lei nº 13.243/2016*
	Na Lei nº 8.958/1994, acrescenta: Artigo 1º , § 7º – Os recursos e direitos provenientes dos projetos de que trata o caput e das atividades e dos projetos de que tratam os Artigos 3º a 9º, 11 e 13 da Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, poderão ser repassados pelos contratantes diretamente para as fundações de apoio	Formaliza a possibilidade da arrecadação de contrapartidas financeiras adquiridas nessas modalidades por fundações de apoio.
§ 2º As partes deverão prever, em contrato, a titularidade da propriedade intelectual e a participação nos resultados da exploração das criações resultantes da parceria, assegurando aos signatários o direito ao licenciamento, observado o disposto nos §§ 4º e 5º do Artigo 6o desta lei	§ 2º As partes deverão prever, em instrumento jurídico específico, a titularidade da propriedade intelectual e a participação nos resultados da exploração das criações resultantes da parceria, assegurando aos signatários o direito à exploração, ao licenciamento e à transferência de tecnologia, observado o disposto nos §§ 4º a 7ºdo Artigo 6º.	Substitui o termo "contrato" por "instrumento jurídico específico"
§ 3º A propriedade intelectual e a participação nos resultados referidas no § 2º deste artigo serão asseguradas, desde que previsto no contrato, na proporção equivalente ao montante do valor agregado do conhecimento já existente no início da parceria e dos recursos humanos, financeiros e materiais alocados pelas partes contratantes.	§ 3º A propriedade intelectual e a participação nos resultados referidas no § 2º serão asseguradas às partes contratantes, nos termos do contrato, podendo a ICT ceder ao parceiro privado a totalidade dos direitos de propriedade intelectual mediante compensação financeira ou não financeira, desde que economicamente mensurável.	A ICT poderá ceder ao parceiro privado, mediante compensação financeira ou não, os direitos da propriedade intelectual das criações resultantes da parceria.
	Na Lei nº 8.958/1994, acrescenta: Artigo 1º, § 7º – Os recursos e direitos provenientes dos projetos de que trata o caput e das atividades e dos projetos de que tratam os Artigos 3o a 9o, 11 e 13 da Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, poderão ser repassados pelos contratantes diretamente para as fundações de apoio.	Formaliza a possibilidade da arrecadação de contrapartidas financeiras adquiridas nessas modalidades por fundações de apoio.
§ 2º. As partes deverão prever, em contrato, a titularidade da propriedade intelectual e a participação nos resultados da exploração das criações resultantes da parceria, assegurando aos signatários o direito ao licenciamento, observado o disposto nos §§ 4o e 5o do Artigo 6º desta lei.	§ 2o As partes deverão prever, em instrumento jurídico específico, a titularidade da propriedade intelectual e a participação nos resultados da exploração das criações resultantes da parceria, assegurando aos signatários o direito à exploração, ao licenciamento e à transferência de tecnologia, observado o disposto nos §§ 4o a 7o do Artigo 6º.	Substitui o termo "contrato" por "instrumento jurídico específico".
§ 3º A propriedade intelectual e a participação nos resultados referidas no § 2º deste artigo serão asseguradas, desde que previsto no contrato, na proporção equivalente ao montante do valor agregado do conhecimento já existente no início da parceria e dos recursos humanos, financeiros e materiais alocados pelas partes contratantes.	§ 3º A propriedade intelectual e a participação nos resultados referidas no § 2º serão asseguradas às partes contratantes, nos termos do contrato, podendo a ICT ceder ao parceiro privado a totalidade dos direitos de propriedade intelectual mediante compensação financeira ou não financeira, desde que economicamente mensurável.	A ICT poderá ceder ao parceiro privado, mediante compensação financeira ou não, os direitos da propriedade intelectual das criações resultantes da parceria

Fonte: RAUEN (2016).

Gestão por Processos

A. Definição de Processos

A competição global, a movimentação comercial e as constantes inovações tecnológicas potencializam oportunidades para a elaboração de propostas de valor. Por isso, a gestão estratégica precisa alinhar seus interesses aos interesses dos seus *stakeholders* (fornecedores, parceiros de negócio, clientes e demais agentes interessados) trabalhando em conjunto.

Nesse sentido, os processos são imprescindíveis para o alcance de objetivos de forma coordenada e sincronizada. O estabelecimento de uma rotina de procedimentos a serem executados nas instituições, obedecendo parâmetros e diretrizes definidas, assegurando, portanto, a regularidade e continuidade necessárias para adquirir, manter ou aperfeiçoar a qualidade do negócio, oferecem vantagens ao consumidor, o que gera atratividade para a organização, sendo esta uma necessidade para sua sobrevivência. Diante disso, surgiram diversas propostas de mudança organizacional, desde a adoção de tecnologias gerenciais até os novos modelos de gestão, entre os quais se destaca a gestão de processos (PRADELLA, 2009).

A adoção da prática de gestão de processos tem sido vista por alguns autores como uma forma de apoio ao progresso gerencial na busca por melhores resultados (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000). Já para Davenport (1994), processos são um sistema próprio que organizam um conjunto de atividades a serem executadas por pessoas, com início, meio e fim, obedecendo a uma ordem cronológica e de espaço, utilizada para transformar a entrada (*inputs*) em saídas (*outputs*) para o benefício de um cliente interno ou externo. O autor informa que os processos devem ter uma estrutura clara e específica, facilitando seu manuseio, afinal cada um sabe seu compromisso de forma detalhada e inequívoca, e o objeto ou serviço final é produzido ou confeccionado por etapas, tornando o manuseio em cada etapa minucioso e de fácil mensuração.

O conceito de "processo" é aplicado em situações em que lhe falta uma manifestação clara, isso não deve ser visto como a realidade física óbvia, mas, como uma unidade de análise, que pode ser esquematizado de várias maneiras (LILLRANK; GROOP; VENESMAA, 2011). Já para Dávila, Leocádio e Varvakis (2008), os processos de gestão devem ser reexaminados, avaliados e passarem por melhorias contínuas devido às mudanças externas e internas mantendo a organização competitiva. No caso, uma instituição federal de ensino não possui a competitividade como pilar estratégico, mas deseja melhorar sua condição atual, tornando-se mais atrativa e contributiva para a sociedade.

Voltar à organização para o cliente e para a estratégia de negócio parte do alinhamento dos processos, da identificação de *gap's*, e do desempenho e priorização dos processos que mais afetam as questões estratégicas (ALBURQUERQUE; ROCHA, 2007). O *gap* decorre da inexistência da formalização para o processo de parceria com base nos critérios estabelecidos em lei. A criação de um regimento interno ofereceria a segurança adequada para possíveis parceiros interessados nesta proposta de geração mútua de valor, entrassem com o capital e não encontrassem a dissonância que um acordo verbal pode acarretar.

O trabalho das pessoas que participam de um processo deve estar mapeado nos seus fluxos, do contrário, escaparia à percepção, ao acompanhamento e à melhoria (FERREIRA, 2010). Sendo assim, a Gestão por Processos é uma ferramenta que norteia a modelagem dos processos para alcance de resultados, sofisticando o desempenho da instituição através da investigação de necessidades ou soluções de problemas, diagnóstico preciso, exploração, avaliação e gerenciamento dos processos necessários para produzir um serviço final. Os processos organizacionais costumam ser complexos, envolvendo pessoas, máquinas e recursos intangíveis para sua execução contribuindo para a estratégia do negócio. Os empregados passam a ter visão ampliada dos seus papéis utilitários na estrutura organizacional.

É competitiva a empresa que modifica continuamente seus produtos e processos de processos, adaptando-se ao contexto onde opera e pretende operar (AMENDOLA, 1983). Ou seja, mesmo com o processo pronto e oferecendo a direção correta, ele é inacabado, sofrendo adaptações conforme mudanças mercadológicas, influenciadas pelo macro e microambiente.

B. Mapeamento por Processos

O mapeamento de processos é uma ferramenta básica para a gestão por processos, permitindo a criação ou aprimoramento de ações sincronizadas que estabelecem uma rotina de afazeres para alcance de uma meta específica. O mapeamento desperta cada vez mais a atenção de gestores de organizações públicas e privadas, pois mostra as possibilidades de problemas ou soluções preventivas, e demonstra como um processo final é construído através de cada etapa, melhorando o desenvolvimento do trabalho.

Esse mapeamento deve estar em forma gráfica, permitindo que todas as suas etapas e interfaces sejam descritas de maneira precisa, possibilitando ainda analisar o processo em questão e, se possível, identificar as melhorias a serem implementadas (TSENG; QINHAI; SU, 1999). A clareza e identificação propostas sugerem uma visão global do processo, otimizando tempo e recursos,

propiciando menos falhas e facilidades para identificar e resolver gargalos, facilitando o fluxo e consequentemente o resultado final.

De acordo com Maranhão e Maciera (2004), os processos conseguem ser desmembrados em macroprocessos básicos, que são os que agregam valor ao negócio e em macroprocessos de suporte que são os processos de atividade-meio, e estes são subdivididos em processos e subprocessos.

C. Modelagem por Processos

Oliveira (2012, p. 149) define que "a modelagem de processo deve criar um modelo que possua uma visão multidimensional (várias dimensões) e, a partir deste modelo, será mais fácil fazer a proposta de melhoria (modelo to be)".

Antes da definição de um conjunto de passos para a modelagem e criação da parceria, há um direcionamento de esforços para o levantamento do estado atual, conhecido como "as is" e, após a análise e mapeamento, uma proposta mais apropriada conhecida como "to be", ou seja, o desenho dos processos futuros com base nos pontos de melhoria identificados.

Atualmente, o IFRJ não possui uma visão orientada a processos. Não há uma plataforma para elaboração de indicadores e não há conceito de processos. Além disso, as iniciativas de melhorias são identificadas, porém não são organizadas como projetos, sem haver monitoramento e métricas de ganhos possíveis. Dessa forma, constata-se que:

- a atual parceria possui alguma "identidade organizacional", com missão, visão, valores, escopo de atuação, vantagens competitivas. A identidade organizacional precisa ser compatível entre os parceiros.
- não se pode afirmar que os processos atendem às expectativas ou aos padrões corporativos, pois não é realizado um alinhamento de expectativas entre fornecedor e o Campus Pinheiral, ou acordos em geral, e não existem documentos normativos em vigor que definam como os processos devem ser executados.
- apesar de não haver nível de insatisfação significativo, há bastante oportunidade para formalização dos prazos de estabelecimento da parceria e níveis de serviço.

D. Execução e Controle de Processos (Aplicabilidade)

O uso de tecnologias tornou-se imprescindível para a gestão dos diversos processos de negócios. De Sordi (2005), relata que um ambiente empresarial complexo busca a diferenciação, colaboração de cadeia de valor e a terceirização, e demanda por novas formas de organização e execução do trabalho. Portanto é inevitável o aproveitamento de uma solução de Tecnologia da Informação - TI.

O termo BPM (Business Process Management), refere-se à uma plataforma computacional utilizada para integrar e gerir processos de forma adaptável, sistematizando processos institucionais complexos dentro e fora da empresa, possibilitando uma visualização global do processo assessorando a tomada de decisões. Permitindo mais assertividade, monitoramento e flexibilidade no processo.

BPM é uma parte fundamental de uma estratégia corporativa de negócios e não uma atividade única que é concluída no contexto de um projeto. Há uma necessidade de mudar o enfoque de projetos isolados centrados em melhoria para programas sustentáveis de transformação de processos, em que a modelagem de processos possa ajudar (BPM CBOK, 2013).

A maturidade é importante para eficácia do modelo, porém mesmo sem a obtenção de senioridade é possível utilizar esse modelo. Para tanto, temos os seguintes processos: "(i) planejar melhorias de processos; (ii) diagnosticar situação atual; (iii) priorizar processos e melhorias; (iv) definir critérios de avaliação; (v) implantar melhorias nos processos; (vi) monitorar melhorias implantadas; (vii) gerenciar mudanças" (OLIVEIRA, 2012, p. 55).

O modelo BPMS auxilia na criação de práticas mais concretas para eficácia e eficiência de um processo através de sistemas de softwares responsáveis pela automação, execução, controle e mensuração das etapas de cada tarefa.

Os BPMS permitem o fluxo dos processos de negócio ao longo da organização e de suas fronteiras departamentais. […] um BPMS é tipicamente descrito como uma peça de software genérico que suporta atividades como modelagem, análise, e aprimoramento de processos de negócios. Incorporar e implantar BPMS requer metodologia para prover os conceitos, técnicas, e ferramentas adequadas para suportar as várias tarefas de modelagem, análise, desenho, simulação, avaliação, e redesenho de tais aplicações (PAIM, 2008, p. 8).

O BPMN - Business Process Modeling Notation, consiste em um padrão de ícones para desenhar o processo, descobrindo e desenhando nessa etapa os processos para facilitar o gerenciamento, otimização e correção eventual do fluxo.

A modelagem será feita através do Bizagi, um programa que facilita o desenho do fluxo demonstrando o processo sugerido.

A aplicabilidade desta pesquisa concentrou-se na modelagem e criação de um fluxo, cujo o passo a passo é destinado a criação de novas parcerias para o IFRJ *Campus* Pinheiral, obedecendo a um padrão normativo que será criado. A padronização tem que ser aderente à regulamentação prevista na Lei nº 13.243/2016 estabelecendo a rotina para a busca e criação e uma área responsável pelo estabelecimento e, posterior, divulgação de parcerias, proporcionando uma nova alternativa para melhoria na aprendizagem prática dos alunos, otimização de custos para o parceiro de instituição privada e

fortalecimento da marca, afinal será uma empresa que contribui sustentavelmente com estudantes e uma instituição de ensino do país.

De acordo com o BPM CBOK (2013), o BPM trata o trabalho de ponta a ponta, orquestrando as atividades ao longo de suas funções, gerenciando um ciclo contínuo para manter a integridade e permitir a transformação do negócio. Ele relaciona o que, onde, quando, porquê, como e por quem o trabalho é realizado.

ANÁLISE CRÍTICA DOS PROCESSOS

O presente estudo analisou o processo atual de parceria do IFRJ – *Campus* Pinheiral com ente privado, é denominado "as is". Para tal análise, a referida avaliação identificou o fluxo de atividades realizadas para a concretização da parceria público-privado na instituição.

A partir de uma avaliação crítica do processo, conclui-se que a instituição tem, até o momento, uma postura passiva frente ao início do processo. Conforme descrição das atividades, a empresa Rica Alimentos procurou o *Campus* Pinheiral com a proposta de parceria.

Observa-se, também, que a referida parceria é estabelecida sem o apoio de um instrumento jurídico para conferir seguridade a política de parceria entre as instituições.

Assim sendo, o presente trabalho se dedicou ao redesenho do processo, "*to be*" (anexo B), de projetos de parceria público-privado na instituição em estudo. Da mesma forma, esta análise se concentrou em uma proposta de implementação de uma política de padronização para parcerias público-privada no *Campus* Pinheiral.

A proposta de "*to be*" apresenta um modelo de processos com segurança jurídica com referências ao Marco Legal da Inovação. Acrescenta-se, também, que redesenho apresentada propõe uma postura mais ativa do Campus Pinheiral frente ao início do processo.

CONCLUSÃO

Em suma, ações com foco na gestão por processos se apresentam como uma alternativa ao *Campus* Pinheiral do IFRJ, frente ao desafio de propor, ampliar e rever suas atividades.

O *Campus* Pinheiral encontrou no Marco Legal da Inovação (Lei nº 13.243/16) oportunidades para a manutenção das atividades dos laboratórios agropecuários da instituição. Mas, por outro lado, a unidade se deparou com o desafio de iniciar novas ações. Assim como, se confrontou com dificuldades para analisar e propor melhorias a uma realidade já existente.

Ao encontro dessa necessidade, o presente trabalho teve o objetivo de propor e estimular uma gestão por processos na instituição para análise e ampliação de projetos da instituição com a iniciativa privada.

Acrescenta-se que a evolução da administração pública para práticas de gestão por processos se impõe como uma necessidade. Principalmente, no contexto atual do país de crise política e econômica. Na atual conjuntura, se faz necessário, uma gestão como foco no uso eficiente de recursos, verbas, trabalhos e materiais.

Assim sendo, este estudo espera contribuir para a promoção de reflexões acerca da importância da gestão por processos nas instituições públicas de ensino. Tal como, tem a expectativa de impactar a práticas das ações nos referidos órgãos públicos por meio das reflexões propostas.

E, por fim, almeja-se representar uma parcela de estímulo para a formação de um cenário da administração pública de qualidade a servidores públicos e à população contribuinte. Tudo isso, com ações com base no planejamento, na padronização, no uso eficiente de recursos, na busca pela melhoria contínua, com práticas de estruturas horizontais e integradas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

AMENDOLA, M. “Un changement de perspective dans l'analyse du processus d'innovation”. *In*: TOURNEMINE, R. L. (ed.). **L'Innovation**. Paris: La Documentation Française, 1983.

ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. “Gestão estratégica para excelência organizacional de órgãos públicos – mudança e gestão de processo em organização pública”. **Anais do V Congreso Internacional sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Santo Domingo: CLAD, 2000.

BALDAM, R. *et al.* **Gerenciamento de processo de negócios**: BPM – Business Process Management. São Paulo: Editora Érica, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BPM CBOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento (BPM CBOK). São Paulo: ABPMP, 2013.

BRASIL. **Decreto n° 7.622 de 21 de outubro de 1909**. Brasília: Planalto, 1909. Disponível em: <planalto.gov.br>. Acesso em: 13/10/2021.

BRASIL. **Decreto n° 8.366, de 10 de novembro de 1910**. Brasília: Planalto, 1910. Disponível em: <planalto.gov.br>. Acesso em: 13/10/2021.

BRASIL. **Decreto nº 12.893, de 28 de fevereiro de 1918**. Brasília: Planalto, 1918. Disponível em: <planalto.gov.br>. Acesso em: 13/10/2021.

BRASIL. **Decreto nº 24.115, de 12 de abril de 1934**. Brasília: Planalto, 1934. Disponível em: <planalto.gov.br>. Acesso em: 13/10/2021.

BRASIL. **Decreto-lei nº 1.029, de 6 de janeiro de 1939**. Brasília: Planalto, 1939. Disponível em: <planalto.gov.br>. Acesso em: 13/10/2021.

BRASIL. **Decreto nº 22.506, de 22 de janeiro de 1947**. Brasília: Planalto, 1947. Disponível em: <planalto.gov.br>. Acesso em: 13/10/2021.

BRASIL. **Decreto nº 40.269, de 5 de novembro de 1956**. Brasília: Planalto, 1956. Disponível em: <planalto.gov.br>. Acesso em: 13/10/2021.

BRASIL. **Decreto nº 53.558, de 13 de fevereiro de 1964**. Brasília: Planalto, 1964. Disponível em: <planalto.gov.br>. Acesso em: 13/10/2021.

BRASIL. **Decreto nº 62.178, de 25 de janeiro de 1968**. Brasília: Planalto, 1968. Disponível em: <planalto.gov.br>. Acesso em: 13/10/2021.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Brasília: Planalto, 2008. Disponível em: <planalto.gov.br>. Acesso em: 13/10/2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado nos anos 90:** lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BRODBECK. F.; HOPPEN, N.; BOBSIN, D. "Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas". **Revista de Administração da UFSM**, vol. 9, n. 4, maio, 2016.

CRESWELL, J. W.; **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** Porto Alegre: Editora Penso, 2014.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DÁVILA, G. A.; LEOCÁDIO, L.; VARVAKIS, G. J. "Inovação e gerenciamento de processos: uma análise baseada na gestão do conhecimento". **DataGramaZero**, vol. 9, n. 3, junho, 2008.

DE SORTI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

DOMINGUES, F. M. F. V.; XAVIER, W. G.; BIROCHI, R. **"**Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no Poder Judiciário de Santa Catarina". **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, vol. 8, n. 1, 2015.

DUARTE, Rosália. “Entrevistas em pesquisas qualitativas”. **Educar em Revista**, n. 24, 2004.

FADUL, É.; SOUZA, A. R. “Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais”**. Anais do XXIX ENANPAD**. Brasília: Anpad, 2005.

FERREIRA, A. S. R. **Modelagem Organizacional por processos**: um sistema óbvio de gestão, um passo além da hierarquia. Rio de Janeiro: Editora Mauad X, 2010.

GIAMBIAGI, F.; ALÉM, A. C. D. **Finanças Públicas** – teoria e prática no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Editora Pearson Prentice, 2004.

IFRJ - Instituto Federal do Rio de Janeiro. **Infraestrutura**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2016. Disponível em: <portal.ifrj.edu.br>. Acesso em: 05/10/2021.

IFRJ - Instituto Federal do Rio de Janeiro. **Técnico**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2016. Disponível em: <portal.ifrj.edu.br>. Acesso em: 10/11/2021.

LILLRANK, P.; GROOP, J.; VENESMAA, J. “Processes, episodes and events in health service supply chains”. **Supply Chain Management: An International Journal**, vol. 16, n. 3, 2011.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998.

MOTTA, Fernando C.P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

OEI - Organização de Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Brasil – Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.** Disponível em: <oei.int/pt>. Acesso em: 20/10/2021.

OLIVEIRA, J. M.; GROHMANN, M. Z. “Gestão por processos: configurações em organizações públicas”. **Pensamento & Realidade**, vol. 31, n. 1, 2016.

OLIVEIRA, S. B. (org.). **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

PAIN, R. *et al*. “O Que são BPMS: Sistemas de Suporte às Tarefas para Gestão de Processos”. **Anais do XVIII ENEGEP**. Foz do Iguaçu: Abepro, 2007. Disponível em: <portal.abepro.org.br>. Acesso em 18/12/2021.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica**: para a segurança pública e defesa pessoal. Curitiba: Editora: Juruá. 2014.

PRADELLA, S. “Um novo olhar”. **Revista Document Management**, n. 15, dezembro, 2009.

RAUEN, C. “O novo marco legal da inovação no Brasil: o que muda na relação ict-empresa?” **RCIPEA** [24/03/2016]. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em: 10/11/2021.

REDE FEDERAL. “Histórico”. **Portal da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Brasília: MEC, 2016. Disponível em: <redefederal.mec.gov.br>. Acesso em: 13/01/2022.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. “Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas”. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação,** vol. 11, n. 1, janeiro, 2012.

SECCHI, L. “Modelos organizacionais e reformas da administração pública”. **Revista de Administração Pública**, vol. 43, n. 2, abril, 2009.

SENHORAS, E. M.; SOUZA CRUZ, A. R. A. “Hibridez Político-Cultural na Administração Pública e Seu Papel Estruturante na Polêmica sobre os Efeitos da Contratação de Servidores sem Concurso”. **Revista Síntese Direito Administrativo**, vol. 87, 2013.

TSENG, M. M.; QINHAI, M.; SU, C. J. **“**Mapping Customers’ Service Experience for Operations Improvement”. **Business Process Management Journal**. vol. 5, n. 1, 1999.

UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. “Histórico”. **Portal Eletrônico da UFRRJ**. Disponível em: <www.ufrrj.br>. Acesso em: 10/11/2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano IV | Volume 9 | Nº 26| Boa Vista |2022

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima