



Indicadores de desempenho do processo de reformulação dos projetos acadêmicos da UFRN

Performance indicators of the process of reformulating UFRN's academic projects

Indicadores de desempeño del proceso de reformulación de proyectos académicos en la UFRN

Autoria

Janilda Silva Souza

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)
 janilda.sousa@ufrn.br
 <https://orcid.org/0000-0002-3022-3817>

Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi

Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN)
 marli.tacconi@ifrn.edu.br
 <https://orcid.org/0000-0001-8877-9984>

RESUMO

Objetivo: Objetivou-se criar um sistema de mensuração do processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação dos recursos financeiros dos projetos acadêmicos da UFRN. **Metodologia/abordagem:** Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando-se como procedimento técnico a pesquisa-ação, na qual foram adotadas oficinas, análise documental, observação participante e análise de conteúdo. **Originalidade/relevância:** A organização pública deve gerir seus processos, promovendo mais eficiência, eficácia e agilidade, para que possa oferecer melhor retorno aos stakeholders, contribuindo para o cumprimento de seus objetivos organizacionais. **Principais resultados:** Foi realizada uma modelagem do processo de reformulação (as-is), resultando na proposição de cinco indicadores-chave de desempenho. Durante a discussão sobre os indicadores, algumas melhorias, que darão maior eficiência ao processo, foram identificadas e já implementadas. A transformação dos processos ficou evidente, antes mesmo da implementação dos indicadores, permitindo melhor prestação de serviços e maior alinhamento aos objetivos organizacionais. **Contribuições teóricas:** O estudo demonstra como a criação colaborativa de sistemas de mensuração e indicadores de desempenho pode melhorar processos em instituições públicas. A aplicação do BPMN e a ação participativa reforçam a importância da modelagem para a eficiência e alinhamento organizacional. **Contribuições para a gestão:** O estudo mostra como a implementação de indicadores melhora a eficiência, reduz o retrabalho e aumenta a produtividade. Ao promover processos mais claros e menos burocráticos, o estudo contribui para maior satisfação dos usuários e comprometimento dos funcionários na gestão pública.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Gestão de processos. Plano de trabalho. Projeto acadêmico.

ABSTRACT

Goal: The objective was to create a measurement system for the process of reformulating the work plan and the plan for the employment of UFRN's academic projects' financial resources. **Methodology/approach:** This is an exploratory and descriptive research, with a qualitative approach, using action research as a technical procedure, in which workshops, document analysis, participant observation, and content analysis were adopted. **Originality/relevance:** The public organization must manage its processes, promoting more efficiency, effectiveness, and agility, so that it can offer a better return to the stakeholders, contributing to the fulfillment of its organizational objectives. **Main findings:** A modeling of the reformulation process (as-is) was carried out, resulting in the proposal of five key performance indicators. During the discussion about the indicators, some improvements, which will provide greater efficiency to the process, were identified and already implemented. The transformation of processes was evident, even before the implementation of the indicators, allowing a better provision of services and greater alignment with organizational objectives. **Theoretical contributions:** The study demonstrates how the collaborative creation of measurement systems and performance indicators can improve processes in public institutions. The application of BPMN and participatory action reinforce the importance of modeling for organizational efficiency and alignment. **Management contributions:** The study shows how the implementation of indicators improves efficiency, reduces rework and increases productivity. By promoting clearer and less bureaucratic processes, the study contributes to greater user satisfaction and employee commitment in public management.

Keywords: Performance indicators. Process management. Work plan. Academic project.

RESUMEM

Objetivo: El objetivo fue crear un sistema de medición del proceso de reformulación del plan de trabajo y del plan de utilización de los recursos financieros de los proyectos académicos de la UFRN. **Metodología/enfoque:** Se trata de una investigación exploratoria y descriptiva, con un enfoque cualitativo, utilizando la investigación-acción como procedimiento técnico, en la que se adoptaron talleres, análisis de documentos, observación participante y análisis de contenido. **Originalidad/relevancia:** La organización pública debe gestionar sus procesos, promoviendo más eficiencia, eficacia y agilidad, de modo que pueda ofrecer un mejor retorno a las partes interesadas, contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos organizacionales. **Principales resultados:** Se realizó el proceso de reformulación (as-is) y se propusieron cinco indicadores clave. Durante la discusión, se identificaron mejoras que ya fueron implementadas, generando mayor eficiencia y alineando mejor los servicios con los objetivos organizacionales, incluso antes de aplicar los indicadores. **Contribuciones teóricas:** El estudio demuestra cómo la creación colaborativa de sistemas de medición e indicadores de desempeño puede mejorar los procesos en las instituciones públicas. La aplicación de BPMN y la acción participativa refuerzan la importancia del modelado para la eficiencia y el alineamiento organizacional. **Contribuciones a la gestión:** El estudio muestra cómo la implementación de indicadores mejora la eficiencia, reduce el retrabajo y aumenta la productividad. Al promover procesos más claros y menos burocráticos, el estudio contribuye a una mayor satisfacción de los usuarios y al compromiso de los empleados en la gestión pública.

Palabras clave: Indicadores de desempeño. Gestión de procesos. Plan de trabajo. Proyecto académico.

INTRODUÇÃO

Em todo o mundo os objetivos de eficiência e eficácia são adotados nos órgãos públicos, fazendo com que servidores busquem inspiração no setor privado sobre como melhorar o desempenho das organizações públicas (Lapiente & Van de Walle, 2020).

No Brasil, a gestão pública tem se pautado em aspectos de economicidade, eficiência, qualidade e controle de custos. Para Lehnen (2020), a população cada vez mais pleiteia serviços públicos de qualidade, reque-rendo do gestor um bom desempenho na administração, a fim de atender aos critérios de eficiência, eficácia, efetividade, economicidade e equidade. Nessa perspectiva, a gestão nas organizações públicas tem buscado criar valor público, no qual os serviços são prestados com qualidade ao cidadão, especialmente em serviços básicos, como saúde e educação (Soares et al., 2020). Lapiente e Van de Walle (2020), identificaram que o respeito pelos valores públicos como a equidade e imparcialidade são compatíveis e até complementares com os valores gerenciais de eficiência e eficácia.

Para implementar políticas públicas direcionadas aos cidadãos e à sociedade faz-se necessário desenvolver um bom desempenho na gestão de processos e de pessoas, somado a investimentos na gestão de informações e do conhecimento, para que resultados excelentes sejam gerados. Para Soares et al. (2020, p. 9) são necessários “investimentos em tecnologia para aquisição e desenvolvimento de sistemas de informações que ofereçam indicadores de desempenho para mensuração dos resultados e monitoramento”, que permitirão melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Contudo, Spiazzi e Battistella (2019) ressaltam que não é unicamente pela informatização do processo que a melhoria e o redesenho dos processos acontecem, uma vez que uma melhor distribuição das atividades, o uso de manuais de padronização e a própria reorganização no trabalho já cumprem o objetivo de gerar melhorias nas instituições.

Os gestores de instituições sem fins lucrativos, como órgãos públicos, cada vez mais se preocupam em medir e gerir o desempenho de suas organizações (Kaplan, 2001; Balabonienė & Večerskienė, 2015; Cotelnic, 2022). Portanto, órgãos e entidades públicas estão fazendo uso de técnicas de gestão estratégica, que habilitam essas organizações a planejar, implementar e controlar as suas ações. Assim, tendem a promover um aumento na sua capacidade administrativa de gerenciar na busca da efetividade. As organizações devem ser capazes de gerenciar os seus processos, medindo sistematicamente o desempenho e tomando ações no sentido de corrigir os desvios, maximizando os benefícios.

Dentre as diferentes organizações encontram-se as instituições de ensino, que vão desde o ensino fundamental até as pós-graduações, que são motores de desenvolvimento humano, social e científico.

Tem sido um desafio para as universidades educarem e pesquisarem com alto nível de qualidade, em condições mutantes e competindo entre si. Essas dificuldades têm impulsionado essas instituições a atuarem como

organizações empresariais assumindo características-chave como o uso de avaliação de desempenho (Kucinska-Landwójtowicz et al., 2023). Entre elas, destaca-se a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN que é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, que tem como missão “educar, produzir e disseminar o saber universal, preservar e difundir as artes e a cultura e contribuir para o desenvolvimento humano, comprometendo-se com a justiça social, a sustentabilidade socioambiental, a democracia e a cidadania” (UFRN, 2019, p. 5).

A UFRN conta com várias unidades, como a Reitoria, que é composta pelo Gabinete do Reitor e oito Pró-Reitorias, como por exemplo, a Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN sob a qual se encontra a Diretoria de Projetos Acadêmicos – DPA, responsável em autorizar a destinação de recursos financeiros de um projeto acadêmico em execução e, portanto, possui diversos desafios a fim de atender a critérios claros e objetivos que possibilitem o uso adequado dos recursos e a satisfação dos colaboradores dos projetos acadêmicos (UFRN, 2019). Portanto, requer uma boa gestão dos processos, a fim de minimizar as divergências na destinação dos recursos e satisfazer aos interesses de acadêmicos, da comunidade e da instituição.

Nessa direção, o presente estudo teve como objetivo definir um sistema de medição para o processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação dos recursos financeiros dos projetos acadêmicos em execução na UFRN. Dessa forma, foram mapeados o processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação dos recursos financeiros dos projetos acadêmicos em execução na UFRN. Definiu-se os objetivos estratégicos para a DPA/PROPLAN a serem medidos; e se criou um conjunto de indicadores-chave de desempenho – KPI.

“Os KPIs determinam o desempenho do processo para atingir resultados, indicando se será ou não viável atingir uma meta. Os KGIs definem medidas para relatar se um processo atendeu aos objetivos de negócios” (Maure et al., 2022, p. 22). Considerando que a pesquisa abordará um departamento na UFRN, se concentrará nos KPIs.

Os KPIs se configuram como uma atividade técnica que apresentam diversas vantagens pela geração de resultados consistentes, estáveis e que permitem comparações. As informações geradas a partir do desenvolvimento dessas métricas são úteis e eficazes para o processo de tomada de decisão em projetos com múltiplas particularidades e perspectivas, como são os projetos acadêmicos desenvolvidos em centros de pesquisas, como as universidades públicas brasileiras. Kucinska-Landwójtowicz et al. (2023, p. 2658) já evidenciava que “a questão da avaliação e gestão da qualidade nas universidades é relevante até hoje”.

As instituições públicas precisam medir o desempenho para demonstrar a sua responsabilidade junto aos usuários internos e externos das universidades. Contudo, não adianta conhecer o desempenho, ele precisa ser gerenciado (Cotelnic, 2022). E os KPIs são essenciais para qualquer negócio, porque permitem gerenciar o desempenho e melhorar os processos para alcançar o sucesso das estratégias organizacionais. Sendo que os indicadores adequados variam conforme o ciclo de vida dos negócios, o ambiente competitivo em que estão inseridos, as estratégias e muitos outros fatores (Lima, McMahon & Costa, 2021).

■ GERENCIAMENTO POR PROCESSOS

A gestão por processos visa modernizar e ajustar os fluxos de trabalho na administração pública mudando a perspectiva da administração patrimonialista e burocrática, que não gerenciava considerando as necessidades e desejos dos cidadãos (Spiazzi & Battistella, 2019). Portanto, as organizações públicas existem para fornecer serviços de qualidade e acessíveis, atendendo a satisfação dos interesses públicos, com o uso dos recursos disponíveis de forma eficiente e eficaz (Balabonienė & Večerskienė, 2015).

No geral, as organizações gerenciam as suas operações baseadas em resultados, no qual os objetivos são avaliados a partir da medição do desempenho e seus efeitos (Lee et al., 2000). Conforme Kaplan (2001), medir e controlar o desempenho de uma instituição é uma preocupação dos gestores de organizações sem fins lucrativos, especialmente pela competição dos escassos recursos financeiros. No entanto, acompanhar apenas indicadores financeiros é insuficiente para satisfazer as necessidades dos usuários dos serviços públicos (Kaplan, 2001; Chmielewska et al., 2022).

Uma gestão estratégica requer um processo de medição de desempenho, a fim de identificar lacunas entre o esperado e a situação real e contribuir para traçar estratégias que contribuam para alcançar os objetivos, inclusive no ensino superior, bem como direcionando-as para se tornarem universidades reconhecidas internacionalmente, como de classe mundial (Hermanu et al., 2022). Ressalta-se que a vantagem competitiva se origina de uma estrutura organizacional que sustente a instituição e de um bom desempenho individual de cada trabalhador (Sampaio et al., 2012)

Na medida em que o *Business Process Management* – BPM estabelece formas de como esses processos são gerenciados, executados e transformados, pode-se dizer que os objetivos organizacionais são mais facilmente alcançados.

Segundo o ABPMP (2021):

Gerenciamento de processos de negócio (BPM) é uma abordagem de gestão disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorizar e controlar, processos de negócio automatizados e não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados com os objetivos estratégicos de uma organização. O BPM envolve a definição, melhoria, inovação e gestão deliberada, colaborativa e cada vez mais apoiada pela tecnologia, dos processos de negócio numa orientação ponta a ponta que impulsionam os resultados do negócio, criam valor para os clientes e permitem que uma organização atinja os seus objetivos de negócio com mais agilidade. 39).

A prática do BPM capacita a organização a medir regularmente o seu desempenho e tomar ações para corrigir desvios, quando for o caso, identificando oportunidades para as mudanças de forma a alinhar os processos aos objetivos organizacionais. Para promover alterações em um processo, faz-se necessário mapear as suas atividades criando uma representação gráfica que revele o seu funcionamento. O nível de detalhamento dessa ilustração pode identificar o que, onde, quando, por que, como e por quem o trabalho é realizado.

O BPM facilita o entendimento de como o processo é executado atualmente (*as-is*) e cumpre os seus objetivos. A partir desse mapeamento, a organização pode realizar uma análise e redesenhar o processo promovendo as melhorias necessárias ou mesmo propondo um processo novo. Essas melhorias podem incluir redução dos custos; aumento na sua capacidade produtiva; melhoria na qualidade dos serviços e redução do tempo de execução, colaborando para uma maior satisfação do cliente ou usuário (ABPMP, 2013).

A avaliação de desempenho tem ganhado interesse da comunidade organizacional, em função da mudança que os negócios têm sofrido ao longo dos anos, da competitividade acirrada por mercados, forçando as instituições a buscarem um fluxo contínuo de melhoria de desempenho (Francischini & Francischini, 2017).

Uma ferramenta para avaliação de desempenho é o *Balanced Scorecard*. Kaplan e Norton (1996) já apontavam que se basear em indicadores de desempenho força os gestores a organizarem as métricas que permitirão operacionalizar as suas visões organizacionais. Uma vez definidas essas medidas estratégicas abrangentes, elas devem ser traduzidas em medidas para cada grupo específico, permitindo que cada colaborador compreenda como o seu trabalho apoia a estratégia global.

Gerenciar focado nos processos organizacionais exige uma organização atenta a perspectiva de seus *stakeholders*, focando na criação de valor e monitorizando a eficácia dos objetivos traçados, o que gera uma mudança no gerenciamento interno a fim de agilizar os processos. O uso de modelos de sistema de desempenho na gestão da qualidade universitária permite acompanhar e medir os principais aspectos dos seus programas, processos e sistemas, assim como facilita simplificá-los. Portanto, “as universidades necessitam de um sistema de gestão da qualidade educacional juntamente com indicadores de medição de desempenho” (Kucinska-Landwójtowicz et al., 2023, p. 2658).

Um processo de melhoria da qualidade inicia-se com a intenção, que é definida pela administração. Uma vez fixada a intenção, essa precisa ser ajustada em planos, definidos nas especificações e colocado em prática nas operações. Esse processo que visa a qualidade permite a redução do retrabalho, reduz os custos, minimiza os atrasos operacionais, melhora o nível de utilização das máquinas e conseqüentemente, aumenta a produtividade (Deming, 1986).

Balabonienė e Večerskienė (2015), apresentam que no setor público um sistema de medição de desempenho é uma ferramenta-chave que induz o desenvolvimento dos processos internos e aumenta a motivação dos colaboradores em focar na melhoria organizacional. Dessa forma, esse tipo de sistema tem a finalidade de fornecer informações que possibilitam melhorar o desempenho da instituição no setor público, bem como a função de contabilizar os recursos utilizados.

Para Francisco et al. (2013), os indicadores de desempenho e suas metas facilitam identificar e posicionar as competências necessárias a uma instituição, porque possibilita uma maior eficiência nos processos considerando que permite saber qual o desempenho ou resultado que é esperado. Para esses autores, o processo de avaliação é um impulsionador de mudanças na educação quando baseada em indicadores de gestão, considerando que permite promover uma visão macro mercadológica das finalidades acadêmicas.

Lima et al. (2021), fizeram um levantamento dos artigos mais citados sobre indicadores de desempenho e concluiu que a dimensão mais utilizada entre os modelos analisados foi a financeira/lucratividade (100%), seguida da satisfação do consumidor (78%), qualidade de produtos e serviços (78%), flexibilidade (56%), desempenho do funcionário (44%) e produtividade (39%).

Ao implementar um sistema de medição, deve-se atentar às armadilhas inerentes ao seu processo de construção. Medição é um processo oneroso e, portanto, os seus custos devem superar os seus benefícios. Além disso, é importante que se meça apenas o que for controlado pelo gestor. Nesse sentido, Corrêa e Corrêa (2013), afirmam que uma boa medida de desempenho deve ser relevante, simples de entender e usar, baseada em quantidades que possam ser influenciadas ou controladas pelo usuário; prover *feedback*; refletir o processo de negócio envolvido; pertencer a um ciclo fechado completo de controle, focalizando o monitoramento. Além disso, deve basear-se em fórmulas e bases de dados explícitos, empregando mais relações do que valores absolutos.

Na pesquisa de Hong et al. (2023, p. 21), foi verificado que o uso de medidas de desempenho alinhadas com os fatores críticos de sucesso e derivados do *Balanced Scorecard* permitia identificar as áreas em que as universidades careciam de uma atuação gerencial, a fim de identificar as barreiras e melhorar a transferência de tecnologias. Para esses autores, “o que pode ser medido pode ser melhorado”; alinhando-se com a frase apresentada pelo ABPMP (2021, p. 183) que descreve “o que não se pode medir, não se pode gerir”.

Um indicador é uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para simplificar a sua interpretação quando comparada a um objetivo ou referência. Entretanto, ele precisa ser simples, porque quando baseados em índices complexos muitas vezes nem os gestores sabem compreender ou influenciar (ABPMP, 2021).

Neely et al. (1997) citam os atributos de uma medida de desempenho: medida, propósito, relação entre o sistema de medição e a estratégia, meta, fórmula, frequência com que é registrada e relatada, fonte de dados e as ações possíveis de serem tomadas.

Na pesquisa de Queiroz et al. (2020), sobre indicadores de desempenho em uma instituição de ensino, os fatores críticos de sucesso foram identificados com a equipe de trabalho e para cada fator crítico (índice de evasão, apoio aos alunos com necessidades especiais e recursos para extensão e pesquisa) foi elaborada uma avaliação de desempenho, bem como sugeridas iniciativas de melhoria. Esse desencadeamento lógico facilitou a coordenação das atividades na direção de se alcançar os objetivos propostos.

No estudo de Franco e Webber (2020), sobre a *Smart University*: conceitos, planejamento e indicadores, foi também proposto um grupo de indicadores-chave de desempenho – KPI's para avaliar as instituições de ensino superior em relação aos cinco pilares de uma Universidade Inteligente, que seriam: educação, meio ambiente, pessoas, processos e tecnologia. Nesse trabalho, o pilar processos se refere às ações voltadas à gestão da instituição, além da inovação, melhoria, redesenho e alterações nos processos existentes, adequando e modernizando-os.

As universidades são espaços de desenvolvimento humano e científico, que promovem a mudança nos indivíduos e em toda a sociedade na qual estão inseridas. Para esse processo de transformação é essencial

interligar o ensino, a pesquisa e a extensão, permitindo a aplicação prática dos conhecimentos teóricos e a criação de novas ideias e de novas formas de fazer sobre diferentes conhecimentos adquiridos. Esse objetivo pode ser facilitado quando a direção o faz acompanhado dos seus objetivos com o uso de indicadores de desempenho.

■ PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa aplicada, com objetivos exploratório e descritivo, classificada como qualitativa e que utiliza o procedimento do tipo pesquisa-ação. Segundo Santos et al. (2017), a pesquisa-ação abrange a resolução de um problema, envolvendo o pesquisador na busca de uma mudança organizacional. Por isso, é um processo cíclico de planejamento, execução e mudanças que englobam “planejar, agir e avaliar”. Para esse processo, se utiliza dados primários e secundários, a fim de alcançar a mudança organizacional desejada e a teorização derivada do projeto.

Este trabalho de pesquisa-ação foi desenvolvido em onze fases: planejamento da pesquisa, em que foram definidos objetivos, campo e sujeitos da pesquisa; coleta de informações; análise das entrevistas e dos formulários; mapeamento do processo de reformulação do plano de aplicação dos recursos financeiros dos projetos acadêmicos; apresentação das informações para os participantes da pesquisa (oficina I); análise e organização das informações da oficina I; identificação e priorização dos objetivos de medição e dos itens a medir (oficina II); análise e organização das informações da oficina II; definição dos indicadores (oficinas III); análise e organização das informações da oficina III; apresentação dos resultados na PROPLAN. Essas etapas estão apresentadas de forma detalhada no tópico Resultados.

O estudo foi realizado na Diretoria de Projetos Acadêmicos (DPA), subordinada diretamente a Pró Reitoria de Planejamento (PROPLAN) da UFRN. Com relação aos sujeitos de pesquisa, esse estudo contou com a participação de coordenadores de projetos e os seus respectivos apoios administrativos, colaboradores da Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC), o Pró-Reitor de Planejamento, a Diretora da DPA e os analistas responsáveis pela execução do processo.

A partir de consultas ao módulo de projetos do Sistema Integrado de Patrimônio e Administração de Contratos - SIPAC, foi possível identificar os coordenadores das unidades que possuem mais projetos acadêmicos ativos em execução na UFRN, no ano de 2021. Envolvendo pesquisadores com experiência de 2 até 24 projetos. Também foram pesquisados os apoios administrativos de coordenadores sem disponibilidade.

A DPA/PROPLAN inicialmente externou a sua preocupação em relação ao processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação dos recursos financeiros dos projetos acadêmicos em execução na UFRN, cuja execução acontece sem que haja um apoio ao processo decisório por meio de indicadores.

Nesse sentido, ocorreram reuniões com as partes envolvidas para realizar uma análise situacional, explicando a realidade a partir da compreensão dos problemas e as suas possíveis causas. Isso resultou na criação de

um quadro específico, na ferramenta Trello, para registrar as informações levantadas.

À medida que as reuniões semanais de acompanhamento dos processos ocorriam, chegava-se à conclusão de que uma pesquisa-ação com o propósito de definir indicadores para o processo de reformulação seria interessante. Para Santos et al. (2017), o pesquisador pode coletar informações, por meio do envolvimento com os processos organizacionais relacionados com o projeto da pesquisa-ação. Costa (2017) ensina que, nesse tipo de pesquisa, a coleta se dá mediante a observação participante e a análise de documentos escritos. Afirma ainda que participação em reuniões, análise documental e entrevistas são formas comuns de coleta de dados para esse tipo de levantamento.

Para o desenvolvimento desse trabalho, a coleta dos dados foi realizada utilizando-se as técnicas de entrevistas, formulários, observação participante, participação em reuniões, análise documental e oficinas.

Para operacionalizar essa pesquisa, foi desenvolvido um formulário com cinco questões subjetivas, utilizando o *Google Forms*, e enviado por e-mail, no período de 09 a 17 de fevereiro de 2021, no qual participaram quinze coordenadores de projetos, com o intuito de conhecer o que eles sabem, acreditam, esperam, sentem e desejam em relação ao processo de reformulação do plano de trabalho e o plano de aplicação de recursos financeiros dos projetos em execução.

Buscando alcançar um maior número de pessoas envolvidas no tema em estudo, técnicos administrativos que auxiliam os coordenadores nas atividades administrativas e operacionais dos projetos também foram consultados. Para isso, realizou-se cinco entrevistas, com uma duração média de 20 (vinte) minutos, em que os respondentes expressaram suas dificuldades, anseios e sugestões de como conduzir o processo em estudo.

A análise das entrevistas, dos formulários e das oficinas baseou-se na técnica de análise de conteúdo, por meio da análise categorial. A classificação desses elementos oriundos da coleta dos dados a fim de classificá-los em indicadores estão apresentados nos resultados, na Tabela 1.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que analisa as comunicações mediante procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição e categorização das mensagens. Enquanto a técnica de análise categorial é o tipo que considera a totalidade de um texto, classifica-o e faz o recenseamento, com base na frequência de itens de sentido. Organiza como gavetas que permitem a classificação dos elementos da mensagem. Basicamente é um método taxionômico, que ordena segundo critérios estabelecidos (Bardin, 1977). Dessa forma, para a definição das categorias realizou-se uma primeira leitura a fim de verificar se as respostas estavam alinhadas ao que foi questionado, na sequência realizou-se um recorte das unidades de registro considerando a pertinência das palavras e, por fim, selecionadas as palavras mais citadas pelos participantes nos formulários, nas entrevistas e nas oficinas.

■ RESULTADOS

A pesquisa foi desenvolvida conforme as seguintes etapas: Mapeamento do processo de reformulação (as-is) e apresentação das informações - Oficina I; Definição e priorização dos objetivos de medição – Oficina II; e Definição dos indicadores KPIs – Oficina III.

Mapeamento do processo de reformulação (as-is) e apresentação das informações

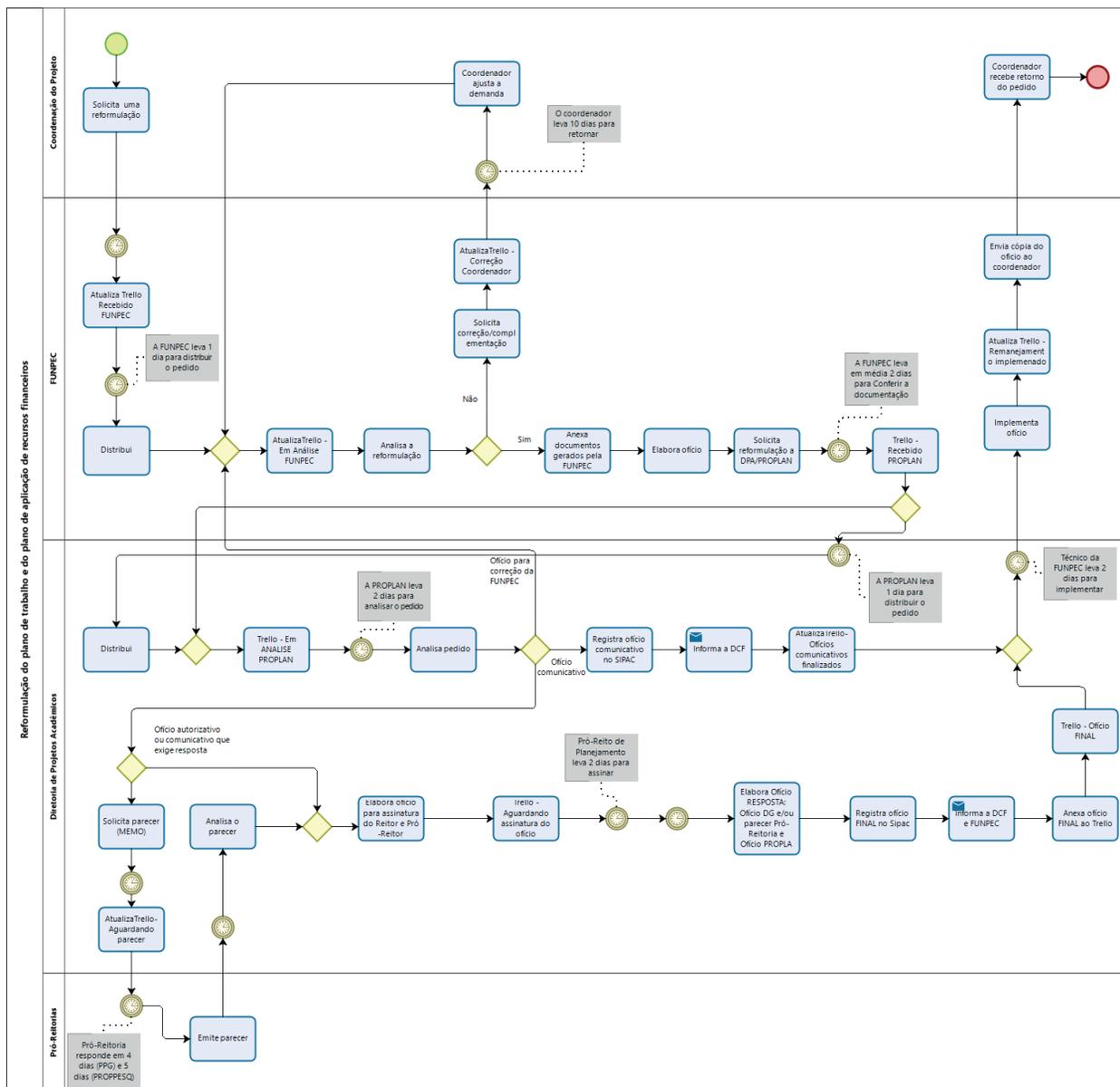
Por meio da análise documental e da observação participante, foram obtidas informações para mapear o processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação dos recursos financeiros dos projetos acadêmicos.

O mapeamento dos processos realizado na Diretoria de Projetos Acadêmicos (DPA) na UFRN proporcionou diversas vantagens, semelhantes as citadas por Costa e Moreira (2018). Esses autores descrevem que o mapeamento permite a padronização de procedimentos e agilidade; reduz os erros e melhora o atendimento; e melhora a comunicação interna. Além de gerar motivação por conseguir atingir os objetivos. Dessa forma, envolver os colaboradores nessas ações de melhoria é essencial para que se sintam responsáveis e beneficiados pelos resultados.

Para o mapeamento desta pesquisa foi utilizada a notação de gestão de processos de negócios – BPMN, que possibilita o registro das atividades de ponta a ponta. É uma ferramenta útil para identificar os problemas em processos organizacionais a fim de enfrentá-los, para desenvolver um gerenciamento contínuo de melhoria (Brocke & Rosemann, 2013). Esse mapeamento pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1

Mapeamento do processo de reformulação



Conforme o mapeamento, a reformulação de um projeto se inicia com a solicitação realizada pelo Coordenador do Projeto à FUNPEC. Após essa etapa, a FUNPEC registra essa informação na ferramenta Trello, para então dar início as diversas atividades de sua responsabilidade, até que a reformulação possa ser direcionada à Diretoria de Projetos Acadêmicos - DPA, foco deste trabalho. Na DPA, a solicitação é distribuída a um técnico que procederá com a análise, solicitação de parecer da Pró-Reitoria, do projeto, se for o caso, e emitirá uma resposta à FUNPEC, autorizando ou não a reformulação solicitada. A FUNPEC, por sua vez, informará ao coordenador o resultado da sua solicitação, finalizando o processo.

O mapeamento do processo estudado constituiu-se em uma fonte de informações que, quando analisadas, permitiram o alcance dos demais objetivos específicos desse trabalho. A partir dele, foi possível identificar

os caminhos que o processo pode seguir, das etapas mais simples às mais complexas, e assim, definir metas no sentido de reduzir o tempo total da sua execução. Inclusive esse processo de mapeamento foi realizado em conjunto com a análise das entrevistas e dos formulários para identificar os principais gargalos no processo, desenvolvido por meio de análise de conteúdo, que pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1

Categorias de análise de conteúdo para a criação dos indicadores

Instrumento de Coleta	Categorias de análise
Formulários	Informações contraditórias
	Documentos desatualizados, incompletos, com erro
	Divergentes interpretações da legislação
	Tempo de resposta elevado
	Maior autonomia sobre os recursos
Entrevistas	Constantes mudanças na legislação
	Exigência de informações desnecessárias
	Falta de informações sobre o processo
	Excesso de burocracia
	Documentos desatualizados, incompletos, com erro
	Tempo de resposta elevado
Oficinas	Falhas na Comunicação
	Aumentar a transparência
	Tempo, retrabalho e gestão dos projetos

A combinação desses processos de análise possibilitou um desencadeamento das informações até chegar à criação dos indicadores-chave de desempenho – KPI e uma consequente estruturação do processo decisório da PROPLAN.

Segundo Francischini e Francichini (2017), a organização que deseja criar indicadores de desempenho deve realizá-lo em fases, a saber: identificação de forma clara qual o objetivo que ser atingir; elaboração dos critérios relevantes, transformando-os em números; definição de indicadores que traduzem esses objetivos.

Além disso, é muito importante que a definição do que se deve medir seja realizada em conjunto. Para Deming (1986), para a melhoria da qualidade o primeiro passo é fornecer uma educação em liderança. Para existir a mudança é necessário o envolvimento dos colaboradores, que é exequível com os líderes demonstrando o compromisso que possuem, a fim de construir credibilidade. Só assim a equipe será envolvida, entenderá os motivos e tende a abraçar a responsabilidade pelos fluxos de trabalho (ABPMP, 2021).

Nessa direção, foi realizada a primeira oficina com a participação de sete técnicos e a Gerente de Projetos da FUNPEC, três analistas e a Diretora de Projetos Acadêmicos da DPA/PROPLAN. O encontro teve a duração de aproximadamente uma hora e ocorreu em três partes:

- Apresentação do mapeamento do processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação dos recursos financeiros dos projetos acadêmicos em execução na UFRN (as-is);
- Apresentação das informações até então coletadas no que diz respeito à percepção do usuário sobre o processo em estudo;
- Discussão sobre os dados apresentados.

Como resultado da primeira oficina foi criada uma planilha compartilhada com todos os participantes para que, por meio de uma construção coletiva, fosse preenchida com os problemas pertinentes, que merecem um tratamento da DPA/PROPLAN. Dessa forma, ficou agendado um segundo encontro para discutir, definir e priorizar os problemas, registrados nessa planilha, identificados como estratégicos para o sucesso do processo de reformulação.

Definição e priorização dos objetivos de medição

Nessa fase da pesquisa, já se conheciam os problemas, porém ainda não se havia definido quais deles seriam críticos e que deveriam se transformar em objetivos de medição. Para isso, foi realizada uma segunda oficina, para consolidar as informações coletadas na primeira. Esse segundo encontro ocorreu com a participação do Pró-Reitor de Planejamento; quatro técnicos da PROPLAN, a gerente de projetos e uma técnica da FUNPEC e teve a duração de aproximadamente uma hora e trinta minutos. Francischini e Francischini (2017) descrevem a importância de se conhecer os objetivos do gestor, as variáveis relevantes que mostram esses objetivos para então elaborar os indicadores de desempenho que medem essas variáveis.

Na oficina foi discutido o que deveria ser medido para subsidiar o processo decisório sobre as alterações necessárias para mudar o cenário posto pelas partes interessadas. Assim, os problemas foram priorizados, os objetivos de medição e os itens a medir definidos. A Tabela 2 apresenta uma síntese dos resultados obtidos ao longo das duas primeiras oficinas.

Tabela 2

Problemas priorizados, objetivos de medição e itens a medir

Problemas identificados e priorizados	Objetivo de medição	Itens a medir
Informações contraditórias	Reduzir o retrabalho no processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação de recursos financeiros dos projetos acadêmicos	Número de reformulações negadas
Documentos desatualizados/ incompletos/ com erro		
Interpretações divergentes		
Erro na planilha Financeira		Número de reformulações retornadas à FUNPEC para correção
Erro no ofício do coordenador		
Erro no ofício da FUNPEC		
Dificuldades em entender a solicitação do coordenador		
Tempo de resposta elevado	Reduzir o tempo médio do processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação de recursos financeiros dos projetos acadêmicos	Tempo de permanência da reformulação na PROPESQ,
Tempo para formulação dos ofícios e a demora entre FUNPEC e PROPLAN		Tempo de permanência da reformulação na PPG
Tempo de resposta e falta de retorno para os pesquisadores		Tempo de permanência da reformulação na Coordenação
Pró-Reitorias demoram para emitir o parecer		
O planejamento do projeto impacta diretamente na sua execução e, portanto, no número de formulações que esses projetos demandam	Reduzir o número de reformulações do plano de trabalho e do plano de aplicação de recursos financeiros dos projetos acadêmicos	Número de reformulações por projeto
Planejar melhor para realizar menos ajustes no projeto durante a execução		

Uma vez que os problemas foram identificados e priorizados, definidos os objetivos que se quer alcançar com a medição e o que efetivamente medir, foi agendada a terceira oficina para caminhar no sentido de definir um conjunto de indicadores-chave de desempenho para o processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação dos recursos financeiros dos projetos acadêmicos, a partir dos objetivos de medição já definidos. Essa etapa da oficina enfatiza o valor da comunicação com toda a equipe, incentivando os colaboradores, servidores públicos, a serem partícipes nos objetivos estratégicos em suas operações diárias.

Conforme Woodcock e Francis (2014), a resolução de problemas só é possível quando a equipe de trabalho passa a ter uma linguagem comum e procedimentos eficazes, o que requer inicialmente que os colaboradores definam de um mesmo modo o problema ou a oportunidade, exigindo sintonia entre a equipe, para posteriormente estabelecer os objetivos e depois medir.

Segundo Sokolov et al. (2023), o envolvimento da equipe nas etapas específicas que acontecem entre o procedimento e o resultado possibilita compreender os gargalos que podem interferir nos indicadores-chave. É essencial a participação dos funcionários no desenvolvimento de métricas de

desempenho a fim de que sejam alcançados efeitos benéficos na qualidade dos indicadores (Groen, Wouters & Wilderom, 2017).

Definição dos indicadores

Nesse estágio do estudo, o que medir e o porquê da medição já era consenso dentre os integrantes da organização. Portanto, o trabalho progrediu para a definição dos indicadores. Um indicador deve ser analisado mediante a comparação da medida que apresenta com algum padrão de referência. No entanto, o estabelecimento de metas precisa ser alinhado as expectativas dos clientes e a estratégia organizacional (ABPMP, 2021).

Meta é o valor a que deve chegar o indicador. Esse valor não deve ser fácil e nem impossível de ser atingido, mas deve ser desafiador. Além disso, o valor da meta deve ser revisado periodicamente para ajustar a realidade do processo com os objetivos a serem alcançados (ABPMP, 2013; Francischini & Francischini, 2017).

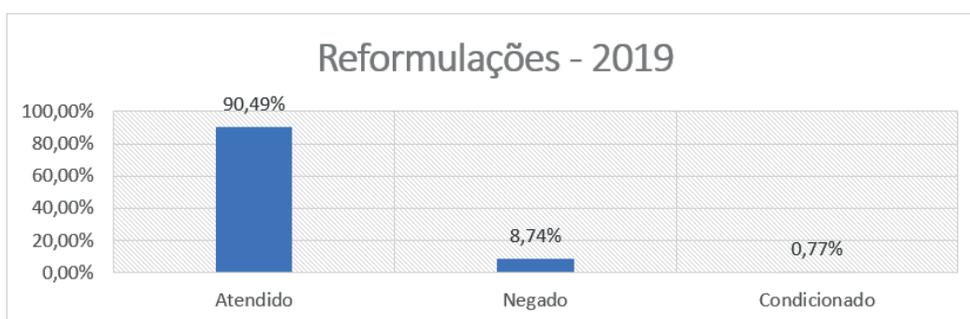
Para que fossem definidos padrões de comparação, metas e a frequências de aferição, recorreu-se aos dados das reformulações realizadas no ano de 2019, registradas em planilha Excel, e ao *dashboard* do Trello, para que fossem utilizados como informações de apoio às definições dos indicadores.

A partir das análises realizadas nas diferentes etapas nesta pesquisa, indicadores foram propostos e amplamente discutidos durante a terceira oficina. As seções seguintes descrevem as discussões e as definições que os participantes chegaram em relação aos indicadores que devem ser utilizados, que são: Percentual de reformulações negadas; Percentual de reformulações retornadas à FUNPEC para correção; Percentual de reformulações por projeto; Tempo médio de permanência da reformulação na Pró-Reitoria de Pesquisa – PROPESQ; Tempo médio de permanência da reformulação na Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PPG; e Tempo médio de permanência da reformulação na coordenação.

Percentual de reformulações negadas. A Figura 2 apresenta as reformulações atendidas, atendidas parcialmente ou negadas, durante o ano de 2019. A partir dele, observa-se que, do total de reformulações realizadas, 8,7% foram negadas e 0,7% foi condicionada ao atendimento de algum requisito legal ainda não cumprido.

Figura 2

Reformulações dos Projetos 2019 na UFRN



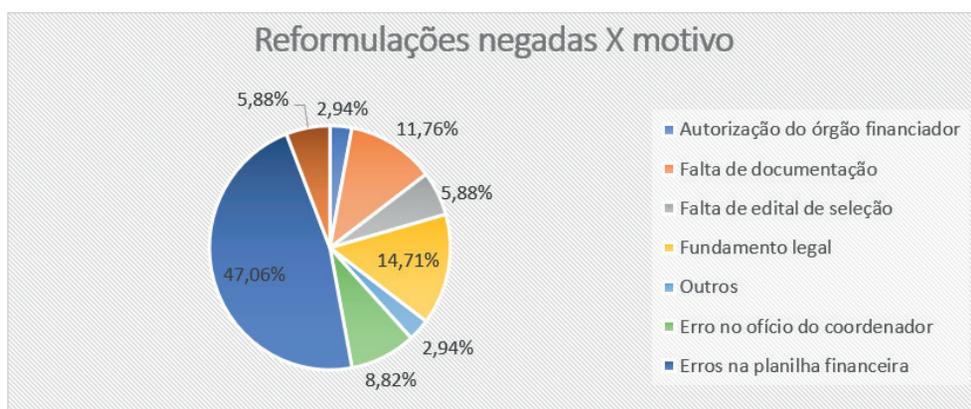
Foi considerado que os pedidos negados refletem um desconhecimento por parte da coordenação do que se pode fazer em relação à reformulação de planos de aplicação de recursos financeiros de um projeto acadêmico. Acrescentaram ainda que isso pode ser entendido como sendo uma dificuldade, apresentada pela coordenação, para elaborar a solicitação da formulação desejada. Por fim, concluíram que algumas solicitações se apresentam formalmente mal construídas ou quem as realiza não tem o conhecimento adequado para fazê-las. Em ambos os casos, identificou-se um retrabalho e, portanto, uma medida que deve ser monitorada e controlada, de forma que decisões estruturadas, baseadas em conhecimento, sejam tomadas no sentido de mitigar ou mesmo eliminar esse desperdício.

A pesquisa de Spiazzi e Battistella (2019), sobre gestão de processos realizado na Universidade Federal de Santa Maria, também verificou a existência de retrabalho no qual dois e até três setores desenvolviam simultaneamente a mesma atividade. Para reduzir esse gargalo, juntamente com os problemas no fluxo de informações e no limite de tarefas entre os setores que era confuso, foram propostas algumas ações como a padronização dos processos e a definição das atividades que cada setor seria responsável, dentre outras. Esse processo de reduzir o retrabalho está diretamente relacionado a busca da qualidade na gestão de processos, que faz com que se reduzam os custos, menos desperdícios, menos retrabalho, maior rapidez e por fim, gera menos estresse entre colaboradores e usuários (Marshall Júnior et al., 2012).

Analisando-se a Figura 3, constatou-se que 47,06 % das reformulações negadas no ano de 2019 apresentaram como causa erros na planilha financeira. Em segundo lugar, encontra-se o motivo fundamento legal, com 14,71%.

Figura 3

Principais motivos das reformulações negadas



Esse cenário revela que o erro na planilha financeira é uma medida isolada das demais, sendo responsável por quase metade das causas das reformulações negadas e merece uma atenção diferenciada. Assim, propõe-se uma redução de 50% (de 16 para 8) nos pedidos negados por esse motivo específico, e em torno de 10% (de 18 para 16) pelos outros erros.

Para se alcançar a qualidade nos processos, as pessoas precisam estar comprometidas em diferentes etapas do processo. Por isso, todos os departamentos são responsáveis pelo sucesso de uma instituição, e a alta administração precisa criar sinergia entre as diferentes competências funcio-

nais, a fim de que trabalhem de forma conjunta para minimizar os problemas (Marshall Júnior et al., 2012).

Considerando-se que o que não é medido é deteriorado, esse trabalho sugere o indicador percentual de reformulações negadas, conforme exibido na Tabela 3.

Tabela 3

Percentual de reformulações negadas

Nome do Indicador	Percentual de reformulações negadas
Objetivo	Reduzir o retrabalho no processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação de recursos financeiros dos projetos acadêmicos
Item a medir	Número de reformulações negadas
Tipo	Taxa
Responsável	DPA/PROPLAN
Fonte dos dados	Trello
Frequência	Bimestral
Meta	1,0%
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de reformulações negadas} / N^{\circ} \text{ total de reformulações}) \times 100$

Esse indicador trabalha a dimensão da qualidade e se configura como de resultado (*outcome*). O tempo que os colaboradores usam para corrigir as ineficiências pode ser excessivo. Dessa forma, investir tempo e recursos antecipadamente paga-se por si mesmo quando contribui para reduzir ou evitar revisões ou retrabalhos nos processos (ABPMP, 2021).

Percentual de reformulações retornadas à FUNPEC para correção. Durante a discussão do indicador “percentual de reformulações negadas”, chegou-se ao consenso de que, ao invés de negar a solicitação por um erro que poderia ser sanado ainda com a reformulação em curso, dever-se-ia alterar o procedimento de reformulação de forma que o processo retornasse à FUNPEC para correção e posterior devolução à PROPLAN.

Nesse sentido, foi proposto à PROPLAN registrar e devolver à FUNPEC solicitações apresentando erros na planilha financeira, falta de documentação e erro na elaboração do ofício. Essa mudança vai evitar que a reformulação seja negada e que se inicie um novo processo para atender a mesma solicitação. Para isso, algumas iniciativas de melhorias foram definidas como essenciais para o registro desse retorno do processo à FUNPEC, tais como: criar um campo personalizado para registrar o motivo da devolução da solicitação da reformulação pela PROPLAN à FUNPEC; criar uma lista (coluna) no Trello em que permanecerão as solicitações de reformulações retornadas da PROPLAN para a FUNPEC; e fortalecer a cultura de ler os e-mails enviados pelo Trello, que avisam que o processo retornou e está pendente.

Nessa ocasião, observou-se que o número de processos retornados à FUNPEC para correção trata-se de um retrabalho e, portanto, deve ser monitorado e controlado. Dessa forma, foi definido o indicador percentual

de reformulações retornadas à FUNPEC para correção, conforme exibido na Tabela 4.

Tabela 4

Percentual de reformulações retornadas à FUNPEC para correção

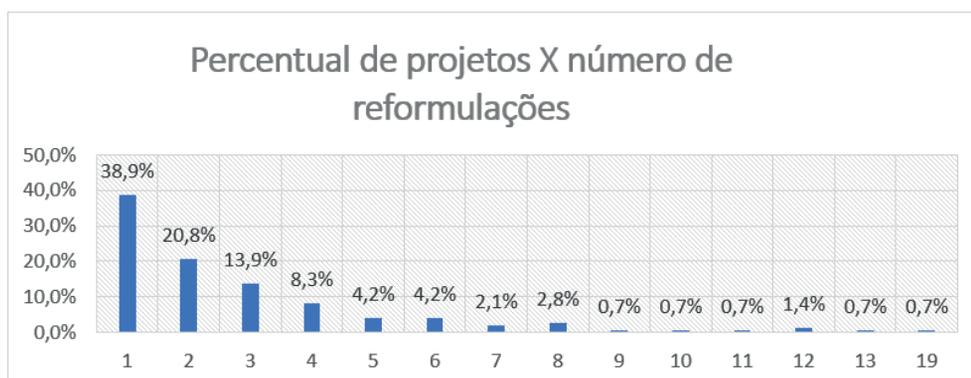
Nome do Indicador	Percentual de reformulações retornadas à FUNPEC para correção
Objetivo	Reduzir o retrabalho no processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação de recursos financeiros dos projetos acadêmicos
Item a medir	Número de reformulações retornadas à FUNPEC para correção
Tipo	Taxa
Responsável	DPA/PROPLAN
Fonte dos dados	Trello
Frequência	Trimestre
Meta	1%
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ de reformulações retornadas à FUNPEC} / N^{\circ} \text{ total de reformulações}) \times 100$

Essa medida vai apontar o número de reformulações já analisadas pela FUNPEC e a elas retornadas para a correção de erros ocorridos na ocasião da elaboração do pedido à DPA. Assim, possibilitará medir a eficiência do processo de maneira que quanto menor for o seu valor mais próximo do objetivo se encontrará o processo.

Percentual de reformulações por projeto. Analisando-se a Figura 4, observa-se que 38,9% dos projetos acadêmicos em execução na UFRN (no período de 2019) foram reformulados uma vez, 20,8% duas vezes e 40,3% três ou mais vezes. Importante observar ainda que 4,2% do total de projetos apresentou dez (10) ou mais reformulações.

Figura 4

Percentual de projeto X número de reformulações



Esse processo de reformulações atrapalha muito o fluxo eficiente das atividades, traz desmotivação e frustração para pesquisadores e retrabalho

para os servidores técnicos administrativos. Conforme Marshall Júnior et al. (2012), não adianta desenvolver o melhor produto/serviço com os melhores processos se o que se desenvolve não vai ao encontro do cliente, que é a razão de todos os processos institucionais. Além disso, especialmente em serviços, deve ser dada atenção especial ao elemento humano para esse procedimento de melhoria dos processos.

Por isso, o êxito das organizações, por exemplo, pode só ser alcançado a partir de um treinamento adequado. Sokolov et al. (2023) destaca que é importante que os colaboradores sejam treinados em técnicas de melhoria dos processos a fim de que consigam concentrar o seu trabalho em KPIs.

Os projetos acadêmicos são classificados, quanto à natureza, em pesquisa, ensino, extensão, desenvolvimento institucional, desenvolvimento científico e tecnológico e fomento à inovação, conforme preceitua o Art. 2º, inciso de I ao VII, da Resolução nº 061/2016-CONSAD, de 15 de dezembro de 2016).

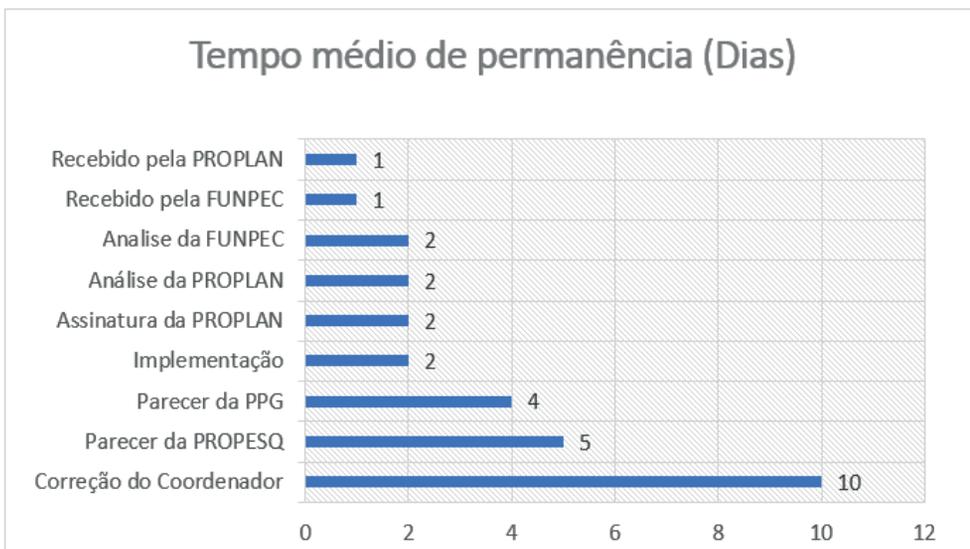
Dependendo da sua natureza, a complexidade pode variar bastante e aqueles de alta complexidade podem demandar um número maior de reformulações do que outros de menor complexidade.

Além disso, outros critérios que ainda necessitam ser debatidos pelos participantes, podem influenciar no número de reformulações de um projeto. Dessa forma, a equipe definiu por criar categorias de projetos que permitam agrupá-los de acordo com a sua complexidade, estudar essas categorias para então identificar uma variável que explique a demanda de reformulações para cada tipo. Dessa forma, nesse momento, a equipe julgou ainda não ter informações suficientes para definir tal indicador.

Tempo médio de permanência da reformulação na Pró-Reitoria de pesquisa – PROPESQ. A Figura 5 demonstra possíveis fases pelas quais o processo de reformulação passa e o tempo médio que permanece em cada uma delas. De acordo com o mapeamento do processo, o trâmite mais simples para uma reformulação (caminho mais curto) envolve as fases “Recebido pela FUNPEC”, “Análise da FUNPEC”, “Recebido pela PROPLAN”, “Análise da PROPLAN”, “Assinatura da PROPLAN” e “Implementado pela FUNPEC”. Considerando esse caminho mais curto, uma reformulação leva, em média, 10 (dez) dias para ser finalizada. Caso uma reformulação tenha que passar pela PROPESQ para emissão de um parecer, esse tempo passa a ser de 15 (quinze) dias, já que o tempo médio de permanência nessa Pró-Reitoria é de 5 (cinco) dias.

Figura 5

Tempo médio de permanência (dias)



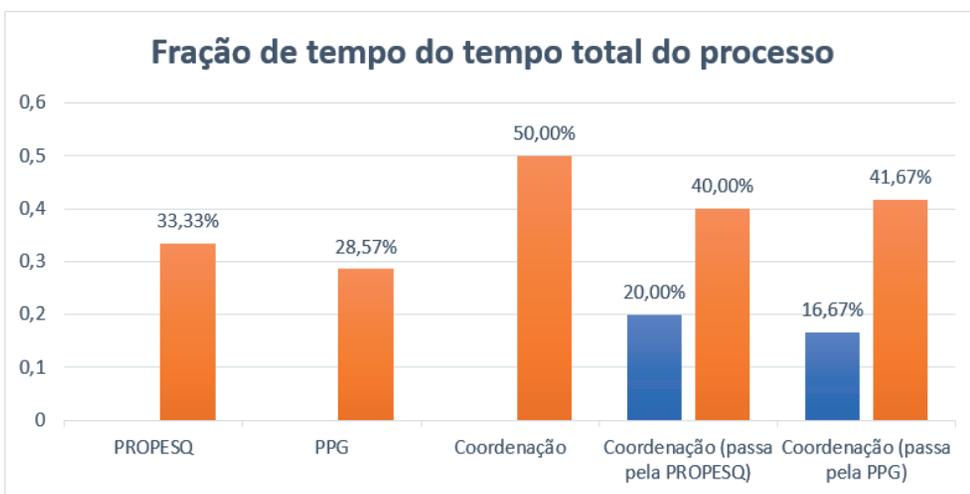
Assim, considerando uma reformulação que necessariamente passa pela PROPESQ e não retorna ao coordenador (menor fluxo para um processo dessa natureza), tem-se que o seu tempo médio dispensado à PROPESQ corresponde a 33,33% do tempo total do processo.

Em gestão de processos, esse departamento pode ser considerado a etapa “gargalo” de todo o processo. Porque é o que limita a velocidade de conclusão das atividades, e ao final, tende a gerar insatisfação aos usuários/pesquisadores pela morosidade da tramitação.

Esse aspecto da reformulação sendo tramitada pode ser observado na Figura 6.

Figura 6

Fração do tempo total do processo



Essa medida mostrou-se elevada e foi inclusive registrada como um problema pelos pesquisados. Nessa perspectiva, foi proposto o indicador tempo médio de permanência da reformulação na Pró-Reitoria de Pesquisa – PROPESQ,

conforme descrito na Tabela 5, com o objetivo de diminuir o seu tempo de permanência nesta Pró-Reitoria.

Tabela 5

Tempo médio de permanência da reformulação na PROPESQ

Nome do Indicador	Tempo médio de permanência da reformulação na PROPESQ
Objetivo	Reduzir o tempo médio do processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação de recursos financeiros dos projetos acadêmicos
Item a medir	Tempo de permanência da reformulação na PROPESQ
Tipo	Índice
Responsável	DPA/PROPLAN
Fonte dos dados	Trello
Frequência	Mensal
Meta	3 dias
Fórmula	Soma do tempo de permanência de todas as reformulações na PROPESQ/ N° de reformulações que tiveram parecer emitido pela PROPESQ

Esse indicador trabalha na dimensão do tempo e contribuirá para a redução do tempo médio de permanência na PROPESQ e, conseqüentemente, do tempo médio total das reformulações. Assim, quanto menor for a sua medida, mais alinhado estará o processo com os objetivos da DPA/PROPLAN.

Tempo médio de permanência da reformulação na Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PPG. Ainda analisando a Figura 5, pode-se observar que o processo leva em média quatro dias para ter a emissão do parecer da Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PPG. Seguindo a mesma análise realizada na seção anterior, tem-se que o tempo médio total do processo que necessita de um parecer da PPG é, em média, de 14 dias. Nesse caso, de acordo com a Figura 6, o tempo da PPG corresponde a 28,75% do tempo total do processo, configurando-se, a exemplo do que ocorreu com a PROPESQ, num tempo elevado e mencionado pelos participantes da pesquisa.

Para monitorar e controlar essa medida foi sugerido o indicador tempo médio de permanência da reformulação na Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PPG, conforme a Tabela 6.

Tabela 6

Tempo médio de permanência da reformulação na PPG

Nome do Indicador	Tempo médio de permanência da reformulação na PPG
Objetivo	Reduzir o tempo médio do processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação de recursos financeiros dos projetos acadêmicos
Item a medir	Tempo de permanência da reformulação na PPG
Tipo	Índice
Responsável	DPA/PROPLAN
Fonte dos dados	Trello
Frequência	Mensal
Meta	3 dias
Fórmula	Soma do tempo de permanência de todas as reformulações na PPG/ N° de reformulações que tiveram parecer emitido pela PPG

Dessa forma, o tempo de permanência da reformulação na PPG deve ser de até 3 dias e a frequência de aferição, mensal. Essa redução vai contribuir diretamente para reduzir o tempo médio de permanência na PPG e, por conseguinte, o tempo médio total do processo, o que aumentará a satisfação do cliente, já que esse foi um ponto citado por quase todos os respondentes do formulário, se configurando como um ponto crítico de todo o processo.

Tempo médio de permanência da reformulação na coordenação. Uma reformulação pode necessitar retornar à coordenação para correção ou complementação de documentação. Quando isso ocorre, o tempo médio passa a ser de 20 (vinte) dias. Caso essa reformulação exija um parecer da PROPESQ ou da PPG, esse tempo chega a 25 (vinte e cinco) ou 24 (vinte e quatro) dias, respectivamente.

De acordo com a Figura 6, observa-se que o tempo de permanência da reformulação na coordenação é, na melhor das hipóteses, 40% do tempo médio total necessário à execução de uma reformulação.

Na Figura 7, percebe-se que o processo passa na coordenação o tempo equivalente ao tempo médio total necessário para ser executado no seu trâmite mais simples (cenário em que a reformulação não retorna à coordenação e nem exige parecer da PROPESQ ou da PPG).

Figura 7

Representação do tempo das fases no tempo total



A pesquisa Lohman, Fortuin e Wouters (2004), com foco nas atividades operacionais, apresenta como um importante aspecto para a melhoria do desempenho a medição do tempo. Dessa forma, foram definidos como indicadores pertinentes: entregas dentro do prazo, *fill rate*, tempo de resposta do cliente. Acompanhar essas medidas permitem medir o desempenho ao longo do tempo, de forma que ações de melhoria podem ser acompanhadas e aumentar a agilidade nas operações.

Esse tempo de 10 (dez) dias foi considerado, por todos os participantes da terceira oficina, elevado e, portanto, sobre o qual impera a necessidade de controle e monitoramento. Para isso, foi proposto o indicador tempo médio de permanência da reformulação na coordenação, conforme descrito na Tabela 7.

Tabela 7

Tempo médio de permanência da reformulação na coordenação

Nome do Indicador	Tempo médio de permanência da reformulação na Coordenação
Objetivo	Reduzir o tempo médio do processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação de recursos financeiros dos projetos acadêmicos
Item a medir	Tempo médio de permanência da reformulação na coordenação
Tipo	Índice
Responsável	DPA/PROPLAN
Fonte dos dados	Trello
Frequência	Mensal
Meta	6 dias
Fórmula	Soma do tempo de permanência de todas as reformulações retornadas à coordenação/ N° de reformulações retornadas à coordenação

Essa medida foi considerada como muito elevada, o que permite definir uma meta mais arrojada na perspectiva de acelerar a redução desse tempo.

Desse modo, sugere-se reduzir esse tempo em 40% e estabelecer em seis dias, como o tempo médio de permanência da reformulação na coordenação.

O processo de criação de um conjunto de indicadores foca a análise em cada ator envolvido, de forma que se torna possível identificar elementos que contribuem para a transformação do processo de negócio (ABPMP, 2021).

Esse processo de criação dos indicadores de desempenho apresenta uma sequência lógica para a identificação de fatores críticos na organização, desenvolvidos de forma metódica com a equipe, gerando engajamento para a aplicação de medidas de desempenho em instituições públicas. Portanto, foi possível identificar lacunas que interferem nos processos operacionais de financiamento das pesquisas, a fim de evitar os erros, reduzir o retrabalho, minimizar os custos e aumentar a velocidade de resposta nos trâmites organizacionais.

Essa construção estratégica proporciona à organização conhecer em detalhes os seus processos de negócios, possibilitando a identificação de pontos críticos, que devem ser tratados com a devida relevância, bem como os subprocessos que não agregam valor ao serviço ofertado, e devem, portanto, ser eliminados. Com essas mudanças, a DPA/PROPLAN terá como resultado um aumento na qualidade do serviço por ela prestado e uma redução no tempo do processo estudado e, por conseguinte, atuará, de forma efetiva, na alteração do cenário indesejado pelos usuários, apontado no início desse trabalho.

Para traduzir a estratégia organizacional em ação é necessário a criação de métricas de desempenho operacional adequadas e válidas para a realidade de cada organização, o que se reflete em um desafio porque a elaboração desses indicadores requer uma especificidade de contexto para serem consideradas significativas para funcionários e gestores (Groen et al., 2017).

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve o propósito de definir um sistema de medição para o processo de reformulação do plano de trabalho e do plano de aplicação dos recursos financeiros dos projetos acadêmicos em execução na UFRN, utilizando-se a pesquisa-ação como técnica metodológica.

Para chegar a esse fim, mediante formulários, entrevistas e reuniões, tomou-se conhecimento das dificuldades enfrentadas, bem como das expectativas das partes interessadas em relação à realização do processo em questão. Assim, chegou-se à conclusão de que há falhas na comunicação entre as partes, que ocasionam retrabalho e desperdício, como solicitações mal formuladas, por falta de conhecimento dos fundamentos legais envolvidos, falta de documentação necessária à análise do pedido de reformulação, um alto número de reformulações por projetos, entre outros. Ainda nesse prisma, observou-se uma grande insatisfação do cliente decorrente, em alguma medida, do desconhecimento do fluxo do processo, levando-o a acreditar que o processo é demasiadamente burocrático e, portanto, bastante demorado.

Diante de tal cenário, com o objetivo de melhorar o entendimento sobre o funcionamento do processo, foi criada uma representação gráfica – mapeamento do processo como é executado (*as-is*), em que se pode identificar o que, por quem e quando uma determinada atividade do trabalho é realizada. Para isso, utilizou-se o modelo BPMN para modelar os processos.

A partir desse mapeamento, foi possível verificar tempos elevados em algumas das fases do processo, bem como identificou-se oportunidades de melhoria no sentido de alinhar o seu desempenho com o que é esperado pelas partes interessadas.

Nesse sentido, através das duas reuniões realizadas com o intuito de definir o que deveria ser medido, por meio do monitoramento e do controle de desempenho do processo em estudo, foi possível promover uma maior produtividade, uma melhoria na qualidade e uma redução no tempo de execução.

Um conjunto de seis indicadores foram propostos e amplamente discutidos com as partes interessadas. Dentre eles, cinco foram aceitos e definidos para futura implementação, e um permaneceu como proposta, já que, na ocasião, sentiu-se necessidade de verticalizar as discussões para que se pudesse chegar à definição de metas e fórmulas adequadas à realidade do processo.

Importante ressaltar que, ainda na fase de discussões dos indicadores, houve sugestões para o fluxo do processo, que já foram implementadas, e que será responsável por uma redução no número de solicitações negadas. Essa decisão vai impactar diretamente na eficiência do processo, uma vez que reformulações antes negadas e que retornavam à PROPLAN com o mesmo pedido para serem autorizadas, agora o serão já na primeira tentativa, desde que o erro seja passível de saneamento durante a execução do processo. Isso significa que ter-se-á uma instância do processo ao invés de duas, como ocorria até então, reduzindo o retrabalho. Esse fato é um exemplo típico de que definir indicadores de desempenho inevitavelmente impõe melhorias e alinhamento do processo com os objetivos organizacionais, alterando o cenário indesejado apontado pelos usuários/clientes.

Esse processo sequenciado de identificar prioridades, na perspectiva da equipe e dos usuários e organizar a criação de um sistema de medição de desempenho de forma colaborativa pode contribuir para uma mudança na mentalidade das instituições públicas em virtude dos benefícios que são gerados como a melhoria nos processos internos, aumento no comprometimento dos servidores, melhoria na comunicação, facilita atingir os objetivos propostos e promove a melhoria contínua na organização.

A pesquisa foi desenvolvida em uma instituição educacional, mas fornece uma visão lógica para a criação de medidas de desempenho e os próprios indicadores estabelecidos podem ser utilizados em outros tipos de instituições públicas, bem como em organizações empresariais.

Uma limitação importante se deve ao fato de o ambiente organizacional não possuir uma base de dados com séries históricas para algumas medidas, em especial, o tempo do processo, fazendo com que essa definição ocorresse por meio de uma construção coletiva.

Para futuros trabalhos sugere-se utilizar esse processo colaborativo para criação e implantação de sistemas de medida em outras organizações a fim de comparar a sua efetividade; implementar os indicadores em outros processos da DPA/PROPLAN e em outras instituições de ensino; ampliar o exame sobre um ou mais dos indicadores criados, submetendo-os a especialistas; definir um manual de processo de melhoria contínua com o uso de indicadores para a prática do gerenciamento de processos de negócios em instituições públicas.



▲ REFERÊNCIAS

- Association of Business Process Management Professionals (2013). *BPM CBOK V3.0: guia para o gerenciamento de processos de negócio, corpo comum de conhecimento*. Brasil: Autor.
- Association of Business Process Management Professionals (2021). *BPM CBOK V4.0: guia para o gerenciamento de processos de negócio, corpo comum de conhecimento*. Brasil: Autor.
- Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 314–320. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.544>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa/Portugal: Edições 70.
- Brocke, J. V., & Rosemann, M. (2013). *Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócios*. Porto Alegre: Bookman.
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Markowska, J., & Hermanowski, T. (2022). Evaluating Organizational Performance of Public Hospitals using the McKinsey 7-S Framework. *BMC Health Serv Res*, 22(7), 1-12, 2022. Recuperado de <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07402-3>
- Resolução n. 061/2016, de 15 de dezembro de 2016 (2016). Conselho de Disciplina o relacionamento entre a UFRN e a Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura - FUNPEC e estabelece os procedimentos operacionais, orçamentários e financeiros de projetos acadêmicos desenvolvidos com a finalidade de dar apoio à Universidade. Natal, RN. Recuperado de file:///C:/Users/2455821.IFRN/Downloads/resolucao_0612016-Atualizada.pdf
- Corrêa, H. L., Corrêa, C. A. (2013). *Administração de produção e de operações: manufatura e serviços. uma abordagem estratégica*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.
- Costa, C. H. G. (2017). *Modelo de gestão estratégica aplicado à agência de inovação do café (INOVACAFÉ)* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Lavras, Lavras, Brasil.
- Costa, M. T. P., & Moreira, E. A. (2018). Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma universidade federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual*, 11, 162-183. Recuperado de <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p162>

- Cotelnic, A. (2022). University performance: how we define it and how we measure it. *Eastern European Journal of Regional Studies*, 8(1), 21-29. Recuperado de <https://doi.org/10.53486/2537-6179.8-1.02>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Francischini, A. S. N., & Francischini, P. G. (2017). *Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação - métodos para elaborar KPIs e obter resultados*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Francisco, T. H. A., Costa, A. M., Santos, A. M. dos, & Ramos, A. M. (2013). As funções administrativas e as práticas gerenciais na educação superior privada. *Revista de Ciências da Administração*, 15 (35), 95-107. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p95>
- Franco, M. M., & Webber, C. (2020). Smart University: conceitos, planejamento e indicadores. *Scientia Cum Industria*, 8(2), 65-77, 2020. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18226/23185279.v8iss2p65>
- Groen, B. A. C., Wouters, M. J.F., & Wilderom, C. P. M. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51-66. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>
- Hermanu, A. I., Sari, D., Sondari, M. C., & Dimiyati, M. (2022). Is it necessary to evaluate university research performance instrument? Evidence from Indonesia. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 1-19. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2069210>
- Hong, J., Cha, J., Bilegjargal, G., & Park, K. (2023). Evaluation framework for facilitating the technology transfers of universities: Focusing on the perspective of technology donos. *PLoS One*. 18(12), 1-32. Recuperado de <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293951>
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11, 353-370. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-87.
- Kucinska-Landwójtowicz, A., Czabak-Górska, I. D., Lorenc, M., Domingues, P., & Sampaio, P. (2023). Performance measurement model for technical universities – case study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(10), 2632-2663. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2021-0107>
- Lapuenta, V., & Van De Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461-475. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/gove.12502>

- Lee, S. F., Lo, K. K., Leung, R. F., & Ko; A. S. O. (2000). Strategy formulation framework or vocational education: integrating SWOT analysis, balanced scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria. *Managerial Auditing Journal*, Bradford, 15(8), 407-423. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02686900010353999>
- Lehnen, C. V. (2020). Realização de auditorias operacionais no controle interno municipal para melhorar o desempenho da gestão. *Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais – TCEMG, Edição Especial*, 52-66.
- Lima, E. S., McMahon, P., & Costa, A. P. C. S. (2021). Establishing the relationship between asset management and business performance. *International Journal of Production Economics*, 232, 1-18. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107937>
- Lohman, C., Fortuin, L., & Wouters, M. (2004). Designing a performance measurement system: A case study. *European Journal of Operational Research*, 156, 267-286. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00918-9](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00918-9)
- Marshall, I., Jr., Rocha, A. V., Mota, E. B., & Quintella, O. M. (2012). *Gestão da qualidade e processos*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Maure, L. C., Ledón, R. A., Machado, N. I. C., & Glistau, E. (2022). System of indicators with a fuzzy-base to evaluate the lean level. In: *Anais do 15th International Doctoral Students Workshops on Logistics (22-27)*, Magdeburg, Alemanha. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.25673/85942>
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(11), 1131-1152. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/01443579710177888>
- Queiroz, A., Silva, L. S. B., Tacconi, M. F. F. S., & Tacconi Neto, E. A. (2020). Indicadores de desempenho: um estudo de caso no IFRN CNAT. *Revista Acadêmica da Faculdade Fernão Dias*, 7(23). Recuperado de <https://fafa.edu.br/dados/pdf/uploads/416.pdf?1584133391884>
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Monteiro, A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models. *The TQM Journal*, 24, 81- 200. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/17542731211215125>
- Santos, J. G. C., Calíope, T. S., & Barros Neto, J. P. (2017). Sessão especial - Fast Track SEMEAD: tem ação nessa pesquisa? um levantamento da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa qualitativa. *Rege - Revista de Gestão*, 24(4), 336-347. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p95>
- Soares, C. S., Rosa, F. S., & Zonatto, V. C. S. (2020). Reflexos do uso do sistema de custos na qualidade da gestão pública com base na percepção de gestores municipais de Santa Maria/RS. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 19, 1-15. Recuperado de <https://doi.org/10.16930/2237-766220203103>

- Sokolov, A. M., Hossain, N. U. I., Albarran, J. J., & Merrill, B. (2023). Integrating Performance Indicators to Track the Production Development of Manufacturing Lines. *In: Anais do Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (13-20), Manila, Philippines.
- Spiazzi, S. C. C., & Battistella, L. F. (2019). Gestão de processos de comunicação em instituições federais de ensino superior: um estudo de campo na Universidade Federal de Santa Maria. *Revista de Ciências da Administração*, 21(54), 145-160. Recuperado de <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019.e61695>
- Universidade Federal do Rio Grande do Norte. (2019). *Plano de Gestão 2019-2023 UFRN*. Natal/RN: EUFRN.
- Woodcock, M., Francis, D. (2014). *Métricas para avaliação de desempenho*. Lisboa/Portugal: Monitor.



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

Recebido em:	27-06-2022
Aprovado em:	29-05-2024
Publicado em:	02-10-2024