



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

**ANÁLISE DO FLUXO PROCESSUAL DA CELEBRAÇÃO DE
COOPERAÇÕES UNIVERSIDADE-EMPRESA NA UFRPE
FUNDAMENTADO EM BPM E LEAN THINKING**

EDUARDO HENRIQUE PEREIRA DE MELO

RECIFE, DEZEMBRO/2025

EDUARDO HENRIQUE PEREIRA DE MELO

**ANÁLISE DO FLUXO PROCESSUAL DA CELEBRAÇÃO DE
COOPERAÇÕES UNIVERSIDADE-EMPRESA NA UFRPE
FUNDAMENTADO EM BPM E LEAN THINKING**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPAD/UFRPE), como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Linha de pesquisa: Competitividade e Gestão

Orientador (a): Professor Marcos Felipe Falcão Sobral, DSc.

RECIFE, DEZEMBRO/2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Bibliotecário(a): Lorena Teles – CRB-4 1774

M528a Melo, Eduardo Henrique Pereira de.
Análise do fluxo processual da celebração de
cooperações universidade-empresa na UFRPE
fundamentado em BPM e Lean Thinking / Eduardo
Henrique Pereira de Melo. – Recife, 2025.
140 f.; il.

Orientador(a): Marcos Felipe Falcão Sobral.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal
Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação
em Administração e Desenvolvimento, Recife, BR-
PE, 2025.

Inclui referências e apêndice(s).

1. Parceria público-privada. 2. Parceria de
pesquisa e desenvolvimento. 3. Desenvolvimento
organizacional. 4. Eficiência organizacional 5.
Fluxo de trabalho. I. Sobral, Marcos Felipe Falcão,
orient. II. Título

CDD 338.1

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha esposa Patricia, por toda sua dedicação, apoio e confiança. É uma sorte imensa caminhar ao seu lado nesta vida.

À minha filha Duda, agradeço por sua compreensão nos momentos de ausência e por me lembrar diariamente do sentido maior de cada passo que dou.

Agradeço profundamente à minha mãe Ângela Betânia, que dedicou sua vida a mim e investiu tudo na minha educação (nós conseguimos). Ao meu pai Inaldo, pelo apoio e aconselhamento constantes.

Ao Prof. Marcos Sobral, que me orienta desde a graduação, registro minha gratidão por ter acreditado em mim, mesmo quando eu duvidei. Seus insights, pragmatismo e brilhantismo foram fundamentais para que esse trabalho se concretizasse.

À Prof.^a Renata Oliveira, minha professora durante a graduação e o mestrado, meu reconhecimento e profunda admiração. Sua inteligência, sensibilidade e compromisso com o conhecimento são referências que levo para minha trajetória.

Agradeço aos demais professores do PPAD, em especial André Melo, Suzana Sampaio, Ana Regina, Marcelo Marinho, Telma Lima, Márcio Pimentel, Rodolfo Araújo e Maria Gilca, pelas contribuições ao meu percurso formativo e pelo ambiente acadêmico que estimula a curiosidade, o rigor e a busca pelo sentido na pesquisa.

À gestão da UFRPE, especialmente à reitora Prof.^a Maria José de Sena, agradeço por investir na minha capacitação profissional e permitir que este trabalho contribua, de alguma forma, com a instituição.

Aos amigos de trabalho, em especial aos nuriquetes Talita, Michelle, Geiverson, Lívia, Dalton, Emerson, Patrícia Moura, Taciana e Norma, pela parceria de tantos anos e pelo ambiente sempre descontraído. Aos colegas da turma PPAD 2024, que tornaram a caminhada do mestrado mais leve.

Às minhas filhas felinas, Magali, Mariquinha e Matilda, cuja presença carinhosa acompanhou boa parte das madrugadas de escrita.

Esta conquista também é de cada um de vocês.

“O que sabemos é uma gota. O que ignoramos é um oceano”.

(Isaac Newton)

RESUMO

A interação entre universidades e empresas é um instrumento fundamental para a promoção da inovação e o desenvolvimento econômico, sobretudo no contexto brasileiro. Porém, o processo de celebração de parcerias institucionais nas universidades, como a UFRPE, ainda enfrenta barreiras que impactam negativamente a agilidade e a eficiência processual. O presente estudo, dividido em dois ensaios, busca analisar possíveis gargalos no fluxo processual da celebração de parcerias institucionais na UFRPE, a partir do uso da metodologia BPM e dos princípios do *Lean Thinking*. O primeiro ensaio buscou responder ao primeiro objetivo específico do estudo, e identificou, a partir da aplicação de alguns testes estatísticos em uma amostra de 31 projetos de PD&I, que as variáveis área do conhecimento do proponente do projeto; normativo interno vigente; e tipo do processo administrativo apresentaram níveis de significância relevantes, interferindo no tempo de celebração de parcerias. O segundo ensaio respondeu ao segundo e terceiro objetivos específicos da pesquisa, por meio da descrição do fluxo processual atual a partir da notação BPMN e da identificação, no fluxo processual de celebração de parcerias na UFRPE, de gargalos e suas causas, com base na estatística descritiva e nos princípios do *Lean Thinking*. Conclui-se que a aplicação integrada do BPM e do *Lean Thinking* permite identificar pontos críticos e suas causas, oferecendo subsídios para futuras intervenções voltadas à simplificação, padronização e maior transparência do fluxo.

Palavras-chave: Cooperação universidade-empresa; Celebração de parcerias institucionais; *Business Process Management* (BPM); *Lean Thinking*; Eficiência processual.

ABSTRACT

Interaction between universities and companies is a fundamental tool for promoting innovation and economic development, especially in the Brazilian context. However, the process of establishing institutional partnerships at universities, such as UFRPE, still faces barriers that negatively impact procedural agility and efficiency. This study, divided into two essays, seeks to analyze possible bottlenecks in the procedural flow of establishing institutional partnerships at UFRPE, using BPM methodology and Lean Thinking principles. The first essay sought to answer the first specific objective of the study and identified, based on the application of some statistical tests on a sample of 31 RD&I projects, that the variables area of knowledge of the project proponent; current internal regulations; and type of administrative process presented relevant levels of significance, interfering with the time taken to establish partnerships. The second test responded to the second and third specific objectives of the research by describing the current process flow using BPMN notation and identifying bottlenecks and their causes in the process flow for establishing partnerships at UFRPE, based on descriptive statistics and Lean Thinking principles. It was concluded that the integrated application of BPM and Lean Thinking allows the identification of critical points and their causes, providing support for future interventions aimed at simplification, standardization, and efficiency.

Keywords: University-business cooperation; Institutional partnerships; *Business Process Management* (BPM); *Lean Thinking*; Process efficiency.

LISTA DE FIGURAS

<i>Número</i>	<i>Título da figura</i>	<i>página</i>
Figura.	Design da pesquisa	17
<i>Ensaio 1</i>	<i>Título da figura</i>	<i>Página</i>
Figura 1.	Principais períodos da evolução conceitual das inovações no setor público	22
Figura 2.	Tipos de inovação no setor público	22
Figura 3.	Variáveis independentes (X)	29
Figura 4.	Tempo para celebração de parcerias e linha de tendência	30
<i>Ensaio 2</i>	<i>Título da figura</i>	<i>Página</i>
Figura 1.	Estrutura organizacional do Núcleo de Relações Institucionais da UFRPE	51
Figura 2.	Etapas do fluxo processual de celebração de parcerias na UFRPE	52
Figura 3.	Fluxo processual de celebração de parcerias PD&I tripartite na UFRPE	54
Figura 4.	Documentação necessária na instrução processual para celebração de parceria institucional tripartite para PD&I	55
Figura 5.	Distribuição do tempo de tramitação por etapa do processo de celebração de parcerias na UFRPE	58
Figura 6.	Os sete desperdícios conforme a filosofia <i>Lean</i>	60
Figura 7.	Codificação e categorização dos desperdícios <i>Lean</i> identificados no fluxo de celebração de parcerias na UFRPE	60

LISTA DE TABELAS

<i>Ensaio 1</i>	<i>Título da tabela</i>	<i>Página</i>
Tabela 1.	Estatística descritiva da variável dependente Y (tempo para celebração de parcerias)	29
Tabela 2.	Resultados da estatística descritiva para a variável dependente (Y) e Testes H e U	30
Tabela 3.	Comparação por pares da variável independente X2 (área do conhecimento)	32
Tabela 4.	Comparação por pares da variável independente X4 (normativo interno vigente)	33
Tabela 5.	Impacto da pandemia da COVID-19 sobre o tempo de celebração de projetos	34
<i>Ensaio 2</i>	<i>Título da tabela</i>	<i>Página</i>
Tabela 1.	Duração das etapas no fluxo processual dos processos analisados	56
Tabela 2.	Estatísticas descritivas do tempo (em dias) por etapa do processo de celebração de parcerias na UFRPE	57
Tabela 3.	Frequências dos desperdícios <i>Lean</i> identificados no fluxo de celebração de parcerias na UFRPE	62
Tabela 4.	Distribuição percentual das categorias de desperdício <i>Lean</i> por etapa do fluxo processual de celebração de parcerias na UFRPE	63
Tabela 5.	Distribuição de ocorrências de desperdícios <i>Lean</i> por etapa no fluxo processual de celebração de parcerias na UFRPE	63
Tabela 6.	Distribuição dos tipos de desperdício conforme variáveis processuais (real x esperado)	65
Tabela 7.	Resumo dos testes de associação entre os tipos de desperdícios <i>Lean</i> e variáveis processuais	66

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

<i>Sigla</i>	<i>Significado</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
CBOK	<i>Common Body of Knowledge</i>
MLCTI	Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação
NPM	<i>New Public Management</i>
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

SUMÁRIO

1	Introdução.....	13
1.1	Contextualização do tema.....	13
1.2	Apresentação da problemática.....	15
1.3	Objetivos.....	16
1.3.1	Objetivo geral.....	16
1.3.2	Objetivos específicos.....	16
1.4	Justificativa e relevância.....	16
1.5	Design da pesquisa.....	17
2	Primeiro Ensaio.....	19
	Análise De Fatores Intervenientes No Tempo De Celebração De Parcerias Institucionais Em Uma Universidade Pública: O Caso Da UFRPE.....	19
	Resumo.....	19
	Abstract.....	19
2.1	Introdução.....	20
2.2	Referencial Teórico.....	21
2.2.1	Evolução da Administração Pública: do patrimonialismo ao <i>New Public Service</i> e <i>New Public Governance</i>	21
2.2.2	Inovação no Setor Público.....	22
2.2.3	A Cooperação universidade-empresa e o modelo da Hélice Tríplice.....	24
2.2.4	As fundações de apoio às universidades e a cooperação universidade empresa na UFRPE.....	25
2.3	Métodos.....	27
2.4	Resultados.....	28
2.4.1	Definição das variáveis para análise estatística.....	28
2.4.2	Testes estatísticos das variáveis processuais sobre o tempo de celebração de projetos.....	30
2.4.2	Testes de Hipóteses.....	32
2.5	Discussão.....	36
2.6	Conclusão.....	37
2.7	Referências.....	39
3	Segundo Ensaio.....	46
	Gargalos e desperdícios na celebração de parcerias institucionais: uma análise <i>Lean</i> e BPM do fluxo processual em uma universidade pública.....	46
	Resumo.....	46
	Abstract.....	46
3.1	Introdução.....	47
3.2	Métodos.....	49
3.3	Resultados.....	51
3.3.1	Estrutura e Funcionamento do Fluxo de Celebração de Parcerias Institucionais na UFRPE.....	51
3.3.2	Mapeamento do fluxo processual de celebração de parcerias na UFRPE com base em BPMN.....	54
3.3.3	Estatísticas descritivas do tempo por etapa para identificar gargalos no fluxo processual de celebração de parcerias na UFRPE.....	57

3.3.4 Comparação das etapas do processo.....	59
3.3.5 Causas dos gargalos sob a ótica da Teoria <i>Lean</i>	60
3.3.6 Associação entre desperdícios <i>Lean</i> e variáveis processuais	65
3.4 Discussão	68
3.5 Conclusão	71
3.6 Referências	72
4 Conclusão	78
5 Referências	80
APÊNDICE A	83

1 Introdução

1.1 Contextualização do tema

O grau de inovação em uma economia é determinado pelo desempenho das instituições acadêmicas e da área empresarial (Kopczynska e Ferreira, 2021). A celebração de parcerias institucionais entre os atores desses eixos é um instrumento fundamental para promover a inovação, difundir o conhecimento da academia no mercado e fortalecer o conhecimento científico perante a sociedade (Doin e Rosa, 2020; Etzkowitz e Zhou, 2017; Galán-Muros e Plewa, 2016).

Tessarín, Suzigan e Guilhoto (2020) destacam que empresas que buscam cooperar para inovar conseguem desenvolver uma maior capacidade de absorção e geração de conhecimento, além de serem mais eficientes no uso de conhecimentos externos.

Já Fernandes *et al.* (2010) ressaltam as vantagens mútuas para empresas e universidades, tanto no âmbito intelectual quanto financeiro. Para este autor, enquanto as empresas conseguem alcançar maior inovação e produtividade, as universidades têm a possibilidade de complementar seus recursos financeiros, geralmente restritos por limites orçamentários legais.

Para que a colaboração entre a academia e a indústria seja efetiva, o papel estratégico do governo como intermediador é visto como essencial, de acordo com o modelo da Hélice Tríplice proposto por Etzkowitz e Leydesdorff (Stal e Fujino, 2016). A experiência internacional mostra que a articulação entre universidades, empresas e governo é essencial para fomentar ambientes inovadores, os quais são caracterizados por parques tecnológicos dinâmicos, *startups* acadêmicas e pesquisas de alto impacto (Etzkowitz e Zhou, 2017; Stal e Fujino, 2016).

Etzkowitz e Zhou (2017) destacam que o Vale do Silício é um exemplo emblemático dessa interação, resultante não apenas de investimentos militares, mas também da pesquisa universitária e do empreendedorismo docente da Universidade de Stanford. Esse modelo colaborativo contribuiu para a criação de empresas inovadoras e para a consolidação de um dos ecossistemas de inovação mais dinâmicos do mundo.

No contexto brasileiro, para que a cooperação entre universidades e empresas (cooperação U-E) ocorra, é fundamental que os acadêmicos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) proponham projetos de pesquisa, os quais, no âmbito administrativo, são transformados em convênios ou outros instrumentos similares, viabilizando a cooperação U-E (Doin e Rosa, 2020).

Neste sentido, o advento do Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (MLCTI) em 2016 teve fundamental importância na busca pela desburocratização dos trâmites de celebração de parcerias, ampliando a atuação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) como agentes ativos no mercado (Doin e Rosa, 2020).

No entanto, ainda é comum que tanto os *stakeholders* internos, representados pelos docentes, quanto os externos, como os gestores de empresas, se deparem com uma estrutura rígida e procedimentos pouco transparentes, dificultando a fluidez da colaboração U-E. (Cardoso *et al.*, 2018; Marques *et al.*, 2021; Abreu e Kuhl, 2017).

Cardoso *et al.* (2018), trouxeram os fatores impeditivos à cooperação na visão dos gestores de empresas parceiras da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Segundo esses gestores, os principais entraves são: o excesso de burocracia presente nas universidades; o desconhecimento, por parte das empresas, acerca das linhas de pesquisa disponíveis nas instituições acadêmicas; e o imediatismo do setor empresarial, que frequentemente busca resultados de curto prazo, contrastando com os prazos mais longos característicos da produção científica.

Já Ribeiro e Alves (2019) analisaram a percepção de docentes da Universidade Estadual de Maringá (UEM) a respeito da interação U-E, e identificaram diversas barreiras dentre as quais destacam-se: a burocracia excessiva, que compromete a elaboração de projetos cooperativos; a ausência de mecanismos eficazes para definir os direitos de propriedade intelectual; a incompatibilidade entre os prazos exigidos pelo setor produtivo e os tempos próprios da academia; além da falta de regulamentações claras sobre financiamento e remuneração dos pesquisadores envolvidos.

Outro estudo, conduzido por Silva (2022), também constatou que o excesso de trâmites burocráticos é, na visão dos docentes, um dos principais fatores impeditivos à cooperação U-E na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). A autora identificou outros problemas, como a escassez de conhecimento sobre a dinâmica da interação U-E, a falta de transparência dos normativos internos, a inadequação da estrutura organizacional ao ambiente da inovação, dentre outros problemas.

Tais barreiras comprometem a efetividade das parcerias e contrariam o princípio constitucional da razoável duração do processo e da celeridade administrativa (Brasil, 2004).

Para Branco *et al.* (2019), a aplicação de ferramentas que possibilitem uma gestão processual eficiente e transparente, dentro das instituições públicas de ensino, se torna necessária.

1.2 Apresentação da problemática

Para aprimorar a prestação de serviços públicos, tornando-os mais eficientes e ágeis, as instituições públicas têm buscado, cada vez mais, adotar ferramentas tradicionalmente utilizadas no setor privado (Silva e Medeiros, 2022).

Um dos instrumentos regularmente empregado é o Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management – BPM*), metodologia que permite o mapeamento, a análise e a melhoria contínua dos processos organizacionais. Por meio do BPM, as organizações tornam seus fluxos mais céleres, eficientes, transparentes, padronizados e gerenciáveis (França et al., 2023; Silva e Medeiros, 2022; Oliveira et al., 2022).

O uso do BPM tem incorporado conceitos das novas tecnologias relacionadas à transformação digital (Ramos et al., 2022). Destaca-se sua integração ao Pensamento Enxuto (*Lean Thinking*), focado em reduzir desperdícios e aumentar a eficiência e fluidez processual (Branco et al., 2019). O *Lean Thinking* está intrinsecamente relacionado à eliminação de desperdícios, e à redução do tempo processual (ABPMP, 2013).

Para Zhao et al. (2016), a utilização da ferramenta BPM pode ser extremamente valiosa na busca pelo aperfeiçoamento de processos. Já Calsavara (2016) considera o *Lean Thinking* um importante norteador para o sucesso da implementação do BPM.

Há nas universidades públicas, dentre elas a UFRPE, barreiras à interação com as empresas, apontadas tanto por docentes quanto por gestores de empresas (Cardoso et al, 2018; Ribeiro e Alves, 2019; Silva, 2022). Existe, portanto, uma necessidade notória em aprimorar o fluxo processual relacionado à cooperação U-E, a qual se inicia com a celebração de projetos acadêmicos (Doin e Rosa, 2020). As limitações apontadas, como burocracia excessiva, baixa transparência e falta de agilidade, podem indicar um cenário propício à introdução de metodologias de gestão de processos que promovam maior fluidez e previsibilidade.

Diante disso, levanta-se a hipótese de que a aplicação conjunta do BPM com os princípios do *Lean Thinking* pode tornar o fluxo processual para celebração de parcerias institucionais na UFRPE mais eficiente e transparente, facilitando a cooperação universidade-empresa.

Assim, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: De que modo a aplicação integrada do *Business Process Management* (BPM) e do *Lean Thinking* permite identificar e mitigar gargalos no fluxo processual de celebração de parcerias institucionais na UFRPE?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar gargalos no fluxo processual da cooperação universidade-empresa na UFRPE sob a ótica da metodologia BPM, utilizando a notação BPMN e os princípios do *Lean Thinking*.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar variáveis processuais que interferem no tempo do fluxo processual da celebração de parcerias institucionais na UFRPE, e como ocorre essa influência;
- 2) Mapear o fluxo processual atual relacionado à celebração de parcerias institucionais na UFRPE, utilizando a metodologia *Business Process Management* (BPM) e a notação BPMN;
- 3) Identificar gargalos no fluxo processual de celebração de parcerias institucionais na UFRPE, e seus causadores sob a ótica dos desperdícios propostos no *Lean Thinking*.

1.4 Justificativa e relevância

Na perspectiva dos docentes da UFRPE, a burocracia excessiva e os problemas nos fluxos administrativos relacionados à celebração de parcerias institucionais representam obstáculos à cooperação com o setor produtivo (Silva, 2022). Essas limitações comprometem a agilidade e a previsibilidade dos processos, desestimulando docentes e parceiros externos na elaboração de projetos colaborativos (Galán-Muros e Plewa, 2016; Ribeiro e Alves, 2019). Como consequência, há impacto negativo na captação de fontes alternativas de financiamento e na articulação com outras esferas da sociedade, o que reduz o potencial estratégico da UFRPE no ecossistema de inovação regional (Galán-Muros e Plewa, 2016; Silva, 2022).

Diante desse cenário, de forma prática, este estudo justifica-se pela necessidade de modernizar e racionalizar o fluxo processual de celebração de parcerias institucionais na universidade. A adoção de ferramentas contemporâneas, como o BPM e o *Lean Thinking*, pode contribuir para a redução de gargalos identificados ao longo da pesquisa, promovendo maior eficiência e transparência nos processos administrativos (Branco *et al.*, 2019; Calsavara, 2016; Zhao *et al.*, 2016).

A integração dessas metodologias tem potencial para gerar soluções práticas e replicáveis, alinhadas às diretrizes de boa governança pública estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2021).

Com a melhoria na agilidade do fluxo de cooperação universidade-empresa, espera-se ampliar a atratividade da UFRPE para parceiros externos, aumentar a captação de recursos financeiros, fortalecer a imagem institucional e melhorar a percepção da comunidade acadêmica sobre a estrutura interna voltada à formalização de projetos institucionais, conferindo relevância estratégica à proposta.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao integrar duas abordagens consolidadas, o *Business Process Management* (BPM) e o *Lean Thinking*, para analisar fluxos administrativos no contexto das universidades públicas brasileiras, um campo ainda pouco explorado pela literatura.

Embora a cooperação universidade-empresa seja amplamente discutida nos estudos sobre inovação e gestão pública, há escassez de pesquisas que examinem, de forma sistematizada, os mecanismos processuais que sustentam essa cooperação, especialmente no que se refere aos desperdícios e gargalos que comprometem sua efetividade. Ao propor uma lente analítica que articula conceitos de gestão de processos e princípios *Lean*, este trabalho amplia o arcabouço teórico disponível para compreender a eficiência administrativa na Administração Pública, oferecendo uma perspectiva original para a investigação de fluxos institucionais complexos.

Assim, este estudo não apenas avança o debate sobre a modernização da gestão universitária, como também reforça o papel dos métodos de análise processual como instrumentos relevantes para explicar e aprimorar a dinâmica da colaboração entre universidades e setor produtivo.

1.5 Design da pesquisa

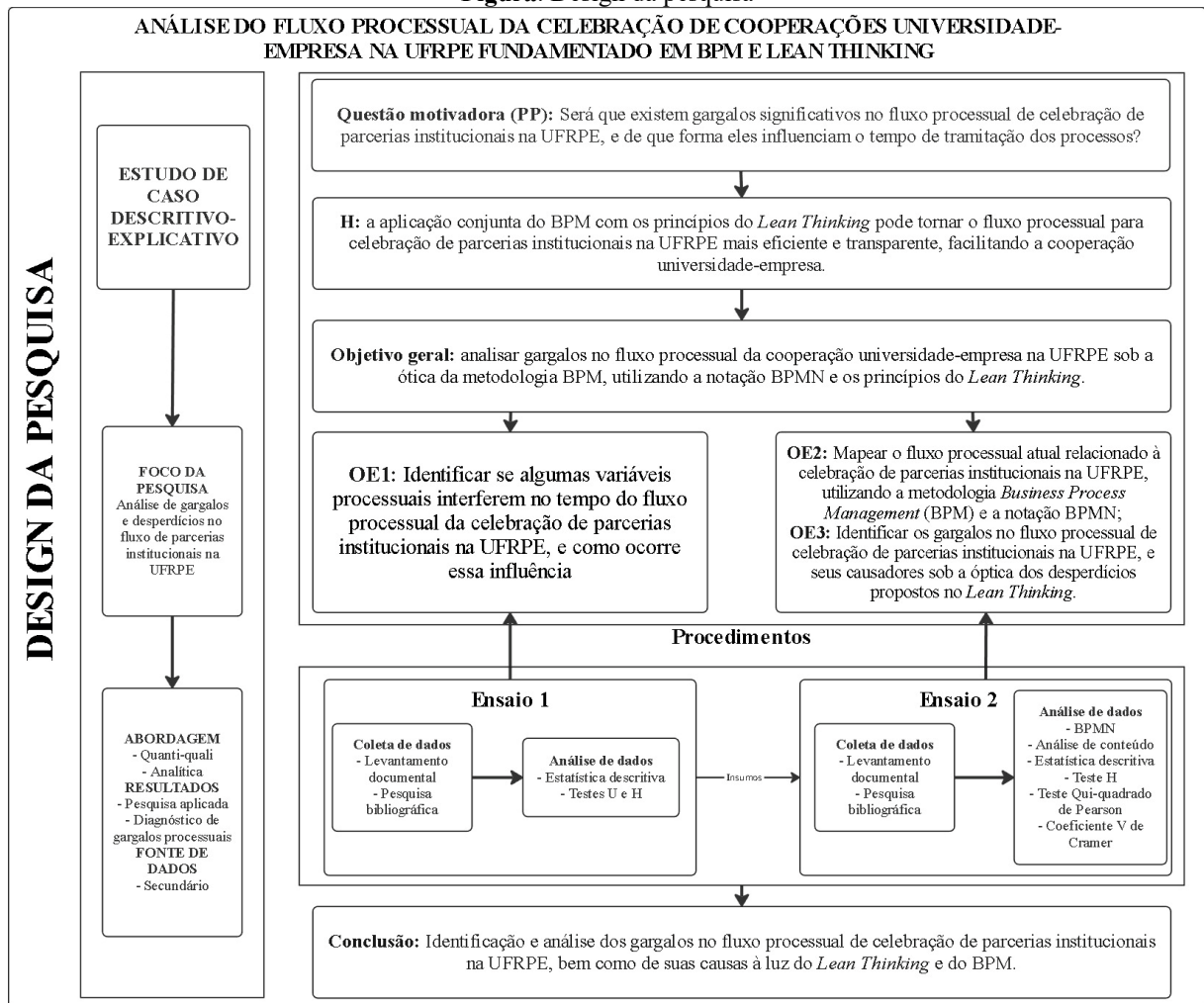
No intuito de atender aos objetivos geral e específicos delineados nesta pesquisa, o estudo foi estruturado em dois ensaios complementares e sequenciais. O primeiro ensaio buscou responder ao primeiro objetivo específico 1 (OE₁), examinando como determinadas características processuais podem influenciar o tempo de tramitação da celebração de parcerias institucionais na UFRPE.

O segundo ensaio contemplou o segundo e o terceiro objetivos Específicos (OE₂ e OE₃), dedicando-se ao mapeamento do fluxo atual e à identificação dos gargalos processuais, a partir

de referenciais que permitem compreender a dinâmica interna das etapas e os pontos críticos que afetam sua fluidez.

Os achados do primeiro ensaio serviram como insumos para o segundo, permitindo aprofundar a compreensão das causas dos gargalos processuais. Dessa forma, o desenho do estudo foi concebido de forma integrada, garantindo coerência entre os objetivos, coleta de dados e procedimentos analíticos adotados. O design da pesquisa está descrito de forma visual na Figura 1.

Figura. Design da pesquisa



Elaborado pelo autor (2025).

2 Primeiro Ensaio

Análise De Fatores Intervenientes No Tempo De Celebração De Parcerias Institucionais Em Uma Universidade Pública: O Caso Da UFRPE

Resumo

Este artigo teve como objetivo analisar, no âmbito da celebração de parcerias institucionais na UFRPE, fatores que interferem no tempo do fluxo processual. Na metodologia, utilizou-se testes de Mann-Whitney, Kruskal-Wallis e *post-hoc* de Dunn para verificar a influência das variáveis escolhidas sobre o tempo de celebração dos projetos. Os resultados apontaram que, em média, são necessários aproximadamente 225 dias para celebrar um projeto, com desvio padrão de 179,93, indicando altíssima variabilidade de tempo. As variáveis: área do conhecimento do proponente do projeto; normativo interno vigente; e tipo do processo administrativo apresentaram níveis de significância relevantes. Os achados indicam que houve, por parte da UFRPE, a implementação de políticas efetivas na cooperação universidade-empresa, como a melhoria dos normativos e a implantação do SIPAC, no entanto, ainda há a necessidade de ações relacionadas à difusão de informação sobre este tema junto à comunidade acadêmica e aos parceiros externos.

Palavras-chave — Cooperação universidade-empresa; Parcerias Institucionais; Fluxo Processual; Tempo de Processo; Celebração de parcerias.

Abstract

This article aimed to analyze, within the scope of institutional partnership agreements at UFRPE, the factors that interfere with the duration of the procedural flow. The methodology involved applying Mann-Whitney, Kruskal-Wallis, and Dunn's post-hoc tests to verify the influence of selected variables on the time required to formalize projects. The results indicated that, on average, approximately 225 days are needed to formalize a project, with a standard deviation of 179.93, revealing very high time variability. The variables "area of knowledge of the project proponent," "current internal regulations," and "type of administrative process" showed statistically significant levels. The findings suggest that UFRPE has implemented effective policies to enhance university-industry cooperation, such as improving regulations and adopting the SIPAC system. However, there is still a need for actions aimed at disseminating information on this topic within the academic community and to external partners.

Keywords — University-industry cooperation; Institutional partnerships; Procedural flow; Processing time; Partnership formalization.

2.1 Introdução

A administração pública está imersa em um contexto extremamente dinâmico, sendo largamente influenciada pela revolução digital (Aguilar Viana, 2021). As instituições integrantes da gestão governamental têm buscado aprimorar a eficiência, reduzir os processos burocráticos e se tornar mais ágeis na prestação de serviços ao cidadão (Schiefler, Cristóvam e De Sousa, 2020). De acordo com Hinoue et al. (2021), as universidades públicas, entidades integrantes da administração pública indireta, com autonomia administrativa e financeira garantidas pelo Decreto nº 7.233/10, anteriormente focadas apenas no ensino e na pesquisa, passaram a incorporar a missão de transferir inovação para o mercado e para a sociedade (Aragonés-Béltran et al., 2017; Mikosz e Lima, 2018; Silva, 2022).

Para que essa dinâmica ocorra, estas instituições devem estar preparadas: a eficiência precisa fazer parte de sua cultura (Desordi e Della Bona, 2020; Pinto, 2022; Silva e Souza, 2020). A administração universitária deve flexibilizar sua estrutura legal e processual, no intuito de facilitar a relação entre os agentes internos da instituição e o mercado (Galán-Muros e Plewa, 2016). No entanto, a estrutura burocrática das universidades públicas ainda é vista como um dos principais impeditivos à interação da universidade com o mercado, na visão dos docentes dessas instituições, principais agentes internos nessa relação (Marques *et al.*, 2021; Ribeiro e Alves, 2019; Rosa e Frega, 2017). Estes atores são afetados pela lentidão processual na esfera administrativa, preocupação recorrente na administração pública (Vicente e Dezan, 2022).

Um estudo conduzido por Silva (2022) na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) constatou que 79,2% dos docentes desta instituição acreditam que o excesso de procedimentos burocráticos na universidade é um fator que os impede de buscar a interação com parceiros externos por meio da chamada cooperação universidade-empresa (U-E). A mesma pesquisa também apontou que, na percepção dos docentes da UFRPE sobre a cooperação U-E: 80,7% possuem conhecimento limitado sobre o assunto; 83,2% acreditam que há falta de transparência quanto aos normativos internos relacionados ao tema; 71,3% entendem que a estrutura da instituição não é propícia à ocorrência da cooperação U-E; dentre outros fatores.

Nesse contexto, os princípios administrativos da eficiência e da razoável duração do processo tornam-se fundamentais para compreender os desafios enfrentados pelas instituições públicas. A eficiência pode ser entendida como a capacidade de alcançar resultados utilizando o menor volume possível de recursos, otimizando tempo, mão de obra e etapas procedimentais (De Oliveira e De Paula, 2017). Para que esse princípio se concretize, é indispensável medir e

avaliar continuamente os fluxos administrativos, identificando falhas, reduzindo retrabalho e aperfeiçoando a alocação de recursos. Como ressalta Salviano (2025), a mensuração do desempenho processual, especialmente por meio de indicadores como o tempo médio de tramitação, permite diagnósticos mais precisos acerca de gargalos procedimentais e da efetividade dos fluxos internos.

A observância ao princípio da razoável duração do processo, por sua vez, contribui para a integridade e legitimidade dos atos administrativos, evitando reconduções desnecessárias, retrabalhos e riscos de nulidades. Martins (2021) enfatiza que o descumprimento desses princípios gera desperdícios significativos de tempo, materiais e esforços humanos, afetando a capacidade institucional de entregar resultados de forma tempestiva. A literatura evidencia que grande parte da morosidade decorre da falta de padronização e da sobrecarga das equipes responsáveis. Salviano (2025), por exemplo, verificou que menos da metade dos processos administrativos disciplinares são concluídos dentro dos prazos legais, ilustrando como fluxos mal estruturados comprometem o desempenho.

Considerando que aquilo que não pode ser mensurado também não pode ser gerenciado (Vicente e Dezan, 2022), este estudo busca compreender, no contexto da UFRPE, de que forma algumas características dos projetos acadêmicos relacionados às cooperações institucionais influenciam o tempo do fluxo processual na etapa de celebração de parcerias.

2.2 Referencial Teórico

2.2.1 Evolução da Administração Pública: do patrimonialismo ao *New Public Service* e *New Public Governance*

A administração pública vem sendo submetida, desde o século passado, a diversas quebras de paradigma (Klumb e Hoffmann, 2016; Pereira e Correia, 2020). O modelo patrimonialista, predominante até os anos 1930, marcado pela imposição das vontades do soberano, cedeu lugar ao pensamento burocrático (Klumb e Hoffmann, 2016; Miranda; Gonçalves e Da Costa, 2020).

A perspectiva burocrática, baseada no modelo weberiano, buscava definir procedimentos normativos dentro das instituições, aumentando assim sua eficiência, racionalidade e legalidade, com processos bem definidos (Pereira e Correia, 2020; Miranda, Gonçalves e Da Costa, 2020).

No entanto, a burocracia ficou popularmente conhecida por suas disfunções, recebendo a pecha de ineficiente e morosa (Patzlaff, Santos e Patzlaff, 2015; Ota, Secchi e Michels, 2023). Dentre as principais disfunções, pode-se destacar: excesso de apego às normas, sobrecarga de

formalização, alto volume de documentos, oposição às mudanças, elevada hierarquização etc. (Patzlaff, Santos e Patzlaff, 2015; Ota, Secchi e Michels, 2023).

Nos anos 1980, a tradicional visão weberiana, conhecida como “velha administração pública”, dominante até aquele período, cedeu espaço para modelos como o *new public management* (NPM) (Klumb e Hoffmann, 2016; Pereira e Correia, 2020). O foco da NPM estava no combate às ineficiências e disfunções burocráticas a partir de instrumentos da gestão empresarial, visando melhorar a qualidade do serviço público para o cidadão, e modificando as relações da administração pública também com o setor privado (La Puente e Van De Walle, 2020; Pereira e Correia, 2020).

De acordo com Ansell e Torfing (2014, *apud* Klumb e Hoffmann, 2016) a necessidade da inovação no setor público ganhou notoriedade a partir das premissas do NPM, mas neste ponto, considerava-se que o setor público não devia apenas aprender, mas copiar o setor privado.

Pereira e Correia (2020) afirmam que o movimento do NPM se utilizava de forma excessiva do instrumento da privatização e incentivava a competitividade. Dessa forma, o Estado passava a assumir uma vertente liberal, o que trouxe benefícios como serviços mais flexíveis ao cidadão, maior eficiência e melhoria processual, mas também acarretou sérias dificuldades relacionadas à motivação de funcionários, além de apresentar mais custos ao cidadão (Klumb e Hoffmann, 2016).

Visando combater esses problemas, surgiram o *New Public Service* (2004) e o *New Public Governance* (2006), onde a perspectiva passa a ser de colaboração entre o Estado e o cidadão (Pereira e Correia, 2020), com foco em conceitos como transparência, sustentabilidade, responsabilidade, abrindo janelas para a implementação de gestões inovadoras (Klumb e Hoffmann, 2016).

2.2.2 Inovação no Setor Público

A visão schumpeteriana, associada ao conceito de “destruição criativa”, costuma ser um dos principais destaques nas discussões sobre inovação (Cavalcante et al., 2017). No entanto, quando abordamos a inovação no âmbito do setor público, conforme apontado por Kattel *et al.* (2014), pode-se considerar 3 períodos dentro da literatura acadêmica. A Figura 1 apresenta a definição de cada um desses períodos.

Figura 1. Principais períodos da evolução conceitual das inovações no setor público

Período	Definição
Período Schumpeteriano (associado a Schumpeter, 1934)	Diz respeito à concepção inicial das inovações como processos de mudanças abrangentes e progressivas, nas quais o setor público atua de forma protagonista ao impulsionar transformações sociais e econômicas.
Período da Teoria Organizacional (associado a Wilson, 1989)	Interpreta as inovações no setor público de forma análoga às do setor privado, destacando obstáculos organizacionais, como a resistência interna e as dificuldades na administração de ideias inovadoras.
Período da Teoria Autóctone (a partir dos anos 2000)	Trata-se de uma etapa mais atual, que procura distinguir de forma explícita as inovações no setor público daquelas ocorridas no setor privado, levando em conta as especificidades e características singulares da gestão pública.

Fonte: Adaptado de Kattel et al. (2014)

2.2.2.1 Tipos de inovação no setor público

É possível encontrar na literatura algumas tipologias utilizadas para classificar as diferentes formas de inovação no setor público. De Vries, Bekkers e Tummers (2016) sugerem 6 tipos, listados na Figura 2.

Figura 2. Tipos de inovação no setor público

Tipo de Inovação	Definição
Inovação de produto ou serviço	Refere-se à criação de novos produtos ou serviços voltados para atender às demandas do setor público.
Inovação tecnológica	Relaciona-se à adoção ou desenvolvimento de novas tecnologias, especialmente ligadas à informação e comunicação.
Inovação de processos	Envolve a melhoria e redesenho dos processos internos e externos, buscando aumentar a eficiência e a qualidade na entrega de serviços e na gestão administrativa.
Inovação organizacional	Trata da implementação de novas estruturas organizacionais, métodos de gestão e formas de trabalho no setor público.
Inovação em governança	Consiste na formulação de novas abordagens e mecanismos de governança para solucionar problemas específicos da sociedade.
Inovação conceitual	Baseia-se na introdução de novas ideias, conceitos ou paradigmas que permitem redefinir problemas e propor soluções de forma inovadora.

Fonte: Adaptado de De Vries, Bekkers e Tummers (2016).

Já de acordo com a classificação proposta por Koch e Hauknes (2005), as inovações no setor público podem ser categorizadas conforme diferentes dimensões. Em relação ao grau de novidade, distinguem-se as inovações incrementais, que consistem em aperfeiçoamentos contínuos em produtos, processos ou serviços já existentes, e as inovações radicais, que representam mudanças profundas e disruptivas. Quanto à origem da iniciativa, as inovações podem ser *top-down*, quando iniciadas pelas instâncias superiores da organização, como

gestores ou instituições, ou *bottom-up*, quando emergem dos níveis operacionais ou intermediários, como servidores públicos e formuladores de políticas de nível médio. Por fim, no que diz respeito à motivação da inovação, ela pode ser impulsionada por necessidades específicas, voltadas à resolução de problemas concretos, ou por eficiência, com foco na melhoria de processos, serviços e produtos existentes para torná-los mais eficazes e produtivos (Koch e Hauknes, 2005).

2.2.3 A Cooperação universidade-empresa e o modelo da Hélice Tríplice

Os elementos que surgiram a partir do surgimento do NPM atingiram a comunidade científica, e impactaram a produção do conhecimento (Doin e Rosa, 2020). Em 1998, Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff identificaram em sua obra *The Triple Helix of Innovation*, um novo papel para as universidades, relacionado à capitalização do conhecimento (Stal e Fujino, 2016).

O modelo apresentado por Etzkowitz e Leydesdorff baseava-se no Triângulo de Sábato, de 1968 (Prestes *et al.*, 2017), o qual destacava a ação sincronizada de três atores fundamentais: a universidade e as empresas, além do governo, atuando como intermediário e incentivando a relação entre os dois primeiros (Etzkowitz e Zhou, 2017; Stal e Fujino, 2016). Esta dinâmica é um importante catalisador da inovação e do desenvolvimento econômico e social, e permite a transferência de conhecimento e tecnologia da área acadêmica para o mercado (Doin e Rosa, 2020; Marques *et al.*, 2021; Silva, 2022).

Em países desenvolvidos, a relação baseada no modelo da hélice tríplice já é bastante consolidada, no entanto, no Brasil esse sistema ainda evolui lentamente (Abdalla, Calvosa e Batista, 2013; Andrade, Rocha e Nascimento, 2023; Stal e Fujino, 2016).

De acordo com Stal e Fujino (2016), o marco inicial da relação baseada na hélice tríplice no Brasil foi a criação dos Núcleos de Inovação Tecnológicas (NIT) em 1980, e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico (CNPq) em 1981. Abdalla, Calvosa e Batista (2013) ressaltam algumas iniciativas do governo para a implantação do modelo da hélice tríplice no Brasil, dentre as quais se incluem a criação das fundações de apoio às universidades, incubadoras de empresas, parques tecnológicos, dentre outros.

As políticas relacionadas à cooperação universidade-empresa (U-E) foram concretizadas no Brasil com a criação da Lei nº 10.973/2004, conhecida como “Lei da Inovação” (Doin e Rosa, 2020). Os avanços na ciência brasileira a partir deste período, no entanto, não se refletiram nos índices de tecnologia e inovação das empresas. Devido a isto, o governo optou por atualizar o arcabouço legal referente à inovação, por meio da Emenda

Constitucional nº 85/2015, da Lei nº 13.243/2016 e do Decreto nº 9.283/2018 (Brasil, 2018). Este conjunto de normas ficou conhecido como Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (MLCTI), e surgiu para desburocratizar a Lei da Inovação e melhorar a parceria público-privada (Sicsú e Silveira, 2016).

No âmbito das universidades, há uma grande dependência do orçamento público (Rodrigues *et al.*, 2023), e o MLCTI torna possível para essas instituições a busca por recursos financeiros e o enfrentamento a momentos de instabilidade orçamentária. O art. 3º do Decreto nº 9.283/2018 dispõe que:

A administração pública direta, autárquica e fundacional, incluídas as agências reguladoras, e as agências de fomento poderão estimular e apoiar a constituição de alianças estratégicas e o desenvolvimento de projetos de cooperação que envolvam empresas, ICT e entidades privadas sem fins lucrativos destinados às atividades de pesquisa e desenvolvimento, que objetivem a geração de produtos, processos e serviços inovadores e a transferência e a difusão de tecnologia. (Brasil, 2018).

Neste contexto, destacam-se as contribuições Mendes (1996), Dagnino e Gomes (2003) e Nunes *et al.* (2011), citados por Ribeiro e Alves (2019), que apontam o importante papel do Estado, o qual deve estabelecer mecanismos de incentivo ao aumento de parcerias realizadas entre as universidades e as empresas.

2.2.4 As fundações de apoio às universidades e a cooperação universidade empresa na UFRPE

As universidades podem desenvolver estruturas voltadas para os processos de cooperação: as fundações de apoio, criadas pela Lei nº 8.958/1994 com a finalidade de “apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e estímulo à inovação, inclusive na gestão administrativa e financeira necessária à execução desses projetos” (Brasil, 2013).

As fundações de apoio são instituições do Terceiro Setor, as quais não possuem fins lucrativos, e têm a finalidade de complementar a atuação do Estado e das empresas (primeiro e segundo setores) (Campos, Olher e Costa, 2015), exercendo um importante papel no ecossistema da cooperação universidade-empresa, viabilizando a celebração e execução de projetos acadêmicos voltados para pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I). Alves e Azevedo (2007) destacam a importância das fundações de apoio, pois estas fomentam alterações na estrutura burocrática acadêmica e encurtam o fluxo administrativo.

Sob a perspectiva da estrutura organizacional, a UFRPE possui um setor responsável pela gestão de parcerias institucionais desde 2013: o NURI. Possui também uma fundação de apoio credenciada: a Fundação de Apoio Apolônio Salles (FADURPE) (UFRPE, 2013).

No que se refere à perspectiva da estrutura organizacional, observa-se que o ano de 2013 marcou o início da estruturação da UFRPE em torno da regularização das relações institucionais. A Resolução do Conselho Universitário (CONSU/UFRPE) 090/2013 instituiu o NURIC (Núcleo de Relações Institucionais e Convênios), órgão administrativo, à época, vinculado à Reitoria da UFRPE. Após passar por reestruturação organizacional em 2019, por meio da Resolução CONSU/UFRPE 104/2019 (UFRPE, 2019), o NURIC sofreu importante alteração no ano de 2020, com a publicação da Resolução CONSU/UFRPE nº 027/2020: passou a se chamar NURI, e foi incorporado ao recém-criado “Instituto de Inovação, Pesquisa, Empreendedorismo, Internacionalização e Relações Institucionais” (Instituto IPÊ/UFRPE), órgão criado pela instituição com a finalidade de “estimular, facilitar e viabilizar as parcerias nacionais e internacionais, a transferência do conhecimento científico e tecnológico, a cultura de inovação e empreendedorismo, e a captação de recursos para financiamento de projetos acadêmicos” (UFRPE, 2020).

Outro ponto que merece destaque é a implantação do SIPAC da UFRPE realizada em abril de 2020 (UFRPE, 2020). Antes deste sistema, todos os processos na instituição eram físicos, e passaram a ser acessíveis de forma digital.

Quanto à perspectiva da estrutura normativa, em 2013 foi publicada a Resolução CONSU/UFRPE nº 072/2013, normatizando o relacionamento da UFRPE com as fundações de apoio. Em 2015 foi instituída a Resolução CONSU/UFRPE 032/2015, onde se previu dentro da instituição os “Convênios ECTI”:

Convênios de educação, ciência, tecnologia e inovação - ECTI - instrumentos que tenham como partícipes a UFRPE, fundações de apoio, e empresas públicas ou sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas, visando às finalidades de pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, estímulo e fomento à inovação, e apoio a projetos de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional, com transferência de recursos financeiros ou não financeiros, em parceria com entidades privadas, com ou sem fins lucrativos, envolvendo a execução de projetos de interesse recíproco, podendo contar ainda com a participação de organizações sociais, que tenham contrato de gestão firmado com a União, na forma da Lei no 8.958, de 1994 (UFRPE, 2015).

Em 2021, foi instituída na UFRPE a Resolução CONSU/UFRPE nº 146/2021, a qual normatizou o MLCTI na UFRPE. A classificação dos projetos acadêmicos, quanto à natureza, incluía os projetos anteriormente agrupados nos convênios do tipo ECTI (pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, estímulo e fomento à inovação, e apoio a projetos de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional) (Art. 14 da Resolução CONSU/UFRPE nº 146/2021), e previa no inciso VI do Art. 15 a possibilidade da parceria tripartite com gestão da fundação de apoio. Em 2023 foi publicado o normativo atualmente vigente referente às parcerias institucionais na UFRPE, a Resolução CONSU/UFRPE nº 371/2023.

2.3 Métodos

A presente pesquisa adotou os procedimentos de um delineamento de corte transversal, conforme orientações do *Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology* (STROBE). Esse tipo de abordagem caracteriza-se pela coleta de dados em um único momento no tempo, a partir de uma amostra aleatória (Richardson, 2017).

Trata-se de uma investigação de natureza quantitativa, com aplicação de técnicas estatísticas para examinar as relações entre variáveis (Creswell, 2021). Em relação ao objetivo, classifica-se como explicativa, pois busca compreender os fatores que influenciam a ocorrência de determinado fenômeno (Richardson, 2017). Quanto aos procedimentos metodológicos, foi conduzido um estudo de caso único na Universidade Federal Rural de Pernambuco.

A coleta de dados envolveu levantamento documental realizado no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), no portal de parcerias institucionais da universidade e na ferramenta de gerenciamento de projetos Trello (Johnson, 2017), utilizada pelo Núcleo de Relações Institucionais (NURI), setor responsável pela gestão dos projetos acadêmicos. O objetivo foi acessar os processos administrativos relacionados às parcerias firmadas, a fim de compreender a evolução normativa e estrutural da cooperação universidade-empresa. Os dados coletados foram organizados em uma planilha do *Google Sheets*.

No que diz respeito aos critérios de elegibilidade dos dados, dentre os tipos de projetos acadêmicos celebrados na UFRPE, optou-se pelos voltados para PD&I, os quais estão previstos no Art. 19 da Resolução CONSU/UFRPE nº 371/2023, geridos administrativamente e financeiramente pela fundação de apoio, conforme inciso VI do Art. 12 do mesmo normativo. Neste tipo de relação, os recursos financeiros não ingressam na conta única da universidade, mas em conta específica aberta para cada projeto, gerida pela própria fundação de apoio (UFRPE, 2023).

Além disso, esse tipo específico de instrumento jurídico envolve atores considerados fundamentais para os objetivos da pesquisa: a universidade, um financiador externo, que caracteriza a cooperação universidade-empresa no contexto institucional, e a fundação de apoio. Desta forma, aplicou-se a amostragem não probabilística por tipicidade, a qual busca escolher elementos em determinada população, os quais possam representar sua totalidade. (Gil, 2019).

Na análise de dados, utilizou-se o *IBM SPSS Statistics* (Versão 27). inicialmente foi realizada uma estatística descritiva, para identificar a média de tempo para celebração de parcerias. Em seguida, para testar a relação entre as variáveis, adotou-se a abordagem proposta por Creswell (2021), com base nas seguintes hipóteses:

- a. Hipótese nula (H_0): não há diferença significativa entre os grupos em uma variável;
- b. Hipótese alternativa (H_1): há diferença significativa entre os grupos em uma variável.

Como o teste de normalidade de Shapiro-Wilk, aplicado à variável dependente, resultou em p-valor de 0,000, indicando assim que os dados não são normalmente distribuídos, optou-se pela aplicação de Testes não-paramétricos.

Para as variáveis independentes com dois grupos foi aplicado Teste U de Mann-Whitney, e para as variáveis com mais de dois grupos, executou-se o Teste H de Kruskal-Wallis. Para os Testes H que apresentaram valor de $p < 0,05$, também promovemos testes *post hoc* de Dunn, no intuito de identificar se a diferença par a par por grupo é significativa.

Quanto aos vieses deste trabalho verificou-se que, na amostra escolhida, foram celebrados 5 projetos durante o período da pandemia da COVID-19. A UFRPE suspendeu as atividades presenciais em 27 de março de 2020, e manteve o trabalho completamente remoto até a retomada das atividades em 14 de março de 2022.

2.4 Resultados

2.4.1 Definição das variáveis para análise estatística

Para compreender de forma mais precisa de que forma a celeridade processual é influenciada, este estudo selecionou um conjunto de variáveis independentes fundamentadas em evidências teóricas e empíricas relacionadas à interação universidade-empresa, à digitalização administrativa e ao MLCTI.

A variável dependente (Y) “tempo em dias para celebrar um projeto” foi definida como métrica central da análise, sendo influenciada por variáveis processuais independentes (X), embasadas tanto na literatura acadêmica (Salviano, 2025), como na observação empírica do fluxo processual de celebração de parcerias.

Há estudos que apontam que o valor do projeto é um fator importante para o ciclo de vida de parcerias institucionais. Projetos com valores mais elevados tendem a demandar maior rigor procedimental, potencialmente ampliando a complexidade administrativa (Goldbaum e Pedrozo Jr., 2018). Na UFRPE, Silva (2022) também identificou o valor como uma característica presente nos fluxos de cooperação U-E, reforçando sua relevância como variável analítica.

Silva (2022) identificou que há na UFRPE uma grande concentração de parcerias em que o proponente é vinculado a departamentos das áreas, conforme classificação da CAPES (Brasil, 2020), de Ciências Agrárias e Ciências Exatas, o que pode indicar que determinadas

áreas acadêmicas apresentam maior maturidade e tradição na cooperação com empresas, com reflexo positivo sob o domínio de trâmites burocráticos.

Além disso, deve-se destacar que organizações públicas e privadas possuem lógicas distintas de operação. Enquanto órgãos públicos priorizam conformidade e controle (Petersen, 2021; Ravello, 2023), entidades privadas tendem a operar com maior agilidade e flexibilidade (Sturmer *et al.*, 2022). Essas diferenças podem refletir na tramitação dos projetos.

Outro ponto relevante é que diferentes momentos normativos influenciam a forma como as universidades estruturam e operacionalizam a cooperação com empresas. Gimenez, Bonacelli e Bambini (2018) destacam que a assimilação do MLCTI pelas universidades vai além da existência do arcabouço legal, exigindo um ambiente institucional favorável à inovação e ao empreendedorismo.

De Paula e Messina (2020) reforçam que, embora o MLCTI apresente um avanço em relação à legislação de inovação anterior, ainda há espaços para aprimoramentos, especialmente nas interações entre Institutos de Ciência e Tecnologia (ICT) e empresas em aspectos operacionais. Assim, o normativo interno vigente à época da celebração dos projetos pode refletir diferentes graus de alinhamento institucional ao MLCTI, com impacto potencial sobre o tempo de celebração de parcerias institucionais.

Além disso, evidências apontam que a adoção de sistemas eletrônicos como o SIPAC reduz tempos de tramitação, aumenta a produtividade e melhora a transparência administrativa (Cavalcante, Ceolin e Barros, 2018; Pereira, 2018). Assim, a migração do processo físico para o eletrônico constitui fator relevante para a análise da celeridade processual.

A seguir, apresenta-se o conjunto de variáveis utilizadas na pesquisa, organizadas conforme Figura 3.

Figura 1. Variáveis independentes (X)

Nome da variável (Notação)	Tipo da variável	Grupos	Fundamentação teórica
Faixa de valor do projeto (X ₁)	Ordinal	Até 100 mil reais	Goldbaum & Pedrozo Jr. (2018); Silva (2022).
		Maior que 100 mil reais	
Área do conhecimento do proponente do projeto (X ₂)	Nominal	Ciências Agrárias	Silva (2022).
		Ciências Humanas	
		Ciências Exatas	
		Ciências Sociais Aplicadas	
Tipo do financiador (X ₃)	Nominal	Público	Petersen (2021); Ravello (2023); Sturmer <i>et al.</i> (2022).
		Privado sem fins lucrativos	
		Privado com fins lucrativos	
Normativo interno vigente (X ₄)	Ordinal	Antes da normativa interna	Gimenez, Bonacelli e Bambini (2018); De Paula & Messina (2020).
		1ª Normativa interna pós-MLCTI (Resolução 146/2021-CONSU-UFRPE)	
		2ª Normativa interna pós-MLCTI (Resolução 371/2023-CONSU-UFRPE)	
Tipo do processo administrativo (X ₅)	Ordinal	Antes da implantação do SIPAC (processo físico)	Pereira (2018); Cavalcante, Ceolin & Barros (2018).
		Após a implantação do SIPAC (processo eletrônico)	

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da pesquisa (2024).

2.4.2 Testes estatísticos das variáveis processuais sobre o tempo de celebração de projetos

O levantamento realizado neste estudo resultou em 31 projetos para PD&I celebrados pela UFRPE em parceria com a FADURPE e um financiador externo, sendo este o tamanho da amostra. A tabela 1 apresenta os resultados da estatística descritiva referentes à variável dependente (Y).

Tabela 1. Estatística descritiva da variável dependente Y (tempo para celebração de parcerias)

Variável Dependente	Média	Mínimo	Máximo	DP	Assimetria (EP)**	Curtose (EP)**
Tempo para celebração de parcerias (Y)*	224,68	55,00	982,00	179,73	2,581 (0,421)	9,910 (0,821)

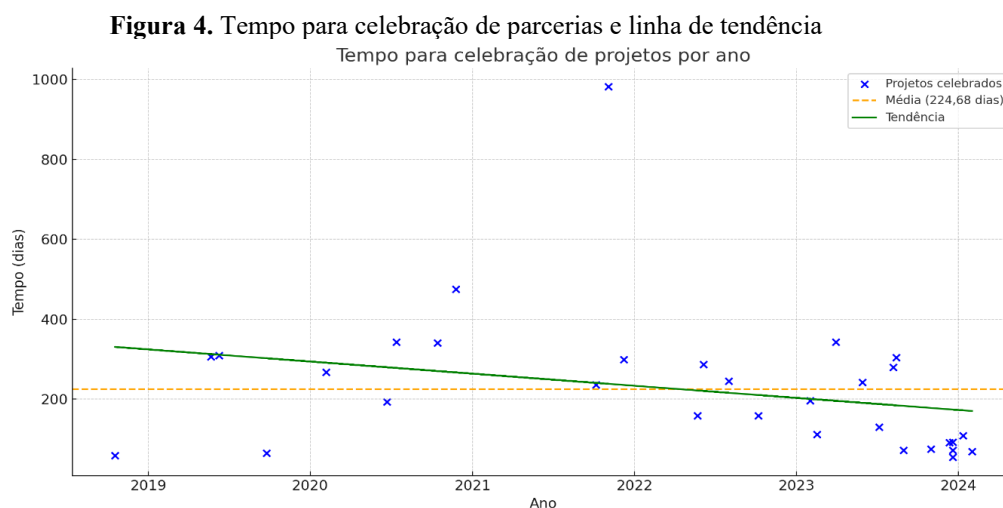
Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da pesquisa (2024). *Tempo para celebração medido em quantidade de dias. **Erro padrão.

De acordo com os resultados acima, observa-se alguns pontos relevantes. O tempo mínimo para celebrar uma parceria foi de 55 dias, enquanto o máximo foi de 982 dias (quase 3 anos), o que indica uma altíssima variabilidade nos tempos para celebrar uma parceria, fato que também é ratificado pelo valor do desvio padrão (179,93 dias).

O valor da assimetria (2,581) é positivo, o que indica que a distribuição dos tempos está inclinada à direita, havendo assim mais valores abaixo da média, no entanto, alguns valores significativamente maiores aumentam a média. Este panorama pode ser observado no gráfico 1, que apresenta os valores para celebração em dias dos projetos estudados x o tempo médio de celebração dos projetos.

O valor da curtose encontrado foi de 9,910, com erro padrão de 0,821, o que indica que a distribuição possui picos mais altos que uma distribuição normal, ou seja, existem outliers significativos.

Esse evento pode ser observado na Figura 4, além de uma tendência de queda do tempo de celebração de projetos, conforme aponta a linha de tendência.



A tabela 2 apresenta os resultados da estatística descritiva e dos testes de Mann-Whitney (U) para as variáveis X_1 e X_5 , e dos testes de Kruskal-Wallis (H) para as variáveis X_2 , X_3 e X_4 .

Tabela 2. Resultados da estatística descritiva para a variável dependente (Y) e Testes H e U

Variável independente	Grupos	Qtd.	%	Média (DP)	Posto Médio	Estatística (p-valor)*
Faixa de valor do projeto (X_1)	Até 100k	17	54,8	258,59 (210,71)	17,76	U = 89,000 (p=0,246)
	Acima de 100k	14	45,2	183,50 (128,73)	13,86	
	Total	31	100			
Área do Conhecimento (X_2)	Ciências Agrárias	13	41,9	250,77 (121,57)	19,08	χ^2 : 9,778; gl: 3 (p = 0,021)
	Ciências Humanas	5	16,1	409,40 (321,26)	22,40	
	Ciências Exatas	8	25,8	148,63 (93,07)	12,44	
	Ciências Sociais Aplicadas	5	16,1	93,80 (41,56)	7,30	
	Total	31	100			

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da pesquisa (2024). *Nível de significância = 0,05

Tabela 2. Resultados da estatística descritiva para a variável dependente (Y) e Testes H e U (continua)

Variável independente	Grupos	Qtd.	%	Média (DP)	Posto Médio	Estatística (p-valor)*
Tipo do Financiador (X ₃)	Público	6	19,4	275,83 (111,51)	20,42	x ² : 3,500; gl: 2 (p = 0,174)
	Privado (Sem Fins Lucrativos)	10	32,3	151,30 (87,37)	12,00	
	Privado (Com Fins Lucrativos)	15	48,4	253,13 (232,46)	16,90	
	Total	31	100			
Normativo Interno Vigente (X ₄)	Antes do Normativo Interno MLCTI	13	41,9	320,15 (228,08)	20,73	x ² : 10,435; gl:2 (p = 0,005)
	1º Normativo Interno pós-MLCTI	12	38,7	192,92 (89,97)	15,75	
	2º Normativo Interno pós-MLCTI	6	19,4	81,33 (19,52)	6,25	
	Total	31	100			
Tipo do Processo Administrativo (X ₅)	Físico	10	32,3	334,00 (261,13)	20,75	U = 57,500 (p = 0,043)
	Eletrônico	21	67,7	172,62 (94,60)	13,74	
	Total	31	100			

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da pesquisa (2024). *Nível de significância = 0,05

2.4.2 Testes de Hipóteses

2.4.2.1 Variável independente interna X₁ (faixa de valor do projeto)

H₀ = não há diferenças estatisticamente significativas no tempo de celebração de parcerias de acordo com a faixa de valor do projeto;

H₁ = há diferenças estatisticamente significativas no tempo de celebração de parcerias de acordo com a faixa de valor do projeto.

Para a variável independente interna X₁, obteve-se no Teste U um p-valor = 0,246 (>0,05). Além disso, a média dos postos para projetos com valor de até 100k é de 17,76, enquanto para projetos com valor acima de 100k é de 13,86. Observa-se, portanto, que há uma diferença nas médias dos postos, no entanto, não é estatisticamente significativa.

Pode-se afirmar, ainda, que as diferenças observadas podem ser atribuídas ao acaso. Conclui-se, portanto, que não há evidências para rejeitar a hipótese nula (H₀) de que as distribuições dos grupos nesta variável são iguais, ou seja, a faixa de valor de um projeto não é significativamente importante para determinar o tempo de sua celebração.

2.4.2.2 Variável independente X₂ (área do conhecimento)

H₀ = a área de conhecimento à qual o projeto está relacionado não interfere no tempo de sua celebração;

H₁ = a área de conhecimento à qual o projeto está relacionado tem interferência no tempo de sua celebração.

Para a variável independente interna X_2 , obteve-se no Teste H um p-valor = 0,021 (<0,05). Observa-se que os projetos vinculados às áreas do conhecimento com médias de postos mais altas, como Ciências Humanas (22,40), tendem a ter valores mais altos no tempo de celebração de projetos. As áreas com médias de postos mais baixas, como a de Ciências Sociais Aplicadas (7,30), indicam que os projetos dessa área tendem a ser mais rapidamente celebrados. Desta forma, rejeita-se a hipótese nula (H_0), e entende-se que H_1 é válida. Tendo em vista o resultado apresentado, executou-se testes *post hoc* de Dunn, descritos na tabela 3.

Tabela 3. Comparação por pares da variável independente X_2 (área do conhecimento)

Variável	Comparação dos Pares de Área do Conhecimento	Post-hoc de Dunn	p-valor (ajustado)*
Área de Conhecimento (X_2)	Ciências Sociais Aplicadas – Ciências Exatas	5,138	0,321 (1,000)
	Ciências Sociais Aplicadas – Ciências Agrárias	11,777	0,0014 (0,083)
	Ciências Sociais Aplicadas – Ciências Humanas	15,100	0,009 (0,052)
	Ciências Exatas – Ciências Agrárias	6,639	0,104 (0,624)
	Ciências Exatas – Ciências Humanas	9,962	0,055 (0,327)
	Ciências Agrárias – Ciências Humanas	-3,323	0,487 (1,000)

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da Pesquisa (2024). *Nível de significância = 0,05

Os resultados do teste *post hoc* de Dunn para a variável independente X_2 apontam que a comparação mais próxima da significância ocorreu entre os grupos “Ciências Sociais Aplicadas” e “Ciências Humanas”, com p-valor ajustado = 0,052, bastante próximo ao nível de significância (0,05), mas ainda ligeiramente acima. Desta forma, pode-se afirmar que entre esses dois grupos há uma diferença marginalmente significativa.

Esta situação também foi observada na comparação entre os grupos “Ciências Sociais Aplicadas” e “Ciências Agrárias”, com p-valor ajustado = 0,083. Nenhuma das outras comparações apresentou valores p ajustados menores que 0,05, indicando que não há diferenças estatisticamente significativas entre os outros pares de áreas do conhecimento após ajuste para múltiplas comparações.

2.4.2.3 Variável independente X_3 (tipo do financiador)

H_0 = a origem dos recursos, ou seja, o tipo do financiador do projeto não interfere no tempo de sua celebração;

H_1 = a origem dos recursos, ou seja, o tipo do financiador do projeto tem interferência no tempo de sua celebração.

Para a variável independente externa X_3 , o Teste H resultou em um valor de $p = 0,174$ ($>0,05$), assim, a hipótese nula (H_0) não foi rejeitada. No tocante à média dos postos, observa-se que para financiadores públicos é de 20,42, para financiadores privados sem fins lucrativos é de 12,00 e para financiadores privados com fins lucrativos, é de 16,90, não havendo diferenças significativas segundo o valor de p do Teste H, e as mesmas podem ser atribuídas ao acaso. Assim, não há evidências para rejeitar a hipótese nula (H_0) de que as distribuições dos grupos nesta variável são iguais, ou seja, o tipo de financiador de um projeto não é significativamente importante para determinar o tempo de sua celebração.

2.4.2.4 Variável independente X_4 (normativo interno vigente)

H_0 = a instrução normativa vigente à época da celebração do projeto não interfere no tempo de sua celebração;

H_1 = a instrução normativa vigente à época da celebração do projeto tem interferência no tempo de sua celebração.

A variável independente externa X_4 foi testada por meio do Teste H, e apresentou um valor de $p = 0,005$ ($<0,05$), desta forma, rejeita-se a hipótese nula (H_0). Pode-se afirmar que há evidências de que existem diferenças significativas entre os grupos dentro desta variável. No tocante às médias dos postos, para “Antes do Normativo Interno MLCTI” temos 20,73, para o “1º Normativo Interno” temos 15,75, e para o “2º Normativo Interno pós-MLCTI” temos 6,25. Foram realizados testes *post-hoc*, conforme exposto na Tabela 4.

Tabela 4. Comparação por pares da variável independente X_4 (normativo interno vigente)

Variável	Comparação dos Pares de Área do Conhecimento	Post-hoc de Dunn	p-valor (ajustado)*
Normativo Interno Vigente (X_4)	2º Normativo Interno pós-MLCTI – 1º Normativo Interno pós-MLCTI	9,500	0,037 (0,110)
	2º Normativo Interno pós-MLCTI– Antes do Normativo Interno MLCTI	14,481	0,001 (0,004)
	1º Normativo Interno pós-MLCTI– Antes do Normativo Interno MLCTI	4,981	0,171 (0,513)

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da Pesquisa (2024). *Nível de significância = 0,05

Os resultados do teste *post hoc* para a variável X_4 apontam que há uma diferença estatisticamente significativa encontrada após ajuste para múltiplas comparações, entre o 2º Normativo Interno pós-MLCTI e o período antes do Normativo Interno MLCTI, com p -ajustado = 0,004. Não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas nas demais relações.

2.4.2.5 Variável independente X_5 (tipo do processo administrativo)

H_0 = a implantação do SIPAC não interferiu no tempo de celebração de projetos;

H_1 = a implantação do SIPAC interferiu no tempo de celebração de projetos;

Para a variável independente X_5 , o resultado do Teste U apresentou um p-valor = 0,043 (<0,05), desta forma, rejeita-se a hipótese nula (H_0), e considera-se que há diferenças significativas resultantes da implantação do SIPAC, com os processos passando a ser manipulados eletronicamente. A média de postos para o período anterior ao SIPAC (com processos físicos) foi de 20,75, e passou para 13,74 no período pós-SIPAC.

2.4.2.6 A influência da pandemia da COVID-19 (X_6) nos resultados

H_0 = o tempo de celebração de parcerias não sofreu alterações decorrentes do período da pandemia da COVID-19;

H_1 = o tempo de celebração de parcerias sofreu alterações decorrentes do período da pandemia da COVID-19.

O período da COVID-19 foi considerado como um possível viés neste estudo, desta forma, foi executado um teste U para verificar esse impacto. Foram identificados 5 projetos celebrados durante o período em que a UFRPE esteve com atividades suspensas devido à pandemia da COVID-19. Assim, definiu-se a COVID-19 como uma variável independente (X_6), e buscou-se verificar o impacto desta sobre a variável dependente “tempo para celebrar um projeto” (Y).

Tabela 5. Impacto da pandemia da COVID-19 sobre o tempo de celebração de projetos

Variável	Grupos	Qtd.	Qtd %	Média (DP)	Posto Médio	Estatística U (p-valor)*
Celebrado durante a pandemia da COVID-19 (X_6)	Não	26	83,87	220,77 (195,38)	15,44	U = 79,500 (p = 0,448)
	Sim	5	16,13	245,00 (55,52)	18,90	
	Total	31	100			

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da Pesquisa (2024). *Nível de significância = 0,05

Conforme resultado exposto na tabela 5, considerando o valor de $p = 0,448$ (>0,05), não é possível afirmar que houve diferença significativa entre os grupos de projetos celebrados durante a pandemia e fora da pandemia. As diferenças nas médias dos postos podem ser atribuídas ao acaso. Considerando esses resultados, entende-se que o viés da COVID-19 está controlado no contexto dos resultados deste estudo.

2.5 Discussão

A análise da variável relacionada ao “Normativo interno vigente” indica um aumento na celeridade para celebração de parcerias a partir da implantação da Resolução 371/2023-CONSU-UFRPE (2º Normativo Interno pós-MLCTI). Observa-se, portanto, que a evolução dos normativos internos, com a incorporação de itens relacionados à MLCTI, está sendo positiva.

Também foi verificado que a implantação do SIPAC, em 2020, melhorou a celeridade processual. Antes do referido sistema, a movimentação de processos era completamente física, o que trazia riscos como o “engavetamento”, e o extravio de processos, acarretando ineficiência, lentidão, perda de informações e falhas na comunicação entre setores. Essa modernização foi relevante, corroborando com os achados de Cavalcante, Ceolin e Barros (2018) e Pereira (2018), e com a perspectiva de Desordi e Della Bona (2020); Galán-Muros e Plewa (2016); Pinto (2022) e Silva e Souza (2020).

Os achados relacionados à variável “Faixa de valor do projeto” divergem dos achados de Goldbaum e Pedrozo (2018). Observou-se, por exemplo, um projeto no valor de R\$ 1.135.296,00, celebrado em apenas 69 dias, muito abaixo da média geral (224,68 dias). Por outro lado, o projeto com o maior tempo para celebração identificado neste estudo (982 dias) teve valor de R\$ 64.321,69. De fato, a resolução nº 371/2023 CONSU-UFRPE e as regras anteriores não especificam nenhum tipo de tratamento especial relacionado ao valor da parceria.

As discrepâncias identificadas na variável “Área do conhecimento do proponente do projeto” podem ser explicadas por alguns fatores. Conforme observado no art. 39 da Resolução 371/2023 CONSU-UFRPE, há uma série de documentos que devem compor o processo administrativo referente ao projeto, os quais devem passar pela aprovação do NURI, e outras instâncias da instituição. Em muitos dos processos analisados, observou-se que a documentação estava incompleta ou irregular, o que resultou em retorno para ajustes por parte do proponente. Essa situação aconteceu com frequência nos projetos onde os proponentes eram lotados nos cursos de Ciências Agrárias, enquanto nos projetos relacionados às áreas de Ciências Exatas e Ciências Sociais Aplicadas, isso não ocorreu.

Outro ponto relevante observado, no âmbito da variável “área do conhecimento”, é a possível influência do nível de familiaridade dos docentes com os trâmites institucionais de celebração de parcerias, tal qual identificado por Silva (2022).

Essa variável, embora categorizada por área, pode refletir também disparidades individuais. Por exemplo, no grupo das Ciências Agrárias, que apresentou média geral de 250,77 dias, foi identificado um docente com três projetos celebrados em tempo médio de

apenas 77,67 dias, o que indica provável domínio do fluxo processual. Por outro lado, na área de Ciências Exatas, também foi observado um docente com três projetos e média de 99 dias, contrastando com outro da mesma área que apresentou dois projetos com média de 268 dias. Esses dados sugerem que, independentemente da área, o conhecimento prévio sobre os procedimentos institucionais pode ser um fator determinante na redução do tempo para a formalização das parcerias, reforçando a necessidade de capacitação e maior disseminação de informações sobre o processo.

Assim, há uma elevada variabilidade, mesmo dentro da mesma área do conhecimento, o que pode vir a corroborar com o estudo de Silva (2022): há falta transparência nos normativos e procedimentos internos para celebrar projetos, ou ainda, o conhecimento dos docentes sobre a cooperação U-E na UFRPE é escasso. Por outro lado, observa-se que alguns grupos possuem um desempenho bem acima da média se comparado com outros, com destaque para a área de Ciências Sociais Aplicadas.

Com relação ao tipo de financiador, na comparação entre projetos financiados pela iniciativa pública *versus* a iniciativa privada, as diferenças encontradas não foram estatisticamente significativas, conforme os resultados encontrados. A resolução nº 371/2023 CONSU-UFRPE não define procedimentos diferentes com relação ao tipo do financiador. No contexto particular deste estudo, os resultados divergiram dos achados de Petersen (2021), Ravello (2023) e Sturmer *et al.* (2022).

O melhor desempenho entre os grupos desta variável foi alcançado pelas empresas privadas sem fins lucrativos, lideradas pelo desempenho de uma empresa do sistema S, a qual teve 6 projetos celebrados com uma média de 88,83 dias. Por outro lado, foi observado na amostra, diversas empresas privadas com tempo de celebração bem acima da média, como o caso do projeto com o tempo máximo de celebração da amostra (982 dias). Isso mostra que, provavelmente, independente da natureza jurídica, há algumas organizações que conseguem interagir melhor com a universidade, por conhecerem o potencial desta instituição.

2.6 Conclusão

Neste estudo, observou-se que a UFRPE vem empregando esforços para se tornar uma instituição mais eficiente, no âmbito da celebração de projetos acadêmicos. As mudanças estruturais e normativas identificadas foram importantes, no entanto, deve-se buscar soluções ainda mais efetivas para aumentar a sua celeridade processual, tornando a organização mais atrativa a parceiros externos e melhorando sua imagem perante a comunidade acadêmica.

Deve haver, por parte da UFRPE, ações de capacitação relacionadas ao tema cooperação

universidade-empresa para seus servidores, na busca por disseminar o conhecimento a respeito do tema. Além disso, a implementação de ações de divulgação da importância do papel da universidade como transmissora de inovação para o mercado é fundamental, e pode trazer mais parceiros para a instituição, o que por consequência poderia aumentar o volume de recursos captados.

Para que isso ocorra, o fluxo para celebrar parcerias precisa ser reavaliado, buscando torná-lo mais eficiente. A quantidade de passos entre a proposição da parceria por parte do proponente e a oficialização do projeto deve ser otimizada. Ferramentas de mapeamento de processos como o *Business Process Management* (BPM) aliadas a instrumentos tecnológicos podem padronizar, agilizar e tornar mais transparente os processos relacionados à celebração de projetos institucionais.

Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da presente análise sob diferentes perspectivas. Primeiramente, sugere-se a realização de estudos comparativos entre universidades públicas federais, estaduais e privadas, a fim de verificar se os fatores identificados (área do conhecimento, tipo de financiador, valor do projeto, normativo vigente e digitalização dos processos) apresentam comportamento semelhante em contextos institucionais distintos. Esse tipo de investigação permitiria identificar padrões nacionais de eficiência processual e possíveis especificidades relacionadas ao modelo de governança de cada instituição.

2.7 Referências

ABDALLA, M. M.; CALVOSA, M. V. D.; BATISTA, L. G. Hélice Tríplice no Brasil e na América Latina: fomentando o desenvolvimento através do ator universidade. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 61, n. 1, p. 1-12, 2013. Disponível em:

<https://doi.org/10.35362/rie6111267>.

AGUILAR VIANA, A. C. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 115–136, 2021. DOI: 10.14409/redoeda.v8i1.10330. Disponível em:

<https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/Redoeda/article/view/10330>.

ALVES, A. M.; AZEVEDO, M. L. Fundação de apoio à universidade: uma discussão sobre o conflito entre o público e o terceiro setor. **Atos de Pesquisa em Educação - PPGE/ME FURB**. ISSN 1809-0354, v. 2, n° 3, p. 486-507, set./dez 2007. Disponível em:

<https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/758/634>.

ANDRADE, E. P.; ROCHA, A. M.; NASCIMENTO, M. L. F. Hélice tríplice no contexto brasileiro: a contribuição das universidades na inovação tecnológica. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 19, n. 55, p. 232-263, 2023. Disponível em:

<https://revistas.utfpr.edu.br/rts/article/view/15122>.

ARAGONÉS-BELTRÁN, P.; POVEDA-BAUTISTA, R.; JIMÉNEZ-SÁEZ, F. An in-depth analysis of a TTO's objectives alignment within the university strategy: An ANP-based approach. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 44, p. 19-43, 2017. Disponível em

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092347481730111X>.

BRASIL. CAPES. **Tabela de Áreas de Conhecimento/Avaliação**. Brasília: CAPES, 19 set. 2020. Atualizado em 01 fev. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/instrumentos/documentos-de-apoio/tabela-de-areas-de-conhecimento-avaliacao>.

_____. **Lei n.º 8.958, de 20 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958compilado.htm

_____. **Decreto nº 7.233, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 jul. 2010. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7233.htm.

_____. **Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018**. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-

[2018/2018/decreto/d9283.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm).

_____. **Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013**. Altera a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; altera as Leis nºs 11.526, de 4 de outubro de 2007, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 12.513, de 26 de outubro de 2011, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 91, de 28 de agosto de 1935, e 12.101, de 27 de novembro de 2009; revoga dispositivo da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm#art6.

_____. **Novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação**. Brasília, DF; Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, 2018. Disponível em: https://antigo.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/arquivos/ASCOM_PUBLICACOE_S/marco_legal_de_cti.pdf.

_____. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Brasília, DF; Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm#art1.

CAMPOS, L. F. F.; OLHER, B. S.; COSTA, I. S. Atuação das fundações de apoio às Instituições Federais de Ensino Superior: O estudo de caso da fundação de apoio ao ensino, pesquisa e extensão Deputado Último de Carvalho, Mg–Brasil. **HOLOS**, v. 6, p. 222-235, 2015. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2691>.

CAVALCANTE, G. M.; CEOLIN, A. C.; BARROS, J. E D. M. Aceitação e uso do sistema integrado de patrimônio, administração e contratos (SIPAC) no Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Alagoas (IFAL): Uma análise das diferenças de grupos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 2, 2018. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/4532>.

CAVALCANTE, P. *et al.*; **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap; Ipea, 2017. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2989>.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786581334192. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>.

DE PAULA, E. L. P.; MESSINA, N. LEVANTAMENTO SOBRE O MLCTI NO SCIELO. **Conexões-Ciência e Tecnologia**, v. 14, n. 4, p. 117-127, 2020. Disponível em: <https://conexoes.ifce.edu.br/index.php/conexoes/article/view/1538>.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/padm.12209>.

DESORDI, D.; DELLA BONA, C. A inteligência artificial e a eficiência na administração pública. **Revista de Direito**, v. 12, n. 2, p. 1-22, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8113569>.

DOIN, T.; ROSA, A. R. Interação universidade-empresa-governo: o caso do programa de cooperação educacional para transferência de conhecimento Brasil-Cingapura. **Cadernos**

EBAPE. BR, v. 17, p. 940-958, 2020. Disponível em:

scielo.br/j/cebape/a/nHCPJMdSPsDQMnh55ncRJsS/?format=pdf&lang=pt.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos avançados**, v. 31, p. 23-48, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ea/a/4gMzWdcjVXCMp5XyNbGYDMQ/?lang=pt&format=html>.

GALÁN-MUROS, V.; PLEWA, C. What drives and inhibits university-business cooperation in Europe? A comprehensive assesment. **R&D Management**, v. 46, n. 2, p. 369-382, 2016.

Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley-com.ez19.periodicos.capes.gov.br/doi/epdf/10.1111/radm.12180>.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>.

GIMENEZ, A. M. N.; BONACELLI, M. B. M.; BAMBINI, M. D. O novo marco legal de ciência, tecnologia e inovação no Brasil: desafios para a universidade. **Desenvolvimento em debate**, v. 6, n. 2, p. 99-119, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Ana-Nunes-](https://www.researchgate.net/profile/Ana-Nunes-Gimenez/publication/336530466_O_NOVO_MARCO_LEGAL_DE_CIENCIA_TECNOLOGIA_E_INOVACAO_NO_BRASIL_DESAFIOS_PARA_A_UNIVERSIDADE/links/5da48af092851c6b4bd680b5/O-NOVO-MARCO-LEGAL-DE-CIENCIA-TECNOLOGIA-E-INOVACAO-NO-BRASIL-DESAFIOS-PARA-A-UNIVERSIDADE.pdf)

[Gimenez/publication/336530466_O_NOVO_MARCO_LEGAL_DE_CIENCIA_TECNOLOGIA_E_INOVACAO_NO_BRASIL_DESAFIOS_PARA_A_UNIVERSIDADE/links/5da48af092851c6b4bd680b5/O-NOVO-MARCO-LEGAL-DE-CIENCIA-TECNOLOGIA-E-INOVACAO-NO-BRASIL-DESAFIOS-PARA-A-UNIVERSIDADE.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ana-Nunes-Gimenez/publication/336530466_O_NOVO_MARCO_LEGAL_DE_CIENCIA_TECNOLOGIA_E_INOVACAO_NO_BRASIL_DESAFIOS_PARA_A_UNIVERSIDADE/links/5da48af092851c6b4bd680b5/O-NOVO-MARCO-LEGAL-DE-CIENCIA-TECNOLOGIA-E-INOVACAO-NO-BRASIL-DESAFIOS-PARA-A-UNIVERSIDADE.pdf).

GOLDBAUM, S.; PEDROZO JR, E. A prestação de contas das entidades privadas sem fins lucrativos em parcerias com a União (2008 a 2014). **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, n. 74, 2018. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/70160>.

HINOUE, G. L. *et al.*; A Avaliação Das Universidades Federais Como Exercício De Poder. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 5, n. 1, 15 out. 2021. Disponível em:

<https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14099>.

JOHNSON, H. A. Trello. **Journal of the Medical Library Association: JMLA**, v. 105, n. 2, p. 209, 2017. Disponível em: <https://jmla.pitt.edu/ojs/jmla/article/view/49>.

KATTEL, R. *et al.* Can we measure public sector innovation? A literature review. **LIPSE project paper**, 2014. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/273887292_Can_we_measure_public_sector_innovation_A_literature_review.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 21, n. 69, 2016. DOI: 10.12660/cgpc.v21n69.53902. Disponível em:

<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/53902>.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **On innovation in the public sector**. NIFU, 2005. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Per-M-Koch/publication/265318205_On_Innovation_in_the_Public_Sector/links/5a72d30caca2720bc0da757d/On-Innovation-in-the-Public-Sector.pdf.

MARQUES, H. *et al.* Inovação Aberta entre universidade-empresa: a percepção de professores universitários. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, 16(1), 83-104, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.24002.

MARTINS, M. A. CUMPRIMENTO PROVISÓRIO DE SENTENÇA E A RESPONSABILIDADE CIVIL DO EXEQUENTE. 2021. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/2319>.

MIKOSZ, V. M.; DE LIMA, I. A. A relação universidade-empresa-governo: Mecanismos de cooperação e seus fatores intervenientes em uma universidade pública. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 14, n. 34, 2018. Disponível em <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/7148/5406>.

MIRANDA, M. V. V.; GONÇALVES, J. R.; DA COSTA, D. Organização administrativa: a evolução da administração pública e sua modernização até administração gerencial e o advento do princípio da eficiência. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, v. 11, n. 41, p. 88-107, 2020. Disponível em: <https://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/244/339>.

OTA, R. K.; SECCHI, L.; MICHELS, G. W. Disfunções burocráticas no contencioso administrativo fiscal federal: alternativas para o aprimoramento da solução de litígios. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 74, n. 4, p. 758 - 777, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9931>.

PATZLAFF, A. C.; SANTOS, G. D.; PATZLAFF, P. M. G. Análise acerca da essência burocrática weberiana e os pressupostos mecanicistas: a relação entre o perfil dos líderes e a incidência de disfunções burocráticas em uma instituição pública. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 8, n. 2, p. 09-36, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/307848591_ANALISE_ACERCA_DA_ESSENCIA_BUROCRATICA_WEBERIANA_E_OS_PRESSUPOSTOS_MECHANICISTAS_A_RELACAO_ENTRE_O_PERFIL_DOS_LIDERES_E_A_INCIDENCIA_DE_DISFUNCOES_BUROCRATICAS_EM_UMA_INSTITUICAO_PUBLICA.

PEREIRA, L. C. **O impacto do Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC na eficiência da gestão do patrimônio da Universidade Federal do Piauí – UFPI**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Piauí, Centro de Ciências Humanas e Letras, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Teresina, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufpi.br:8080/handle/123456789/1328>.

PEREIRA, S. P. M.; CORREIA, P. M. A. R. Movimentos pós-nova gestão pública: o novo serviço público. **Lex Humana (ISSN 2175-0947)**, v. 12, n. 1, p. 69-85, 2020. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1824>.

PETERSEN, M. P. *et al.* Eficiência versus Conformidade: Uma Análise Comparativa dos Processos de Aquisição (Procurement) e Controle Financeiro nos Setores Público e Privado: Efficiency versus Compliance: A Comparative Analysis of Procurement and Financial Control Processes in the Public and Private Sectors. **RCMOS-Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 1, n. 9, 2021. Disponível em: <https://submissoesrevistarcmos.com.br/rcmos/article/view/1697>.

PINTO, C. S. A. Padronização De Documentos Oficiais No Sistema Eletrônico De Informações – Sei E Na Multicampi Da Universidade Do Estado Da Bahia. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 166–184, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i4.4978. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/4978>.

PRESTES, G. *et al.* **Inovação no Brasil e sua Relação com a Tríplex Hélice Universidade**. Anales de XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2017. Disponível em: <https://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviimostrappga/paper/viewFile/5066/1806>.

RIBEIRO, É. A.; ALVES, A. F. Barreiras e potencialidades da interação universidade-empresa sob a perspectiva de docentes da Universidade Estadual de Maringá. **Acta Scientiarum, Human and Social Sciences**, v. 41, n. 2, p. 45679, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3073/307361599007/307361599007.pdf>.

RAVANELLO, R. P. *et al.* Avaliação de serviços: diferenças entre os serviços públicos e os privados. In: OLIVEIRA, *et al.* (org.). **Tópicos em Administração**. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2023. v. 49, p. 59. DOI: 10.36229/978-65-5866-277-8. Disponível em: https://livros.poisson.com.br/adm/volume49/Topicos_em_Administracao_vol49.pdf#page=59

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**, 4ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013948. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>.

RODRIGUES, C. C. *et al.* **Reflexos dos cortes orçamentários sobre os gastos das universidades públicas federais**. 2023. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/5095>.

VICENTE, L. R.; DEZAN, S. L. O impacto dos acordos na prescrição das advertências e na celeridade processual da Corregedoria da Receita Federal do Brasil. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, v. 9, p. 1-29, 2022. Disponível em: <https://reedrevista.org/reed/article/view/722>.

ROSA, R. A.; FREGA, J. R. Intervenientes do Processo de Transferência Tecnológica em uma Universidade Pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 4, p. 435–457, jul. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/rpbZjZwp6dwYDZMy4bHbCGb/?lang=pt#>.

SALVIANO, E. A. S. P. **Um método para avaliação da eficiência do processo administrativo disciplinar**. 2025.100 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2025.

SCHIEFLER, E. A. C.; CRISTÓVAM, J. S. S.; DE SOUSA, T. P. Administração Pública digital e a problemática da desigualdade no acesso à tecnologia: Digital Public Administration and the problem of inequality in access to technology. **International Journal of Digital Law**, v. 1, n. 2, p. 97-116, 2020. Disponível em: <https://journal.nuped.com.br/index.php/revista/article/view/schiefler2020>.

SICSÚ, A. B.; SILVEIRA, M. Avanços e retrocessos no marco legal da ciência, tecnologia e inovação: mudanças necessárias. **Ciência e Cultura**, v. 68, n. 2, p. 04-05, 2016. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-67252016000200002&script=sci_arttext.

SILVA, T. R. V. **Interação universidade-empresa como mecanismo para a inovação sob a ótica dos docentes**. 2022. 139 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP)) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/8644>.

SILVA, L. G.; SOUZA, R. B. de. A gestão de documentos e tramitação de processos na administração pública, com a utilização do Sistema Eletrônico de Informações – SEI: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 10, 2020. DOI: 10.35699/2237-6658.2020.25838. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/25838>.

STAL, E.; FUJINO, A. The evolution of universities' relations with the business sector in Brazil: What national publications between 1980 and 2012 reveal. **Revista de Administração**, v. 51, n. 1, p. 72-86, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/114168/112068>.

STURMER, Robinson Alexander *et al.* Compras públicas: uma revisão sistemática dos riscos e desafios. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 11, p. 1-11, 2022. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/79840>.

UFRPE. Conselho Universitário. **Resolução nº 090, de 15 de março de 2013**. Aprova a reestruturação de Unidades Organizacionais da Universidade Federal Rural de Pernambuco e dá outras providências. Recife: UFRPE, 2013. Disponível em: <https://seg.ufrpe.br/content/res-no-0902013-com-anexo>.

_____. Conselho Universitário. **Resolução n.º 032/2015, de 2015**. Dispõe sobre normas e procedimentos para celebração de convênios, acordos de cooperação e demais ajustes entre a UFRPE e entidades privadas. Recife: UFRPE, 2015. Disponível em: <https://seg.ufrpe.br/content/res-no-0322015>.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 104, de 2019**. Homologa a Resolução nº 095/2019 expedida ad referendum do CONSU, que aprovou o Regimento Interno e a Reestruturação Organizacional do Núcleo de Relações Institucionais e Convênios (NURIC). Recife: UFRPE, 2019. Disponível em: <https://seg.ufrpe.br/content/res-no-1042019-0>.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 027, de 5 de junho de 2020**. Aprova a criação do Instituto de Inovação, Pesquisa, Empreendedorismo, Internacionalização e Relações Institucionais (IPÊ), bem como o seu Regimento Interno e Estrutura Organizacional, e dá outras providências. Recife: UFRPE, 2020. Disponível em: <https://seg.ufrpe.br/content/res-no-0272020-0>.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 371, de 4 de setembro de 2023**. Aprova normativa que disciplina as parcerias entre a Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE e pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras. Disponível em: <https://seg.ufrpe.br/content/res-no-3712023>.

_____. **UFRPE divulga orientações sobre o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC)**. Disponível em:

<https://www.ufrpe.br/br/content/ufrpe-divulga-orientações-sobre-sistema-integrado-de-patrimônio-administração-e-contratos#:~:text=O%20SIPAC%20foi%20iniciado%20no,sobre%20o%20uso%20do%20meio.>

VON ELM, E. *et al.* The Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology (STROBE) statement: guidelines for reporting observational studies. **The lancet**, v. 370, n. 9596, p. 1453-1457, 2007. Disponível em: <https://www.equator-network.org/reporting-guidelines/strobe/>.

3 Segundo Ensaio

Gargalos e desperdícios na celebração de parcerias institucionais: uma análise *Lean* e BPM do fluxo processual em uma universidade pública

Resumo

A celebração de parcerias institucionais é essencial para fortalecer a inovação em universidades públicas e ampliar a captação de recursos externos, embora tais processos frequentemente enfrentem entraves burocráticos. Este estudo teve como objetivo identificar os principais gargalos no fluxo de celebração de parcerias para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) do tipo tripartite, envolvendo UFRPE, fundação de apoio e financiador externo, e compreender suas causas a partir da integração entre *Business Process Management* (BPM) e *Lean Thinking*. Trata-se de uma pesquisa aplicada, descritiva e explicativa, baseada em estudo de caso, análise documental de 31 processos administrativo e técnicas estatísticas, além da modelagem, em BPMN, do fluxo específico dessas parcerias. Os resultados revelaram forte assimetria no fluxo, com acúmulo de tempo nas etapas de análise técnica pelo NURI e de coleta de assinaturas. Identificaram-se como principais fontes de ineficiências os desperdícios do tipo defeitos, seguidos por desperdícios de espera e movimentação. Os testes qui-quadrado indicaram associações estatisticamente significativas entre os tipos de desperdícios *Lean* e três variáveis processuais: tipo do processo administrativo, área do conhecimento do requerente e normativo interno vigente. Conclui-se que a integração entre BPM e *Lean Thinking* permite diagnosticar as fontes de ineficiência e orientar melhorias que favorecem maior agilidade, padronização e competitividade institucional.

Palavras-chave — *Business Process Management*, *Lean Thinking*, Desperdícios, Parcerias Institucionais, Universidade Pública.

Abstract

The establishment of institutional partnerships is essential to strengthen innovation in public universities and increase external funding, although such processes often face bureaucratic obstacles. This study aimed to identify the main bottlenecks in the flow of establishing tripartite partnerships for Research, Development, and Innovation (RD&I), involving UFRPE, a support foundation, and an external financier, and to understand their causes based on the integration of Business Process Management (BPM) and Lean Thinking. This is an applied, descriptive, and explanatory study based on a case study, documentary analysis of 31 administrative processes, and statistical techniques, in addition to modeling the specific flow of these partnerships in BPMN. The results revealed a strong asymmetry in the flow, with an accumulation of time in the stages of technical analysis by NURI and signature collection. The main sources of inefficiency identified were defects, followed by waiting and movement waste. Chi-square tests indicated statistically significant associations between Lean waste types and three procedural variables: type of administrative process, applicant's area of knowledge, and current internal regulations. It was concluded that the integration between BPM and Lean Thinking allows for the diagnosis of sources of inefficiency and guides improvements that favor greater agility, standardization, and institutional competitiveness.

Keywords — Business Process Management, Lean Thinking, Wastes, Institutional Partnerships, Public University.

3.1 Introdução

A reforma gerencial do Estado brasileiro, iniciada na década de 1990, fundamentou-se nos princípios do *New Public Management* (NPM), traduzido no contexto brasileiro como Nova Gestão Pública (Filgueiras, 2018). Um de seus pilares centrais foi a orientação do Estado para o cidadão (Blonski, 2017), que passou a ser concebido como cliente ou “cliente-cidadão” (Lara e Gosling, 2016). Em consonância com essas diretrizes, a administração pública brasileira tem buscado aprimorar a prestação de serviços, elevar padrões de desempenho e otimizar a utilização dos recursos públicos (Branco et al., 2019), alinhando-se progressivamente aos pressupostos da Nova Gestão Pública.

Apesar dos avanços, o gestor público ainda enfrenta desafios decorrentes das disfunções burocráticas, como ressaltam Patzlaff, Santos e Patzlaff (2015). Essas disfunções comprometem a eficiência e a capacidade de inovação da gestão pública, mantendo estruturas organizacionais excessivamente rígidas e processos administrativos lentos e fragmentados.

As universidades públicas brasileiras não fogem a esse panorama, compartilhando desafios estruturais e operacionais semelhantes. Como aponta Dos Santos (2025), essas instituições ainda enfrentam excesso de normas, lentidão processual, elevado grau de hierarquização e uma forte cultura de emissão de pareceres, elementos que reduzem a agilidade e comprometem a eficiência de seus fluxos administrativos. A isso se soma a alta dependência de recursos governamentais e as restrições orçamentárias cada vez mais rígidas (Dos Santos, 2025; Martins, Fernandes e Brun, 2019).

Diante dessas limitações, torna-se imprescindível a adoção de mecanismos que reduzam a vulnerabilidade financeira das instituições (Corrêa, 2021), sendo a celebração de parcerias institucionais uma alternativa estratégica (Fernandes *et al.*, 2010).

Apesar de possuírem natureza e objetivos distintos, universidades e empresas podem atuar de forma conjunta, de acordo com seus interesses e necessidades, gerando assim um sistema onde ambas se beneficiam (Gazzetta, Kato-Cruz e Endo, 2020).

O Estado também possui papel fundamental como intermediário dessa relação, com políticas de incentivo, como o Marco Legal da Ciência e Tecnologia (MLCTI) de 2016, ou a criação das fundações de apoio em 1994, ações voltadas à redução de fluxos burocráticos entre as universidades e as empresas (Alves e Azevedo, 2007; Doin e Rosa, 2020).

Contudo, mesmo essa solução enfrenta obstáculos, pois a formalização de parcerias no contexto universitário público é um processo complexo, competitivo e exigente, requerendo

elevada eficiência administrativa e clareza procedimental, e por muitas vezes pode esbarrar nos diferentes níveis de conhecimento gerencial dos servidores (Pascuci *et al.*, 2016).

De acordo com Fontes (2023), em estudo realizado na Coordenadoria de Convênios da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), uma das dificuldades enfrentadas no processo de elaboração do projeto acadêmico é o entendimento escasso dos proponentes a respeito da dinâmica administrativa das parcerias.

Nesse sentido, a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) apresenta um cenário representativo desses desafios. Dentre os tipos de parcerias que podem ser formalizadas na instituição, as voltadas para Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação (PD&I), especialmente as que envolvem as figuras de um financiador (público ou privado), da fundação de apoio e da UFRPE, conforme descrito na Resolução CONSU/UFRPE 371/2023 (UFRPE, 2023), recebem especial destaque.

No entanto, conforme identificado por Silva (2022), docentes da UFRPE apontam dificuldades no fluxo de celebração de parcerias institucionais, associadas à morosidade e à falta de padronização dos processos.

Diante desse panorama, é importante adotar ferramentas de gestão orientadas à melhoria contínua dos processos internos, de modo a aumentar a eficiência e a competitividade institucional (Branco *et al.*, 2019). Uma dessas ferramentas é o *Business Process Management* (BPM), abordagem voltada à gestão e otimização de processos organizacionais. O BPM permite ao gestor compreender o estado atual dos fluxos processuais, identificar gargalos e implementar melhorias, padronizando atividades e priorizando o que gera valor para o cliente (Zhao *et al.*, 2016; Ramos *et al.*, 2022).

A aplicação do BPM tem sido cada vez mais associada a metodologias complementares, como o *Lean Thinking*, que compartilha o foco na geração de valor e na eliminação de desperdícios (Ramos *et al.*, 2022). A integração entre BPM e *Lean Thinking* favorece a construção de fluxos processuais mais eficientes, ágeis e sustentáveis (Branco *et al.*, 2019), especialmente em contextos organizacionais complexos.

De acordo com o guia BPM CBOK 3.0, o *Lean* é uma filosofia relacionada à minimização de desperdícios (*wastes*), com o objetivo de reduzir o tempo de resposta (*lag*) entre o pedido do cliente e a entrega do resultado (ABPMP, 2013).

A filosofia *Lean*, também conhecida como Pensamento Enxuto, tem origem no Japão, mais precisamente na *Toyota Motor Company*, com a implementação do Sistema *Toyota* de Produção (STP), desenvolvido por Taiichi Ohno e Eiji Toyoda. Esse sistema buscava eliminar

atividades que não agregassem valor, aumentar a eficiência operacional e promover a melhoria contínua dos processos (Branco *et al.*, 2019; Calsavara, 2016; Peralta *et al.*, 2016).

A literatura apresenta casos de sucesso da aplicação conjunta dessas metodologias. Ferreira *et al.* (2018) apontam que a adoção do BPM e do *Lean* na área da saúde promoveu a redução do tempo de internação, o aumento da satisfação, eficiência e segurança do paciente, a diminuição do tempo de notificação de infecções e o melhor entendimento do processo ponta a ponta, entre outros benefícios. De Oliveira e Fialho (2019), por sua vez, aplicaram as metodologias em uma pequena empresa de assistência técnica para dispositivos eletrônicos e identificaram significativa redução no tempo de espera por recursos e no tempo total de processamento.

Em um contexto semelhante ao da presente pesquisa, Branco *et al.* (2019) aplicaram BPM e *Lean* em uma instituição de ensino superior pública, especificamente no setor de patrimônio, resultando na identificação de problemas no fluxo processual e na proposição de melhorias. Esses estudos evidenciam a versatilidade da adoção conjunta das metodologias em diferentes contextos organizacionais.

Considerando isso, e o problema descrito por Silva (2022) no fluxo de celebração de parcerias institucionais na UFRPE, este estudo tem o objetivo de identificar, a partir da aplicação combinada do BPM e do *Lean Thinking*, os principais gargalos e suas causas, o que pode servir para mitigar esses problemas e tornar a instituição mais competitiva, ampliando sua capacidade de captação de recursos externos ao orçamento governamental, além de proporcionar ao cliente-cidadão um serviço mais satisfatório.

Na literatura, não foram observados estudos que buscaram analisar a dinâmica da celebração de parcerias institucionais sob a ótica do BPM e do *Lean Thinking*, o que evidencia o ineditismo deste estudo.

3.2 Métodos

Este estudo seguiu de forma adaptada as orientações do checklist *Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology* (STROBE). Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, pois busca propor soluções para um problema concreto relacionado à eficiência processual na celebração de parcerias institucionais em uma universidade pública (Gil, 2019).

Quanto aos objetivos, classifica-se como pesquisa descritiva, uma vez que pretende descrever o fluxo processual de celebração de parcerias na instituição e identificar possíveis gargalos, e explicativa, tendo em vista que busca identificar as causas desses gargalos (Richardson, 2017).

No que se refere aos procedimentos metodológicos, trata-se de um estudo de caso realizado na UFRPE, com foco nas especificidades do fluxo processual de celebração de parcerias institucionais (Yin, 2015). A abordagem adotada é mista, combinando técnicas qualitativas e quantitativas (Creswell, 2021). Foram realizadas uma análise de conteúdo dos documentos que compõem os processos administrativos e a aplicação de técnicas estatísticas.

A coleta de dados ocorreu por meio de levantamento documental, caracterizado pelo uso exclusivo de documentos como fonte primária, buscando extrair informações capazes de esclarecer um fenômeno específico (Kripka, Scheller e Bonotto, 2015). Foram utilizadas como fontes institucionais: o site de parcerias da UFRPE; os normativos internos de parcerias da UFRPE; o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), no qual tramitam os processos eletrônicos; e processos físicos arquivados no NURI/UFRPE.

Buscou-se, inicialmente, compreender, com base nos normativos internos e no portal de parcerias da UFRPE, o fluxo processual de celebração de parcerias e para isso, com auxílio da metodologia BPM e o BPMN para modelagem, com auxílio do software *Miro*, o que permitiu a visualização gráfica do processo de celebração de parcerias na UFRPE.

Em seguida, realizou-se a exploração dos processos administrativos, por meio de análise documental com base na técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (1979), observando suas três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Na pré-análise dos processos, inicialmente foi definido o *corpus* de análise, com a escolha dos processos físicos e eletrônicos relacionados à celebração de parcerias institucionais voltadas para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), envolvendo três partícipes (tripartite): a UFRPE; a fundação de apoio (Fadurpe); e um financiador externo (público ou privado). A escolha por esse tipo de projeto se justifica por melhor refletir a hélice tríplice (universidades-empresas-governo) proposta por Etzkowitz e Leydesdorff (Stal e Fujino, 2016). Enquadraram-se nesse perfil 31 processos administrativos, celebrados entre o ano de 2018 e 2024.

Para cada processo, foi realizada a transcrição dos fluxos processuais, buscando identificar as etapas do fluxo processual previstas no normativo interno e no portal de parcerias referente às parcerias institucionais, os departamentos envolvidos em cada etapa, as datas de tramitação, com o tempo decorrido em cada uma delas, e o tempo de posse de cada setor ou responsável, e as ações realizadas em cada etapa da movimentação.

Os dados transcritos foram sistematizados em uma pasta de trabalho no *Microsoft Excel*, onde foi criada uma planilha com colunas destacando a ordem do processo (1 a 31); a duração de cada uma das 11 etapas em cada processo; e o total de dias de cada processo. Destaca-se que

etapas que não ocorreram em determinado processo foram tratadas como *missing values*, o que permitiu que os cálculos realizados considerassem apenas os processos nos quais a etapa efetivamente ocorreu.

Após a organização desses dados, a base foi importada para o *IBM SPSS Statistics* (versão 27), que serviu de suporte para a condução das análises. Foram aplicadas estatísticas descritivas e o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, com o objetivo de comparar os tempos entre as etapas do processo e identificar aquelas que se configuram como mais críticas no fluxo de celebração de parcerias da UFRPE.

Identificados os gargalos, buscou-se compreender suas causas à luz dos desperdícios propostos pela teoria *Lean*. Para isso, o texto transcrito foi analisado sob essa ótica.

Foi criada outra coluna na planilha do *Microsoft Excel* associando os desperdícios *Lean* a cada etapa na qual estavam presentes. Essa coluna foi transposta para a base do *IBM SPSS Statistics* (versão 27), para análise etapa x desperdício *Lean*, com auxílio de tabulações cruzadas.

Para examinar se a distribuição dos tipos de desperdícios *Lean* variava em função de características processuais dos projetos acadêmicos, realizou-se tabulações cruzadas e o teste de independência Qui-quadrado de Pearson entre: o tipo de processo administrativo: antes da implementação do SIPAC (processo físico) e depois da implementação do SIPAC (processo eletrônico), a área do conhecimento do requerente do processo, conforme classificação proposta pela CAPES (BRASIL, 2020): Ciências Agrárias, Ciências Humanas, Ciências Exatas e Ciências Sociais Aplicadas, e normativo interno (NI) vigente: antes do NI pós-MLCTI, 1º NI pós-MLCTI e 2º NI pós-MLCTI. Para estimar o tamanho do efeito de associação entre as variáveis, também foi calculado o coeficiente V de Cramer.

3.3 Resultados

3.3.1 Estrutura e Funcionamento do Fluxo de Celebração de Parcerias Institucionais na UFRPE

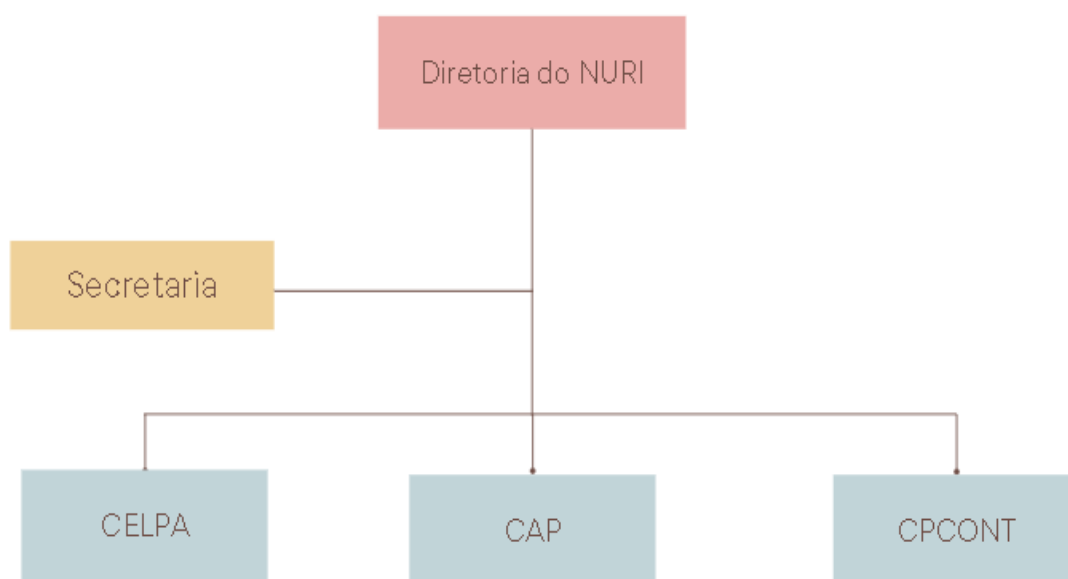
No contexto da UFRPE, a gestão das parcerias institucionais e relações com outras entidades, incluindo empresas privadas, é conduzida por uma unidade organizacional específica: o Núcleo de Relações Institucionais (NURI), órgão criado em 2013 sob a denominação de Núcleo de Relações Institucionais e Convênios (NURIC) (UFRPE, 2013), e reestruturado em 2019 pelo Conselho Universitário da UFRPE (UFRPE, 2019). Em 2020, passou a integrar o Instituto de Inovação, Pesquisa, Empreendedorismo, Internacionalização e

Relações Institucionais (Instituto IPÊ), assumindo a atual nomenclatura de NURI (UFRPE, 2020).

Dentre as atribuições do NURI, pode-se destacar a atuação como elo entre a UFRPE e a fundação de apoio, órgãos governamentais, instituições de pesquisa e empresas privadas, com o propósito de viabilizar e aperfeiçoar as parcerias institucionais. Também cabe ao NURI administrar todo o ciclo de vida dessas parcerias, assegurando que os processos ocorram de forma transparente, eficiente e responsável (UFRPE, 2020). O núcleo também realiza análises técnicas de planos de trabalho, acompanha a conformidade de procedimentos e promove a comunicação entre os setores envolvidos no fluxo de parcerias (UFRPE, 2020; UFRPE, 2023).

A estrutura organizacional atual do NURI foi desenhada em 2019. O núcleo atualmente é composto pela Diretoria, Secretaria e por 3 Coordenadorias: Celebração de Convênios (CELPA/NURI); Acompanhamento (CAP/NURI); e Prestação de Contas (CPCONT/NURI) (UFRPE, 2019; UFRPE, 2023), conforme exposto na Figura 1.

Figura 1. Estrutura organizacional do Núcleo de Relações Institucionais da UFRPE



Elaborado pelo autor. Fonte: UFRPE (2019) e UFRPE (2023).

A CELPA/NURI possui a responsabilidade de orientar os *stakeholders* quanto aos trâmites administrativos necessários para a formalização de parcerias, além da análise e acompanhamento dos processos nessa fase, garantindo que eles estejam de acordo com a legislação aplicável. A CELPA/NURI também é responsável por elaborar as minutas de parcerias e conduzir o trâmite processual de celebração, dentre outras atividades (UFRPE, 2020; UFRPE, 2023).

A respeito da estrutura normativa, até 2021 eram seguidos os normativos gerais relacionados a parcerias institucionais, como a Portaria Interministerial nº 424/2016 e

posteriores (507/2011 e 127/2008). No entanto, a partir de 2021, houve atualização dos normativos e adequação ao MLCTI, com a resolução CONSU/UFRPE nº 46/2021 e posteriormente com a resolução CONSU/UFRPE nº 371/2023, atualmente vigente.

A celebração de parcerias institucionais para PD&I entre a UFRPE, a fundação de apoio e um financiador externo, alvo deste estudo, seguem um fluxo processual, descrito no portal do NURI. Para este estudo, considerou-se como etapa inicial do fluxo de celebração de parcerias a abertura do processo por parte do requerente; e como etapa final, a publicação da parceria no Diário Oficial da União (DOU), momento em que a cooperação entra em vigência e passa a ser acompanhada pela CAP/NURI. Esse fluxo processual está descrito de forma sintética de acordo com a Figura 2.

Figura 2. Etapas do fluxo processual de celebração de parcerias para PD&I tripartite na UFRPE

Etapa	Etapa do fluxo processual	Setor responsável
E ₁	Abertura do processo administrativo	Requerente
E ₂	Análise do mérito, ética e relevância do projeto e plano de trabalho pelo Órgão Colegiado do departamento do requerente	Órgão Colegiado
E ₃	Homologação e registro pela Unidade Gestora do Projeto (UGP)	UGP
E ₄	Análise da instrução processual pela CELPA/NURI	CELPA/NURI
E ₅	Análise orçamentária e contábil pela Gerência de Contabilidade e Finanças (GCF)	GCF
E ₆	Análise do interesse institucional pela Diretoria Geral do Instituto IPÊ	Diretoria IPÊ
E ₇	Solicitação ao reitor dos documentos: Autorização para celebração da parceria e Declaração de idoneidade da fundação de apoio	Reitoria
E ₈	Elaboração da minuta da parceria	NURI
E ₉	Análise jurídica pela Procuradoria Jurídica	PJ
E ₁₀	Coleta de assinaturas dos partícipes	NURI
E ₁₁	Publicação no Diário Oficial da União	NURI

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

O processo administrativo que passa pelo fluxo acima citado é, desde abril de 2020, completamente movimentado de forma eletrônica, dentro do SIPAC. Antes disso, os processos eram físicos (Moura, 2024).

O requerente do processo deve ser servidor vinculado à UFRPE. Neste estudo, todos os projetos tiveram como requerentes docentes das áreas de: Ciências Agrárias, Ciências Humanas, Ciências Exatas e Ciências Sociais Aplicadas.

Além disso, é importante destacar que, atualmente, a UFRPE possui somente uma fundação de apoio credenciada, a Fundação de Apoio Apolônio Salles de Desenvolvimento Educacional (FADURPE), órgão responsável pelo gerenciamento administrativo e financeiro dos projetos acadêmicos onde consta como partícipe (UFRPE, 2023).

3.3.2 Mapeamento do fluxo processual de celebração de parcerias na UFRPE com base em BPMN

Para Zairi (1997), o BPM é uma metodologia sistemática que visa analisar e aprimorar de forma contínua atividades essenciais, como manufatura, marketing, comunicações e outros aspectos cruciais da operação empresarial. De acordo com a versão 3.0 do Guia BPM CBOOK (*Business Process Management – Common Body of Knowledge*), o BPM configura-se como uma abordagem de gestão voltada a alinhar a estratégia e os objetivos organizacionais às necessidades e expectativas dos usuários dos serviços. Essa perspectiva enfatiza a visão integrada dos processos de ponta a ponta e envolve elementos como estratégias, metas, cultura, estrutura, papéis, políticas, métodos e tecnologias. Em conjunto, esses componentes permitem analisar, modelar, implementar, monitorar, transformar e governar processos de modo sistemático (ABPMP, 2013).

Recentemente, o BPM evoluiu para um escopo mais amplo, incorporando uma visão interorganizacional e orientada à cadeia de valor, ao abranger não apenas o redesenho de processos, mas também a integração entre pessoas, tecnologia e informação para a tomada de decisão eficiente (Ramos *et al.*, 2022).

Dessa forma, o BPM, se propõe a ajudar na melhoria dos processos organizacionais, ajudando as organizações a se tornarem mais eficientes e transparentes, melhorando ainda sua comunicação e integração (Branco *et al.*, 2019; Vrontis *et al.*, 2017).

O BPM tem se mostrado de fundamental importância para instituições públicas que desejam melhorar o desempenho de seus processos, e vem integrando outras metodologias, como o *Lean* e outras metodologias ágeis, adicionando o princípio de que o BPM devem ser enxutos e centrados no valor percebido pelo cliente, que no caso do serviço, é o cliente-cidadão (Lara e Gosling, 2016; Ramos *et al.*, 2022).

A metodologia BPM requer o uso de uma notação padronizada que possibilite a modelagem visual dos processos, facilitando sua compreensão e comunicação entre as partes envolvidas (ABPMP, 2013). Dentre as diversas opções disponíveis, a *Business Process Model and Notation* (BPMN), proposta pelo *Object Management Group* (OMG), destaca-se como uma das mais amplamente utilizadas, em razão de sua clareza gráfica, acessibilidade e capacidade de representação detalhada dos fluxos de trabalho (Ko; Lee; Wah Lee, 2009; ABPMP, 2013).

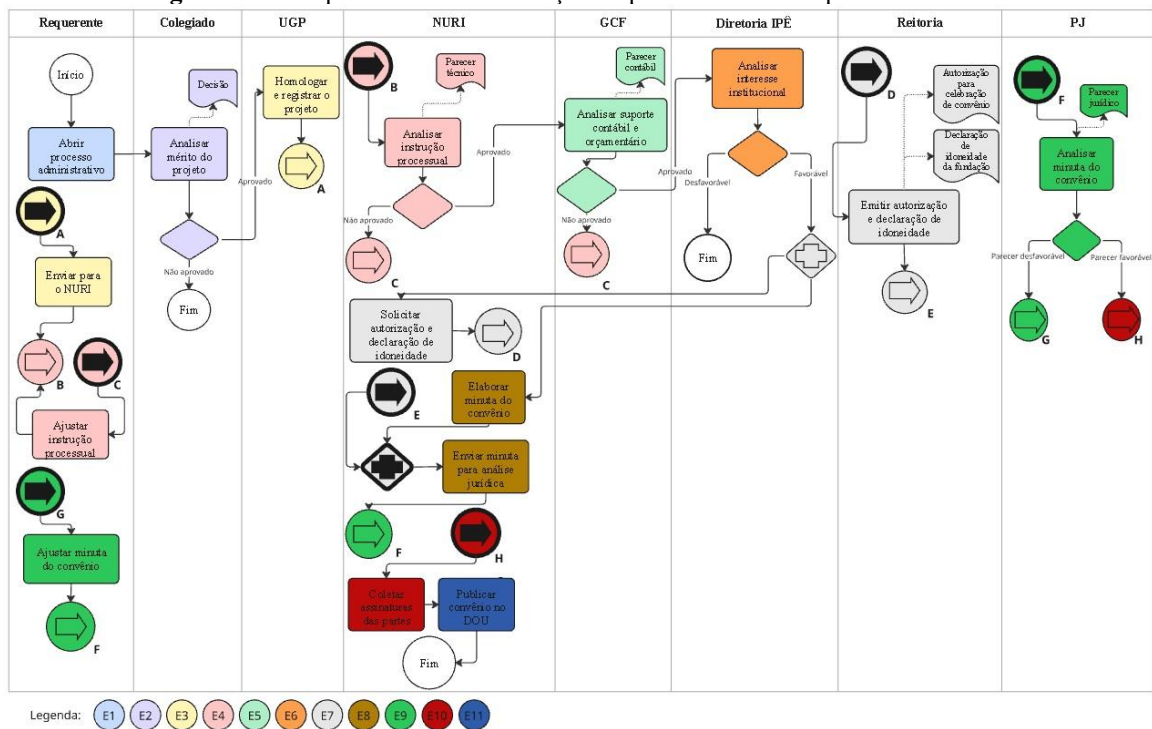
De acordo com Von Rosing *et al.* (2015), o BPMN constitui um padrão internacional de modelagem de processos de negócio, que oferece uma notação gráfica baseada em técnicas tradicionais de fluxograma, permitindo especificar visualmente as etapas, decisões e interações de um processo em um Diagrama de Processos de Negócio (DPN). Essa padronização facilita

a comunicação entre analistas, gestores e demais stakeholders, reduzindo ambiguidades e promovendo uma compreensão comum sobre a forma como o trabalho é realizado (Valle e Oliveira, 2013).

Na notação BPMN, os atores que participam do processo são representados em raias paralelas (*swimlanes*), distribuídas em piscinas (*pools*) que distinguem áreas funcionais, unidades organizacionais ou entidades externas. O fluxo processual é representado por meio de símbolos e ícones que indicam eventos, atividades, *gateways* (decisões) e artefatos de informação, compondo uma sequência lógica e temporal das ações executadas (ABPMP, 2013; OMG, 2014).

O fluxo processual de celebração de parcerias para PD&I do tipo tripartite (UFRPE-fundação de apoio-financiador externo) foi modelado com BPMN, conforme figura 3. O mapeamento do fluxo processual permitiu identificar, de forma estruturada, de que forma os setores envolvidos atuam e como interagem.

Figura 1. Fluxo processual de celebração de parcerias PD&I tripartite na UFRPE



Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Além do fluxo processual, o portal de parcerias da UFRPE também apresenta a documentação necessária com a qual o processo administrativo deve estar instruído. Conforme observado na Figura 4, alguns documentos são fornecidos pela fundação de apoio, e outros são gerados pelo próprio requerente ou por órgão/pessoa vinculada à universidade.

Figura 4. Documentação necessária na instrução processual para celebração de parceria institucional tripartite para PD&I

Documento	Fonte
Projeto acadêmico de pesquisa, desenvolvimento ou inovação (Lei nº 8.958/94)	Requerente
Aprovação do projeto pelo órgão colegiado competente	Órgão Colegiado do requerente
Plano de trabalho com anuência expressa da fundação de apoio	Requerente
Declaração de compatibilidade de custos assinada pelo coordenador	Requerente
Declaração de respeito ao teto remuneratório (art. 37, XI, CF/88)	Requerente
Declaração de indicação de fiscal	Requerente
Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador	Requerente
Portaria(s) de autorização para docentes em regime de dedicação exclusiva	Órgão colegiado do requerente
Autorização da chefia imediata (para demais servidores da UFRPE)	Chefia do requerente
Declaração da fundação de apoio atestando a habilitação da empresa (art. 25 do Decreto nº 8.240/14)	Fundação de apoio
Termo(s) de referência para aquisição de bens e contratação de serviços	Fundação de apoio
Planilha de ressarcimento das despesas operacionais da fundação e balancete financeiro	Fundação de apoio
Comprovação do credenciamento da fundação junto ao MEC	Fundação de apoio

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Na etapa inicial (E_1), o requerente abre o processo administrativo e anexa toda a documentação obrigatória, encaminhando em seguida para análise do mérito do projeto pelo órgão colegiado ao qual o requerente é vinculado (E_2).

Em E_2 , caso haja reprovação, o processo é finalizado. Se aprovado, o projeto segue para homologação e registro (E_3) pela Unidade Gestora da Natureza do Projeto (UGP), que pode ser um dos órgãos, conforme descrito no portal de parcerias da UFRPE: Núcleo de Pesquisa (NUPESQ/IPÊ); Núcleo de Empreendedorismo e Inovação (NEI/IPÊ); Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PREG/UFRPE); Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Cidadania (PROEXC/UFRPE); Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG/UFRPE); Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD/UFRPE).

Em seguida, o processo é devolvido ao requerente que encaminha ao NURI, para análise técnica da instrução processual (E_4), a qual pode resultar na aprovação ou na necessidade de ajustes por parte do requerente.

Após aprovação pelo NURI, o fluxo processual avança para a análise orçamentária e contábil realizada pela GCF (E_5), onde elementos financeiros e contábeis são validados. Caso haja necessidade de ajustes, o processo é encaminhado ao requerente. Caso aprovado, o processo é submetido à Diretoria do IPÊ para verificação do interesse institucional (E_6).

Após a conclusão dessas etapas, o NURI solicita à Reitoria a emissão do documento de autorização para celebração de parceria e declaração de idoneidade da fundação de apoio (E_7). O mapeamento realizado mostra que, enquanto E_7 está ocorrendo, o NURI procede a elaboração da minuta da parceria (E_8).

Finalizada a elaboração da minuta, o processo segue para Procuradoria Jurídica (E₉), que pode solicitar ajustes ao requerente ou aprovar o instrumento legal, devolvendo o processo ao NURI para a etapa E₁₀, onde ocorrem os ajustes finais e coleta da assinatura dos partícipes (UFRPE, representado pela reitoria; Fundação de Apoio; e Financiador do projeto). Em seguida, o projeto é publicado no Diário Oficial da União (E₁₁), e a partir daí está vigente.

3.3.3 Estatísticas descritivas do tempo por etapa para identificar gargalos no fluxo processual de celebração de parcerias na UFRPE

A Tabela 1 apresenta os dados referentes à duração, em dias, das etapas que compõem o fluxo processual dos processos analisados. Os valores estão distribuídos conforme as etapas E₁ a E₁₁, permitindo observar o tempo registrado em cada uma delas para todos os processos incluídos na amostra.

Tabela 1. Duração das etapas no fluxo processual dos processos analisados

Ordem	Etapa do processo											Total
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉	E ₁₀	E ₁₁	
1	7	132	-	-	-	-	-	12	42	113	0	306
2	2	125	-	8	-	-	-	0	43	131	0	309
3	0	-	-	-	-	-	-	14	17	28	0	59
4	0	25	-	549	9	-	-	2	23	28	0	982*
5	0	-	9	115	11	-	-	3	60	69	0	267
6	14	-	-	14	2	-	-	5	8	22	0	65
7	0	-	19	11	7	-	-	2	53	251	0	343
8	1	-	2	64	4	-	-	6	20	96	0	193
9	0	14	-	423	3	-	-	4	26	5	0	475
10	11	7	-	85	1	-	-	7	12	218	0	341
11	28	119	-	33	23	-	-	0	10	23	0	236
12	7	24	-	172	11	-	-	1	15	70	0	300
13	0	-	-	203	9	-	-	1	4	28	0	245
14	0	7	70	44	-	-	-	1	40	125	0	287
15	0	7	35	47	6	-	-	0	8	55	0	158
16	0	24	93	159	16	-	-	2	12	37	0	343
17	0	-	-	93	-	6	-	13	3	43	0	158
18	7	43	7	21	7	4	-	1	6	100	0	196
19	2	-	-	127	33	-	-	3	5	134	0	304
20	0	80	-	51	7	-	-	0	62	42	0	242
21	0	-	-	247	10	-	-	3	8	12	0	280
22	0	-	21	69	15	-	-	3	3	1	0	112
23	0	-	15	14	2	-	-	1	5	93	0	130
24	0	-	7	14	17	-	-	3	3	28	0	72
25	0	-	8	11	15	-	-	0	6	35	0	75
26	0	-	-	14	20	-	-	1	3	53	0	91
27	0	-	7	8	27	-	-	0	6	44	0	92
28	0	0	-	36	6	-	-	0	3	64	0	109
29	0	-	14	7	1	-	-	1	6	43	0	72
30	0	-	4	11	3	-	-	8	2	27	0	55
31	0	-	-	6	-	-	-	6	1	56	0	69

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da Pesquisa (2025). *O processo 4 teve uma etapa fora do fluxo processual padrão que durou 346 dias e não foi considerada. Os traços (-) se referem às etapas que não ocorreram no processo, e foram tratadas como *missing values*.

A tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas para o tempo de permanência em cada etapa do processo. Observou-se que a E₇ não ocorreu em nenhum dos processos analisados.

Tabela 2. Estatísticas descritivas do tempo (em dias) por etapa do processo de celebração de parcerias na UFRPE

Etapa	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
E ₁	31	2,55	0	0	28	3,16	11,28
E ₂	13	46,69	24	0	132	0,95	-0,83
E ₃	14	22,21	11,5	2	93	2,01	3,38
E ₄	29	91,59	44	6	549	2,40	6,06
E ₅	25	10,60	9	1	33	1,10	0,82
E ₆	2	5,00	5	4	6	-	-
E ₈	31	3,32	2	0	14	1,57	1,82
E ₉	31	16,61	8	1	62	1,43	0,87
E ₁₀	31	66,90	44	1	251	1,71	3,12
E ₁₁	31	0,00	0	0	0	-	-

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da pesquisa (2025).

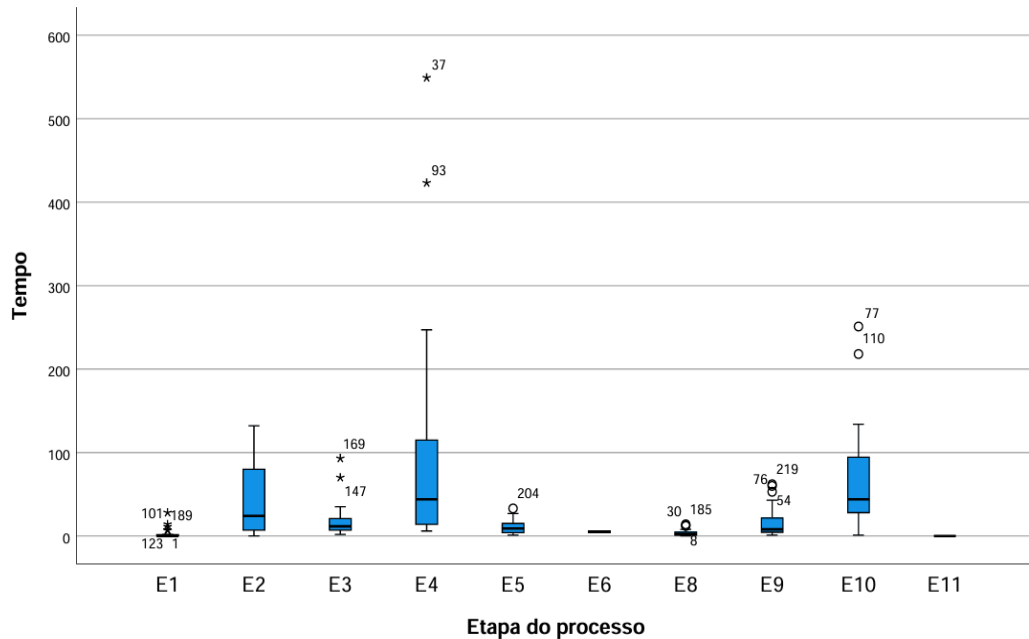
É possível observar inicialmente que as etapas E₁, E₈, E₉, E₁₀ e E₁₁ ocorreram em todos os 31 processos analisados, enquanto E₂, E₃, E₄, E₅ e E₆ ocorreram apenas em parte dos processos, o que denota trajetórias processuais distintas e despadronizadas.

Quanto à duração média, as etapas E₄ (média = 91,59; mediana = 44) e E₁₀ (média = 66,90; mediana = 44) se destacam como as fases mais demoradas do fluxo. Ambas as etapas possuem elevada amplitude (543 e 250 dias, respectivamente), o que indica heterogeneidade entre os processos, com alguns casos tramitando relativamente rápido, enquanto outros permanecem por tempos longos nessas fases. A etapa E₂ também apresenta tempo médio elevado (46,69 dias), apesar do menor número de observações (n=13). As demais etapas possuem médias bem menores. Além disso, E₁₁ apresenta valor nulo em todos os casos, indicando que não acrescentou tempo adicional à duração total dos processos analisados.

Os coeficientes de assimetria e curtose reforçam que a distribuição dos tempos é marcadamente assimétrica e com caudas pesadas em várias etapas. Em praticamente todas as fases com variabilidade, a assimetria é positiva, indicando concentração de casos de baixa duração e poucos processos com tempos muito altos. Isso fica evidente em E₁ (assimetria = 3,16; curtose = 11,28); E₃ (2,01; 3,38), E₄ (2,40; 6,06) e E₁₀ (1,71; 3,12), onde a curtose elevada revela a presença de *outliers* importantes e uma distribuição mais pontiaguda do que a normal.

Mesmo etapas com médias relativamente baixas, como E₅ e E₈, apresentam assimetria positiva (1,10 e 1,57, respectivamente), o que indica que, embora a maior parte dos processos transite rapidamente por essas fases, há casos específicos que experimentam atrasos significativos.

A figura 5 apresenta o gráfico *boxplot* do tempo por etapa do processo, confirmando visualmente os padrões identificados na tabela descritiva.

Figura 5. Distribuição do tempo de tramitação por etapa do processo de celebração de parcerias na UFRPE

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

As etapas E₄ e E₁₀ são as que possuem maior dispersão e presença de valores extremos, indicando forte variabilidade no tempo de tramitação. Em E₄ é possível observar *outliers* que ultrapassam 400 e 500 dias, ilustrando casos de retenção excepcionalmente longa. Em E₁₀, há *outliers* acima de 150 e 200 dias. Percebe-se, portanto, que essas duas etapas são consideradas os principais gargalos.

As etapas E₁, E₅, E₈ e E₉ mostram distribuições mais concentradas, com baixas medianas e amplitudes, o que sugere que, embora possam ocorrer casos isolados de maior tempo, não são etapas que retardam o fluxo. Já E₂ e E₃ exibem dispersão intermediária, com medianas mais moderadas e alguns *outliers*, o que indica que, embora não sejam pontos críticos tão graves quanto E₄ e E₁₀, podem gerar atraso em parte dos processos.

3.3.4 Comparação das etapas do processo

Antes de comparar as etapas do processo, foi aplicado o teste de normalidade de Shapiro-Wilk, indicando que os dados das etapas não apresentam distribuição normal ($p < 0,05$). Por isso, optou-se pela aplicação do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis.

O resultado do teste revelou diferenças estatisticamente significativas no tempo de processamento entre as etapas ($H(9)=164,524$; $p < 0,001$), indicando que ao menos um dos grupos difere dos demais quanto ao tempo gasto.

Para identificar onde essas diferenças ocorrem, foram conduzidas comparações múltiplas por pares com a correção de Bonferroni. Os resultados mostraram que as etapas com

maior acúmulo de tempo (especialmente E₄ e E₁₀) diferem significativamente de quase todas as outras etapas, apresentando postos médios consistentemente maiores.

As etapas de menor duração, como E₁, E₈, E₆ e E₁₁ formam um conjunto estatisticamente semelhante, sem diferenças significativas após o ajuste por Bonferroni. Em contraste, etapas como E₂, E₃, E₅ e E₉ apresentaram comportamento misto: diferem do grupo mais lento (E₄ e E₁₀), mas não diferem entre si.

Esses resultados, em conjunto com o *boxplot* apresentado na Figura 3, reforçam que o tempo total do processo não é distribuído uniformemente entre as etapas. Identifica-se um padrão de concentração do tempo de tramitação especialmente nas etapas E₄ e E₁₀, que representam os verdadeiros gargalos do fluxo analisado. Além disso, a presença de valores extremos nessas etapas, já evidenciada na análise descritiva e visualizações gráficas, contribui para ampliar a variabilidade e reforçar sua criticidade operacional.

3.3.5 Causas dos gargalos sob a ótica da Teoria *Lean*

De acordo com Branco *et al.* (2019), os princípios do *Lean* são totalmente passíveis de aplicação na administração pública, onde se mostram eficazes para o aprimoramento de processos e eliminação de gargalos. Calsavara (2016) reforça que é possível utilizar ferramentas baseadas em *Lean* em diversos segmentos, inclusive em setores administrativos, visando simplificar fluxos e reduzir o retrabalho.

O Guia BPM CBOK (ABPMP, 2013) reconhece essa aplicabilidade, destacando que o *Lean* pode ser incorporado como uma abordagem complementar ao BPM, orientando a análise e o redesenho de processos com foco no valor entregue ao cliente.

Os princípios centrais do *Lean Thinking*, que servem como base para criação de valor para o cliente e para a estruturação de processos mais eficientes são: busca pela qualidade total, com nível de defeito igual a zero, redução de desperdícios, otimização do uso de recursos (máxima eficiência), melhoria contínua (*kaizen*), processos puxados pelo cliente (*pull system*), flexibilidade operacional, e relacionamento duradouro com *stakeholders* (ABPMP, 2013).

Considerando que um dos princípios do pensamento *Lean* é a redução de desperdícios, o guia BPM CBOK 3.0 apresenta sete categorias clássicas de desperdício que podem ocorrer durante o fluxo processual, conforme exposto na Figura 6. Esses elementos, originalmente concebidos no contexto do Sistema Toyota de Produção, foram posteriormente adaptados para outros tipos de processos, incluindo os administrativos e públicos (Branco *et al.*, 2019; Peralta *et al.*, 2016).

Figura 6. Os sete desperdícios conforme a filosofia *Lean*

Desperdício	Identificação
Espera	Perda de tempo no fluxo processual
Movimentação	<i>Layout</i> ineficiente, causando etapas desnecessárias no fluxo processual
Excesso de Produção	Dimensionamento equivocado da produção
Transporte	Perda de tempo para movimentação de itens dentro do fluxo processual
Defeitos	Item com mau funcionamento, gerando retrabalho ou reparos
Inventário/Estoque	Estoques excessivos, gerando custos desnecessários
Processamento sem valor	Fazer além do que é preciso para gerar valor ao cliente

Fonte: Adaptado do Guia BPM CBOK 3.0 (ABPMP, 2013)

Durante a exploração, identificaram-se problemas enquadrados em quatro dos sete desperdícios *Lean*: espera: Este desperdício se baseou no levantamento das datas de tramitação (tempo de posse processual de cada setor envolvido e tempo de cada etapa do fluxo); processamento sem valor: durante o levantamento documental percebeu-se que alguns processos tiveram etapas incoerentes com o princípio da eficiência da administração pública; defeitos: a base para este desperdício foram os documentos necessários para instruir o processo administrativo, detalhados no portal de parcerias da UFRPE, como o plano de trabalho, o projeto de pesquisa e a Decisão do Colegiado aprovando o projeto, além dos documentos que devem ser providenciados pelo requerente e/ou pela Faturpe; movimentação: este desperdício teve como base a comparação do fluxo processual padrão exposto no portal de parcerias, composto por 11 etapas, e a quantidade de etapas identificadas em cada um dos processos.

Esses desperdícios foram codificados e categorizados, buscando defini-los de acordo com os problemas identificados no fluxo processual, conforme descrito na Figura 7.

Figura 7. Codificação e categorização dos desperdícios *Lean* identificados no fluxo de celebração de parcerias na UFRPE

Código	Desperdícios
D1: espera*	Esperas no processo causadas por retenções ou atrasos.
D1.1: retenção ativa	O processo permanece parado com uma pessoa ou setor por tempo excessivo, sem justificativa ou sem dependência de terceiros.
D1.2: retenção passiva	O processo permanece com uma pessoa ou setor, mas não pode ser movimentado por depender de ações, aprovações ou documentos de outro setor ou entidade.
D2: processamento sem valor	Processamento sem valor agregado ao usuário final (requerente).
D2.1: aprovações redundantes	Processo submetido a várias instâncias de decisão semelhantes, sem agregação clara de valor.
D2.2: repetição de atividades	Atividades ou tarefas já realizadas anteriormente são refeitas sem necessidade técnica ou jurídica, como registros duplicados, reemissões de documentos ou lançamentos redundantes.
D3: defeitos	Irregularidades, falhas ou inconformidades em documentos e procedimentos do processo, que comprometem sua conformidade com as exigências formais e normativas.

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da pesquisa (2025). *Foi considerado como atraso prazos de retenção superiores a 5 dias úteis, conforme Lei 9.784/99

Figura 7. Codificação e categorização dos desperdícios *Lean* identificados no fluxo de celebração de parcerias na UFRPE (continua)

Código	Desperdícios
D _{3.1} : problema na documentação	Erros, omissões ou inconformidades nos documentos exigidos.
D _{3.1.1} : projeto acadêmico ausente ou com falhas	Projeto não anexado, incompleto ou em desacordo com as resoluções vigentes.
D _{3.1.2} : aprovação pelo colegiado ausente ou com falhas	Falta da decisão formal de aprovação pelo colegiado ou erro na sua apresentação.
D _{3.1.3} : plano de trabalho ausente ou com falhas	Problemas na elaboração ou ausência de itens exigidos no plano de trabalho.
D _{3.1.3.1} : identificação do projeto ausente ou com falhas	Problemas em um destes itens do plano de trabalho: título, período de execução, resumo, entidade proponente, representante legal, coordenador, apresentação da proponente, ou ainda no tipo/natureza do projeto.
D _{3.1.3.2} : descrição conceitual do projeto ausente ou com falhas	Problemas em um destes itens do plano de trabalho: justificativa, objetivos, metas, etapas e cronograma, metodologia.
D _{3.1.3.3} : descrição financeira do projeto ausente ou com falhas	Problemas em um destes itens do plano de trabalho: equipe executora, plano de aplicação detalhado, plano de aplicação consolidado, cronograma de desembolso do financiador.
D _{3.1.4} : documentos obrigatórios do requerente ausentes ou com falhas	Ausência ou falha em um desses documentos: declaração de compatibilidade de custos, declaração de respeito ao teto remuneratório, indicação de fiscal, anuência do coordenador, portarias de autorização de docentes com dedicação exclusiva, autorização da chefia imediata.
D _{3.1.5} : documentos obrigatórios da Faturpe ausentes ou com falhas	Ausência ou falha em um desses documentos: comprovação de habilitação da empresa, documentos de cunho licitatório, planilha de ressarcimento e balancete, credenciamento da fundação, abertura de conta bancária, declaração de renúncia à recompensa, documentos complementares exigidos pela Procuradoria, credenciamento do financiador, tipo/natureza do projeto, anuência da fundação.
D _{3.2} : ajustes decorrentes de alterações externas	Modificações no processo provocadas por mudanças, exigências ou solicitações da parte externa, inclusive quando apresentadas tardiamente.
D _{3.3} : desalinhamento conceitual	Falta de alinhamento ou entendimento comum sobre conceitos, responsabilidades ou procedimentos entre as partes envolvidas no processo.
D _{3.3.1} : desalinhamento conceitual com a parte externa	Divergência de entendimento ou interpretação entre a instituição e a parte externa, gerando solicitações incorretas ou ajustes no processo.
D _{3.3.2} : desalinhamento conceitual com a parte interna	Divergência de entendimento ou interpretação entre setores ou pessoas da própria instituição, resultando em ações inadequadas ou necessidade de reencaminhamentos.
D₄: movimentação	Ocorre quando o processo apresenta um número maior de movimentações do que o previsto, seja por retornos sucessivos entre os mesmos setores ou por encaminhamentos a instâncias não previstas no fluxo oficial.
D _{4.1} : etapas excessivas no processo	Processo possui etapas excessivas quando comparado ao fluxo processual padrão
D _{4.2} : encaminhamento processual incorreto	O processo foi direcionado a um setor que não é o responsável pela ação necessária, o que ocasiona devolução, retrabalho e atraso na tramitação.
D _{4.3} : antecipação indevida de etapas do processo	Realização de etapas ou ações antes da conclusão das fases obrigatórias do processo.

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A tabela 3 mostra as frequências dos desperdícios *Lean* identificados nos fluxos processuais de celebração de parcerias na UFRPE, nos 31 processos analisados neste estudo. No total, foram encontradas 698 ocorrências de desperdícios.

Tabela 3. Frequências dos desperdícios *Lean* identificados no fluxo de celebração de parcerias na UFRPE

Código	Desperdício	Frequência	%
D₁	Espera	207	29,7
D _{1.1}	Retenção ativa	149	21,3
D _{1.2}	Retenção passiva	58	8,3
D₂	Processamento sem valor	11	1,6
D _{2.1}	Aprovações redundantes	10	1,5
D _{2.2}	Repetição de atividades administrativas	1	0,1
D₃	Defeitos	353	50,6
D _{3.1}	Problema na documentação	341	48,9
D _{3.1.1}	Projeto acadêmico ausente ou com falhas	1	0,1
D _{3.1.2}	Aprovação do colegiado ausente ou com falhas	3	0,4
D _{3.1.3}	Plano de trabalho ausente ou com falhas	110	15,8
D _{3.1.3.1}	Identificação do projeto ausente ou com falhas	26	3,7
D _{3.1.3.2}	Descrição conceitual do projeto ausente ou com falhas	16	2,3
D _{3.1.3.3}	Descrição financeira do projeto ausente ou com falhas	68	9,7
D _{3.1.4}	Documentos obrigatórios do requerente ausentes ou com falhas	89	12,8
D _{3.1.5}	Documentos obrigatórios da Faturpe ausentes ou com falhas	138	19,8
D _{3.2}	Ajustes decorrentes de alterações externas	4	0,6
D _{3.3}	Desalinhamento conceitual	8	1,1
D _{3.3.1}	Desalinhamento conceitual com parte externa	2	0,3
D _{3.3.2}	Desalinhamento conceitual com parte interna	6	0,8
D₄	Movimentação	127	18,1
D _{4.1}	Etapas excessivas no processo	123	17,6
D _{4.2}	Encaminhamento incorreto	3	0,4
D _{4.3}	Antecipação indevida de etapas	1	0,1
Total		698	100

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Conforme apresentado na Tabela 3, observa-se uma predominância dos desperdícios do tipo defeitos (D₃), que representam 50,6% de todas as ocorrências identificadas. Esse grupo constitui, portanto, a principal causa dos gargalos no fluxo processual de celebração de parcerias na UFRPE.

Dentro da categoria defeitos, destacam-se os problemas na documentação (D_{3.1}), que totalizam 48,9% de todos os desperdícios observados. Nesse subgrupo, sobressaem as ocorrências relacionadas aos documentos obrigatórios da Faturpe ausentes ou com falhas (D_{3.1.5}), responsáveis por 19,8%, e aos documentos obrigatórios do requerente ausentes ou com falhas (D_{3.1.4}), que representam 12,8%.

Outro subgrupo relevante dentro dos defeitos são os problemas no plano de trabalho (D_{3.1.3}), que correspondem a 15,8% das ocorrências. Destaca-se, em particular, a descrição financeira ausente ou com falhas (D_{3.1.3.3}), responsável por 9,7% de todos os casos registrados.

Os desperdícios de espera (D₁) constituem o segundo grupo mais frequente, totalizando 29,7% das ocorrências. Esse percentual indica que o processo é marcado por períodos recorrentes de retenção, seja ativa (D_{1.1}), responsável por 21,3%, quando o processo permanece parado em determinado setor sem justificativa, seja passiva (D_{1.2}), que corresponde a 8,3%, quando a tramitação fica suspensa devido à necessidade de ações externas.

Os desperdícios relacionados à movimentação (D₄) também exercem papel relevante, somando 18,1% dos casos. Destaca-se a subcategoria etapas excessivas no processo (D_{4.1}), responsável por 17,6% das ocorrências, revelando que os processos percorrem trajetórias maiores que as previstas no fluxo padrão.

Por fim, os desperdícios classificados como processamento sem valor (D₂), que englobam aprovações redundantes e a repetição de atividades administrativas, representaram 1,8% das ocorrências.

A Tabela 4 apresenta o cruzamento entre as etapas do fluxo processual de celebração de parcerias institucionais na UFRPE e os desperdícios *Lean* identificados, e ratifica que os desperdícios identificados se concentram nas etapas E₄ (análise técnica do NURI) e E₁₀ (etapa da coleta de assinaturas dos partícipes da parceria), as quais são os principais gargalos do processo.

Tabela 4. Distribuição percentual das categorias de desperdício *Lean* por etapa do fluxo processual de celebração de parcerias na UFRPE

Etapa	D₁	D₂	D₃	D₄	Total
E ₁	3(100,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	3(100%)
E ₂	15(44,1%)	6(17,6%)	1(2,9%)	12(35,3%)	34(100%)
E ₃	16(61,5%)	1(3,8%)	6(23,1%)	3(11,5%)	26(100%)
E ₄	81(16,6%)	3(0,6%)	322(66,1%)	81(16,6%)	487(100%)
E ₅	12(60,0%)	0(0,0%)	3(15,0%)	5(25,0%)	20(100%)
E ₈	5(62,5%)	0(0,0%)	3(37,5%)	0(0,0%)	8(100%)
E ₉	18(54,5%)	0(0,0%)	5(15,2%)	10(30,3%)	33(100%)
E ₁₀	57(65,5%)	1(1,1%)	13(14,9%)	16(18,4%)	87(100%)
Total	207(29,7%)	11(1,6%)	353(50,6%)	127(18,2%)	698(100%)

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A tabela 5 apresenta a distribuição das ocorrências de desperdícios *Lean* ao longo das etapas do fluxo.

Tabela 5. Distribuição de ocorrências de desperdícios *Lean* por etapa no fluxo processual de celebração de parcerias na UFRPE

Código	E₁	E₂	E₃	E₄	E₅	E₈	E₉	E₁₀	Total
D₁	3	15	16	81	12	5	18	57	207
D _{1.1}	3	12	14	76	11	5	18	10	149
D _{1.2}	0	3	2	5	1	0	0	47	58
D₂	0	6	1	3	0	0	0	1	11
D _{2.1}	0	6	0	3	0	0	0	1	10
D _{2.2}	0	0	1	0	0	0	0	0	1
D₃	0	1	6	322	3	3	5	13	353
D _{3.1}	0	1	6	318	3	3	4	6	341
D _{3.1.1}	0	0	0	1	0	0	0	0	1

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Tabela 5. Distribuição de ocorrências de desperdícios *Lean* por etapa no fluxo processual de celebração de parcerias na UFRPE (continua)

Código	E₁	E₂	E₃	E₄	E₅	E₈	E₉	E₁₀	Total
D _{3.1.2}	0	1	0	2	0	0	0	0	3
D _{3.1.3}	0	0	0	110	0	0	0	0	110
D _{3.1.3.1}	0	0	0	26	0	0	0	0	26
D _{3.1.3.2}	0	0	0	16	0	0	0	0	16
D _{3.1.3.3}	0	0	0	68	0	0	0	0	68
D _{3.1.4}	0	0	1	83	0	1	1	3	89
D _{3.1.5}	0	0	5	123	3	2	3	2	138
D _{3.2}	0	0	0	0	0	0	0	4	4
D _{3.3}	0	0	0	4	0	0	1	3	8
D _{3.3.1}	0	0	0	0	0	0	0	2	2
D _{3.3.2}	0	0	0	4	0	0	1	1	6
D₄	0	12	3	81	5	0	10	16	127
D _{4.1}	0	12	3	79	4	0	9	16	123
D _{4.2}	0	0	0	1	1	0	1	0	3
D _{4.3}	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Total	3	34	26	487	20	8	33	87	698

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A etapa E₄ concentra 487 ocorrências, correspondendo a 69,8% de todos os desperdícios identificados no fluxo. Nessa fase, há predominância dos desperdícios do tipo defeitos (D₃), especialmente aqueles relacionados a problemas na documentação (D_{3.1}). Destacam-se, entre os subgrupos, as seguintes ocorrências: documentos obrigatórios da FADURPE ausentes ou com falhas (D_{3.1.5}), com 123 registros; documentos obrigatórios do requerente ausentes ou com falhas (D_{3.1.4}), com 83 ocorrências; e plano de trabalho ausente ou com falhas (D_{3.1.3}), que reúne 110 casos. Somam-se ainda falhas específicas no plano de trabalho, como problemas na identificação do projeto (D_{3.1.3.1}), na descrição conceitual (D_{3.1.3.2}) e na descrição financeira (D_{3.1.3.3}).

A etapa E₁₀, por sua vez, totaliza 87 ocorrências, sendo fortemente marcada pelo desperdício do tipo espera (D₁). A subcategoria retenção passiva (D_{1.2}) apresenta 47 registros, representando mais da metade dos casos deste tipo ao longo de todo o fluxo.

Observa-se também a incidência de desperdícios de espera, movimentação indevida e falhas documentais em outras etapas do fluxo, especialmente em E₂ (34 ocorrências), E₉ (33 ocorrências) e E₃ (26 ocorrências).

3.3.6 Associação entre desperdícios *Lean* e variáveis processuais

Na literatura relacionada à cooperação universidade-empresa, é possível observar que a experiência prévia dos atores envolvidos no processo pode ser determinante quanto à fluidez administrativa dos projetos.

Silva (2022) identificou na UFRPE que há uma concentração de parcerias celebradas por requerentes de algumas áreas específicas do conhecimento, como Ciências Agrárias e Ciências Exatas.

Soma-se a isso a questão dos marcos legais e normativos dentro das instituições, que podem ter impacto sobre as rotinas administrativas, no entanto, é necessário que a instituição esteja preparada para assimilar mudanças, conforme apontam Gimenez, Bonacelli e Bambini (2018).

Além disso, outro fator que pode ser preponderante, de acordo com a literatura acadêmica, é a implementação de sistemas de gestão. O uso de sistemas como o SIPAC, atualmente utilizado na UFRPE, pode reduzir erros processuais, padronizar informações, agilizar etapas e aumentar a transparência do trâmite, conforme pode ser observado nos estudos de Cavalcante, Ceolin e Barros (2018) e Pereira (2018).

Diante desse referencial teórico, procedeu-se à análise da distribuição dos desperdícios ao longo das etapas do fluxo processual e, em seguida, à verificação de sua associação com as seguintes variáveis processuais: tipo do processo administrativo, área do conhecimento do requerente, e normativo interno vigente.

Para examinar essas relações, aplicou-se o teste qui-quadrado de Pearson, complementado pelo coeficiente V de Cramer, adotando-se o nível de significância de 5%.

A Tabela 6 sintetiza a distribuição absoluta dos tipos de desperdícios *Lean* (valores reais) para cada categoria dessas variáveis, além dos valores esperados.

Tabela 6. Distribuição dos tipos de desperdício conforme variáveis processuais (real x esperado)

Variável	D ₁ (D _{1E})	D ₂ (D _{2E})	D ₃ (D _{3E})	D ₄ (D _{4E})	Total
Tipo do Processo administrativo					
Antes do SIPAC (físico)	74 (51,3)	5 (2,7)	54 (87,5)	40 (31,5)	173
Pós-SIPAC (eletrônico)	133 (155,7)	6 (8,3)	299 (265,5)	87 (95,5)	525
Área de conhecimento do requerente					
Ciências Agrárias	95 (91,6)	1 (4,9)	143 (156,3)	70 (56,2)	309
Ciências Humanas	50 (70,3)	9 (3,7)	144 (119,9)	34 (43,1)	237
Ciências Exatas	39 (29,1)	0 (1,5)	42 (49,6)	17 (17,8)	98
Ciências Sociais Aplicadas	23 (16,0)	1 (0,9)	24 (27,3)	6 (9,8)	54
Normativo Interno (NI) Vigente					
Antes do NI MLCTI	90 (75,3)	10 (4,0)	103 (128,5)	51 (46,2)	254
1º NI pós-MLCTI	101 (115,1)	1 (6,1)	218 (196,2)	68 (70,6)	388
2º NI pós-MLCTI	16 (16,6)	0 (0,9)	32 (28,3)	8 (10,2)	56
Totais	207	11	353	127	698

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Após a consolidação da distribuição dos tipos de desperdícios *Lean* nas três variáveis processuais, foram realizados testes de qui-quadrado de Pearson para verificar se as diferenças observadas foram estatisticamente significativas. Todos os testes apresentaram p-valor < 0,001 e coeficientes V de Cramer entre 0,136 e 0,227, indicando associações estatisticamente significativas, apesar de efeitos fraco a moderado. A tabela 7 apresenta o resumo desses resultados.

Tabela 7. Resumo dos testes de associação entre os tipos de desperdícios *Lean* e variáveis processuais

Variável analisada	χ^2 (df)	p-valor*	V de Cramer
Tipo de desperdício <i>Lean</i> x tipo do processo administrativo	35,981 (3)	<0,001	0,227
Tipo de desperdício <i>Lean</i> x área de conhecimento do requerente	38,868 (9)	<0,001	0,136
Tipo de desperdício <i>Lean</i> x normativo interno vigente	27,746 (6)	<0,001	0,141

Elaborado pelo autor. Fonte: Dados da pesquisa (2025). *Nível de significância = 0,05

Os resultados apontaram que houve associação significativa entre o tipo de desperdício *Lean* e a implementação do SIPAC. Antes do sistema, registraram-se 74 casos de espera (D₁) (valor esperado de 51,3) e 40 casos de movimentação (D₄) (valor esperado de 31,5), indicando valores observados acima do esperado. Após a implantação do SIPAC, tanto D₁ (133 registros, abaixo do esperado de 155,7) quanto a movimentação (87 registros, abaixo dos 95,5 esperados) apresentaram reduções.

Por outro lado, os desperdícios do tipo D₃ aumentaram substancialmente no período pós-SIPAC: 54 casos antes do SIPAC (esperado 87,5), e 299 casos pós-SIPAC (eram esperados 265,5). Além disso, os desperdícios D₃ passaram de 31,2% dos desperdícios antes do SIPAC para 57,0% depois. As diferenças observadas mostram que, após o SIPAC, houve redução nas ocorrências de desperdícios *Lean* D₄ em relação ao período anterior, e aumento proporcional dos desperdícios *Lean* do tipo D₁ e D₃.

No tocante à variável relacionada à área de conhecimento do proponente, também houve associação significativa. No grupo de desperdícios D₁, Ciências Agrárias apresentou 95 registros (eram esperados 91,6), Ciências Exatas apresentou 39 ocorrências (quando o esperado era 29,1), e Ciências Sociais Aplicadas teve 23 registros (com valor esperado de 16,0). Apenas a área de Ciências Humanas apresentou valor abaixo do esperado (50 observações, quando eram esperadas 70,3).

O desperdício do tipo D₂ ficou concentrado sobretudo em Ciências Humanas, com 9 registros (esperado de 3,7), enquanto as demais apresentaram frequências muito inferiores ao esperado. No grupo de desperdícios D₃, Ciências Humanas registrou 144 casos (acima do

esperado de 119,9), enquanto Ciências Agrárias apresentou 143 registros (abaixo do esperado de 156,3). Os valores observados mostram que as distribuições dos tipos de desperdícios variam entre os quatro grupos de áreas acadêmicas.

Já a variável da normativa interna (NI) vigente também apresentou associações estatisticamente significativas com os tipos de desperdícios. No período anterior ao 1º Normativo Interno, foram observados 90 casos de desperdício D₁ (esperado de 75,3), 10 de D₂ (esperado de 4,0) e 51 de D₄ (esperado de 46,2), todos acima do esperado, enquanto D₃ ficou abaixo do esperado (103 observados, 128,5 esperados).

Com o 1º NI pós-MLCTI, a situação se inverteu: D₃ passou a 218 registros, acima do esperado de 196,2, enquanto D₁ teve 101 casos, abaixo do esperado de 115,1, e D₂ teve apenas 1 registro, abaixo do esperado de 6,1. No 2º NI pós-MLCTI, os valores observados se aproximam bastante do esperado para todas as categorias de desperdícios *Lean*: 16 ocorrências de D₁ (valor esperado de 16,6); nenhuma ocorrência de D₂ (esperado = 0,9); 32 registros de D₃ (esperado = 28,3), e 8 registros do desperdício D₄, com valor esperado de 10,2.

3.4 Discussão

Os resultados obtidos no presente estudo evidenciam como as disfunções burocráticas descritas na literatura acadêmica ainda se manifestam em entidades da administração pública brasileira, como as universidades públicas, mesmo em um contexto supostamente orientado pelos princípios da Nova Gestão Pública.

A identificação dos gargalos concentrados nas etapas de análise técnica da instrução processual pelo NURI (E₄) e de coleta de assinaturas dos partícipes (E₁₀) mostra que o fluxo de celebração de parcerias na UFRPE possui períodos de tramitação elevados e heterogêneos, o que converge com os estudos de Patzlaff, Santos e Patzlaff (2015), sobre a persistência de estruturas rígidas e processos fragmentados na administração pública, além dos achados de Dos Santos (2025) sobre a morosidade processual, excesso de normas e cultura intensiva de pareceres em universidades públicas.

No que tange à busca pela maior eficiência, responsividade e orientação ao cidadão (Blonski, 2017; Filgueiras, 2018), os gargalos encontrados neste estudo apontam para um descompasso entre o ideal normativo da reforma gerencial e a dinâmica do fluxo processual relacionado à celebração de parcerias institucionais na UFRPE.

O mapeamento em BPMN revelou que o fluxo processual alvo deste estudo é complexo, e envolve múltiplas instâncias decisórias e etapas de análise, autorização, e elaboração de pareceres. A visão proporcionada pela modelagem processual confirma a importância do BPM

como ferramenta para tornar explícitas as relações entre setores e aumentar a transparência do processo (De Oliveira *et al.*, 2022; Ramos *et al.*, 2022; Valle e Oliveira, 2013).

Em um cenário em que a celebração de parcerias institucionais é uma importante alternativa para reduzir a dependência dos recursos oriundos do orçamento público federal (Corrêa, 2021; Dos Santos, 2025; Martins, Fernandes e Brun, 2019), a permanência de etapas críticas prolongadas indica um obstáculo relevante à eficiência e à competitividade da UFRPE.

A análise das causas desses gargalos sob a ótica da teoria *Lean* mostrou que a principal fonte de ineficiência está em desperdícios do tipo defeitos (D_3). O predomínio do subgrupo problema na documentação ($D_{3.1}$), e das subcategorias relacionadas à descrição financeira dos projetos acadêmicos e à instrução processual tanto dos documentos sob responsabilidade do requerente, quanto da fundação de apoio, reforçaram que existem fragilidades na fase inicial do processo que acabam repercutem na etapa de análise técnica do NURI.

Esse quadro reflete a literatura acadêmica sobre a cooperação universidade-empresa, sob o modelo da hélice tríplice, a qual enfatiza a necessidade de regras claras, arranjos institucionais bem definidos e procedimentos padronizados para viabilizar a gestão das parcerias (Etzkowitz e Zhou, 2017; Stal e Fujino, 2016; Doin e Rosa, 2020; Gazzetta, Kato-Cruz e Endo, 2020). Os problemas documentais expostos no desperdício *Lean* D_3 geram constante retrabalho para os envolvidos no fluxo processual, sendo necessárias constantes ações relacionadas a reenvio de informações e ajustes, o que torna o processo ineficiente e afeta a materialização dos benefícios das parcerias institucionais, como a difusão do conhecimento acadêmico para a sociedade e o fortalecimento da inovação (Fernandes *et al.*, 2010; Rapini *et al.*, 2009).

Além disso, a forte presença de desperdícios *Lean* de espera (D_1) e movimentação (D_4) indicam que o problema vai além da qualidade da instrução documental, abrangendo também a forma como o fluxo é organizado e executado dentro da universidade.

Os atrasos decorrentes das retenções evidenciam que, além de lentidão, há a dependência de múltiplos atores, o que se aproxima das disfunções burocráticas apontadas por autores como Dos Santos (2025) e Patzlaff, Santos e Patzlaff (2015).

Já os desperdícios relacionados à movimentação, com destaque para as etapas excessivas no fluxo processual e encaminhamentos incorretos, remetem aos estudos relacionados à aplicação do *Lean* para a eliminação de passos redundantes, mapeamento de fluxos e melhor definição de atribuições (Calsavara, 2016; Peralta *et al.*, 2016; Branco *et al.*, 2019).

Pode-se afirmar que os achados deste estudo corroboram com a aplicabilidade do *Lean* em ambientes públicos, tal qual apontado por Branco *et al.* (2019) e destacado no Guia BPM CBOOK (ABPMP, 2013), já que alguns tipos de desperdícios propostos pela teoria *Lean* foram facilmente identificados e mensurados.

Os testes de Kruskal-Wallis aplicados neste estudo indicaram que existem diferenças estatisticamente significativas entre as etapas do fluxo processual de celebração de parcerias institucionais da UFRPE quanto ao tempo de tramitação, reforçando empiricamente a percepção de que o referido fluxo é assimétrico e desbalanceado.

As etapas E₄ e E₁₀, identificadas como gargalos, apresentam postos médios de tempo superiores às demais, sugerindo concentração de esforço e demora em momentos críticos para verificação da conformidade documental e para a formalização dos instrumentos das parcerias institucionais. Esses pontos podem ser alvo de revisão e melhoria, visando maior eficiência conforme defendido pela teoria *Lean* (ABPMP, 2013).

A análise da associação entre os tipos de desperdícios *Lean* e as variáveis processuais relacionadas ao tipo do processo administrativo, área do conhecimento do requerente e normativo interno vigente, ofereceram elementos adicionais para entender a dinâmica do fluxo.

A associação significativa entre o tipo do desperdício *Lean* e a adoção do SIPAC indicou que a transição de processos físicos para eletrônicos produziu, além de uma mudança de suporte, alterações na configuração dos desperdícios ao longo do fluxo. A redução relativa de desperdícios de espera (D₁) e movimentação (D₄) nos processos eletrônicos, contrastando com o aumento da proporção de Defeitos (D₃) sugere que a implementação do SIPAC contribuiu para reduzir os desperdícios relacionados à circulação física dos documentos e movimentações excessivas, mas também tornou mais visíveis as falhas na instrução documental.

As diferenças observadas na distribuição dos desperdícios *Lean* entre as áreas de conhecimento dos requerentes sugerem que há heterogeneidade de capacidades gerenciais conforme o campo acadêmico do proponente. O modo como os atores se apropriam dos instrumentos de gestão e de procedimentos institucionais depende, em parte, de suas trajetórias e do nível de familiaridade com as rotinas administrativas, tal qual apontado por Pascuci *et al.* (2016).

Algumas áreas do conhecimento apresentaram mais desperdícios de espera (D₁) ou defeitos (D₃) pode refletir diferenças no suporte administrativo do departamento, na experiência acumulada com projetos, ou ainda no acesso a informações sobre o fluxo processual.

Por fim, a associação entre os tipos de desperdícios *Lean* e os diferentes normativos internos vigentes relacionados às parcerias, tendo como base o Marco Legal da Ciência,

Tecnologia e Inovação (MLCTI), sugere que houve um processo de ajuste institucional ao longo do tempo. Na literatura acadêmica sobre a relação entre universidades, fundações de apoio e empresas, é possível observar que alterações normativas ou estruturais podem reduzir barreiras burocráticas, mas gerar, em um primeiro momento, cenários de incerteza e necessidade de rever rotinas já estabelecidas (Alves e Azevedo, 2007; Pascuci *et al.*, 2016).

Os resultados desse estudo indicam que, em determinados períodos, desperdícios de espera (D₁), processamento sem valor (D₂) e movimentação (D₄) tiveram frequências acima do esperado, enquanto em outros houve predomínio de defeitos (D₃), com valores aproximados entre observado e esperado mais recentemente. Isso aponta que a adaptação normativa demanda tempo para que a instituição e os envolvidos no fluxo processual internalizem novos procedimentos, revisem modelos documentais e reconfigurem atribuições dentro do fluxo.

É possível afirmar que os resultados desse estudo convergem com as evidências de outros estudos que aplicaram BPM e *Lean* de forma integrada em suas organizações, como De Oliveira e Fialho (2019), Ferreira *et al.* (2018) e Branco *et al.* (2019), o que reforça a versatilidade dessas abordagens na análise e melhoria de fluxos processuais em diferentes contextos.

3.5 Conclusão

O presente estudo buscou identificar, por meio da aplicação integrada do BPM e *Lean Thinking*, os principais gargalos no fluxo de celebração de parcerias institucionais na UFRPE e compreender suas causas.

A análise dos 31 processos revelou um fluxo marcado por forte assimetria entre etapas, com elevada concentração na análise técnica do NURI (E₄) e na coleta de assinaturas (E₁₀). Esses pontos configuram-se como momentos críticos do processo e explicam grande parte da morosidade observada.

A investigação das causas dos atrasos mostrou que a maior parte das ineficiências decorre de problemas estruturais relacionados à instrução documental dos processos administrativos, sintetizados no desperdício *Lean* do tipo defeitos (D₃). As inconsistências no plano de trabalho e em documentos sob responsabilidade do requerente e da fundação de apoio foram responsáveis por elevado volume de retrabalho, o que impacta negativamente o desempenho do fluxo.

Em paralelo, a presença de desperdícios de espera (D₁) e movimentação (D₄) indicam que parte das dificuldades também está associada à forma como as etapas são organizadas e executadas dentro da UFRPE.

Os resultados também evidenciaram que características processuais, como o tipo do processo administrativo (físico ou eletrônico), a área do conhecimento do proponente da parceria e o normativo interno vigente (tendo como data-base o MLCTI) influenciam a distribuição dos desperdícios, revelando que mudanças tecnológicas, capacidades gerenciais e ajustes regulatórios moldaram a dinâmica do fluxo ao longo do tempo.

Do ponto de vista teórico-metodológico, o estudo confirma a utilidade do uso integrado do BPM e do *Lean Thinking* como abordagem para compreender e aprimorar fluxos na administração pública. A modelagem em BPMN permitiu visualizar o processo de forma sistêmica, enquanto a análise sob a ótica do *Lean* favoreceu a identificação objetiva de fontes de ineficiência.

Em termos práticos, os achados reforçam a necessidade de padronização documental, capacitação dos atores envolvidos no processo, revisão de etapas que pouco agregam valor e adoção de mecanismos de monitoramento contínuo.

A implementação coordenada dessas ações pode tornar o fluxo mais ágil e transparente, fortalecendo a imagem institucional da UFRPE perante seus *stakeholders* e ampliando a sua capacidade de captação de recursos alternativos ao orçamento federal.

O estudo apresenta limitações decorrentes do foco em um único tipo de parceria e em uma única instituição, além da análise restrita a dados documentais. Pesquisas futuras podem explorar outros formatos de cooperação de forma comparativa, ou diferentes universidades e incorporar outras abordagens qualitativas que aprofundem a compreensão dos fatores organizacionais e comportamentos que influenciam o fluxo.

Conclui-se que a aplicação conjunta do BPM e *Lean Thinking* permitiu evidenciar, com base empírica, os principais pontos críticos do fluxo processual de celebração de parcerias e as causas desses problemas, oferecendo assim subsídios para o aprimoramento da gestão de parcerias na UFRPE, além de contribuir para o debate a respeito da eficiência administrativa no setor público.

3.6 Referências

ALVES, A. M.; AZEVEDO, M. L. Fundação de apoio à universidade: uma discussão sobre o conflito entre o público e o terceiro setor. **Atos de Pesquisa em Educação - PPGE/ME FURB**. ISSN 1809-0354, v. 2, nº 3, p. 486-507, set./dez 2007. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/758/634>.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **BPM CBOK VERSÃO 3.0: guia para o gerenciamento de processos de negócio**. ABPMP, 2013. Disponível em:

https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BLONSKI, F. *et al.* O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 1, p. 15-30, 2017.

BRANCO, A. D. N. *et al.* Gerenciamento de Processos de Negócio e Lean Thinking como Base para a Melhoria na Gestão do Patrimônio em Uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, 1 jun. 2019. v. 14, n. 2. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/2178>.

BRASIL. CAPES. **Tabela de Áreas de Conhecimento/Avaliação**. Brasília: CAPES, 19 set. 2020. Atualizado em 01 fev. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/instrumentos/documentos-de-apoio/tabela-de-areas-de-conhecimento-avaliacao>.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

_____. **Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e as fundações de apoio, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 dez. 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8958compilado.htm.

CALSAVARA, N. A. Aplicação do pensamento Lean Office e mapeamento do fluxo de valor no processo de concepção de unidades bancárias de uma empresa do setor financeiro. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, 1 set. 2016. v. 11, n. 3, p. 105. Disponível em: <https://doi.org/10.15675/gepros.v11i3.1464>.

CAVALCANTE, G. M.; CEOLIN, A. C.; BARROS, J. E D. M. Aceitação e uso do sistema integrado de patrimônio, administração e contratos (SIPAC) no Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Alagoas (IFAL): Uma análise das diferenças de grupos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 2, 2018. Disponível em: <https://bell.unochoapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/4532>.

CORRÊA, L. A. **Aspectos orçamentários e financeiros de uma universidade federal brasileira**. 2021. Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade, Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1843/42652>.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. *E-book*. p.125. ISBN 9786581334192. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581334192/>.

DE OLIVEIRA, M. N. *et al.* Modelagem de Processos na Administração Pública: uma revisão sistemática integrativa com olhar internacional. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 7, p. e17811729786-e17811729786, 2022. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/23/arquivos/274.pdf>.

DE OLIVEIRA, A. L. N.; FIALHO, M. C. The Use of BPM and Lean Thinking to Reduce Processing Time in Technical Assistance for Electronic Devices. **International Journal of Engineering Trends and Technology**, v. 67, n. 11, p. 86-93, 2019. Disponível em: <https://ijettjournal.org/archive/ijett-v67i11p215>.

DOIN, T.; ROSA, A. R. Interação universidade-empresa-governo: o caso do programa de cooperação educacional para transferência de conhecimento Brasil-Cingapura. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 940-958, 2020. Disponível em: scielo.br/j/cebape/a/nHCPJMdSPsDQMnh55ncRJsS/?format=pdf&lang=pt.

DOS SANTOS, J. A. GESTÃO ADMINISTRATIVA EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A EFICIÊNCIA E SUSTENTABILIDADE. **REVISTA FOCO**, v. 18, n. 5, p. e8435-e8435, 2025. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/8435>.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos avançados**, v. 31, p. 23-48, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/4gMzWdcjVXCMp5XyNbGYDMQ/?lang=pt&format=html>.

FERNANDES, A. C. *et al.* Academy—industry links in Brazil: evidence about channels and benefits for firms and researchers. **Science and public policy**, v. 37, n. 7, p. 485-498, 2010. Disponível em: <https://academic.oup.com/spp/article-abstract/37/7/485/1672056>.

FERREIRA, G. S. A. *et al.* The promotion of BPM and lean in the health sector: main results. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 400-424, 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/bpmj/article-abstract/24/2/400/430870/The-promotion-of-BPM-and-lean-in-the-health-sector?redirectedFrom=fulltext>.

FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: A agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 71-88, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/PryL9JzmYhyVBTrdG3GGxsr/abstract/?lang=pt>.

FONTES, Jose Isak de Oliveira. **Fluxo de Processos na Gestão de Recursos de Projetos Acadêmicos na UFRN e sua Fundação de Apoio**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

GAZZETTA, A. G. C.; KATO-CRUZ, E. M.; ENDO, G. Y. Cooperação universidade-empresa: revisão sistemática integrativa em periódicos nacionais de 2009 a 2020. **South American Development Society Journal**, v. 6, n. 18, p. 20-20, 2020. Disponível em: <http://sadsj.org/index.php/revista/article/view/314>.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.106. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>.

GIMENEZ, A. M. N.; BONACELLI, M. B. M.; BAMBINI, M. D. O novo marco legal de ciência, tecnologia e inovação no Brasil: desafios para a universidade. **Desenvolvimento em debate**, v. 6, n. 2, p. 99-119, 2018. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/dd/article/view/32171>.

KO, R. K. L.; LEE, S. S. G.; WAH LEE, E. Business process management (BPM) standards: a survey. **Business Process Management Journal**, 11 set. 2009. v. 15, n. 5, p. 744–791.

Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150910987937/full/html>.

KRIPKA, R. M. L.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. D. L. La investigación documental sobre la investigación cualitativa: conceptos y caracterización. **Revista de investigaciones UNAD**, v. 14, n. 2, p. 55-73, 2015. Disponível em:

<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-de-investigaciones-unad/article/view/1455>.

LARA, R. D.; GOSLING, M. S. Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos ea administração pública. REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 22, n. 2, p. 333-362, 2016. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/read/a/BMgDhxV7GXvsVKKXvV3jCjJ/?lang=pt>.

MARTINS, J. C.; FERNANDES, W. L. C.; BRUN, S. A. Orçamento público e universidade: Uma análise da relação entre gasto público e qualidade de ensino. **GESTUS Cadernos de Administração e Gestão Pública**, v. 2, p. 75-89, 2019. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/journal/3515/351557761004/351557761004.pdf>.

MOURA, A. A. G. de. **Estudo apreciativo do processo de institucionalização da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural de Pernambuco**. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2024. Disponível em:

<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/56056/1/DISSERTAÇÃO%20Ana%20Angélica%20Gomes%20de%20Moura.pdf>.

OMG. **Business Process Model and Notation (BPMN)**. Version 2.0.2 ed. [S.l.]: [s.n.], 2014. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF>.

PASCUCI, L. *et al.* Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37-59, 2016. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/3193/319345197003.pdf>.

PATZLAFF, A. C.; SANTOS, G. D.; PATZLAFF, P. M. G. Análise acerca da essência burocrática weberiana e os pressupostos mecanicistas: a relação entre o perfil dos líderes e a incidência de disfunções burocráticas em uma instituição pública. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 8, n. 2, p. 09-36, 2015. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/307848591_ANALISE_ACERCA_DA_ESSENCIA_BUROCRATICA_WEBERIANA_E_OS_PRESSUPOSTOS_MECHANICISTAS_A_RELACAO_ENTRE_O_PERFIL_DOS_LIDERES_E_A_INCIDENCIA_DE_DISFUNCOES_BUROCRATICAS_EM_UMA_INSTITUICAO_PUBLICA.

PERALTA, C. B. Da L. *et al.* Lean office: mapeamento do fluxo de valor administrativo em rotina de trabalho de órgão público. **Journal of Lean Systems**, 2016. v. 2, n. 3, p. 87–106. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/329871537_Lean_office_mapeamento_do_fluxo_de_valor_administrativo_em_rotina_de_trabalho_de_orgao_publico.

RAMOS, K. H. C. *et al.* Aplicação de BPM ágil na administração pública brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 64, p. 63-78, 2022. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8800317>.

RAPINI, M. S. *et al.* University—industry interactions in an immature system of innovation: Evidence from Minas Gerais, Brazil. **Science and Public Policy**, v. 36, n. 5, p. 373-386, 2009. Disponível em: <https://academic.oup.com/spp/article-abstract/36/5/373/1730514>.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**, 4ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. *E-book*. p.6. ISBN 9788597013948. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013948/>.

SILVA, T. R. V. **Interação universidade-empresa como mecanismo para a inovação sob a ótica dos docentes**. 2022. 139 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP)) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/8644>.

STAL, E.; FUJINO, A. A evolução das relações da Universidade com o setor empresarial no Brasil: o que revelam as publicações nacionais entre 1980 e 2012. **Revista de Administração**, v. 51, n. 1, p. 72-86, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/114168/112068>.

UFRPE. Conselho Universitário. **Resolução nº 090, de 15 de março de 2013**. Aprova a reestruturação de Unidades Organizacionais da Universidade Federal Rural de Pernambuco e dá outras providências. Recife: UFRPE, 2013. Disponível em: <https://seg.ufrpe.br/content/res-no-0902013-com-anexo>.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 104, de 02 de agosto de 2019**. Homologa a Resolução nº 095/2019 expedida ad referendum do CONSU, que aprovou o Regimento Interno e a Reestruturação Organizacional do Núcleo de Relações Institucionais e Convênios (NURIC). Recife: UFRPE, 2019. Disponível em: <https://seg.ufrpe.br/content/res-no-1042019-0>.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 027, de 5 de junho de 2020**. Aprova a criação do Instituto de Inovação, Pesquisa, Empreendedorismo, Internacionalização e Relações Institucionais (IPÊ), bem como o seu Regimento Interno e Estrutura Organizacional, e dá outras providências. Recife: UFRPE, 2020. Disponível em: <https://seg.ufrpe.br/content/res-no-0272020-0>.

_____. Conselho Universitário. **Resolução nº 371, de 8 de dezembro de 2023**. Dispõe sobre normas e procedimentos para a celebração de parcerias institucionais entre a Universidade Federal Rural de Pernambuco e instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, e dá outras providências. Recife: UFRPE, 2023. Disponível em: <https://seg.ufrpe.br/content/res-no-3712023>.

_____. **Parcerias institucionais**. Disponível em: <https://parcerias.ufrpe.br/>.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. D. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. Rio de Janeiro: Atlas, 2013. *E-book*. p.77. ISBN 9788522479917. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522479917/>.

VON ROSING, M. *et al.* **Business Process Model and Notation-BPMN**. 2015. Disponível em: https://www.omg.org/news/whitepapers/Business_Process_Model_and_Notation.pdf.

VRONTIS, D. *et al.* Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. **The Journal of Technology Transfer**, v. 42, n. 2, p. 374-388, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-016-9502-7>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**, 1 abr. 1997. v. 3, n. 1, p. 64–80.

Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637159710161585/full/html>.

ZHAO, Weidong *et al.* An entropy-based clustering ensemble method to support resource allocation in business process management. **Knowledge and Information Systems**, v. 48, p. 305-330, 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10115-015-0879-7>.

4 Conclusão

A cooperação universidade-empresa é reconhecida como elemento estratégico para o fortalecimento dos ecossistemas de inovação e para a ampliação da capacidade de geração e difusão de conhecimento (Doin e Rosa, 2020; Etzkowitz e Zhou, 2017).

Entretanto, como apontado por Silva (2022) e Ribeiro e Alves (2019), as estruturas, por vezes, excessivamente burocráticas das universidades públicas refletem negativamente na fluidez dessas parcerias, reduzindo a capacidade competitiva dessas instituições.

Este estudo teve como objetivo geral analisar gargalos no fluxo processual de celebração de parcerias institucionais na UFRPE sob a ótica do BPM, com uso da notação BPMN, e dos princípios do *Lean Thinking*, respondendo ao problema de pesquisa: de que modo a aplicação integrada dessas metodologias permite identificar e mitigar gargalos nesse fluxo? Partiu-se da hipótese que a integração entre BPM e *Lean* contribuiria para tornar o processo mais transparente, eficiente e rastreável.

O primeiro ensaio, associado ao objetivo específico 1, investigou se variáveis processuais interferem no tempo de tramitação dos projetos. Os resultados mostraram que área do conhecimento do proponente, normativo interno vigente e tipo do processo administrativo influenciam significativamente a duração do fluxo. Esses achados corroboram com Silva (2022), ao evidenciar que a falta de padronização e de conhecimento institucional sobre procedimentos limita a fluidez administrativa no contexto das parcerias institucionais na UFRPE. Também convergem com estudos que apontam a necessidade de revisão contínua de fluxos e normativos (Branco *et al*, 2019).

No segundo ensaio, referente aos objetivos específicos 2 e 3, foi realizado o mapeamento do fluxo processual por meio da notação BPMN e foram identificados gargalos a partir da lógica de desperdícios do *Lean Thinking*. Foram observadas fragilidades concentradas na instrução do processo, ausência de padronização documental e no fluxo processual, erros recorrentes e acúmulo de retrabalho.

A análise ainda evidenciou desalinhamentos entre requerentes, setores internos e fundação de apoio, reforçando assim as discussões teóricas sobre as disfunções burocráticas nas universidades públicas brasileiras, como apontado por autores como Martins, Fernandes e Brum (2019) e Patzlaff, Santos e Patzlaff (2015).

Ao integrar os resultados dos dois ensaios, pode-se concluir que o objetivo geral da pesquisa foi atendido, uma vez que a combinação do BPM e do *Lean Thinking* permitiu

identificar, no contexto da UFRPE, os principais gargalos do fluxo processual de celebração de parcerias e compreender suas causas. Os achados também corroboram com a hipótese inicialmente proposta, demonstrando que essas metodologias contribuem para a transparência, a visualização de pontos críticos e a identificação de desperdícios que comprometam a eficiência da cooperação universidade-empresa.

Embora a proposição de melhorias não tenha sido escopo deste estudo, os resultados podem fornecer subsídios para ciclos futuros de redesenho e aperfeiçoamento do processo. Pesquisas futuras podem aplicar ciclos completos de modelagem, redesenho, avaliação do impacto, além de ampliar a investigação para outros fluxos institucionais.

Como contribuições práticas, o estudo oferece evidências que podem orientar gestores da UFRPE na revisão de rotinas, padronização documental, clareza de procedimentos e fortalecimento da governança institucional. Do ponto de vista teórico, o estudo demonstra a aplicabilidade de ferramentas tradicionalmente associadas ao setor privado no diagnóstico de fluxos administrativos em instituições públicas, mais especificamente nas universidades públicas.

5 Referências

- ABREU, L. R. de; KUHL, M. R. Experiências Sobre O Processo De Cooperação Universidade-Empresa: Estudo De Caso No Interior Do Paraná. **Cadernos de Prospecção**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 665, 2017. DOI: 10.9771/cp.v10i4.23090. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/23090>.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **BPM CBOOK VERSÃO 3.0: guia para o gerenciamento de processos de negócio**. ABPMP, 2013. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOOK_Guide_Portuguese.pdf.
- BRANCO, A. Do N. *et al.* Gerenciamento de Processos de Negócio e Lean Thinking como Base para a Melhoria na Gestão do Patrimônio em Uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, 1 jun. 2019. v. 14, n. 2. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/2178>.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Brasília, DF; Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm#art1.
- CALSAVARA, N. A. Aplicação do pensamento Lean Office e mapeamento do fluxo de valor no processo de concepção de unidades bancárias de uma empresa do setor financeiro. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, 1 set. 2016. v. 11, n. 3, p. 105. Disponível em: <https://doi.org/10.15675/gepros.v11i3.1464>.
- CARDOSO, Marcelo Gomes *et al.* Fatores facilitadores e restritivos à cooperação universidade e empresa: o caso UDESC. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 45, p. 273-291, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.45.273-291>.
- FRANÇA, A.P. de *et al.* Análise da gestão por processos para alcançar a eficiência na Administração Pública: Um estudo em Boa Vista/RR. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, p. 126-151, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/1250>.
- DOIN, T.; ROSA, A. R. **Interação universidade-empresa-governo: o caso do programa de cooperação educacional para transferência de conhecimento Brasil-Cingapura**. Cadernos EBAPE. BR, v. 17, p. 940-958, 2020. Disponível em: scielo.br/j/cebape/a/nHCPJMdSPsDQMnh55ncRJsS/?format=pdf&lang=pt.
- ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. **Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo**. Estudos avançados, v. 31, p. 23-48, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/4gMzWdcjVXCMp5XyNbGYDMQ/?format=html&lang=pt>.
- FERNANDES, A. C. *et al.* Academy—industry links in Brazil: evidence about channels and benefits for firms and researchers. **Science and public policy**, v. 37, n. 7, p. 485-498, 2010. Disponível em: <https://academic.oup.com/spp/article-abstract/37/7/485/1672056>.
- GALÁN-MUROS, V.; PLEWA, C. **What drives and inhibits university-business cooperation in Europe? A comprehensive assesment**. R&D Management, v. 46, n. 2, p.

369-382, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary-wiley-com.ez19.periodicos.capes.gov.br/doi/epdf/10.1111/radm.12180>.

KOPCZYNSKA, E.; FERREIRA, J. J. The role of government measures in university-industry collaboration for economic growth: A comparative study across levels of economic development. **Triple Helix**, v. 8, n. 3, p. 486-533, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S2197192721000186>.

MARTINS, M. A. CUMPRIMENTO PROVISÓRIO DE SENTENÇA E A RESPONSABILIDADE CIVIL DO EXEQUENTE. 2021. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/2319>.

PATZLAFF, A. C.; SANTOS, G. D.; PATZLAFF, P. M. G. Análise acerca da essência burocrática weberiana e os pressupostos mecanicistas: a relação entre o perfil dos líderes e a incidência de disfunções burocráticas em uma instituição pública. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 8, n. 2, p. 09-36, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/307848591_ANALISE_ACERCA_DA_ESSENCIA_BUROCRATICA_WEBERIANA_E_OS_PRESSUPOSTOS_MECHANICISTAS_A_RELACAO_ENTRE_O_PERFIL_DOS_LIDERES_E_A_INCIDENCIA_DE_DISFUNCOES_BUROCRATICAS_EM_UMA_INSTITUICAO_PUBLICA.

RAMOS, K. H. C. *et al.* Aplicação de BPM ágil na administração pública brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 64, p. 63-78, 2022. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8800317>.

RIBEIRO, É. A.; ALVES, A. F. **Barreiras e potencialidades da interação universidade-empresa sob a perspectiva de docentes da Universidade Estadual de Maringá**. Acta Scientiarum. Human and Social Sciences, v. 41, n. 2, p. 45679, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3073/307361599007/307361599007.pdf>.

SILVA, F. G.; MEDEIROS, M. F. M. D. Proposta de melhoria no processo de aquisição de materiais de uma instituição federal de ensino superior com base no Business Process Management (BPM). **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 10, n. 2, p. 126-147, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/21694>.

SILVA, T. R. V. **Interação universidade-empresa como mecanismo para a inovação sob a ótica dos docentes**. 2022. 139 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP)) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/8644>.

STAL, E.; FUJINO, A. **A evolução das relações da Universidade com o setor empresarial no Brasil: o que revelam as publicações nacionais entre 1980 e 2012**. Revista de Administração, v. 51, n. 1, p. 72-86, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/114168/112068>.

TESSARIN, M. S.; SUZIGAN, W.; GUILHOTO, J. J. M. Cooperação para inovar no Brasil: diferenças segundo a intensidade tecnológica e a origem do capital das empresas. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 50, n. 4, p. 671-704, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ee/a/XFN6VFpGD75HvLPdNZz4nMK/?lang=pt>.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **10 passos para a boa governança**. 2. ed.

Brasília: TCU, 2021. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf.

ZHAO, Weidong et al. An entropy-based clustering ensemble method to support resource allocation in business process management. **Knowledge and Information Systems**, v. 48, p. 305-330, 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10115-015-0879-7>

APÊNDICE A

Transcrição dos processos de parcerias institucionais para PD&I tripartite *Documento auxiliar – Ensaio 2*

Processo 01 – 23082.011789/2020-12 (DEPA, grupo 1 – Agrárias, Veterinária e Pesca)
Total: 306 dias.

1 - **REQUERENTE** instruiu o processo em **20/07/2018** com Projeto de pesquisa. Mandou para a Comissão de Pesquisa do DEPA em **27/07/2018**

2 - A Comissão de Pesquisa do DEPA recomendou a aprovação do projeto em 01/08/2018. Foi encaminhado para o conselheiro do **CTA/DEPA** em 15/08/2018. Em 16/08/2018, a Secretaria do DEPA instruiu dizendo não ser necessário o parecer de um Conselheiro. Mas foi emitida uma decisão pelo CTA DEPA em 17/08/2018. Processo foi devolvido ao **REQUERENTE** em **17/08/2018**

3 – **REQUERENTE** encaminhou o processo ao **NURI** em **06/12/2018**, com:

- Decisão do CTA DEPA;
- Plano de trabalho;
- Declaração do diretor do departamento sobre a carga horária e atividades do coordenador do projeto;
- Declaração de indicação de fiscal;
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador;
- Declaração negativa de remuneração além do teto constitucional;
- Ofício da FADURPE com os seguintes documentos anexos:
 - Plano de trabalho detalhado assinado pela FADURPE
 - Comprovantes de capacidade técnica da FADURPE
 - Declaração de habilitação da empresa financiadora
 - Comprovante de abertura de conta específica do convênio
 - Termo de referência
 - Declaração da FADURPE que não se encontra em mora ou inadimplência com órgãos da União
 - Estatuto social da FADURPE

4 – **NURI** encaminhou o processo para a **PROCURADORIA JURÍDICA** em **18/12/2018**, solicitando análise da minuta do convênio. Não houve emissão de parecer, apenas checagem da documentação por meio de checklist e elaboração da minuta.

5 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu parecer 10/2019 em **29/01/2019**, aprovando a minuta. Processo foi devolvido ao **NURI** na mesma data.

6 – **NURI** anexou ao processo a Autorização para celebração de convênio assinada pela reitora em **31/12/2019**.

- Foi anexado plano de trabalho datado de **04/02/2019**.
- O convênio só foi assinado pelas partes em **22/05/2019**. Não é possível dizer o motivo da retenção com as informações que constam no processo.

7 – **O convênio foi publicado no DOU em 22/05/2019.**

**Processo 02 – 23082.001647.2021-24 (DEPA, grupo 1 – Agrárias, Veterinária e Pesca)
Total: 309 dias.**

1 – Ponto de partida do processo é um memorando do **REQUERENTE** para o diretor do DEPA, solicitando encaminhamento ao **CTA/DEPA** em **05/08/2018**

- Processo instruído com o projeto de pesquisa

2 – Processo foi encaminhado à Comissão de Pesquisa do DEPA em 07/08/2018. O relator deu parecer favorável em 13/08/2018. O processo foi devolvido ao **REQUERENTE** em **17/08/2018**.

3 – **REQUERENTE** encaminhou processo para o **NURI**.

Documentos datados de 28/11/2018:

- foi anexado ao processo a decisão do CTA DEPA nº 107/2018 de 17/08/2018.
- Também foi incluído plano de trabalho
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Declaração negativa de remuneração além do teto constitucional
- Declaração de ciência do diretor do departamento sobre a carga horária e atividades do coordenador
- Declaração de indicação de fiscal
- Ofício da FADURPE com os seguintes documentos anexos:
 - Plano de trabalho assinado
 - Atestado de execução de serviço executado pela FADURPE (emitida pela CHESF)
 - Atestado de execução de serviço executado pela FADURPE (emitida pelo DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DO ESTADO DE PERNAMBUCO)
 - Atestado de execução de serviço executado pela FADURPE (emitida pela CHESF)
 - Atestado de execução de serviço executado pela FADURPE (emitida pela CHESF)
 - Atestado de execução de serviço executado pela FADURPE (emitida pelo OCEANÁRIO PERNAMBUCO)
 - Atestado de capacidade técnica da FADURPE emitido pelo OCEANÁRIO PERNAMBUCO
 - Declaração da FMC QUÍMICA DO BRASIL de realização de cadastro pela FADURPE
 - Declaração de adimplência da FADURPE
 - Estatuto social da fundação

Documentos datados de 07/12/2018:

- Extrato de conta corrente (comprovação de abertura de conta corrente específica de convênio)
- Termo de referência
- Orçamentos

Documentos datados de **10/12/2018**:

- Certidão negativa de licitantes idôneos – FMC QUIMICA
- Certidão de regularidade do FGT – FMC QUIMICA
- Certidão negativa de débitos trabalhistas – FMC QUIMICA

4 – **NURI** encaminhou o processo para análise da minuta do convênio pela **PROCURADORIA JURÍDICA** em **18/12/2018**

5 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu parecer favorável à aprovação da minuta do convênio em **30/01/2019** e encaminhou o processo para o **NURI**.

6 – **NURI** anexou a Autorização para Celebração de Convênio assinada pela Reitora em **31/01/2019**. Devolveu o processo para a **PROCURADORIA JURÍDICA**, pois o **FINANCIADOR** solicitou alterações no instrumento do convênio.

7 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu novo parecer opinando por aprovar as alterações propostas em **06/05/2019** e encaminhou de volta para o **NURI**.

8 – **NURI** encaminhou o processo em **06/05/2019** para o **NIT/UFRPE** (Núcleo de Inovação Tecnológica) para análise. Isso ocorreu devido às mudanças propostas pelo financiador, que tratavam de assuntos como propriedade intelectual.

9 -**NIT/UFRPE** emitiu parecer favorável ao projeto em **10/05/2019**. Processo voltou para o **NURI**.

- Em **29/05/2019** há um e-mail da representante do **FINANCIADOR** informando que iria aceitar a primeira versão da minuta proposta, e que mandaria cópia via correios no outro dia. Isso ocorreu devido à intervenção da própria servidora do **NURI** quanto às sugestões de alteração propostas pelo financiador. A **PJ** havia aprovado.

10 – Foi anexado ao processo o plano de trabalho (assinado em **04/02/2019**) e o instrumento do convênio, assinado em **22/02/2019**. O projeto acabou seguindo esse plano, e houve quase 4 meses de atraso, devido à solicitação do financiador que acabou não sendo absorvida.

11 – **Convênio publicado no DOU em 10/06/2019**

Processo 03 – 23082.000492/2021-17 (DEPA, grupo 1 – Agrárias, Veterinária e Pesca)
Total: 59 dias.

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **20/08/2018** e encaminhou para o **NURI**

- Plano de trabalho
- Declaração negativa de remuneração além do teto constitucional
- Declaração do diretor do departamento de ciência da carga horária e atividades do coordenador e outros membros
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Declaração de indicação de fiscal
- Ato ad referendum do CTA DZ aprovando o convênio
- Formulário único para elaboração de projetos

2 – **NURI** encaminhou o processo para análise da **PROCURADORIA JURÍDICA** em **03/09/2018**

- Recebeu ofício da Faturpe com a comprovação da abertura da conta específica do convênio em 31/08/2018
- Recebido também estatuto da Faturpe
- Documentos cadastrais da Faturpe
- Certidão positiva de débitos trabalhistas com efeito de negativa
- Declarações da Faturpe sobre a habilitação da financiadora

3 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu parecer com ajustes a serem providenciados pelo **REQUERENTE** em **20/09/2018**. Processo foi devolvido ao **NURI**. Ajustes são relacionados aos termos de referência.

- Foi anexado ao processo a Autorização para Celebração de Convênio ECTI

4 – **NURI** mandou o processo para o **REQUERENTE** em **21/09/2018**.

5 – **REQUERENTE** providenciou documentação, por meio do Ofício da Faturpe de **16/10/2018** com cotações e termo de referência e devolveu ao **NURI**.

6 – **Convênio publicado no DOU em 18/10/2018.**

Processo 04 – 23082.014909/2020-65 (UEADTEC, grupo 2 – Educação e Humanas) Total: 982 dias.

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **25/02/2019**, solicitando aprovação pelo **CTA UEADTEC**

- Formulário único para elaboração de projetos

2 – Processo passou pela Comissão de Pesquisa e foi para o **CCD PPGTEG** que emitiu decisão em **15/03/2019**

- Foi encaminhado ao CTA UEADTEC. Parecerista deu parecer favorável em **18/03/2019** e o **CTA UEADTEC** emitiu decisão em **19/03/2019**
- Processo encaminhado para a **GCF** em **22/03/2019** para encaminhamento à **FADURPE** (?)

3 – **GCF** encaminhou processo para a **FADURPE** em **25/03/2019**

4 – **FADURPE** devolveu o processo à **GCF** solicitando que fosse explicitado o motivo do encaminhamento para a **FADURPE** em **18/07/2019**

5 – Não fica clara a data em que a **GCF** encaminhou o processo de volta para o **REQUERENTE**, dessa forma, estima-se que ele ficou em posse da **GCF** até o dia **01/08/2019**.

6 – Foi anexado ao processo, pelo **REQUERENTE** e enviado para o **NURI** em **02/03/2020** (data estimada, pois não há despacho):

- Declaração de indicação de fiscal (**07/02/2020**)
- Plano de trabalho assinado pelo coordenador do projeto (**27/02/2020**)
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador (**27/02/2020**)
- Declarações de ciência do diretor do departamento sobre carga horária e atividades (**02/03/2020**)
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador (**02/03/2020**)
- Declarações negativas de remuneração além do teto constitucional (**02/03/2020**)

7 – **NURI** emitiu parecer técnico em **27/03/2020**, com as seguintes recomendações. Processo foi devolvido ao **REQUERENTE** para ajustes.

- Cotações ausentes
- Problema no ressarcimento
- Problema no período de execução
- Problema no cronograma de desembolso

8 – Não é possível definir com exatidão com base na instrução processual a data exata em que o requerente devolveu o processo ao **NURI**. Estima-se a data de **21/07/2020**. O **NURI** emitiu novo parecer em **28/07/2020**, com recomendações para ao **REQUERENTE**:

- Cotações ausentes
- Problema no ressarcimento

9 – **REQUERENTE** devolveu o processo com documentos inseridos para o **NURI** em **15/06/2021**

- Plano de trabalho foi novamente analisado pelo **CCD PPGTEG** em 10/06/2021
- foi emitido novo parecer por membro do CTA UEADTEC em 14/06/2021
- foi emitida uma decisão ad referendum pelo diretor do UEADTEC em 14/06/2021
- foi inserido balancete analítico pelo UEADTEC em **15/06/2021**

- foi inserida Declaração de Anuência e Responsabilidade do Coordenador novamente em 09/06/2021
- Foi inserida nova declaração de anuência e responsabilidade do coordenador, pois houve mudança na coordenação do projeto em 15/06/2021
- Foi inserida declaração de anuência da FADURPE em 15/06/2021
- Foi inserida planilha de custos e despesas operacionais para justificar o valor do ressarcimento
- Foi inserido comprovante de credenciamento da Faturpe
- Projeto básico (plano de trabalho) datado de 07/06/2021.
- Termo de referência inserido em 15/06/2021

10 – **NURI** emitiu parecer técnico em **17/06/2021** com novas recomendações para o **REQUERENTE**:

- Inclusão do reitor como representante legal da UFRPE
- Problema no cronograma de desembolso e cronograma de execução
- Ausência de declaração de indicação de fiscal
- Ausência de declaração de compatibilidade de preços
- Ausência de credenciamento da empresa parceira (financiador)
- Ausência de declaração da fundação de apoio de habilitação da empresa participante
- Ausência de abertura de conta específica

11 – **REQUERENTE** anexou documentos ao processo e devolveu ao **NURI** em **30/06/2021**:

- Declaração de indicação de fiscal (22/06/2021)
- Declaração de compatibilidade de custos (29/06/2021)
- Declaração de habilitação da empresa participante (23/06/2021)
- Comprovante de credenciamento da FADURPE (30/06/2021)
- Inserida nova decisão do CTA UEADTEC em 30/06/2021

12 – **NURI** emitiu novo parecer técnico com novas recomendações para o **REQUERENTE** em **09/07/2021**:

- Ausência de credenciamento da empresa parceira (financiador)
- Ausência de abertura de conta específica

13 – **REQUERENTE** inseriu novamente no processo e mandou para o **NURI**:

- Plano de trabalho assinado em 25/08/2021
- Comprovante de atualização cadastral da FADURPE em **30/08/2021**
- Planilha de custos e despesas operacionais
- Balancete analítico
- Despacho informando do credenciamento da empresa financiadora

14 – **NURI** emitiu novo parecer técnico em **02/09/2021**, recomendando ao requerente:

- Ausência de abertura da conta específica
- Anexou documentos ao projeto: ateste da reitoria sobre a FADURPE, autorização para celebração de convênio emitido pela reitoria, instrumento do convênio

15 – **NURI** mandou o processo para análise da planilha e balancete pela **GCF** em **02/09/2021**

- 16 – **GCF** emitiu parecer favorável em **11/09/2021** e devolveu ao **NURI**
- 17 – **NURI** enviou o processo para análise da **PROCURADORIA JURÍDICA** em **13/09/2021**
- 18 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu parecer favorável em **06/10/2021** e devolveu ao **NURI**
- 19 – **NURI** mandou para assinatura. Plano de trabalho foi assinado por todas as partes. Datado de **15/10/2021**.
- 20 – **Convênio publicado em 03/11/2021**.

Processo 05 – 23082.011677/2020-29 (Zootecnia, grupo 1 – Agrárias, Veterinária e Pesca)
Total: 267 dias.

- 1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **15/05/2019** encaminhando para o **NURI**
 - Projeto de pesquisa
 - Plano de trabalho
 - Declaração negativa de remuneração além do teto constitucional
 - Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
 - Declaração de ciência do coordenador do DZ sobre as atividades do coordenador
 - Declaração de ciência do coordenador do DZ sobre a carga horária do coordenador
 - Decisão 022/2019 – CTA DZ emitida em 09/04/2019
- 2 – **NURI** devolveu o processo para o **REQUERENTE** em **03/07/2019** recomendando:
 - ajuste na carga horária do coordenador
 - inclusão do parecer da conselheira relatora do CTA DZ
- 3 – **REQUERENTE** informou que fez os ajustes solicitados. Ele não datou o despacho devolvendo ao **NURI**, dessa forma, estimamos a data de **07/08/2019**
- 4 – **NURI** emitiu parecer técnico em 08/08/2019. O processo foi encaminhado para análise das despesas operacionais pela **GCF** em **29/08/2019**
 - anexou ao processo a Autorização para celebração de acordo de cooperação
 - ofício emitido em 17/07/2019 pela FADURPE com a Planilha de Ressarcimento dos custos operacionais do projeto e o balancete analítico da Fadurpe.
- 5 – **GCF** emitiu parecer favorável em **09/09/2019** e devolveu ao **NURI**
- 6 – **NURI** encaminhou processo para parecer do **NIT** em **18/09/2019**
- 7 – **NIT** emitiu parecer e devolveu ao **NURI** em **27/09/2019**
- 8 – **NURI** encaminhou o processo para a **PROCURADORIA JURÍDICA** em **30/09/2019**
- 9 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu parecer em **01/11/2019** e devolveu o processo ao **NURI**
- 10 – **NURI** solicitou nova análise à **PROCURADORIA JURÍDICA** em **05/11/2019**
- 11 – **PROCURADORIA JURÍDICA** devolveu o processo ao **NURI**, por solicitação em **11/11/2019**
- 12 – **NURI** emitiu novo despacho e devolveu o processo para a **PROCURADORIA JURÍDICA** em **14/11/2019**
- 13 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu parecer e devolveu o processo ao **NURI** em **29/11/2019**
- 14 – **Convênio publicado no DOU em 06/02/2020**

Processo 06 – 23082.009560/2021-03 (Zootecnia, grupo 1 – Agrárias, Veterinária e Pesca)
Total: 65 dias.

- 1 – O primeiro documento do processo é um ofício do **NURI** informando que recebeu documentação (minuta de contrato) vinda do DZ, mas que ela está irregular. Encaminhou o processo para o **REQUERENTE** para que exerça os trâmites processuais corretos em **22/07/2019**. A documentação acostada ao processo foi:
 - minuta de contrato
 - plano de trabalho
- 2 – **REQUERENTE** devolveu o processo para o **NURI** com a documentação para tramitação em **05/08/2019**
 - formulário único para elaboração de projetos

- decisão do CTA DZ
- licença para uso de animais da CEUA
- plano de trabalho
- declaração de ciência do diretor do DZ sobre a carga horária e atividades do coordenador do projeto
- declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- declaração de indicação de fiscal

3 – **NURI** Anexou autorização para celebração de acordo de cooperação. Emitiu parecer técnico em **06/08/2019**. Recomendou ao **REQUERENTE**:

- Inclusão da planilha de cálculo dos custos operacionais da FADURPE
- Cotação de preços dos bens a serem adquiridos

4 – **REQUERENTE** anexou ao processo os seguintes documentos. O ofício da FADURPE para o **NURI** é de **19/08/2019**:

- Comprovante de abertura de conta específica do projeto
- Planilha de ressarcimento (custos operacionais)
- Balancete analítico

5 – **NURI** encaminhou o processo para análise da planilha de custos pela **GCF** em **19/08/2019**

6 – **GCF** emitiu parecer favorável em **21/08/2019** e devolveu o processo ao **NURI**

7 – **NURI** encaminhou o processo para análise da **PROCURADORIA JURÍDICA** em **26/08/2019**

8 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu parecer favorável com ressalvas em **03/09/2019** e devolveu ao **NURI**

9 – **NURI** anexou cotações encaminhadas pelo **REQUERENTE** em 13/09/2019 e o **Convênio** foi publicado no **DOU** em **25/09/2019**

Processo 07 – 23082.011637/2020-42 (Computação, grupo 3 – Tecnologia) Total: 343 dias.

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **05/08/2019**

- Formulário único para elaboração de projetos
- Plano de trabalho
- Decisão CTA DC
- Declaração do diretor do DC sobre a carga horária e atividades do coordenador
- Certidão negativa de débitos relativos aos tributos federais e à dívida ativa da união da financiadora
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Declaração de indicação de fiscal

2 – **NURI** emitiu parecer técnico em **14/08/2019** e encaminhou o processo para análise do **NIT** (verificar se o processo era de inovação)

3 – **NIT** emitiu parecer desfavorável em **02/09/2019** e devolveu o processo ao **NURI**

4 – **NURI** encaminhou o processo à **GCF** para análise dos custos operacionais em **04/09/2019**

- Anexou planilha de ressarcimento e balancete analítico
- Anexou comprovante de abertura da conta específica do projeto

5 – **GCF** emitiu parecer favorável em **11/09/2019** e devolveu o processo ao **NURI**

6 - **NURI** encaminhou o processo para a **PROCURADORIA JURÍDICA** em **13/09/2019**

- Anexou Autorização para celebração do projeto em 12/09/2019

7 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu parecer favorável em **24/09/2019** e devolveu o processo ao **NURI**

8 – **NURI** devolveu o processo para a **PROCURADORIA JURÍDICA** em **25/09/2019** devido a afastamento do coordenador do projeto para realização de pós-doutorado

9 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu novo parecer em **05/11/2019** sendo desfavorável ao coordenador seguir atuando enquanto está afastado e devolveu o processo ao **NURI**

10 – **NURI** devolveu o processo ao departamento do **REQUERENTE** em **06/11/2019** para indicação de novo coordenador

11 – Departamento do **REQUERENTE** indicou novo coordenador em **09/01/2020** e devolveu o processo ao **NURI**

12 – **NURI** devolveu o processo para o **REQUERENTE** em **24/01/2020** para inclusão de:

- plano de trabalho atualizado com os dados do coordenador
- declaração de responsabilidade do coordenador
- declaração de indicação de fiscal

13 – **REQUERENTE** incluiu no processo em 25/01/2020 e devolveu ao **NURI**:

- formulário único para elaboração de projetos
- declaração negativa de remuneração além do teto constitucional
- declaração de ciência do diretor do DC sobre a carga horária e atividades do coordenador
- declaração de anuência e responsabilidade do coordenador

14 – **NURI** incluiu documento do financiador e encaminhou o processo para o **NIT** em **18/06/2020**

- memorando do FINANCIADOR de 18/06/2020 solicitando adequação de cláusula contratual

15 – **NIT** emitiu parecer favorável ao que estava sendo solicitado pelo financiador em **18/06/2020**. Processo devolvido ao **NURI**

16 – **NURI** anexou ao processo documentos encaminhados pelo requerente

- declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- declaração de ciência do diretor do DZ a respeito da carga horária e atividades do coordenador
- minuta do convenio
- plano de trabalho ajustado

17 – Convênio publicado no DOU em 13/07/2020

Processo 08 – 23082.012071/2020-61 (Computação, grupo 3 – Tecnologia) Total: 193 dias.

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **12/12/2019**. Processo encaminhado ao **NURI** em **13/12/2019**.

- requerimento para celebração de termo de parceria
- formulário único de projeto
- plano de trabalho
- minuta de convênio
- declaração do diretor do DC sobre a carga horária e atividades do coordenador do projeto
- declaração de indicação de fiscal
- declaração negativa de remuneração além do teto constitucional
- declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- ad referendum do diretor do DC

2 – **NURI** emitiu parecer técnico em 17/01/2020. Recomendou:

- credenciamento da financiadora
- compatibilizar ou justificar os valores das bolsas (ajuste no cronograma de desembolso e no plano de aplicação detalhado)
- ausência do número do SIAPE dos servidores bolsistas
- justificar o termo “equipamentos disponibilizados”
- apresentar planilha de ressarcimento de custos operacionais

Processo encaminhado para o **REQUERENTE** em **20/01/2020**

3 – **REQUERENTE** informou ter feito ajustes solicitados e devolveu o processo ao **NURI** em **27/01/2020**

- formulário único de projeto
- plano de trabalho
- minuta de convênio
- declaração do diretor do DC sobre a carga horária e atividades do coordenador do projeto
- declaração do diretor do DC sobre a carga horária e atividades de colaborador do projeto
- declaração negativa de remuneração além do teto constitucional
- declaração do diretor do DC sobre a carga horária e atividades de colaborador do projeto
- declaração negativa de remuneração além do teto constitucional

4 – **NURI** solicitou à **FADURPE** o encaminhamento de planilha de ressarcimento das despesas operacionais em 29/01/2020. **FADURPE** respondeu em 06/02/2020. Encaminhou o processo para análise da **GCF** em **10/02/2020**

5 – **GCF** emitiu parecer favorável em **14/02/2020** e devolveu o processo ao **NURI**

6 – **NURI** encaminhou o processo ao **NIT** em **19/02/2020**

7 – **NIT** devolveu o processo ao **NURI** em **21/02/2020**

8 – **NURI** encaminhou o processo à **PROCURADORIA JURÍDICA** em **27/02/2020**

- anexado ao processo autorização para celebração de convênio ECTI

9 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu parecer em **18/03/2020**. Processo devolvido ao **NURI**.

10 – **NURI** encaminhou instrumento e plano para assinaturas dos partícipes, o **Convênio foi publicado em 22/06/2020.**

- anexado ao processo a minuta do convênio
- anexado ao processo plano de trabalho.

Processo 09 – 23082.013219/2020-08 (Pesca e Aquicultura, grupo 1 – Agrárias, Veterinária e Pesca) Total: 475 dias.

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **08/08/2019** encaminhando ao **CTA DEPAq**

- folha com resultados esperados e atribuições da UFRPE (parte da minuta de convênio)
- plano de trabalho
- projeto de pesquisa

2 – **CTA DEPAQ** emitiu parecer em **08/08/2019**. Processo com o **REQUERENTE**.

3 – **REQUERENTE** encaminhou o processo ao **NURI** em **22/08/2019**

4 – **NURI** encaminhou o processo à **PROAD** para análise de viabilidade da execução orçamentária via conta única da União em **26/08/2019**

5 – **PROAD** devolveu o processo ao **NURI** em **29/08/2019**

6 – **NURI** encaminhou o processo à **GCF** para análise da viabilidade da execução direta via conta única em **02/09/2019**

7 – **GCF** devolveu o processo ao **NURI** com seu parecer desfavorável em **02/09/2019**

8 – **NURI** encaminhou processo para o **REQUERENTE** para conhecimento e providências em **06/09/2019**

9 – **REQUERENTE** anexou documentos ao processo. Devolveu o processo ao **NURI** em **12/02/2020**

- plano de trabalho (10/02/2020)
- declaração de ciência do diretor do DEPAq sobre a carga horária e atividades do coordenador (22/10/2019)
- declaração de indicação de fiscal (10/02/2020)
- declaração de anuência e responsabilidade do coordenador (10/02/2020)

10 – **NURI** encaminhou processo em **02/03/2020** para a **PROCURADORIA JURÍDICA** para emissão de parecer. Os recursos foram creditados em conta bancária sem a autorização da UFRPE

11 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu parecer em **27/04/2020** e devolveu o processo ao **NURI**

12 – Não está claramente instruído, mas entende-se que o processo foi encaminhado pelo **NURI** ao **REQUERENTE**. Estima-se a data de **28/04/2020**.

13 – **REQUERENTE** anexou ao processo justificativa pela qual o recurso entrou antes da autorização da UFRPE em conta bancária. Processo devolvido ao **NURI** em **05/05/2020**. Além disso, foi anexado ao processo

- planilha de ressarcimento das despesas operacionais
- contrato de concessão da bolsa oriundo da Comissão Europeia (financiador)

14 – **NURI** emitiu novo parecer técnico em **15/05/2020** e encaminhou ao **REQUERENTE** com as seguintes recomendações:

- atualização do período de execução
- falta de metas mensuráveis
- falta de indicação do coordenador no plano de trabalho (há mais de um)
- Dados incompletos ou indefinidos sobre os profissionais do projeto.
- Ausência ou falha na planilha de custos por etapa/meta.
- Autorização da chefia imediata ausente ou com falhas (carga horária acima do permitido)
- Cronograma de desembolso do financiador com falhas

- Plano de aplicação detalhado (problema no item diárias, está na moeda errada)
- Plano de aplicação detalhado (problema na forma como os auxílios financeiros são apresentados)

15 – Adicionada documentação ao processo pelo **REQUERENTE**. Processo devolvido ao **NURI**

- Plano de trabalho com os ajustes efetuados
- Termos de referência em **26/06/2020**

16 – **NURI** emitiu parecer técnico em **07/07/2020**. Com as seguintes recomendações para o **REQUERENTE**:

- Termos de referência com requisitos ausentes

17 – Anexado ao processo pelo **REQUERENTE** e encaminhado ao **NURI**:

- Plano de trabalho ajustado, referente aos itens dos termos de referência. Datado de **10/07/2020**

18 – **NURI** emitiu parecer técnico aprovando o plano de trabalho em **14/07/2020**. Encaminhado para análise da **GCF**

19 – **GCF** emitiu parecer favorável, no entanto, o documento não está datado. Estimou-se a data de **17/07/2020**. Processo foi devolvido ao **NURI**

20 – **NURI** inseriu no processo documentos. Emitiu parecer técnico em **18/09/2020**

- Autorização para celebração de acordo de cooperação de 14/07/2020
- Minuta do convênio
- Parecer da PJ de 06/08/2020
- Parecer contábil da GCF emitido em **17/08/2020**
- Plano de trabalho emitido em 05/09/2020
- E-mail da GCF de 01/10/2020 sobre a correta utilização da cotação do euro
- Certidão do NURI para atendimento a item do parecer contábil da GCF de 05/10/2020. Processo encaminhado para assinatura do reitor
- Parecer contábil da GCF emitido em **10/11/2020**

17/07/2020 – processo estava com o **NURI**

20/07/2020 – o **NURI** encaminhou o processo para a **PJ** para emissão de parecer

06/08/2020 – a **PJ** emitiu parecer e devolveu o processo ao **NURI**

10/08/2020 – o **NURI** encaminhou o processo para a **GCF** para emissão de parecer

17/08/2020 – a **GCF** devolveu o processo ao **NURI** com seu parecer

18/09/2020 – **NURI** emitiu parecer técnico aprovando o plano de trabalho. Processo ficou com o **REQUERENTE**

28/09/2020 – **REQUERENTE** devolveu o processo ao **NURI**

05/10/2020 – **NURI** mandou processo ao **REQUERENTE** para atendimento de item existente em parecer da **GCF**

05/11/2020 – **REQUERENTE** devolveu processo ao **NURI**

06/11/2020 – **NURI** solicitou parecer à **GCF**

10/11/2020 – **GCF** devolveu processo ao **NURI**

21 – **NURI** encaminhou o processo para a **PJ** em **11/11/2020**, para analisar solicitação realizada pela **FADURPE**

22 – **PJ** emitiu parecer favorável em **20/11/2020**. Devolveu o processo ao **NURI**.

23 – **Convênio foi publicado no DOU em 25/11/2020.**

**Processo 10 – 23082.000932/2021-28 (Agronomia, grupo 1 – Agrárias, Veterinária e Pesca)
Total: 341 dias.**

1 – **REQUERENTE** abriu processo em **08/11/2019**. Processo encaminhado ao **NURI**

- Declaração do diretor do DEAGRI sobre a carga horária e atividades do coordenador;
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Declaração de indicação de fiscal
- Plano de trabalho

2 – **NURI** emitiu parecer técnico e enviou processo ao **REQUERENTE** em **18/11/2019**, com recomendações:

- Incluir aprovação do colegiado
- Ajustar declaração da chefia imediata
- Divergência entre o período de execução e o cronograma de execução
- Problemas na equipe executora
- Ausência da planilha de ressarcimento dos custos operacionais
- Ausência de cotações

3 – **REQUERENTE** encaminhou o processo ao **CTA DEPA** em **29/11/2019**

- Processo foi encaminhado ao presidente do CTA/DEPA por relator do CTA, com parecer favorável em 05/12/2019 e mandado para a Comissão de Pesquisa do DEPA
- A comissão de pesquisa do DEPA emitiu parecer favorável em 06/12/2019

4 – **CTA DEPA** mandou processo ao **NURI** em **06/12/2019**

- Recebido ofício da Faturpe em 02/12/2019 com documentos:
 - Plano de trabalho ajustado
 - Planilha de ressarcimento e balancete analítico

5 – **NURI** encaminhou processo ao **REQUERENTE** para ajuste de cotações em **17/12/2019**

6 – **REQUERENTE** devolveu o processo ao **NURI** com os ajustes em **11/02/2020**

- Anexadas as cotações com ofício enviado pela Faturpe
- Plano de trabalho ajustado de acordo com as cotações enviadas

7 – **NURI** encaminhou o processo para a **GCF** para análise da planilha de ressarcimento de custos em **19/02/2020**

8 – **GCF** devolveu o processo ao **NURI** com parecer favorável em **20/02/2020**

9 – **NURI** anexou alguns documentos ao processo e encaminhou para análise jurídica pela **PJ** em **27/02/2020**

- Anexada autorização para celebração de convênio de 18/02/2020
- Documentos de credenciamento da fundação
- Minuta do convênio

10 – **PJ** emitiu parecer favorável em **10/03/2020**, processo devolvido ao **NURI**

11 – **NURI** anexou alguns documentos ao processo. Houve assinatura das partes apenas em **11/08/2020**.

- Instrumento do convênio assinada pelas partes
- Plano de trabalho assinado pelas partes

12 – **Convênio publicado no DOU em 14/10/2020**

Processo 11 – 002507/2021-73 (UEADTec, grupo 2 – Educação e Humanas) Total: 236 dias.

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **12/02/2021**

2 – **REQUERENTE** anexou o projeto de pesquisa em **12/03/2021**. Processo encaminhado para o **CCD PPGTEG**.

3 - **CCD PPGTEG** encaminhou o processo para a **UEADTEC**, para encaminhamento para o **CTA** em **12/03/2021**

- UEADTEC encaminhou para a COMISSÃO DE PESQUISA UEADTEC em 15/03/2021
- COMISSÃO DE PESQUISA UEADTEC enviou para o CTA UEADTEC em 16/03/2021
- UEADTEC encaminhou para o parecerista do CTA UEADTEC em 17/03/2021, que emitiu o parecer no mesmo dia
- DIRETOR DO UEADTEC emitiu decisão ad referendum em 17/03/2021. Documento anexado em 18/03/2021

4 - **CTA UEADTEC** emitiu decisão em **06/04/2021**. Processo ficou em posse do **REQUERENTE**

5 - **REQUERENTE** anexou plano de trabalho ao processo em **07/07/2021**. Também foi anexado:

- Ofício informando a troca de coordenador
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Comprovação de credenciamento da FADURPE
- Declaração de anuência da FADURPE
- Balancete analítico da FADURPE

6 – **CCD PPGTEG** emitiu decisão em **07/07/2021**.

- Foi anexado ao processo em **08/07/2021** Declarações de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional, declaração de indicação de fiscal, declaração de habilitação da empresa participante.

7 – **REQUERENTE** solicitou ao **CTA** análise do plano de trabalho em **08/07/2021**. Conselho aprovou.

- Processo foi para direção da UEADTEC para aprovação. Aprovado em **09/07/2021**

8 – Processo finalmente encaminhado pelo **REQUERENTE** ao **NURI** em **09/07/2021** .

9 – **NURI** emitiu parecer técnico 62/2021 para o **REQUERENTE** em **13/07/2021**, recomendando:

- Inclusão do reitor como representante legal no item 4 (identificação dos partícipes) do plano de trabalho
- Ausência de critério de definição dos valores das bolsas
- Ausência de inclusão da carga horária dedicada ao projeto no item 5.1 (participantes) do plano de trabalho
- Ajuste no cronograma de desembolso para que os valores cheguem antes da execução das metas
- Ajuste no cronograma de execução. Valores das metas incompatíveis com os valores recebidos no cronograma de desembolso
- Ajuste no período de execução do projeto
- Ajuste: substituir o termo “taxa” por “valor da recompensa”
- Incluir no processo uma declaração de compatibilidade de preços
- Ausência de comprovação de abertura de conta bancária específica

- Inclusão da portaria 37/2020 para os docentes que vão receber bolsa, e da declaração da chefia imediata

10 – Portaria 9/2021-DADM anexada no processo em **26/07/2021** pelo **REQUERENTE**

11 – Portaria 33/2021-DECISO, portaria 2283/2021-DED, portaria 042/202-DC, Declaração de compatibilidade de custos, anexada pelo **REQUERENTE** em **03/08/2021**

12 – Plano de trabalho ajustado e comprovação de atualização cadastral da FADURPE e planilha Demonstrativo dos Custos e Despesas Operacionais anexado pelo **REQUERENTE** e processo devolvido ao **NURI** em **04/08/2021**

13 – **NURI** emitiu parecer técnico 82/2021 aprovando o plano de trabalho em **11/08/2021** e encaminhou para a **GCF** analisar a planilha de despesas operacionais.

14 – **GCF** devolveu o processo ao **NURI** informando que havia muitos erros na planilha, que estava divergente do balancete analítico em **17/08/2021**

15 – **NURI** anexou portaria 035/2021-DECISO, portaria 10/2021-DADM, portaria 044/2021-DC, portaria 18/2021-DED e Autorização para celebração de convênio ECTI em **17/08/2021** pela reitoria. Anexo também planilha de despesas operacionais ajustada e balancete analítico FADURPE e mandou para a **GCF** analisar novamente a planilha de despesas operacionais em **20/08/2021**

16 – **GCF** aprovou a planilha de despesas operacionais e devolveu o processo ao **NURI** em **03/09/2021**

17 – **NURI** anexou ateste de credenciamento da fundação de apoio emitida pela reitoria e minuta do convênio, e mandou para análise da **PROCURADORIA JURÍDICA** em **03/09/2021**

18 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu parecer 184/2021 aprovando a minuta do convênio e devolveu para o **NURI** em **13/09/2021**

19 – **NURI** encaminhou instrumento e plano de trabalho para assinatura do **FINANCIADOR** em **22/09/2021**

20 – **FINANCIADOR** solicitou ajuste na minuta por mudança nos participantes. Processo foi devolvido ao **REQUERENTE** em **24/09/2021**

21 – **REQUERENTE** ajustou documentação e devolveu para o **NURI** que anexou a documentação ajustada em **05/10/2021**

22 – Convênio publicado no DOU em 06/10/2021

Processo 12 – 002510/2021-97 (DEAGRI, grupo 1, Agrárias, Veterinária e Pesca) Total: 300 dias

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **12/02/2021** com:

- Plano de trabalho (**13/02/2021**)
- Projeto de pesquisa
- Aprovação do CTA (decisão nº 002/2021 CTA DEAGRI), emitida em 08/02/2021.
- Ofício de indicação do representante institucional para participação na Chamada Pública CNPQ nº 12/2020 – Programa de Mestrado e Doutorado Acadêmico para Inovação MAI/DAI
- Chamada CNPQ nº 12/2020 – Programa de Mestrado e Doutorado Acadêmico para Inovação MAI/DAI
- Modelo de declaração de renúncia da recompensa pelo CTA
- Modelo de declaração de renúncia da recompensa pela Reitoria

- Termo de outorga do Programa MAI/DAI Universidade Federal Rural de Pernambuco (19/02/2021)
- 2 – **REQUERENTE** mandou processo para o **CTA DEAGRI** em 19/12/2021 para emitir nova decisão, detalhando a renúncia de recompensa
- 3 – **CTA DEAGRI** emitiu decisão nº 004/2021 em 25/02/2021. Foi anexado ao processo a declaração de renúncia de recompensa à UFRPE pelo CTA.
- 4 – **REQUERENTE** encaminhou o processo para a **REITORIA**, para renúncia da recompensa em 25/02/2021
- 5 – **REITORIA** mandou o processo para o **NURI** para análise processual em 15/03/2021
- 6 – **NURI** emitiu o parecer técnico nº 28/2021 em 17/03/2021, com recomendações:
- Declaração de compatibilidade de custos ausente ou com falhas
 - Declaração de indicação de fiscal ausente ou com falhas
 - Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador ausente ou com falhas
 - Autorização da chefia imediata ausente ou com falhas
 - Comprovação de habilitação da empresa pela fundação ausente ou com falhas
 - Termo de referência ausente ou com falhas
 - Planilha de ressarcimento e balancete ausentes ou com falhas
 - Comprovação de credenciamento da fundação ausente ou com falhas
 - Comprovação de abertura de conta bancária específica ausente ou com falhas
 - Ausência de Identificação da entidade proponente (UFRPE)
 - Período de execução: datas ausentes
 - Problemas no cronograma de execução
 - Ausência do cronograma de desembolso
 - Problema no plano de aplicação detalhado, com valores de diárias acima do previsto para servidores públicos federais
 - Ausência da declaração de renúncia à recompensa pela Reitoria
- 7 – **NURI** encaminhou o processo ao **REQUERENTE** para ajustes em 17/03/2021
- 8 – **REQUERENTE** encaminhou o processo para a **REITORIA**, solicitando a declaração da recompensa financeira em 12/04/2021
- 9 – **REITORIA** encaminhou o processo para o **NURI** para análise em 15/04/2021
- 10 – **NURI** devolveu o processo ao **REQUERENTE** em 20/04/2021, informando que o processo foi enviado pela REITORIA por engano para o NURI. O NURI recomendou ao **REQUERENTE** explicitar no documento que se trata da solicitação de renúncia à recompensa.
- 11 – **REQUERENTE** anexou ao processo a Declaração de Compatibilidade de Custos em 30/07/2021. Também fez ajustes no Plano de Trabalho, e solicitou novamente a renúncia junto à Reitoria. **REQUERENTE** mandou o processo para o **NURI** em 30/07/2021.
- 12 – **NURI** anexou ao processo o termo de credenciamento da FADURPE, e o parecer técnico nº 81/2021 em 06/08/2021, e encaminhou para o **REQUERENTE**, recomendando incluir:
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
 - Autorização da chefia imediata para participação de servidor em projeto acadêmico
 - Declaração de indicação de fiscal
 - Declaração da fundação de apoio quanto à realização de habilitação da empresa participante
 - Termo de referência para aquisição de bens e contratação de serviços

- Abertura de conta específica pela fundação de apoio
- Planilha de ressarcimento das despesas operacionais da fundação de apoio e balancete financeiro
- Atualizar as datas do período de execução, cronograma de desembolso e cronograma físico de execução
- Inserir o grau de formação e quantitativo de horas dedicadas a execução do projeto
- Inserir nome dos representantes legais das empresas partícipes

13 – **REQUERENTE** devolveu o processo com os documentos solicitados ao **NURI** em **28/08/2021**

14 – **NURI** emitiu parecer técnico 103/2021 e devolveu para novos ajustes pelo **REQUERENTE** em **31/08/2021**. Recomendou:

- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Comprovação de abertura da conta específica do convênio
- Inclusão do item “resultados esperados” no plano de trabalho
- Inclusão do campo de assinaturas dos representantes legais das empresas partícipes

15-**REQUERENTE** incluiu documentos e devolveu ao **NURI** em **01/09/2021**

16-**NURI** emitiu parecer técnico 106/2021 aprovando o plano de trabalho. Recomendou apenas que a conta específica do convênio ainda não estava aberta. Encaminhou o processo para a **GCF** para análise das planilhas de custos operacionais em **03/09/2021**

17-**GCF** respondeu ao **NURI** em **11/09/2021** informando pendências (ausência de planilha e balancete)

18-**NURI** devolveu o processo à **GCF** com a documentação solicitada, para análise das planilhas de custos operacionais em **13/09/2021**

19-**GCF** respondeu ao **NURI** com a análise das planilhas de custos operacionais (aprovando) em **14/09/2021**

20-**NURI** anexou ao processo a minuta do convênio e encaminhou para análise da **PROCURADORIA JURÍDICA** em **15/09/2021**

21-**PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu o parecer 190/2021 em 29/09/2021 e encaminhou para o **NURI** em **30/09/2021**

22-**NURI** anexou ao processo o plano de trabalho e o instrumento do convênio em **07/12/2021** **(2 meses parado, aguardando assinaturas da Faturpe e financiador)**

23-**Convênio publicado no DOU em 09/12/2021**

Processo 13 – 029054/2021-22 (DEAGRI, grupo 2, Educação e Humanas) Total: 245 dias

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **30/11/2021**, encaminhando ao **NURI**

- Plano de trabalho;
- Minuta de convênio;
- Projeto de pesquisa;

2 – **NURI** devolveu processo ao **REQUERENTE** para ajuste no modelo do Plano de Trabalho em **09/12/2021**

3 – **REQUERENTE** adicionou ao processo documentos e devolveu ao **NURI** em **01/02/2022**

- Plano de trabalho ajustado (01/02/2022)
- Minuta do convênio (01/02/2022)
- Autorização para participação em projeto acadêmico (equivalente à declaração do diretor do departamento sobre carga horária e atividades do coordenador) (01/02/2022)
- Requisição de participação em atividade remunerada de membro da equipe executora (28/01/2022)
- Decisão do CEPE (13/12/2021) e resolução CEPE aprovando o projeto (15/12/2021)

4 – **NURI** emitiu parecer técnico em **04/02/2022** com diversos ajustes a serem realizados pelo **REQUERENTE**:

- Ausência da declaração de renúncia/redução da recompensa;
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador ausente;
- Portaria de autorização para participação de docente DE ausente;
- Autorização da chefia imediata com falha;
- Declaração de indicação de fiscal ausente;
- Declaração de respeito ao teto remuneratório ausente;
- Declaração de compatibilidade de custos dos valores dos itens que compõem o plano de trabalho ausente;
- Declaração de anuência da fundação ausente;
- Declaração de habilitação da empresa participante pela fundação de apoio ausente;
- Termos de referência ausentes;
- Comprovação de abertura da conta específica ausente;
- Planilha de ressarcimento DO e balancete ausentes;
- Comprovação de credenciamento da fundação de apoio ausente;
- Tipo do projeto indicado equivocadamente no plano de trabalho;
- Problema no representante legal da FADURPE
- Problema no representante legal da financiadora
- Problemas no item equipe executora
- Problemas no item plano de aplicação detalhado

5 – **REQUERENTE** anexou documentos ao processo em **03/03/2022** e enviou ao **NURI**

- Plano de trabalho ajustado
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Portaria de autorização para participação de docente DE
- Decisão CTA Ciências do Consumo autorizando participação de docente no projeto

- Declaração de indicação de fiscal
- Declaração de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
- Autorização para participação em projeto acadêmico
- Declaração de compatibilidade de custos
- Declaração de anuência da FADURPE
- Declaração de habilitação da empresa participante pela Fadurpe
- Termos de referência
- Editais para comprovar forma de seleção da equipe executora
- Planilha de ressarcimento de despesas operacionais e balancete analítico
- Comprovação de credenciamento da fundação de apoio

6 – **NURI** emitiu parecer técnico em 09/03/2022 com recomendações a serem atendidas pelo **REQUERENTE**. Enviado em **11/03/2022**:

- Ausência da declaração de renúncia/redução da recompensa;
- Autorização da chefia imediata com falha;
- Declaração de respeito ao teto remuneratório ausente;
- Comprovação de abertura de conta corrente ausente;
- Problema no representante legal da financiadora
- Problema em informações da equipe executora;
- Problema no plano de aplicação detalhado;
- Problema nos termos de referência;

7 – **REQUERENTE** anexou documentação ao processo em **21/03/2022**, devolvendo ao **NURI**

- Portaria de autorização para participação de docente DE;
- Plano de trabalho ajustado;
- Declaração de renúncia da recompensa;
- Minuta de convênio

8 – **NURI** emitiu parecer técnico com ajustes a serem realizados pelo **REQUERENTE** em **30/03/2022**.

- Falha na declaração de renúncia da recompensa;
- Ausência da comprovação de abertura da conta específica;
- Problema no período de execução do projeto;
- Problema no plano de aplicação detalhado;
- Problema no item equipe executora;

9 – **REQUERENTE** anexou documentação ao processo e devolveu o processo ao **NURI** em **04/04/2022**

- Plano de trabalho ajustado;
- Declaração de renúncia da recompensa

10 – **NURI** emitiu parecer técnico em **06/04/2022** e devolveu para ajustes pelo **REQUERENTE**

- Falha na declaração de renúncia da recompensa;
- Ausência da comprovação de abertura da conta específica;

- Problema no item equipe executora;
- 11 – **REQUERENTE** anexou documentação ao processo e devolveu ao **NURI** em **03/05/2022**
- Comprovação de abertura de conta
 - Declaração de renúncia da recompensa;
 - Plano de trabalho ajustado;
- 12 – **NURI** emitiu parecer técnico em **04/05/2022** com ajustes a serem realizados pelo **REQUERENTE**:
- Falha na declaração de renúncia da recompensa;
 - Problema no item equipe executora;
- 13 – **REQUERENTE** anexou documentação ao processo e devolveu ao **NURI** em **05/05/2022**
- Declaração de renúncia da recompensa;
 - Plano de trabalho ajustado;
- 14 – **NURI** emitiu parecer técnico em **24/05/2022**
- Problema no tipo do projeto
 - Problema no item equipe executora
 - Problema no item plano de aplicação detalhado
 - Problema no item plano de aplicação consolidado
- 15 – **REQUERENTE** adicionou documentação ao processo em **27/05/2022**
- Decisão do CTA Ciências do Consumo de 23/05/2022
 - Plano de trabalho ajustado
 - Termos de referência para suprir o problema na equipe executora
- 16 – **NURI** devolveu processo para o **REQUERENTE** em **30/05/2022** para justificativa da Decisão CTA
- 17 – **REQUERENTE** devolveu o processo ao **NURI** em **02/06/2022** com a justificativa
- 18 – **NURI** emitiu parecer técnico em 06/06/2022 com ajustes a serem efetuados pelo **REQUERENTE**. O processo foi enviado em **09/06/2022**
- natureza do projeto marcada equivocadamente;
 - problemas no item equipe executora;
 - Problema no item plano de aplicação detalhado
 - Problema no item plano de aplicação consolidado
- 19 – **REQUERENTE** anexou documentação ao processo e devolveu ao **NURI** em **16/06/2022**
- Plano de trabalho ajustado
- 20 – **NURI** emitiu parecer técnico em **21/06/2022** aprovando o plano de trabalho, mas ainda com ajustes a serem realizados posteriormente nos itens plano de aplicação detalhado e plano de aplicação consolidado. Processo foi enviado para a **GCF** para análise das planilhas de ressarcimento
- 21 – **GCF** emitiu parecer favorável em **30/06/2022** e devolveu processo ao **NURI**
- 22 – **NURI** encaminhou processo para análise da **PJ** em **01/07/2022**
- 23 – **PJ** emitiu parecer favorável em **05/07/2022** e devolveu o processo ao **NURI**
- 24 – **NURI** anexou documentos ao processo e encaminhou para assinatura das partes.
- Autorização para celebração de convênio

- Ateste da fundação de apoio emitido pela reitoria
- Instrumento do convênio assinado em 07/07/2022
- Plano de trabalho assinado em 15/07/2022 pela financiadora

25 – Convênio publicado no DOU em 02/08/2022

*** Processo 14 – 019132/2021-81 (DEPAQ, grupo 1, Agrárias, Veterinária e Pesca) Total: 287 dias**

1 – **REQUERENTE** instruiu o processo em **23/08/2021** com:

- Projeto de pesquisa
- Plano de trabalho
- Termo de compromisso, sigilo e confidencialidade
- Autorização da chefia imediata para participação em projeto acadêmico e controle de carga horária
- Declaração de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
- Declaração de compatibilidade de custos
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Declaração de indicação de fiscal

2 – Relator do **CTA DEPAQ** emitiu parecer favorável em 24/08/2021. CTA DEPAQ emitiu decisão em 27/08/2021. Foi para a Secretaria do **DEPAQ** que encaminhou para o **NUPESQ/IPÊ** em **30/08/2021**

3 – **NUPESQ/IPÊ** devolveu ao **DEPAQ (REQUERENTE)** em **01/09/2021** para inserir documentos.

4 – **DEPAQ (REQUERENTE)** devolveu ao **NUPESQ/IPÊ** em **16/09/2021** com os seguintes documentos:

- Declaração de renúncia de recompensa à UFRPE pelo CTA
- Declaração de anuência
- Declaração de habilitação da empresa participante
- Balancete analítico FADURPE
- Comprovante de credenciamento FADURPE
- Planilha: demonstrativo dos custos/despesas operacionais
- Termo de referência

5 – **NUPESQ/IPÊ** encaminhou para a **REITORIA** em **27/09/2021**

6 – **REITORIA** encaminhou para a **SEG** em **28/09/2021**

7 – **SEG** encaminhou para o **NUPESQ/IPÊ** por solicitação em **14/10/2021**

8 – **NUPESQ/IPÊ** encaminhou para o **NURI/IPÊ** em **08/11/2021**

9 – **NURI/IPÊ** emitiu parecer técnico 138/2021 em **25/11/2021** e recomendou:

- Comprovante de credenciamento FADURPE vencido
- Plano de trabalho construído com a FADURPE e no modelo da FADURPE
- Ajuste dos representantes legais da FADURPE e da ALERIS; nome da empresa errada no instrumento
- Ajuste na identificação do objeto, atribuições dos partícipes
- Ajuste na declaração de renúncia a recompensa
- Abertura da conta específica pela FADURPE pendente
- Ajuste na planilha custos/despesas – material de consumo.

10 – **NURI/IPÊ** mandou para o **REQUERENTE** para atender os ajustes em **25/11/2021**

11 – **REQUERENTE** devolveu para o **NURI/IPÊ** em **01/12/2021** com os seguintes documentos:

- Decisão CTA ajustada com renúncia da recompensa
- Declaração de renúncia ajustada. Só foi emitida em 01/12/2021

12 – **NURI/IPÊ** devolveu para o **REQUERENTE** para atender as demais recomendações em **02/12/2021**

13 – Inserida resposta ao parecer técnico 138/2021 pelo **REQUERENTE** em **02/12/2021**. Enviou para o **NURI/IPÊ**:

- Inseriu justificativa sobre o material de consumo
- Mandou comprovante da conta específica do projeto aberta
- Plano de trabalho ajustado

14 – **NURI/IPÊ** emitiu novo parecer técnico nº 160/2021 em **20/12/2021** e enviou para o **REQUERENTE**. Recomendou:

- Comprovante de credenciamento FADURPE (vencido)
- Incluir período de execução
- Ajustar critérios de seleção da equipe executora
- Plano de aplicação detalhado

15 – **REQUERENTE** encaminhou resposta ao parecer técnico 160/2021 para o **NURI/IPÊ** em **22/12/2021**

16 – **NURI/IPÊ** inseriu Autorização para celebração de convênio ECTI, enviado pela **Reitoria** em **23/12/2021**

17 – **NURI/IPÊ** emitiu parecer técnico nº 161/2021 **aprovando a instrução processual** em **23/12/2021**, e encaminhou o processo para **análise jurídica da PROCURADORIA JURÍDICA**

18 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu parecer 286/2021 e enviou para o **NURI/IPÊ** em **27/12/2021**, opinando pelos seguintes ajustes:

- Elaboração de ateste da capacidade técnica da FADURPE pela Reitoria
- Falta de assinatura do plano de trabalho
- Parecer favorável ao termo de compromisso, sigilo e confidencialidade

19 – **NURI/IPÊ** inseriu ateste da capacidade técnica da FADURPE emitido pela Reitoria e enviou o processo para o **NEI/IPÊ** para apreciação do termo de compromisso, sigilo e confidencialidade em **03/01/2022**

20 – **NEI/IPÊ** emitiu parecer em **01/02/2022** e mandou para o **NURI/IPÊ**

21 – **NURI/IPÊ** enviou para o **FINANCIADOR** solicitando assinatura do termo de convênio, contrato de confidencialidade e plano de trabalho em **04/02/2022**

- **FINANCIADOR** solicitou ao **REQUERENTE** que os documentos fossem ajustados (a razão social foi alterada desde o início do processo e solicitou alterações na forma de pagamento, que fosse pago em 3 parcelas, e não em 1 parcela como previsto)
- **REQUERENTE** solicitou ao **FINANCIADOR** que pagasse em duas parcelas, não em três
- **FINANCIADOR** solicitou ao requerente o cronograma de atividades para poder fazer o pagamento em duas parcelas (**08/02/2022**)
- **REQUERENTE** encaminhou ao **FINANCIADOR** o cronograma de atividades informando que as atividades iniciariam em setembro/2022 (**14/02/2022**)
- **FINANCIADOR** respondeu ao requerente novamente renegociando a forma de pagamento, querendo ainda pagar em 3 vezes (**21/02/2022**)
- **REQUERENTE** aceitou a proposta do **FINANCIADOR** (**22/02/2022**)

22- **NURI** enviou o processo para o **REQUERENTE** ajustar o plano de trabalho, considerando as alterações propostas pelo **FINANCIADOR** em **22/02/2022**.

- **REQUERENTE** solicitou orientações ao **NURI** sobre se a forma de pagamento proposta pelo **FINANCIADOR** era válida (**23/02/2022**)

- **REQUERENTE** solicitou novamente ao **FINANCIADOR** que o pagamento fosse feito em uma única parcela ou duas (**24/02/2022**)
- **FINANCIADOR** novamente negociou a forma de pagamento com o **REQUERENTE** (Percebe-se que há falta de entendimento do financiador quanto à dinâmica de convênios. O próprio financiador mandou um e-mail informando que “como não sabia do funcionamento da instituição de vocês, sugeriu mudanças no pagamento” e se desculpou por atrapalhar o fluxo burocrático).
- **REQUERENTE** novamente argumentou com o **FINANCIADOR** sobre a necessidade de o pagamento ser feito de forma a atender ao plano de trabalho, e também de forma que haja tempo hábil para trâmites burocráticos, como processos licitatórios
- **FINANCIADOR** finalmente aceitou efetuar o pagamento da forma proposta pelo **REQUERENTE** (**04/03/2022**)
- **REQUERENTE** consultou o **NURI** se havia algum ajuste a ser feito para a emissão da nota (**07/03/2022**)
- **NURI** informou ao **REQUERENTE** que os ajustes devem constar no processo administrativo em posse do próprio requerente desde **22/02/2022**

23 – **REQUERENTE** mandou os documentos necessários para o **NURI** em **11/03/2022**

24 – **NURI** solicitou ao **REQUERENTE** novos ajustes na documentação enviada (termo de compromisso, sigilo e confidencialidade não incluía a FADURPE) em **14/03/2022**

25 – **REQUERENTE** devolveu ao **NURI** com os novos ajustes em **15/03/2022**

26 – **NURI** solicitou novo ajuste ao **REQUERENTE** (faltou anexo do termo de compromisso, sigilo e confidencialidade) em **16/03/2022**

27 – **REQUERENTE** devolveu ao **NURI** com o anexo solicitado em **16/03/2022**

28 – **NURI** mandou plano de trabalho, minuta e termo de compromisso para assinatura da **FADURPE** em **23/03/2022**

29 – **FADURPE** devolveu ao **NURI** solicitando ajuste na minuta do convênio em **28/03/2022**, após análise do departamento jurídico da fundação

30 – **NURI** mandou para a **PROCURADORIA JURÍDICA** para análise do ajuste proposto pela **FADURPE** em **29/03/2022**. Mas em **16/05/2022** a **FADURPE** informou ao **NURI** que iria discutir os ajustes propostos por ela posteriormente, e abriu mão do que recomendou.

31 – **PROCURADORIA JURÍDICA** emitiu parecer 163/2022 com análise jurídica e recomendações e enviou para o **NURI** em **26/05/2022**

32 – **Convênio publicado no DOU em 06/06/2022**

*** Processo 15 – 23082.030714/2021-18 (DEPAQ, grupo 1, Agrárias, Veterinária e Pesca)**

Total: 158 dias

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **16/12/2021**. Projeto foi para a Comissão de Pesquisa do DEPAQ CTA DEPAQ

- Plano de trabalho
- Declaração de compatibilidade de custos
- Declaração de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Autorização da chefia imediata para participação em projeto acadêmico e controle de carga horária
- Declaração de indicação de fiscal
- Declaração de anuência da FADURPE
- Declaração de habilitação da empresa participante da Faturpe
- Balancete analítico e planilha de ressarcimento de despesas operacionais
- Comprovação de credenciamento da Faturpe
- Termos de referência

2 – **CTA DEPAQ** emitiu decisão favorável em **20/12/2021**. Processo devolvido ao **REQUERENTE**

3 – **REQUERENTE** mandou processo para o **NUPESQ** em **23/12/2021**

4 – **NUPESQ** encaminhou o processo ao **NURI** em **27/01/2022**

5 – **NURI** emitiu parecer técnico em **08/02/2022** com recomendações para o **REQUERENTE**:

- Ausência da comprovação de credenciamento do financiador
- Ausência de comprovação da abertura da conta corrente específica
- Problema no item “metas”
- Não constam as etapas ou fases de execução
- Plano de aplicação detalhado requer ajustes
- Equipe executora precisa de ajustes

6 – **REQUERENTE** adicionou documentos ao processo e devolveu ao **NURI** em **08/03/2022**

- Plano de trabalho ajustado
- Comprovação de abertura de conta
- Comprovação de credenciamento da financiadora

7 – **NURI** emitiu novo parecer técnico em **10/03/2022** com recomendações a serem cumpridas pelo **REQUERENTE**:

- Ajustes no plano de aplicação detalhado

8 – **REQUERENTE** anexou documentação em **14/03/2022** devolvendo ao **NURI**

- Plano de trabalho ajustado

9 – **NURI** anexou documentos ao processo. Encaminhou para análise da planilha de ressarcimento de DO pela **GCF** em **15/03/2022**

- Autorização para celebração de convênio
- Ateste de credenciamento da fundação de apoio pela reitoria

10 – **GCF** emitiu parecer favorável em **21/03/2022** e devolveu o processo ao **NURI**

11 – **NURI** emitiu parecer técnico em **21/03/2022** aprovando o plano de trabalho e instrução processual. O processo foi encaminhado à **PJ**

- minuta do convênio

12 – **PJ** emitiu parecer favorável à aprovação da minuta do convênio em 27/03/2022 e mandou o processo para o **NURI** em **29/03/2022**

13 – **NURI** anexou documentação a ser assinada pelas partes.

- plano de trabalho
- minuta do convênio

14 – **Convênio publicado no DOU em 23/05/2022**

*** Processo 16 – 23082.011241/2022-31 (DEPAQ, grupo 1, Agrárias, Veterinária e Pesca)**

Total: 343 dias

1 – REQUERENTE abriu processo em **22/04/2022** encaminhando ao **CTA DEPAQ**

- projeto de pesquisa
- plano de trabalho
- plano de trabalho (há mais de uma fonte de recursos)
- declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- declaração de capacidade técnica da UFRPE
- declaração de compatibilidade de custos
- autorização da chefia imediata para participação em projeto acadêmico e controle de carga horária (coordenador e membros)
- declaração de indicação de fiscal
- termos de referência
- planilha de ressarcimento das despesas operacionais e balancete analítico
- comprovação de credenciamento da fundação de apoio
- declaração de habilitação da empresa participante
- comprovação de credenciamento da empresa financiadora

2 – CTA DEPAQ emitiu decisão favorável em **13/05/2022** e devolveu ao **REQUERENTE**

3 – REQUERENTE encaminhou o processo ao **NUPESQ** em **16/05/2022**

4 – NUPESQ fez o registro e enviou ao **NURI** em **27/07/2022**

5 – NURI emitiu parecer e mandou o processo para ajustes pelo **REQUERENTE** em **29/07/2022**

- ajuste em autorização da chefia imediata
- declaração de renúncia à recompensa ausente
- declaração de anuência da fundação de apoio
- comprovação de abertura da conta corrente
- tipo do projeto errado
- período de execução requer ajustes
- plano de aplicação detalhado requer ajustes

6 – REQUERENTE anexou documentação e devolveu ao **NURI** em **09/08/2022**

- plano de trabalho ajustado
- termos de referência
- autorização da chefia imediata do membro faltante
- comprovação de abertura de conta
- declaração habilitação da empresa participante
- declaração de anuência da Fadurpe

7 – NURI emitiu parecer em **20/09/2022**. O processo foi encaminhado ao **NEMAN** para verificar se uma das despesas configurava ou não obra ou serviço de engenharia.

- declaração de renúncia à recompensa ausente
- comprovação de credenciamento da empresa financiadora
- plano de aplicação detalhado requer ajustes

8 – NEMAN emitiu despacho e devolveu o processo ao **NURI** em **22/09/2022**

9 – NURI devolveu o processo ao **NEMAN** em **23/09/2022**, tendo em vista não ter concordado com o despacho anterior.

- 10 – **NEMAN** emitiu novo despacho devolvendo o processo ao **NURI** em **23/09/2022**
- 11 – **NURI** encaminhou o processo para análise da **PJ** em **28/09/2022**
- 12 – **PJ** emitiu nota em **30/09/2022** devolvendo o processo ao **NURI**
- 13 – **NURI** reencaminhou o processo ao **NEMAN** para emitir parecer conforme orientação do parecer da **PJ** em **30/09/2022**
- 14 – **NEMAN** emitiu despacho em **04/10/2022** à **DIRETORIA/IPÊ**
- 15 – **DIRETORIA/IPÊ** emitiu despacho ao **NURI** em **09/10/2022**
- 16 – **NURI** encaminhou o processo ao **REQUERENTE** em **10/10/2022** para atendimento ao parecer técnico emitido no passo 7
- 17 - **REQUERENTE** anexou documentação ao processo em 30/10/2022. O processo foi devolvido ao **NURI** em **01/11/2022**
- plano de trabalho ajustado
 - solicitação de renúncia de recompensa à reitoria
 - solicitação de renúncia de recompensa ao CTA
 - comprovação de credenciamento da empresa financiadora
- 18 – **NURI** encaminhou processo para a **REITORIA** em **03/11/2022**
- declaração de renúncia da recompensa a assinar
 - ateste fundação de apoio (13/11/2022)
- 19 – **REITORIA** devolveu o processo em **26/12/2022** ao **NURI**
- 20 – **NURI** emitiu parecer em **28/12/2022** aprovando a instrução processual, e encaminhou para a **PJ**
- autorização para celebração de convênio (28/12/2022)
 - minuta de convênio
- 21 – **PJ** emitiu parecer favorável em 09/01/2023, e devolveu o processo ao **NURI** em **10/01/2023**
- 22 – **NURI** encaminhou o processo à **GCF** para análise da planilha de ressarcimento de despesas operacionais em **11/01/2023**
- 23 – **GCF** devolveu o processo ao **NURI** em **27/01/2023**
- 24 – **NURI** anexou documentação e encaminhou o processo ao **NUPESQ** em **01/02/2023**
- plano de trabalho
- 25 – **NUPESQ** emitiu despacho de registro em **22/02/2023**, devolveu ao **NURI**
- 26 – **NURI** anexou documentação e encaminhou para assinaturas.
- termo de referência
 - plano de trabalho
 - minuta de convênio
- 27 – **Convênio foi publicado no DOU** em **31/03/2023**

*** Processo 17 – 23082.012110/2022-71 (DEPAQ, grupo 4, CSA) Total: 158 dias**

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **02/05/2022**. Houve uma tramitação posterior aparentemente irregular, ou uma instrução processual incorreta, mas não é possível datar o início. Por isso, considera-se o dia em que o **NURI** instruiu o requerente quanto ao correto fluxo processual.

- Declarações de anuência de membros
- Declaração de habilitação da empresa participante
- Balancete analítico e planilha de ressarcimento de despesas operacionais
- Plano de trabalho
- Termos de referência
- Declaração de anuência da fundação de apoio
- Declaração de habilitação da empresa participante
- Comprovação de credenciamento da Faturpe
- Documentos diversos referentes ao objeto do projeto, como calendário acadêmico, projeto pedagógico da especialização em gestão pública escolar municipal, documentos pessoais (currículos dos membros), etc... (p. 109-494 do pdf)
- Resolução CEPE aprovando o projeto
- Declaração de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional do coordenador e membros
- Decisão do CTA (09/03/2022)
- Portaria de autorização para participação de docente DE do coordenador e membros
- Declaração de indicação de fiscal
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Declaração de compatibilidade de custos

2 – **NURI** encaminhou o processo à **PJ** em **16/05/2022** para dirimir dúvidas sobre a natureza do projeto

3 – **PJ** emitiu parecer em **02/06/2022** e devolveu ao **NURI**

4 – **NURI** emitiu parecer técnico em **10/06/2022** com recomendações para o **REQUERENTE**

- Portaria para participação de docente DE com falha
- Comprovação de credenciamento do financiador ausente
- Comprovação de abertura de conta corrente ausente
- Plano de aplicação detalhado com falhas
- Item equipe executora com falhas

5 - **REQUERENTE** anexou documentação ao processo e devolveu ao **NURI** em **18/07/2022**

- Plano de trabalho ajustado
- Termos de referência, para justificar o plano de aplicação e o item equipe executora

6 – **NURI** emitiu parecer técnico em **19/07/2022** com ajustes a serem realizados pelo **REQUERENTE**

- Comprovação de abertura da conta corrente
- Item equipe executora com falhas
- Plano de aplicação detalhado com falhas

7 – **REQUERENTE** anexou documentação ao processo e devolveu ao **NURI** em **21/07/2022**

- Plano de trabalho ajustado
- 8 – **NURI** emitiu parecer técnico em **02/08/2022** com ajustes a serem realizados pelo **REQUERENTE**
- Comprovação de abertura da conta corrente
 - Item equipe executora com falha
- 9 – **REQUIRENTE** anexou documentação ao processo em **03/08/2022**
- projeto pedagógico da especialização em gestão pública escolar municipal
 - termos de referência
 - plano de trabalho ajustado
- 10 – **NURI** emitiu parecer técnico aprovando a instrução processual e anexou documentação ao processo em **16/08/2022** e mandou para a **PJ**
- autorização para celebração de convênio
 - ateste fundação de apoio
 - minuta do convênio
- 11 – **PJ** emitiu parecer aprovando a instrução processual e devolveu ao **NURI** em **19/08/2022**
- 12 – **NURI** mandou o processo para a **DIRETORIA IPÊ** para manifestação de interesse institucional em **23/08/2022**
- 13 – **DIRETORIA IPÊ** devolveu o processo ao **NURI** com despacho favorável em **25/08/2022**
- 14 – **NURI** anexou documentação ao processo.
- minuta do convênio
 - plano de trabalho
- 15 – **Convênio publicado no DOU em 07/10/2022**

* **Processo 18 – 23082.019652/2022-74 (DEPAQ, grupo 3, Tecnologia) Total: 196 dias**

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **20/07/2022**. Encaminhado para análise do **CTA DC** em **27/07/2022**

- Projeto de pesquisa

2 – **CTA DC** emitiu decisão em 10/08/2022. Processo devolvido ao **REQUERENTE** em **12/08/2022**

3 – **REQUERENTE** mandou o processo para o NUPESQ em 15/08/2022, mas não há documentação do NUPESQ (registro do projeto). Em **08/09/2022** o **REQUERENTE** mandou o processo para o **NURI**.

- Plano de trabalho
- Declaração de compatibilidade de custos
- Minuta de convênio
- Declaração de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
- Declaração de indicação de fiscal
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Autorização da chefia imediata para participação em projeto acadêmico e controle de carga horária
- Autorização ad referendum de participação de servidor

4 – **NURI** emitiu parecer em **09/09/2022** e devolveu ao **REQUERENTE**

- Portaria de autorização de docente DE ausente
- Comprovação de credenciamento do financiador ausente
- Declaração de anuência da fundação ausente
- Declaração da fundação de apoio de habilitação da empresa participante
- Comprovação de abertura de conta ausente
- Planilha de ressarcimento e balancete ausentes
- Comprovação de credenciamento da fundação ausente
- Tipo do projeto errado
- Plano de aplicação detalhado com falhas
- Cronograma de desembolso ausente

5 - **REQUERENTE** anexou documentação e encaminhou ao **NURI** em **21/09/2022**

- Declaração de anuência da Faturpe
- Declaração de habilitação da empresa participante da Faturpe
- Balancete analítico e planilha de ressarcimento
- plano de trabalho ajustado
- autorização de participação de docente DE (decisão do CTA DC)
- Comprovação de credenciamento da Faturpe

6 – **NURI** emitiu parecer em **22/09/2022** e devolveu o processo ao **REQUERENTE**

- Portaria de autorização de participação de docente DE ausente
- Comprovação de credenciamento do financiador
- Comprovação de abertura da conta corrente
- Plano de aplicação detalhado com falhas

- 7 – **REQUERENTE** anexou documentação e devolveu o processo ao **NURI** em **28/09/2022**
- Portaria de autorização de participação de docente
 - Plano de trabalho ajustado
- 8 – **NURI** anexou documentação ao processo e emitiu novo parecer aprovando a instrução processual em **29/09/2022**. Processo enviado para a **GCF**
- Ateste da reitoria sobre a Faturpe
 - Autorização para celebração de convênio
 - Minuta de convênio
 - Comprovação de abertura da conta ausente
- 9 – **GCF** emitiu parecer favorável em **06/10/2022** e devolveu o processo ao **NURI**
- 10 – **NURI** encaminhou o processo para análise jurídica da **PJ** em **07/10/2022**
- 11 – **PJ** emitiu parecer favorável e devolveu o processo ao **NURI** em **13/10/2022**
- 12 – **NURI** mandou o processo para o **NUPESQ** para registro em **13/10/2022**
- 13 – **NUPESQ** registrou o projeto e devolveu o processo ao **NURI** em **20/10/2022**
- 14 – **NURI** mandou o processo para a **DIRETORIA IPÊ** para análise do interesse institucional em **21/10/2022**
- 15 – **DIRETORIA IPÊ** declarou o interesse e devolveu o processo ao **NURI** em **24/10/2022**
- 16 – **NURI** procedeu com os trâmites de coleta de assinaturas. No entanto, foi necessário reencaminhar o processo à **PJ** em **01/11/2022** para verificação de solicitações de ajustes feitas pelo financiador.
- Foi solicitado ajustes no instrumento do convênio pelo financiador em 25/10/2022
 - Foi solicitada também mudança no representante legal por parte do financiador
- 17 – **PJ** emitiu parecer favorável às alterações propostas pelo financiador e devolveu o processo ao **NURI** em **07/11/2022**
- 18 – **NURI** encaminhou o processo para análise do **NEI** em **08/11/2022**
- 19 – **NEI** emitiu parecer favorável às alterações propostas pelo financiador em **12/12/2022** e devolveu o processo ao **NURI**
- 20 – **NURI** encaminhou o processo para assinatura das partes
- Minuta do convênio
 - plano de trabalho
- 21 – **Convênio publicado no DOU em 01/02/2023**

*** Processo 19 – 23082.028432/2022-31 (IMM grupo 2, Educação e Humanas) Total: 304 dias**

- 1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **14/10/2022**. Encaminhou ao **NURI** em **16/10/2022**
 - projeto de pesquisa
 - plano de trabalho
 - declaração de renúncia da recompensa pela reitoria e redução do valor para o IMM
 - decisão AD referendium CTA DED (27/06/2022)
 - declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
 - declaração de indicação de fiscal
 - declaração de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
 - declaração de compatibilidade de custos
 - minuta de convênio
 - termos de referência
 - decisão CTA DED (09/08/2022)
- 2 – **NURI** emitiu parecer em **19/10/2022** com ajustes a serem realizados pelo **REQUERENTE**
 - falha na declaração de renúncia da recompensa
 - portaria de autorização para participação de docente DE com falha
 - declaração de anuência da Faturpe ausente
 - declaração da Faturpe sobre a habilitação da empresa
 - comprovante de abertura de conta corrente ausente
 - planilha de ressarcimento de despesas operacionais e balancete ausentes
 - comprovação de credenciamento da Faturpe ausente
 - item equipe executora com falhas
 - plano de aplicação detalhado com falhas
 - período de execução requer ajustes
- 03 – **REQUERENTE** anexou documentos e devolveu o processo ao **NURI** em **05/11/2022**
 - plano de trabalho
 - declaração de anuência da Faturpe
 - declaração de habilitação da empresa participante
 - declaração de renúncia da recompensa pela reitoria e IMM ajustada
 - termos de referência
 - planilha de ressarcimento de despesas operacionais e balancete analítico
 - comprovação de credenciamento da Faturpe
 - Portaria de autorização de participação de docente DE
- 4 – **NURI** emitiu parecer técnico em **25/11/2022** com ajustes a serem realizados pelo **REQUERENTE**
 - Portaria de autorização de participação de docente DE com falha
 - Termos de referência com falhas
 - Comprovação de abertura de conta corrente ausente
 - Período de execução a ser ajustado
 - Item equipe executora com falhas
 - Plano de aplicação detalhado com falhas
- 5 – **REQUERENTE** anexou documentação ao processo e devolveu ao **NURI** em **28/11/2022**
 - Plano de trabalho ajustado
 - Termos de referência ajustados
 - Portaria de autorização de participação de docente DE ajustada

6 – **NURI** emitiu novo parecer técnico em **07/12/2022** com novos ajustes a serem realizados pelo **REQUERENTE**

- Termos de referência com falhas
- Comprovação de abertura de conta corrente ausente
- Item equipe executora com falha
- Plano de aplicação detalhado com falha

7 – **REQUERENTE** anexou documentação ao processo e devolveu ao **NURI** em **10/12/2022**

- Plano de trabalho ajustado
- Termos de referência ajustados

8 – **NURI** devolveu o processo ao **REQUERENTE** afirmando que os ajustes não foram atendidos (não foi feito parecer dessa vez). Isso ocorreu em **15/12/2022**. Assim, entende-se que seguem pendentes os mesmos itens do parecer anterior.

- Termos de referência com falhas
- Comprovação de abertura de conta corrente ausente
- Item equipe executora com falha
- Plano de aplicação detalhado com falha

9 – **REQUERENTE** anexou novamente documentos e devolveu ao **NURI** em **23/12/2022**

- Plano de trabalho ajustado
- Termos de referência ajustados

10 – **NURI** anexou documentos e emitiu novo parecer técnico em **20/01/2023** com ajustes a serem realizados pelo **REQUERENTE**

- Termos de referência com falhas
- Comprovação de abertura da conta corrente ausente
- Anexou Autorização para celebração de convênio
- Anexou Ateste da reitoria sobre a fundação de apoio

11 – **REQUERENTE** anexou documentação ao processo e devolveu ao **NURI** em **23/01/2023**

- Plano de trabalho ajustado

12 – **NURI** emitiu parecer aprovando a instrução processual em **26/01/2023** e mandou o processo para análise jurídica da **PJ**

- Comprovação de abertura da conta ausente

13 – **PJ** emitiu parecer favorável e devolveu o processo ao **NURI** em **31/01/2023**

14 – **NURI** encaminhou o processo à **GCF** para análise da planilha de ressarcimento e balancete em **03/02/2023**

15 – **GCF** emitiu parecer **DESFAVORÁVEL** em **10/02/2023**. Há problemas na planilha de ressarcimento e balancete apresentados. Processo devolvido ao **NURI**

16 – **NURI** anexou planilha de ressarcimento e balancete ajustados, enviados pela **FADURPE**, e em **02/03/2023** devolveu à **GCF**

17 – **GCF** emitiu parecer favorável em **08/03/2023** e devolveu o processo ao **NURI**

18 – **NURI** encaminhou processo ao **REQUERENTE** para ajuste nos prazos do plano de trabalho (período de execução) e solicitação de abertura de conta junto à **FADURPE** em **10/03/2023**

19 – Há registros do **REQUERENTE** anexando documentação ao processo em **02/04/2023**, Processo então ficou em posse do **NURI** a partir dessa data

- Minuta do convênio
- Plano de trabalho ajustado

20 – **NURI** anexou nova documentação ao processo, a qual foi a que seguiu posteriormente para assinatura das partes. A assinatura do reitor só ocorreu em 01/08/2023. Não é possível determinar quando foi realizada a assinatura das outras partes.

- Minuta do convênio
- Plano de trabalho ajustado

20 – **Convênio foi publicado no DOU em 14/08/2023**

* **Processo 20 – 23082.027909/2022-61 (DMV grupo 1, Agrárias, Veterinária e Pesca)**

Total: 242 dias

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **30/09/2022** e encaminhou o processo ao **CTA DMV**

- Formulário de solicitação de celebração de convênio
- Minuta do convênio
- Plano de trabalho
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Declaração de compatibilidade de custos
- Projeto de pesquisa
- Declaração da diretoria sobre a carga horária e atividades
- Declaração negativa de remuneração além do teto constitucional
- Declaração de indicação de fiscal

2 – **CTA DMV** devolveu o processo para ajustes do **REQUERENTE** em **01/11/2022**

3 – **REQUERENTE** respondeu ao **CTA DMV** com despacho em **07/11/2022**

- Minuta de convênio
- Plano de trabalho

4 – **CTA DMV** emitiu decisão favorável em **16/12/2022**. Processo com o **REQUERENTE**.

5 – **REQUERENTE** encaminhou o processo ao **NURI** em **19/12/2022**

6 – **NURI** emitiu parecer técnico em **13/01/2023** com ajustes a serem realizados pelo **REQUERENTE**

- Portaria de autorização de docente DE ausente
- Declaração de respeito ao teto remuneratório ausente
- Declaração de anuência da Faturpe ausente
- Declaração de habilitação da empresa participante ausente
- Termos de referência ausentes
- Comprovação de abertura da conta ausente
- Planilha de ressarcimento e balancete ausentes
- Comprovação de credenciamento da fundação ausente
- Cronograma de desembolso com falhas
- Plano de execução detalhado com falhas

7 – **REQUERENTE** anexou documentação ao processo e devolveu ao **NURI** em **02/02/2023**.

O requerente afirmou entender desnecessário o envio da portaria de autorização DE

- Declaração de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
- Declaração de anuência da Faturpe
- Declaração de habilitação da empresa participante
- Termos de referência
- Planilha de ressarcimento de DO e balancete analítico
- Comprovação de credenciamento da Faturpe
- Minuta de convênio
- Plano de trabalho ajustado

8 – **NURI** emitiu novo parecer aprovando a instrução processual em **08/02/2023**. O processo foi encaminhado para a **GCF** para análise da planilha de ressarcimento de DO e balancete

- Portaria de autorização de docente DE ausente
- Comprovação de abertura da conta ausente

9 – **GCF** emitiu parecer favorável em **15/02/2023** e devolveu o processo ao **NURI**

- 10 - **NURI** encaminhou o processo para análise jurídica da **PJ** em **15/02/2023**
- 11 – **PJ** emitiu parecer favorável com ressalvas e devolveu o processo ao **NURI** em **27/02/2023**
- 12 – **NURI** mandou o processo para a **PROGEPE** para parecer quanto à necessidade de inclusão da portaria de autorização, considerando o parecer da **PJ**, em **28/02/2023**
- 13 – **PROGEPE** emitiu parecer em **17/03/2023** e encaminhou o processo para a **PJ**
- 14 – **PJ** emitiu parecer e devolveu o processo ao **NURI** em **22/03/2023**
- 15 – **NURI** encaminhou o processo ao **REQUERENTE** para ajuste em **23/03/2023**
- 16 – **REQUERENTE** devolveu o processo ao **NURI** com o novo documento em **18/04/2023**
- 17 – **NURI** realizou os trâmites necessários para as assinaturas das partes
 - Comprovação de abertura de conta
 - Plano de trabalho ajustado
 - Minuta de convênio
- 18 – **Convênio publicado no DOU em 30/05/2023**

*** Processo 21 – 23082.029896/2022-65 (IMM grupo 2, Educação e Humanas) Total: 280 dias**

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **31/10/2022** encaminhando o processo ao **NURI**

- Plano de trabalho
- Projeto pedagógico do curso
- Resolução cepe que oficializa o curso especial de extensão em educação, saúde e cidadania na velhice

2 – **NURI** consultou a **PJ** com dúvidas sobre a modalidade de remuneração da equipe executora e se havia problemas em haver pessoas da alta administração da UFRPE no projeto em **08/11/2022**

3 – **PJ** emitiu parecer e devolveu o processo ao **NURI** em **22/11/2022**

4 – **NURI** encaminhou o processo para a **REQUERENTE** para ciência do parecer da **PJ** e providências em **23/11/2022**.

5 – **REQUERENTE** anexou documentação ao processo e devolveu ao **NURI** em **28/11/2022**

- Declaração de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
- Declaração de compatibilidade de custos (08/11/2022)
- Documentação estatutária da Fadurpe
- Declaração de compatibilidade de custos (25/11/2022)
- Decisão CTA DTR (09/11/2022).
- Portaria de autorização de participação de docente DE emitida pelo CTA-DECISO (01/11/2022)
- Portaria de autorização de participação de docente DE emitida pelo CTA-DCC (04/10/2022)
- Portaria de autorização de participação de docente DE emitida pelo CTA-DL (18/10/2022)
- Portaria de autorização de participação de docente DE emitida pelo CTA-DCC (04/10/2022)
- Portaria de autorização de participação de docente DE emitida pelo Diretor do DEFIS (26/11/2022)
- Declaração da coordenadora informando que enviou documento solicitando liberação de outros membros da equipe executora, de 26/11/2022
- Plano de trabalho ajustado
- Declaração de indicação de fiscal

6 – **NURI** emitiu parecer em **06/12/2022** com recomendações de ajustes a serem realizados pela **REQUERENTE**

- Declaração de renúncia à recompensa
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Portarias de autorização para participação docente DE com falhas
- Declaração de respeito ao teto remuneratório ausente
- Comprovação de credenciamento da fundação de apoio
- Declaração de anuência da Fadurpe ausente
- Declaração de habilitação da empresa participante ausente
- Termos de referência ausentes
- Comprovação de abertura de conta ausente
- Planilha de ressarcimento e balancete ausente
- Comprovação de credenciamento da financiadora ausente

- Ausência de justificativa para contratação da empresa do RU no projeto (problema licitatório)
 - Problema no item “equipe executora”
 - Problema no item plano de aplicação detalhado
- 7 – **REQUERENTE** anexou documentação ao processo e devolveu ao **NURI** em **20/12/2022**
- Documentação dos representantes legais da Faturpe
 - Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
 - Declaração de renúncia à recompensa pela reitoria
 - Declaração de anuência da Faturpe
 - Declaração de habilitação da empresa participante
 - Comprovação de credenciamento da Faturpe
 - Balancete analítico
 - Termos de referência
 - Plano de trabalho ajustado
- 8 – **NURI** emitiu novo parecer em **10/01/2023** e devolveu para ajustes da **REQUERENTE**
- Portarias de autorização para participação de docentes DE com falhas e ausentes
 - Declaração de respeito ao teto remuneratório ausente
 - Comprovação de abertura de conta ausente
 - Planilha de ressarcimento ausente
 - Item equipe executora com falhas
 - Item plano de aplicação detalhado com falhas
- 9 – **REQUERENTE** emitiu despacho anexando documentação, e devolveu ao **NURI** em **12/01/2023**
- Planilha de ressarcimento
 - Plano de trabalho
- 10 – **NURI** encaminhou o processo à **GCF** para análise da planilha de ressarcimento em **13/01/2023**
- 11 – **GCF** elaborou despacho favorável em **23/01/2023** e devolveu ao **NURI**
- 12 – **NURI** elaborou parecer aprovando a instrução processual. Anexou arquivos. **26/01/2023**. O processo foi encaminhado para análise jurídica da **PJ**.
- Plano de trabalho
 - Ateste da fundação de apoio
 - Autorização para celebração de convênio
- 13 – **PJ** emitiu parecer favorável e devolveu o processo ao **NURI** em **01/02/2023**
- 14 – **NURI** encaminhou o processo ao **REQUERENTE** a pedido para complementação da instrução processual em **08/03/2023**
- 15 – **REQUERENTE** anexou documentação em **04/04/2023** e devolveu ao **NURI**
- Portarias de autorização de participação de membros
 - Declarações de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
 - Autorização da chefia imediata para participação em projeto e controle de CH
 - Plano de trabalho
 - Minuta de convênio
- 15 – **NURI** encaminhou o processo para análise jurídica da **PJ** em **24/07/2023**
- 16 – **PJ** devolveu o processo ao **NURI** em **26/07/2023**
- 17 – **NURI** anexou documentação e procedeu com os trâmites para assinatura das partes

- Declaração de anuência da reitoria para prosseguir o trâmite processual
- Plano de trabalho

18 – Convênio publicado no DOU em 07/08/2023

*** Processo 22 – 23082.029718/2022-34 (DADM grupo 4, CSA) Total: 112 dias**

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **28/10/2022** encaminhando o mesmo ao **NUPESQ**

- Projeto de pesquisa
- Plano de trabalho
- Declaração de compatibilidade de custos
- Declarações de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
- declaração de indicação de fiscal
- declaração de anuência da Faturpe
- decisão do CTA DADM

2 – **NUPESQ** efetuou o registro da proposição de projeto de pesquisa e encaminhou o processo ao **NURI** em **10/11/2022**

3 – **NURI** anexou documentação ao processo e emitiu parecer com ajustes a serem realizados pelo **REQUERENTE** em **16/11/2022**

- Comprovação de credenciamento da Faturpe
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Portaria de autorização de participação de docente DE
- Declaração de habilitação da empresa participante emitida pela Faturpe
- Termo de referência
- Comprovação de abertura de conta
- Planilha de ressarcimento das DO e balancete analítico
- Período de execução do projeto
- Equipe executora
- Plano de aplicação detalhado

4 – **REQUERENTE** anexou documentação ao processo e devolveu em **12/12/2022**

- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Portarias de autorização de participação de docente DE
- Declaração de habilitação da empresa participante
- Balancete analítico e planilha de ressarcimento
- Comprovação de credenciamento da Faturpe
- Decisão do CTA DC sobre autorização de recebimento de bolsa por parte de membro
- Plano de trabalho ajustado

5 – **NURI** encaminhou o processo à **GCF** para análise da planilha de ressarcimento DO e balancete em **12/01/2023**

- Minuta de convênio
- Portaria de autorização de participação de docente DE

6 – **GCF** emitiu parecer favorável em **27/01/2023** e devolveu o processo ao **NURI**

7 – **NURI** encaminhou o processo à **PJ** para análise da minuta em **30/01/2023**

8 – **PJ** emitiu parecer favorável e devolveu o processo ao **NURI** em **02/02/2023**

9 – **NURI** emitiu parecer técnico aprovando a instrução processual em **08/02/2023** e encaminhou o processo ao **NUPESQ**

- Ateste da reitoria sobre a Faturpe
- Autorização para celebração de convênio ECTI

10 – **NUPESQ** efetuou o registro do projeto em **16/02/2023** e devolveu ao **NURI**

11 – **NURI** procedeu com os trâmites de assinatura das partes

- Plano de trabalho

- Minuta de convênio

12 – Convênio publicado no DOU em 17/02/2023

* **Processo 23 – 23082.005208/2023-52 (DC grupo 3, Computação) Total: 100 dias**

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **27/02/2023** e encaminhou ao **NUPESQ**

- Projeto de pesquisa (21/11/2022)
- Decisão CTA DC (07/12/2022)
- Declaração de anuência da Faturpe (16/01/2023)
- Plano de trabalho
- Declaração de compatibilidade de custos (06/02/2023)
- Declarações de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional (06/02/2023)
- Declaração de indicação de fiscal (06/02/2023)
- Decisão CTA sobre participação de docente DE em projeto (08/02/2023)
- Portarias CTA sobre participação de docente DE em projeto (24/02/2023)
- Declaração de habilitação da empresa participante (18/01/2023)
- Planilha de ressarcimento das DO e balancete analítico
- Comprovação de credenciamento da Faturpe (01/03/2023)

2 – **NUPESQ** efetuou o registro da proposição do projeto de pesquisa e encaminhou o processo ao **NURI** em **14/03/2023**

3 – **NURI** emitiu parecer técnico e foram anexados documentos. Parecer emitido em **23/03/2023** com ajustes a serem realizados pelo **REQUERENTE**.

- Portaria de autorização para docente DE do CTA DC (anexado)
- Comprovante de credenciamento da Faturpe (anexado)
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador ausente
- Comprovação de abertura de conta ausente
- Objeto a ser executado com falhas

4 – **REQUERENTE** anexou documentação ao processo e devolveu ao **NURI** em **24/03/2023**

- Plano de trabalho ajustado
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador

5 – **NURI** devolveu o processo ao **REQUERENTE**, por solicitação, para ajustes no plano de trabalho em **26/03/2023**

- Autorização para celebração de convênio
- Ateste da reitoria sobre a Faturpe

6 – **REQUERENTE** devolveu o processo com o plano de trabalho ajustado ao **NURI** em **27/03/2023**

7 – **NURI** emitiu parecer técnico em **28/03/2023** aprovando totalmente a instrução processual e encaminhou o processo para análise da planilha de despesas operacionais pela **GCF**

- Minuta de convênio

8 – **GCF** emitiu parecer favorável em **30/03/2023** e devolveu o processo ao **NURI**

9 – **NURI** encaminhou o processo para análise jurídica da **PJ** em **31/03/2023**

10 – **PJ** emitiu parecer favorável e devolveu o processo ao **NURI** em **05/04/2023**

11 – **NURI** efetuou os trâmites necessários para assinatura das partes. No entanto, em 09/05/2023 o **FINANCIADOR** solicitou ajustes na minuta do convênio. Dessa forma, o processo foi enviado à **PJ** para análise dos itens sugeridos pelo financiador em **10/05/2023**

12 – **PJ** emitiu parecer e devolveu o processo em **18/05/2023** ao **NURI**

13 – **NURI** procedeu com os trâmites de assinaturas

- Minuta do convênio
- Plano de trabalho

14 – Convênio publicado no DOU em 07/06/2023

*** Processo 24 – 23082.017549/2023-71 (DADM grupo 4, CSA) Total: 72 dias**

1 – REQUERENTE abriu o processo em **20/06/2023**, encaminhando o processo ao **NUPESQ**

- Projeto de pesquisa
- Decisão CTA DADM
- Plano de trabalho
- Declaração de anuência da FADURPE
- Declaração de compatibilidade de custos
- Declarações de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
- Declaração de indicação de fiscal
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Portarias de autorização de participação de docente DE
- Autorização da chefia imediata para participação em projeto acadêmico e controle de CH
- Declaração de habilitação da empresa participante
- Termos de referência
- Planilha de ressarcimento de DO e balancete analítico
- Comprovação de credenciamento da FADURPE

2 – NUPESQ registrou o projeto em **27/06/2023** e encaminhou o processo ao **NURI**

3 – NURI anexou documentos e emitiu parecer técnico aprovando a instrução processual, e com recomendação para o REQUERENTE em **11/07/2023**. O processo foi encaminhado para análise da planilha de ressarcimento pela **GCF**

- Portaria de autorização de docente DE
- Plano de trabalho
- Autorização para celebração de convênio
- Ateste da fundação de apoio pela reitoria
- Minuta de convênio
- Comprovação de abertura de conta ausente

4 – GCF emitiu parecer desfavorável a respeito da planilha e balancete em **11/07/2023** e devolveu o processo ao **NURI**

5 – NURI anexou a documentação ao processo e devolveu para nova análise da **GCF** em **19/07/2023**

- Planilha de ressarcimento e balancete analítico ajustado

6 – GCF emitiu parecer informando haver erro novamente na planilha de despesas operacionais e devolveu para ajustes ao **NURI** em **26/07/2023**

7 – NURI anexou novamente a planilha de ressarcimento ajustada e devolveu para a **GCF** em **27/07/2023**

8 – GCF emitiu novo parecer, favorável, em **28/07/2023** e devolveu o processo ao **NURI**

9 – NURI encaminhou o processo para análise da **PJ** em **31/07/2023**

10 – PJ emitiu parecer favorável e devolveu o processo ao **NURI** em **03/08/2023**

11 – NURI procedeu com os trâmites de assinaturas. Financiador assinou apenas em **29/08/2023**.

- Faturpe comprovou a abertura da conta em **04/08/2023**
- Plano de trabalho
- Minuta do convênio

12 – Convênio publicado no DOU em 31/08/2023.

*** Processo 25 – 23082.023890/2023-65 (DC grupo 3, Tecnologia) Total: 75 dias**

1 – REQUERENTE abriu o processo em **17/08/2023** e encaminhou para o **NUPESQ**

- Projeto de pesquisa
- Decisão CTA DC
- Plano de trabalho
- Declaração de compatibilidade de custos
- Declarações de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Declaração de indicação de fiscal
- Declaração de anuência da Faturpe
- Declaração de habilitação da empresa participante
- Planilha de ressarcimento das DO e balancete analítico
- Comprovação de credenciamento da Faturpe

2 – NUPESQ registrou o projeto e mandou para o **NURI** em **25/08/2023**

3 – NURI emitiu parecer técnico em **29/08/2023** com ajustes a serem realizados pelo **REQUERENTE**

- Autorização da chefia imediata com falha
- Declaração de indicação de fiscal com falha
- Comprovação de abertura de conta ausente

4 – REQUERENTE anexou documentação e devolveu ao **NURI** em **31/08/2023**

- Declaração de indicação de fiscal
- Autorização da chefia imediata

5 – NURI anexou documentação e emitiu novo parecer técnico aprovando a instrução processual em **05/09/2023**. Processo encaminhado para análise da **GCF**.

- Autorização para celebração de convênio
- Minuta de convênio

6 – GCF emitiu parecer favorável em **20/09/2023** e devolveu o processo ao **NURI**

7 – NURI encaminhou processo para análise da **PJ** em **20/09/2023**

8 – PJ emitiu parecer favorável e devolveu o processo ao **NURI** em **26/09/2023**

9 – NURI procedeu com os trâmites de assinatura do convênio

- Faturpe comprovou a abertura da conta em **29/09/2023**
- Plano de trabalho
- Minuta de convênio

10 – Convênio foi publicado no DOU em 31/10/2023

*** Processo 26 – 23082.026262/2023-31 (DTR grupo 3, Tecnologia) Total: 91 dias**

1 – REQUERENTE abriu o processo em **12/09/2023** e encaminhou ao **NURI**

- Projeto de pesquisa
- Decisão do CTA DTR
- Plano de trabalho
- Declaração de compatibilidade de custos
- Declarações de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
- Declaração de indicação de fiscal
- Declaração de anuência e responsabilidade da coordenadora
- Portarias de autorização de docente DE
- Decisão do DTR sobre participação de docente
- Autorizações da chefia imediata para participação em projeto acadêmico e controle de CH
- Declaração de anuência da Faturpe
- Declaração de habilitação da empresa participante
- Termos de referência
- Planilha de ressarcimento de DO e balancete analítico
- Comprovação de credenciamento da FADURPE

2 – NURI anexou documentação ao processo e mandou para **GCF** analisar a planilha de ressarcimento e o balancete analítico em **26/09/2023**

- Decisão CTA DTR de renúncia da recompensa
- Declaração de renúncia da recompensa pela reitoria
- termos de referência
- plano de trabalho
- autorização para celebração de convênio

3 – GCF emitiu parecer favorável em **16/10/2023** e devolveu o processo ao **NURI**

4 – NURI emitiu parecer favorável em **17/10/2023** e mandou o processo para análise da **PJ**

- Comprovante de abertura de conta ausente
- minuta do convênio anexada

5 – PJ emitiu parecer favorável e devolveu o processo ao **NURI** em **20/10/2023**

6 – NURI encaminhou o processo para o **NEI** analisar, devido alterações sugeridas pelo **FINANCIADOR** em **31/10/2023**

- Faturpe encaminhou comprovação de abertura da conta em 25/10/2023
- Minuta de convênio com alterações sugeridas pelo financiador

7 – NEI emitiu parecer favorável às mudanças sugeridas pelo financiador e devolveu o processo ao **NURI** em **01/11/2023**

8 – NURI procedeu com os encaminhamentos para assinatura do instrumento de parceria

- Minuta de convênio ajustada assinada pelo financiador em 11/12/2023 e pela Faturpe em 29/11/2023
- Plano de trabalho assinado nas mesmas datas acima

9 – Convênio publicado no DOU em 12/12/2023

*** Processo 27 – 23082.027111/2023-09 (DC grupo 3, Tecnologia) Total: 92 dias**

- 1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **19/09/2023** e mandou para o **NUPESQ**
 - Projeto de pesquisa
 - Decisão CTA DADM (o requerente que abriu o processo era do DC)
 - Plano de trabalho
 - Declaração de compatibilidade de custos
 - Declarações de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
 - Declaração de indicação de fiscal
 - Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
 - Termo de referência
 - Autorizações da chefia imediata para participação em projeto acadêmico e controle de CH
 - Declaração de anuência da Faturpe
 - Declaração de habilitação da empresa participante
 - Comprovação de credenciamento da Faturpe
 - Planilha de ressarcimento de DO e balancete analítico
- 2 – **NUPESQ** registrou o projeto e encaminhou ao **NURI** em **26/09/2023**
- 3 – **NURI** emitiu parecer aprovando a instrução processual e anexou documentação em **04/10/2023** e encaminhou para análise da **GCF**
 - Minuta de convênio
 - Comprovação de abertura de conta ausente
- 4 – **GCF** emitiu parecer favorável em **31/10/2023** e devolveu ao **NURI**
 - A GCF nesse meio tempo mandou o processo para ajuste em um dos documentos pelo protocolo. O protocolo devolveu o processo (não é possível verificar na instrução processual quando) e ficou “engavetado” na GCF, pois ele foi para o Setor Financeiro e não para o Departamento de Contabilidade. Considera-se aqui uma retenção ativa e ainda um encaminhamento processual incorreto pelo PROTOCOLO
- 5 – **NURI** encaminhou o processo para análise da **PJ** em **31/10/2023**
- 6 – **PJ** emitiu parecer favorável e devolveu o processo ao **NURI** em **06/11/2023**
- 7 – **NURI** procedeu com os trâmites para assinatura das partes
 - Ateste da reitoria sobre a Faturpe
 - Comprovação de abertura da conta pela Faturpe (13/11/2023)
 - Plano de trabalho foi assinado pela financiadora em 15/12/2023 e pela Faturpe em 17/11/2023
 - Minuta de convênio assinada nas mesmas datas
- 8 – **Convênio publicado no DOU em 20/12/2023**

*** Processo 28 – 23082.027957/2023-31 (DZ grupo 1, Agrárias, Veterinária e Pesca) Total: 109 dias**

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **25/09/2023**, encaminhando ao **NURI**

- Plano de trabalho
- Decisão ad referendum CTA DZ aprovando o projeto

2 – **NURI** devolveu o processo para ajustes na instrução processual pelo **REQUERENTE**, pois faltavam todos os outros documentos em **26/09/2023**. Considera-se um parecer:

- Projeto acadêmico ausente
- Decisão do colegiado ausente (ad referendum não serve)
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Declaração de indicação de fiscal
- Declaração de compatibilidade de custos
- Comprovação de credenciamento da financiadora
- Declaração de anuência da Faturpe
- Declaração de habilitação da empresa participante
- Termos de referência
- Planilha de ressarcimento e balancete analítico

3 – **REQUERENTE** mandou o processo ao **CTA DZ** para análise em **11/10/2023**

4 – **CTA DZ** emitiu decisão em **11/10/2023**, devolvendo ao **REQUERENTE**

5 – **REQUERENTE** encaminhou o processo ao **NURI** em **16/10/2023**

6 – **NURI** emitiu parecer técnico em **24/10/2023** e devolveu para ajustes do **REQUERENTE**

- Declaração de indicação de fiscal com falhas
- Declaração de compatibilidade de custos com falhas
- Comprovação de abertura da conta ausente
- Item “equipe executora” com problemas
- Item “plano de aplicação detalhado” com problemas

7 – **REQUERENTE** devolveu o processo ao **NURI** em **25/10/2023**

8 – **NURI** emitiu novo parecer técnico em **26/10/2023** aprovando a instrução processual. Também anexou documentos. No entanto, consta que o processo foi encaminhado ao **REQUERENTE** para ajustar alguns documentos que não estavam como restritos, mas ostensivos.

- Comprovação de credenciamento da Faturpe
- Autorização para celebração de convênio
- Ateste da reitoria sobre a Faturpe
- Minuta de convênio
- Comprovação de abertura da conta ausente

9 – **REQUERENTE** fez os ajustes e encaminhou o processo para a **GCF**, para análise da planilha, em **31/10/2023**

10 – **GCF** emitiu parecer favorável em **06/11/2023** e devolveu o processo ao **NURI**

11 – **NURI** encaminhou o processo à **PJ** para análise jurídica em **06/11/2023**

12 – **PJ** emitiu parecer favorável e devolveu o processo ao **NURI** em **09/11/2023**

13 – **NURI** encaminhou o instrumento para análise jurídica da **PJ** em **17/11/2023**

- Comprovada a abertura da conta em 14/11/2023
- Financiador solicitou que fosse utilizado o seu modelo de contrato em 16/11/2023
- A financiadora encaminhou como contrato de prestação de serviços

14 – **PJ** emitiu parecer desfavorável ao modelo, indicando que não segue o formato do convênio previamente ajustado e devolveu ao **NURI** em **27/11/2023**.

15 – **NURI** procedeu com as assinaturas das partes. Houve, portanto, entendimento que a FINANCIADORA renunciou às modificações propostas. No entanto, considera-se que houve desalinhamento conceitual com a parte externa.

- Minuta de convênio no modelo da UFRPE
- Plano de trabalho

16 – **Convênio foi publicado no DOU em 12/01/2024**

*** Processo 29 – 23082.030055/2023-81 (DADM grupo 4, CSA) Total: 72 dias**

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **09/10/2023** encaminhando ao **NUPESQ**

- Projeto de pesquisa
- Decisão CTA DADM (31/08/2023)
- Plano de trabalho
- Declaração de compatibilidade de custos
- Declaração de indicação de fiscal
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Declarações de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
- Autorização da chefia imediata para participação em projeto acadêmico e controle de CH
- Declaração de anuência
- Declaração de habilitação da empresa participante
- Balancete analítico e planilha de ressarcimento
- Comprovação de credenciamento da Faturpe

2 – **NUPESQ** registrou o projeto e encaminhou o processo ao **NURI** em **23/10/2023**

3 – **NURI** emitiu parecer técnico aprovando a instrução processual em **30/10/2023** e encaminhou para a **GCF**

- Declarações de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
- Ateste da reitoria sobre a Faturpe
- Autorização de celebração de convênio
- Minuta de convênio
- Comprovação de abertura da conta ausente

4 – **GCF** emitiu parecer favorável em **31/10/2023** e devolveu ao **NURI**

5 – **NURI** encaminhou o processo para análise da **PJ** em **01/11/2023**

6 – **PJ** emitiu parecer favorável em **07/11/2023** e devolveu o processo ao **NURI**

7 – **NURI** efetuou os trâmites de assinatura das partes

- Faturpe encaminhou a comprovação de abertura da conta em 16/11/2023
- Plano de trabalho
- Faturpe assinou o plano e instrumento em 23/11/2023. Financiadora assinou em 15/12/2023
- Minuta de convênio assinada nas mesmas datas

8 – **Convênio publicado no DOU em 20/12/2023**

*** Processo 30 – 23082.031763/2023-30 (DADM grupo 4, CSA) Total: 55 dias**

1 – **REQUERENTE** abriu o processo em **26/10/2023** e encaminhou ao **NUPESQ**

- Projeto de pesquisa
- Decisão CTA DADM (17/10/2023)
- Plano de trabalho
- Declaração de anuência da Faturpe
- Declaração de compatibilidade de custos
- Declarações de remuneração limitada ao teto constitucional
- Declaração de indicação de fiscal
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador
- Balancete analítico e planilha de ressarcimento de despesas operacionais
- Declaração de habilitação da empresa participante

2 – **NUPESQ** registrou o projeto e encaminhou o processo para o **NURI** em **30/10/2023**

3 – **NURI** emitiu parecer técnico em 07/11/2023 aprovando a instrução processual, mas com a ressalva do ajuste a ser realizado pelo **REQUERENTE**. Não há registro de devolução processual ao **REQUERENTE**, mas novos documentos foram anexados ao processo, que em seguida foi para análise da **GCF** em **10/11/2023**

- Ajuste a ser realizado no item “equipe executora” (problemas no critério de bolsas)
- Plano de trabalho ajustado anexado pelo **NURI**
- Autorização para celebração de convênio **ECTI**

4 – **GCF** devolveu o processo ao **NURI** com parecer favorável em **13/11/2023**

5 - **NURI** anexou documentação ao processo e encaminhou para a **PJ** em **21/11/2023**

- Ateste da reitoria sobre a fundação de apoio
- Minuta de convênio

6 – **PJ** emitiu parecer favorável e devolveu o processo ao **NURI** em **23/11/2023**

7 – **NURI** procedeu com os trâmites de assinatura das partes

- Plano de trabalho assinado pela Faturpe em 29/11/2023 e pela financiadora em 15/12/2023
- Minuta de convênio assinada nas mesmas datas

8 – **Convênio publicado no DOU em 18/12/2023**

*** Processo 31 – 23082.034401/2023-09 (DC grupo 3, Tecnologia) Total: 69 dias**

1 – REQUERENTE abriu o processo em **24/11/2023** encaminhando ao **NURI**

- Projeto de pesquisa
- Decisões CTA DC sobre CH de docentes (14/11/2023)
- Homologação pelo NEI (04/04/2023)
- Plano de trabalho
- Declarações de percepção de remuneração limitada ao teto constitucional
- Declaração de compatibilidade de custos
- Declaração de indicação de fiscal
- Declaração de anuência e responsabilidade do coordenador

2 – NURI emitiu parecer técnico aprovando o plano de trabalho, mas solicitando alguns ajustes por parte do **REQUERENTE** em **28/11/2023**

- Declaração de anuência da Faturpe ausente
- Declaração de habilitação da empresa participante ausente
- Planilha de ressarcimento e balancete ausentes
- Declaração de fiscal com falha (fiscal = coordenador)

3 – REQUERENTE anexou documentação e devolveu o processo ao **NURI** em **30/11/2023**

- Declaração de indicação de fiscal
- Declaração de anuência da Faturpe
- Declaração de habilitação da empresa participante
- Balancete analítico e planilha de ressarcimento

4 – NURI emitiu parecer técnico aprovando a instrução processual em 01/12/2023 e encaminhou o processo para a **PJ** em **06/12/2023**

- Ateste da reitoria sobre a Faturpe
- Minuta de convênio
- Autorização para celebração de convênio (06/12/2023)

5 – PJ emitiu parecer favorável e devolveu o processo ao **NURI** em **07/12/2023**

6 - NURI procedeu com os trâmites de assinatura do instrumento

- Minuta de convênio
- Plano de trabalho

7 – Convênio publicado no DOU em 01/02/2024