



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
(FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGIPP)

**EFICIÊNCIA NA TRAMITAÇÃO DE
TERMO DE EXECUÇÃO DESCENTRALIZADO (TED):
Estudo de caso na Universidade de Brasília**

EDNA ALCI BESERRA TÔRRES

Brasília, DF
2025



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
(FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGIIP)

**EFICIÊNCIA NA TRAMITAÇÃO DE
TERMO DE EXECUÇÃO DESCENTRALIZADO (TED):
Estudo de caso na Universidade de Brasília**

EDNA ALCI BESERRA TÔRRRES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGIIP) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Orientadora: Professora Dr.^a Clésia Camilo Pereira

Linha de Pesquisa: Governança Pública e Terceiro Setor

Brasília, DF
2025



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
(FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGIIP)

**EFICIÊNCIA NA TRAMITAÇÃO DE
TERMO DE EXECUÇÃO DESCENTRALIZADO (TED):
Estudo de caso na Universidade de Brasília**

EDNA ALCI BESERRA TÔRRRES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Programa de Pós-Graduação em
Governança e Inovação em Políticas Públicas
(PPGIIP) da Faculdade de Economia,
Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas, como requisito obrigatório
para a obtenção do título de Mestre em
Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Data da Defesa: 24/07/2025

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Clésia Camilo Pereira
Orientadora

Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior
Examinador Interno FACE/ADM - UnB

Professora Doutora Alethéia Ferreira da Cruz
Examinadora Externa UFG

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de toda sabedoria, força e inspiração, minha eterna gratidão. Sem Sua presença constante em minha vida, não teria tido a coragem nem a perseverança para enfrentar essa jornada.

A minha família, meu porto seguro, agradeço por todo o apoio, compreensão, pelas ausências temporárias e pelo amor incondicional. A minha mãe e meu pai, que me ensinaram desde cedo o valor da dedicação e da perseverança, e que sempre estiveram ao meu lado com palavras de encorajamento e gestos de carinho. À minha irmã Beth, presença constante e generosa, que sempre encontrou um jeito de estar por perto, oferecendo apoio, escuta e torcida incondicional em cada etapa dessa jornada. Aos meus netos, que com sua doçura e espontaneidade, me ensinaram o verdadeiro sentido de esperança e renovaram, a cada sorriso, minha motivação para seguir em frente, mesmo nos momentos em que precisei me ausentar em ocasiões preciosas. Em especial, ao meu querido marido, que esteve ao meu lado em cada passo desse percurso, mesmo quando foi preciso abrir mão de nossa convivência, de viagens e de tantos momentos a dois, em nome de um sonho que também passou a ser seu.

À minha orientadora, professora Clésia Camilo Pereira, registro um agradecimento especial por sua paciência, generosidade, acolhimento e orientação firme, sempre permeada de carinho. Seu olhar atento e sensível foi essencial para que eu pudesse crescer academicamente e também como pessoa.

Aos colegas de turma, que tornaram essa caminhada mais leve e rica, deixo meu reconhecimento. E às queridas Danielle e Andreia, companheiras incansáveis, com quem compartilhei aprendizados, angústias, risos e vitórias, meu carinho e gratidão pela parceria e amizade.

Esse caminho foi árduo, mas também repleto de bênçãos, e sou profundamente grata a cada um que contribuiu, direta ou indiretamente, para que este sonho se tornasse realidade.

Um dia, Clarice Lispector disse:

“Depois do medo, vem o mundo”

Muitas vezes, o medo de seguir em frente, de recomeçar,
de ir sozinho ou de escolher por si mesmo paralisa a gente.

Mas é justamente depois desse passo – ainda que trêmulo - que a vida se abre.
E aí você percebe que enfrentar o medo foi a melhor decisão que poderia ter tomado.

RESUMO

A presente pesquisa analisa a eficiência na tramitação, na fase de instrução, dos Termos de Execução Descentralizada (TEDs) na Universidade de Brasília (UnB), instrumento que viabiliza a descentralização orçamentária entre órgãos da administração pública federal. Fundamentado em uma abordagem qualitativa, o estudo examina o marco regulatório, os fluxos institucionais e os desafios operacionais que impactam a gestão dos TEDs, com destaque para seu papel estratégico no fortalecimento da governança, da inovação e da articulação interinstitucional. A metodologia envolveu análise documental, coleta de dados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e aplicação da matriz SWOT, com base em uma amostra de 118 processos tramitados entre 2021 e 2024. Os resultados indicam a existência de entraves, como ausência de padronização, retrabalhos recorrentes e escassez de capacitação técnica, que comprometem a agilidade e a eficiência da tramitação. Propõe-se o redesenho dos fluxos, a adoção de tecnologias digitais e a implementação de programas de capacitação como estratégias para melhorar o desempenho institucional, fortalecer a *accountability* e garantir maior eficiência na execução de projetos estratégicos. A pesquisa contribui para a qualificação da gestão pública universitária e oferece subsídios metodológicos e práticos replicáveis por outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), promovendo uma cultura organizacional orientada por evidências, inovação e governança.

Palavras-chave: governança pública, termo de execução descentralizada, Universidade de Brasília, inovação na gestão pública, eficiência administrativa, gestão por evidências.

ABSTRACT

This research analyzes the efficiency of the processing phase, specifically during the instruction stage, of the Terms of Decentralized Execution (TEDs) at the University of Brasília (UnB). TEDs are instruments that enable budget decentralization between agencies of the federal public administration. Based on a qualitative approach, the study examines the regulatory framework, institutional workflows, and operational challenges that impact TED management, highlighting their strategic role in strengthening governance, innovation, and inter-institutional coordination. The methodology involved document analysis, data collection from the Electronic Information System (SEI), and the application of a SWOT matrix, using a sample of 118 processes processed between 2021 and 2024. The results indicate the existence of obstacles such as lack of standardization, recurring rework, and insufficient technical training, which undermine the agility and efficiency of the processing stage. The study proposes redesigning workflows, adopting digital technologies, and implementing training programs as strategies to improve institutional performance, strengthen accountability, and ensure greater efficiency in the execution of strategic projects. This research contributes to the improvement of public university management and offers methodological and practical tools that can be replicated by other Federal Institutions of Higher Education (IFES), promoting an organizational culture guided by evidence, innovation, and governance.

Keywords: public governance, decentralized execution term, University of Brasília, innovation in public management, administrative efficiency, evidence-based management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma da tramitação do TED na Unidade	60
Figura 2 - Fluxograma da tramitação interna dos TEDs no DPI da UnB	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição anual e principais indicadores temporais dos TEDs na UnB	30
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT da tramitação dos TEDs na UnB	32
Quadro 2 - Estratégias derivadas da análise SWOT da tramitação de TEDs na UnB	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU - Advocacia-Geral da União

BPM – Business Process Management

CAD - Conselho de Administração

CAIGR - Coordenação de Apoio à Integridade e Gestão de Riscos

CAPRO - Câmara de Projetos, Convênios, Contratos e Instrumentos Correlatos

CGRCI - Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade

CProj - Coordenação de Apoio a Projetos Acadêmicos

DIRPE - Diretoria de Pesquisa

DPA - Diretoria de Apoio a Projetos Acadêmicos

DPI - Decanato de Pesquisa e Inovação

DPO - Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional

FACE - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

FT - Faculdade de Tecnologia

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

IL - Instituto de Letras

IP - Instituto de Psicologia

MEC - Ministério da Educação

NACProj - Núcleo de Acompanhamento e Controle de Projetos

NAIProj - Núcleo de Análise e Instrução de Projetos

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PTT - Produto Técnico-Tecnológico

SEI - Sistema Eletrônico de Informação

SIGAA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

SIMEC - Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle

SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

TED - Termo de Execução Descentralizada

TCU - Tribunal de Contas da União

UnB - Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. ARTIGO ACADÊMICO: Eficiência Administrativa na Tramitação dos Termos de Execução Descentralizada na Universidade de Brasília	20
2.1 Introdução	20
2.2 Revisão de Literatura	22
2.2.1 Eficiência na Administração Pública no Contexto da Governança e Inovação	23
2.2.2 Termo de Execução Descentralizada no Contexto da Administração Pública	24
2.2.3 Termo de Execução Descentralizado na Universidade de Brasília	25
2.3 Metodologia	27
2.4 Análise dos resultados.....	29
2.4.1 Características da amostra e análise dos processos	29
2.4.2 Análise SWOT	32
2.5 Recomendações finais.....	35
Referências.....	37
3. RELATÓRIO DESCRITIVO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT) DO PPG-GIPP	42
3.1 Apresentação	42
3.2 Descrição do Produto Técnico-Tecnológico.....	44
3.3 Introdução	44
3.4 Descrição geral do produto	47
3.5 Revisão de Literatura	49
3.5.1 Estrutura de Governança e Gestão Estratégica na UnB	51
3.6 Análise da Amostra.....	57
3.7 Interpretação do resultado das Análises.....	59
3.8 Proposta de Intervenção.....	62
3.8.1 Análise dos resultados de 2021	66
3.8.2 Relatório Analítico de Tramitação Processual nas Unidades (2021).....	68
3.8.3 Relatório Analítico de Eficiência Processual no DPI/DPA/NAIProj (2021).....	69
3.8.4 Relatório Analítico de Eficiência Processual na Capro até assinatura da Reitora (2021)....	69
3.8.5 Análise dos resultados de 2022	70
3.8.6 Relatório Analítico de Tramitação Processual nas Unidades (2022).....	72
3.8.7 Relatório Analítico de Eficiência Processual no DPI/DPA/NAIProj (2022).....	73
3.8.8 Relatório Analítico de Eficiência Processual na Capro até assinatura da Reitora (2022)....	75
3.8.9 Análise dos resultados de 2023	76
3.8.10 Relatório Analítico de Tramitação Processual nas Unidades (2023).....	77
3.8.11 Relatório Analítico de Eficiência Processual no DPI/DPA/NAIProj (2023).....	79
3.8.12 Relatório Analítico de Eficiência Processual na Capro até assinatura da Reitora (2023)..	81

3.8.13 Análise dos resultados de 2024.....	82
3.8.14 Relatório Analítico de Tramitação Processual nas Unidades (2024).....	85
3.8.15 Relatório Analítico de Eficiência Processual no DPI/DPA/NAIProj (2024).....	86
3.8.16 Relatório Analítico de Eficiência Processual na Capro até assinatura da Reitora (2024)..	87
3.9 Conclusão.....	89
3.9 Relevância do Produto	91
3.10 Documentos comprobatórios e evidências.....	92
Referências.....	94
ANEXO A - Estrutura de Governança da UnB	99
ANEXO B – Mapa Estratégico UnB 2023-2028	100
ANEXO C - Estrutura Organizacional do DPI	101
ANEXO D - Diretrizes Norteadoras da Inovação e Empreendedorismo na UnB	102

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a Administração Pública tem sido marcada por esforços contínuos de modernização institucional, orientados pelos princípios da eficiência, da transparência e da descentralização na execução de políticas públicas (Bresser-Pereira, 2001; Secchi, 2009). Nesse cenário, o Termo de Execução Descentralizada (TED) destaca-se como um instrumento utilizado para a transferência de créditos orçamentários entre órgãos e entidades da administração pública federal, viabilizando a execução de ações descentralizadas com maior celeridade e flexibilidade (*Decreto nº 10.426/2020*, 2020).

A descentralização tem sido apontada como um mecanismo pertinente para o aprimoramento da eficiência na gestão dos recursos públicos. De acordo com Luz (2019) ao transferir maior autonomia para instituições mais próximas da execução das políticas públicas, obtém-se uma alocação de recursos mais eficaz, dado o conhecimento técnico-local dessas entidades. No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a adoção do TED destaca-se como uma alternativa aos tradicionais instrumentos de convênios e contratos. Utilizar essa modalidade permite maior celeridade na implementação de projetos e fortalece a articulação interinstitucional.

Assim, a governança pública se consolida como um conceito central na modernização do Estado, pois enfatiza a articulação entre diferentes atores institucionais, a transparência nos processos decisórios e a responsabilização pelos resultados. Segundo Pires e Gomide (2016), a governança envolve a capacidade de coordenação entre órgãos e instâncias administrativas, promovendo maior coerência nas políticas públicas e fortalecendo a legitimidade das ações governamentais. No contexto das IFES, a adoção de instrumentos como o TED demanda estruturas de governança capazes de integrar diferentes setores administrativos, assegurando eficiência e controle na execução dos recursos.

A inovação na Administração Pública é compreendida como a introdução de novas práticas, tecnologias ou modelos organizacionais que resultem em melhorias nos serviços prestados à sociedade. Para Secchi (2009) a inovação no setor público está diretamente relacionada à capacidade institucional de aprender, de adaptar-se e de responder a contextos complexos e em constante transformação. No caso das IFES, a utilização do TED pode ser vista como uma estratégia inovadora ao permitir maior flexibilidade na gestão de projetos, incentivando a experimentação de soluções organizacionais e o fortalecimento de redes colaborativas entre universidades e demais órgãos públicos.

Além disso, conforme salientam Oliveira (2019), o TED contribui para a eliminação de obstáculos burocráticos, promovendo melhores indicadores de desempenho na execução orçamentária e otimizando o alcance das metas institucionais. Tais características fazem do TED um instrumento alinhado às diretrizes de modernização da Administração Pública, sobretudo em contextos de restrição fiscal, nos quais a eficiência operacional se torna ainda mais determinante (Souza & Ritto, 2015).

Regulamentado por dispositivos como a Portaria Interministerial nº 8/2012 e o Decreto nº 10.426/2020, o TED representa um avanço em relação aos modelos de repasse tradicionais, haja vista que simplifica trâmites burocráticos, amplia a transparência e promove a efetividade da execução pública (Pires & Gomide 2016; Machado, 2018; *Portaria Interministerial nº 8/2012*, 2012; *Decreto nº 10.426/2020*).

Apesar das vantagens associadas à adoção do TED nas IFES, a implementação prática desse instrumento ainda enfrenta desafios relevantes que limitam sua plena eficácia. A ausência de fluxos administrativos padronizados, a fragmentação das etapas processuais e a carência de sistemas tecnológicos integrados comprometem a agilidade e a transparência dos processos (Lima, 2022). Além disso, a escassez de programas contínuos de capacitação técnica dos servidores envolvidos nos trâmites dos TEDs contribui para erros recorrentes, retrabalhos e morosidade nas etapas de execução (Cunha, 2022).

Nas IFES, o TED contribui para o fortalecimento de projetos voltados ao ensino, à pesquisa, à extensão e à inovação institucional. Na Universidade de Brasília (UnB), a adoção crescente desse instrumento tem proporcionado ganhos operacionais e ampliado a articulação com outras entidades públicas, conforme evidenciam os dados do Relatório da Câmara de Projetos, Convênios, Contratos e Instrumentos Correlatos (UnB, 2023c). Portanto, a utilização do TED contribui não apenas para a eficiência orçamentária, mas também para o fortalecimento da governança, da articulação interinstitucional e das redes de pesquisa (TCU, 2020).

O uso eficiente do TED depende de uma base normativa clara, de procedimentos institucionalizados e de uma cultura organizacional que valorize a gestão por resultados e a inovação. Nesse sentido, Souza e Ritto (2015) destacam que a consolidação de uma administração pública inovadora exige não apenas mudanças estruturais, mas também transformações culturais que incentivem a aprendizagem organizacional, a cooperação entre unidades e a busca contínua por melhorias nos processos. Complementarmente, o Tribunal de Contas da União (2016) enfatiza que a eficiência na utilização de instrumentos como o TED

está diretamente relacionada à existência de normas bem definidas, de fluxos processuais claros e de práticas administrativas alinhadas à boa governança pública.

No entanto, a realidade observada em muitas universidades públicas brasileiras revela lacunas operacionais e administrativas que dificultam o alcance dos benefícios esperados com a adoção do TED. Conforme alertam Souza e Ritto (2015), a superação desses entraves exige a criação de ambientes institucionais favoráveis à troca de experiências, ao uso de boas práticas e ao desenvolvimento de soluções integradas. Diante dessa realidade, questiona-se: como se dá o processo de tramitação na fase de formalização dos TEDs na Universidade de Brasília?

Diante desse questionamento, a pesquisa tem como objetivo geral analisar o fluxo dos processos de tramitação, na fase de instrução, dos TEDs na UnB, considerando os marcos regulatórios, os fluxos operacionais e as práticas de gestão. O estudo considera que, embora o TED represente um instrumento com potencial elevado de agilidade, flexibilidade e fortalecimento das redes institucionais — aspectos reconhecidos como pontos fortes —, sua aplicação prática na UnB ainda é marcada por limitações estruturais, pela ausência de padronização nos fluxos e pela carência de capacitação técnica — elementos que comprometem a eficiência esperada. Se a tramitação dos TEDs alcançasse a eficiência esperada, a Universidade reduziria a morosidade processual, mitigaria riscos administrativos, aumentaria a transparência e fortaleceria sua governança, consolidando o TED como uma estratégia para a execução descentralizada de políticas públicas

Para alcançar esse objetivo, propõe-se como objetivos específicos: a) investigar o arcabouço normativo que rege o uso de TEDs na instituição; b) mapear os fluxos internos de tramitação, identificando fragilidades e os principais atores envolvidos; c) avaliar os impactos do TED na celeridade e na economicidade das ações administrativas; d) examinar sua contribuição para a inovação acadêmica e institucional; e, por fim, e) elaborar recomendações organizacionais que superem os obstáculos identificados, consolidando uma gestão mais eficiente e alinhada aos princípios da Administração Pública contemporânea.

Para tanto, a metodologia adotada é qualitativa, de natureza aplicada, com abordagem exploratória e descritiva. A pesquisa será desenvolvida por meio da análise documental de normativos institucionais, de processos administrativos disponíveis no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), e dos *Relatórios de Atividades da Capro* referentes aos anos de 2021, 2022, 2023 e 2024. Também serão utilizados dados obtidos no *Planejamento Estratégico do DPI*, de 2018 - 2022 e de 2023–2028, e no *Plano de Metas e Iniciativas Estratégicas - PDI 2023 a*

2028. Cabe esclarecer que a pesquisa só utilizará dados a partir de 2021 em função da normatização do Decreto 10.426/2020, que trata da “descentralização de créditos entre órgãos e entidades da administração pública federal, por meio da celebração de termo de execução descentralizada - TED, com vistas à execução de ações de interesse recíproco ou de interesse da unidade descentralizadora” (*Decreto 10.426/2020*, 2020).

Logo, a proposta a ser desenvolvida nesta pesquisa tem como objetivo o redesenho dos fluxos existentes, em alinhamento com o *Planejamento Estratégico do Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI) 2023–2028*. Essa iniciativa visa promover maior eficiência, transparência e controle na tramitação de TEDs, com foco na melhoria da governança institucional. Nesse contexto, a investigação contempla o mapeamento dos fluxos administrativos de TEDs, a identificação de padrões de tramitação, a análise dos prazos mínimo, médio, máximo e mediana, bem como a identificação de fatores críticos que afetam o desempenho dos processos. Como instrumento analítico complementar, será utilizada a matriz SWOT, com o intuito de sistematizar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à tramitação de TEDs na UnB.

O ciclo completo de um TED é composto por três fases distintas: a fase de instrução, que corresponde ao período em que o instrumento é formalizado e se torna apto para execução; a fase de execução, durante a qual o objeto pactuado é desenvolvido e os recursos são efetivamente utilizados; e a fase de prestação de contas, destinada ao encerramento do processo, com ênfase na verificação do cumprimento do objeto contratado e na comprovação da aplicação dos recursos. Este estudo, entretanto, limita-se à análise da primeira fase — a de instrução —, concentrando-se nos aspectos que antecedem a execução do TED.

Espera-se que esta pesquisa contribua para o aprimoramento dos mecanismos internos de tramitação na fase de instrução dos TEDs na UnB. Serão gerados dois produtos principais: o primeiro consiste em um *estudo científico*, de natureza analítica, que abrangerá os fluxos administrativos relacionados ao uso do TED, com foco na identificação de limitações estruturais e de oportunidades de melhoria; o segundo é um *Produto Técnico-Tecnológico*, voltado à proposição de soluções práticas que visem à padronização dos procedimentos, racionalização dos processos e maior integração entre as unidades envolvidas, ambos focados na fase de sua instrução.

Entre os resultados esperados estão: a sistematização de fluxos processuais compatíveis com as diferentes naturezas de projetos desenvolvidos pela instituição; a identificação de

fragilidades administrativas e normativas que afetam negativamente a celeridade e a eficiência da tramitação dos TEDs; e o desenvolvimento de propostas organizacionais que promovam maior efetividade na gestão desses instrumentos. Dessa forma, ambos os produtos poderão contribuir para o fortalecimento de uma cultura institucional pautada pelos princípios de governança, eficiência administrativa e inovação.

A relevância deste estudo ultrapassa os limites institucionais da UnB, uma vez que sua abordagem metodológica e os resultados alcançados poderão servir de referência para outras IFES que utilizam TEDs como instrumentos de execução descentralizada, contribuindo de forma efetiva para o avanço da gestão pública, com foco em resultados, transparência e na geração de valor público.

Para a construção dos resultados desta pesquisa, o estudo foi estruturado em três capítulos. O Capítulo 1 corresponde à Introdução, na qual são apresentados o tema, os objetivos e a justificativa do trabalho; o Capítulo 2 aprofunda a investigação por meio da exposição de um artigo científico que descreve o estudo teórico-empírico desenvolvido; e, por fim, o Capítulo 3 apresenta o Produto Técnico-Tecnológico (PTT), concebido como proposta de intervenção voltada à melhoria dos processos analisados.

2. ARTIGO ACADÊMICO: Eficiência Administrativa na Tramitação dos Termos de Execução Descentralizada na Universidade de Brasília

2.1 Introdução

A tramitação de Termos de Execução Descentralizada (TEDs) nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) tem se tornado um aspecto estratégico da modernização administrativa e da gestão eficiente de recursos públicos. No caso da Universidade de Brasília (UnB), os TEDs representam mecanismos essenciais para a viabilização de projetos de ensino, pesquisa, extensão e inovação, por meio da descentralização orçamentária entre órgãos e entidades da administração pública federal (*Decreto nº 10.426/2020*, 2020; Rodrigues, 2019). No entanto, a efetividade desse instrumento ainda é limitada por entraves operacionais que comprometem sua função original de simplificação, agilidade e flexibilidade na execução de políticas públicas.

A implementação de instrumentos como os TEDs requer um ambiente institucional propício à articulação entre unidades administrativas, que apresente uma definição clara das competências dos agentes envolvidos (Faria, 2012; Sousa, 2022). Ademais, a literatura aponta que práticas de governança e gestão de riscos, combinadas ao uso de sistemas integrados de informação, contribuem para mitigar fragilidades e para aprimorar a execução descentralizada (TCU, 2018a). Diante disso, a análise crítica dos fluxos e procedimentos relacionados à tramitação de TEDs nas IFES configura-se como uma frente estratégica para o fortalecimento da governança institucional e para o aprimoramento da capacidade estatal de entregar resultados à sociedade.

Tendo em vista o impacto deste instrumento na Administração Pública, diversos estudos já abordaram os TEDs sob enfoques distintos do da eficiência administrativa na tramitação, evidenciando a complexidade e a multiplicidade de desafios associados ao seu uso nas instituições públicas. Cunha (2022) destacou a importância do TED como instrumento para a captação e execução descentralizada de recursos, ressaltando seu potencial estratégico na ampliação das receitas institucionais. Já outros trabalhos enfatizaram aspectos operacionais, como a utilização de sistemas informatizados de gestão — como o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) —, para o controle de projetos, empenhos e execução financeira, embora sua integração aos processos administrativos ainda enfrente limitações significativas (Fernandes & Gomes, 2019).

Além disso, Bezerra (2023) discutiu os impactos da falta de padronização nos fluxos

de tramitação e instrução processual, que gera inconsistências e retrabalho nas IFES. Outro ponto recorrentemente criticado na literatura é o excesso de normativas e portarias internas, muitas vezes mais restritivas que a legislação federal vigente, que contribui para o aumento da burocracia e dificulta a celeridade esperada com o uso de TEDs (Rodrigues, 2019; TCU, 2018a). Esses estudos demonstraram que, embora o TED seja um instrumento legalmente concebido para conferir agilidade e eficiência à gestão pública, sua efetividade, na prática, está condicionada à superação de barreiras organizacionais, tecnológicas e normativas específicas de cada instituição.

Nesse contexto, o processo de tramitação de TEDs apresenta desafios administrativos, especialmente diante da crescente exigência por eficiência, padronização e governança no setor público. Embora sejam regulamentados por normativos federais e visem à descentralização de recursos entre órgãos públicos, sua implementação nas IFES, e em especial na UnB, revela entraves estruturais, burocráticos e operacionais. Tendo em vista que o TCU (2016) enfatiza que a adequada instrução dos processos é essencial para garantir segurança jurídica, economicidade e transparência na execução descentralizada de recursos públicos, cabe questionar: Como, na fase de instrução, são tramitados os TEDs na UnB?

Assim, o objetivo geral deste artigo é diagnosticar os fatores que influenciam a eficiência administrativa na tramitação e instrução dos TEDs na Universidade de Brasília. A pesquisa apresentará como diferencial a aplicação da matriz SWOT adaptada ao contexto universitário, aliada a dados reais extraídos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), dos Relatórios da Câmara de Projetos, Convênios, Contratos e Instrumentos Correlatos (Capro) — ambos referentes ao período de 2021 a 2024 —, e dos instrumentos de planejamento estratégico da UnB.

A relevância do estudo está no fato de que o TED é um instrumento jurídico-administrativo amplamente utilizado pela administração pública federal brasileira para transferir recursos entre órgãos e entidades do mesmo ente federativo, sem a necessidade de licitação. A sua tramitação compreende, em termos gerais, três etapas fundamentais: a fase de instrução, a fase de execução e a fase de prestação de contas. A fase de instrução é caracterizada pela formalização e pela análise documental que antecede a assinatura do Termo. Nessa fase, são construídos e analisados o plano de trabalho, a justificativa da demanda e a aprovação orçamentária, bem como são realizados os trâmites internos necessários à celebração. Já a fase de execução refere-se à aplicação dos recursos conforme o objeto pactuado, enquanto a prestação de contas envolve a demonstração da regularidade da execução física e financeira,

além da comprovação dos resultados alcançados.

Este estudo limita-se a analisar a fase de instrução dos TEDs no contexto da UnB, com o objetivo de compreender os fatores que influenciam na sua eficiência administrativa. Tal delimitação justifica-se pela complexidade dessa etapa, que envolve múltiplos setores, normas internas, exigências de conformidade documental e, frequentemente, retrabalho ou atrasos que comprometem o andamento do processo como um todo.

A contribuição teórico-prática deste estudo está na integração entre evidências empíricas e proposições voltadas à melhoria dos processos administrativos no setor público universitário. Os resultados obtidos têm o potencial de embasar o fortalecimento da governança universitária, a redução dos tempos de tramitação, o aumento da previsibilidade processual e a indução de uma cultura organizacional orientada por evidências e resultados. Portanto, a análise pode contribuir com a eficiência na gestão pública e no cumprimento da missão constitucional das universidades federais.

Desta forma, ao integrar conceitos de gestão por processos (Business Process Management – BPM), o estudo busca compreender os pontos críticos que dificultam a fluidez dos trâmites de instrução dos TEDs. A maturidade institucional em BPM — que envolve alinhamento estratégico, cultura organizacional, métodos, tecnologia e pessoas (Silva & Alves, 2019) — o que contribui para a sustentabilidade das melhorias. Além disso, a inovação na gestão pública exige transformação institucional, liderança colaborativa e uso estratégico de dados (Condé, 2023). A proposta de redesenho dos fluxos dos TEDs na UnB se insere nesse contexto, ao poder colaborar com a incorporação de ferramentas digitais, indicadores de desempenho e mecanismos de governança, fortalecendo a *accountability* e a capacidade de entrega de políticas públicas com maior qualidade e efetividade.

Para alcançar os objetivos propostos, este artigo está organizado em cinco seções. Além desta introdução, há uma revisão da literatura relacionada à eficiência na Administração Pública, no contexto da governança e da inovação, e ao TED no âmbito da gestão pública e sua aplicação na UnB. Após, detalha-se a metodologia adotada, seguida da apresentação e análise dos resultados. Por fim, o artigo tece considerações acerca das principais conclusões do estudo.

2.2 Revisão de Literatura

Com o objetivo de oferecer uma compreensão mais aprofundada sobre a experiência da

UnB, a revisão da literatura foi organizada em três eixos temáticos. O primeiro aborda a eficiência na Administração Pública, considerando suas interfaces com a governança e a inovação. O segundo eixo contextualiza o instrumento Termo de Execução Descentralizada (TED) no âmbito da Administração Pública. Por fim, o terceiro eixo explora as especificidades da aplicação de TEDs na UnB, permitindo situar a análise empírica à luz do referencial teórico adotado.

2.2.1 Eficiência na Administração Pública no Contexto da Governança e Inovação

A busca por maior eficiência tem sido um fator central nas reformas da administração pública brasileira, especialmente a partir da década de 1990, com a ascensão do paradigma gerencial. Bresser-Pereira (1998) argumenta que a reforma do Estado deveria conciliar resultados e responsabilização, o que demanda estruturas mais flexíveis e foco em desempenho. Nesse mesmo sentido, Costa e Castanhar (2003) defendem a incorporação de práticas gerenciais voltadas ao fortalecimento da governança e da coordenação interorganizacional como forma de modernizar a gestão pública.

Governança pública, nesse contexto, é entendida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle adotados para direcionar, avaliar e monitorar a atuação dos órgãos públicos, com vistas à geração de valor para a sociedade (TCU, 2020a; Oliveira, 2019). A atuação governamental eficiente demanda a integração entre planejamento estratégico, avaliação de resultados, gestão de riscos e controle interno. A *Instrução Normativa TCU nº 84/2020* e o *Referencial Básico de Governança* (TCU, 2020a) enfatizam que práticas robustas de governança devem estar alinhadas aos princípios da legalidade, eficiência, publicidade, moralidade e impessoalidade (*Constituição da República*, 1988).

Nesse contexto, a inovação surge como elemento estratégico para promover a modernização institucional, afinal, como destaca Schumpeter (1934), novos processos e métodos são capazes de transformar o desempenho organizacional. No setor público, isso implica a adoção de sistemas informatizados, a reorganização de fluxos, o uso de dados para tomada de decisão e o fortalecimento da inteligência institucional (Sousa, 2022). Logo, práticas inovadoras associadas à governança pública são fundamentais para construir capacidades estatais adaptativas e responsivas (Pires & Gomide, 2016; Cavalcante & Lotta, 2015).

Dessa forma, observa-se que o esforço contínuo de aprimoramento da gestão pública, especialmente sob os pilares da governança e da inovação, não apenas impulsiona a modernização institucional, mas também redefine as práticas de gestão estatal em direção a estruturas mais adaptativas, responsivas e orientadas por resultados. Nesse cenário de transformação gerencial, destaca-se a relevância de instrumentos que favoreçam a cooperação entre diferentes entes e órgãos da administração pública, como o TED, cuja adoção representa um avanço na implementação de políticas públicas de forma mais articulada, transparente e eficiente.

2.2.2 Termo de Execução Descentralizada no Contexto da Administração Pública

O TED é um instrumento que formaliza a descentralização de créditos orçamentários entre unidades da administração pública federal, permitindo a execução de ações previstas no orçamento de outro órgão sem a necessidade de convênios ou contratos (*Decreto nº 10.426/2020*). Trata-se de um instrumento que promove agilidade, simplificação procedimental e flexibilidade, favorecendo a colaboração interinstitucional na execução de políticas públicas (Pires & Gomide, 2016). A literatura reconhece que, apesar das vantagens associadas ao TED, sua implementação ainda enfrenta limitações práticas, como morosidade, fragmentação processual e baixa padronização (Secchi, 2009; Fernandes & Gomes, 2019). Tais fragilidades estão relacionadas à rigidez burocrática e à limitada capacidade gerencial das instituições executoras (Peters, 2018; Davenport, 1994), o que demanda uma abordagem integrada entre normas, processos e capacidades humanas (Pires & Gomide, 2016; Faria, 2012).

No entanto, Peci e Sobral (2009; 2011) alertam que o sucesso desses instrumentos depende do ambiente institucional e da existência de competências técnicas e operacionais adequadas, pois, como apontam Rezende e Pereira (2020), a efetividade do TED está associada à articulação entre governança, gestão de riscos e uso estratégico de tecnologias da informação.

Nesse contexto, o TED consolida-se como um instrumento estratégico para promover a articulação entre órgãos e entidades públicas, viabilizando a transferência de recursos e a execução de atividades de interesse recíproco com maior eficiência, transparência e controle. Ao contribuir para a superação de barreiras burocráticas e fomentar a cooperação institucional, o TED fortalece a capacidade estatal de implementar políticas públicas de forma integrada e efetiva. Entre as instituições que têm se apropriado desse instrumento, destaca-se a UnB, cuja

experiência com os TEDs revela não apenas a complexidade da gestão universitária no setor público, mas também oportunidades de inovação na execução de projetos.

2.2.3 Termo de Execução Descentralizado na Universidade de Brasília

No contexto da UnB, os TEDs têm se consolidado como instrumentos estruturantes para a execução de projetos acadêmicos, científicos e tecnológicos. A formalização e execução desses instrumentos, porém, esbarram em uma série de desafios que afetam sua efetividade. Entre os principais obstáculos estão a ausência de rotinas padronizadas, a morosidade processual, a ocorrência de retrabalhos frequentes e a carência de ferramentas digitais integradas para monitoramento (Universidade de Brasília, 2023a; Capro, 2023; Bezerra, 2023).

Essas dificuldades decorrem, em grande parte, da falta de padronização entre unidades administrativas e da inexistência de fluxos diferenciados conforme o grau de complexidade dos projetos. Como destaca Cunha (2022), a gestão de TEDs exige mapeamento de processos, definição clara de responsabilidades e capacitação contínua das equipes envolvidas. A ausência desses elementos pode levar à rigidez processual, contrariando os objetivos de flexibilidade e eficiência originalmente previstos na regulamentação do TED (*Decreto nº 10.426/2020*, 2020; Rodrigues, 2019).

No âmbito da UnB, o Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI) desempenha papel central na coordenação das ações relacionadas aos projetos acadêmicos financiados por meio de TEDs. Vinculada ao DPI, a Diretoria de Apoio a Projetos Acadêmicos (DPA) atua como unidade de suporte técnico-administrativo, sendo composta por três estruturas complementares: a Coordenação de Apoio a Projetos Acadêmicos (CProj), o Núcleo de Análise e Instrução de Projetos (NAIProj) e o Núcleo de Acompanhamento e Controle de Projetos (NACProj). Cada uma dessas instâncias possui funções específicas ao longo do ciclo de tramitação de TEDs.

Além disso, a governança universitária deve estar alinhada aos princípios da *Política Nacional de Modernização do Estado* (*Decreto nº 10.609/2021*, 2021) e aos referenciais do TCU, que recomendam a adoção de práticas inovadoras para garantir entregas efetivas à sociedade (TCU, 2018; TCU, 2020a). A análise de TEDs na UnB revela a coexistência de dois padrões operacionais: processos simples e bem estruturados com trâmite eficiente, e processos complexos marcados por altos tempos de tramitação e múltiplas revisões (Capro, 2023; UnB, 2023b). Esse cenário evidencia a necessidade de fluxos adaptativos e de mecanismos de

monitoramento inteligente para fortalecer a capacidade institucional (Souza, 2022; Barends *et al.*, 2017).

Assim, a análise e o aprimoramento da tramitação de TEDs na UnB demandam uma atuação integrada, que valorize a normatização adequada, a eficiência procedimental e o desenvolvimento de capacidades institucionais. Nesse contexto, a desburocratização assume papel estratégico nas IFES, pois a simplificação e racionalização dos fluxos administrativos relacionados aos TEDs não apenas mitigam entraves operacionais, mas também ampliam a agilidade e a efetividade na execução de projetos que geram ensino, pesquisa, extensão e inovação em benefício da sociedade.

A desburocratização nas IFES transcende a mera simplificação de procedimentos administrativos; ela se insere como expressão de uma reflexão mais ampla sobre a relação entre Estado, conhecimento e sociedade. Ao reduzir entraves excessivos, não se busca apenas acelerar fluxos ou eliminar formalidades, mas sim reequilibrar a tensão entre controle e liberdade, entre normatividade e criatividade, elementos constitutivos da vida universitária. Como destaca Weber (1994), a burocracia, embora racional e eficiente em sua gênese, tende a cristalizar-se em estruturas que obscurecem o propósito final das instituições: a promoção do bem comum por meio da produção e disseminação de saberes.

Nesse sentido, desburocratizar é reconectar a universidade à sua vocação essencial, que é ser espaço de inovação, de crítica e de transformação social, e exige revisar práticas, normas e culturas institucionais que, por vezes, distanciam a administração de sua missão pública. Trata-se, portanto, de um movimento que exige não apenas reformas procedimentais, mas também uma mudança orientada pela confiança, pela responsabilidade compartilhada e pela valorização da inteligência institucional a serviço da sociedade. Essa perspectiva converge com o entendimento do TCU (2018) de que a simplificação administrativa, quando bem estruturada, fortalece a governança e amplia a capacidade das instituições públicas de gerar valor para a sociedade, assegurando entregas mais efetivas e tempestivas.

Dessa forma, o uso do TED tem o potencial de impulsionar a superação de barreiras organizacionais, estimular o compartilhamento de responsabilidades, induzir a inovação processual e ampliar a capacidade da UnB de captar e executar recursos de forma eficiente e responsável. Com base nesse contexto, a próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos e as técnicas utilizadas para a realização deste estudo.

2.3 Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza aplicada, com foco exploratório e descritivo, fundamentada na análise documental e na interpretação dos fluxos institucionais referentes à tramitação dos TEDs na UnB. A opção metodológica fundamenta-se na complexidade do objeto investigado, que envolve aspectos legais, organizacionais e tecnológicos, demandando uma compreensão aprofundada das práticas administrativas no contexto universitário (Gil, 2017).

A pesquisa documental envolveu a análise de documentos oficiais, normativos e administrativos extraídos do SEI, complementada por dados quantitativos auxiliares para mensuração de padrões e prazos de tramitação. Os dados foram coletados observando os princípios de autenticidade e rastreabilidade, abrangendo todas as fases dos processos: da abertura até a assinatura e publicação dos TEDs. Também foram considerados documentos estratégicos institucionais, como o *Planejamento Estratégico do Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI) 2023–2028*, o *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018-2022 e 2023–2028* e os *Relatórios de Gestão da Capro* referentes aos anos de 2021 a 2024.

A definição da população amostral baseou-se no *Decreto nº 10.426/2020*, vigente no período analisado, que regulamenta a execução descentralizada de créditos no âmbito da administração pública federal. Com base nesse normativo, foram identificados 204 processos de TED cadastrados entre os anos de 2021 e 2024, os quais constituíram a população do estudo. A seleção dos casos seguiu uma abordagem de amostragem intencional (Marconi & Lakatos, 2017), priorizando processos relevantes e acessíveis. Aplicou-se a fórmula para amostragem em populações finitas (Gil, 2017), considerando o nível de confiança de 95%, a margem de erro de 5% e a proporção esperada de 50%, o que resultou em um tamanho amostral ideal de 134 processos. No entanto, a amostra final compreendeu 118 processos (57,84% da população total), número considerado satisfatório frente à limitação de acesso e à homogeneidade dos dados.

Para análise do cálculo apresento a Fórmula de amostragem para populações finitas:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot (1-p)} \quad (1)$$

Onde:

- n = tamanho da amostra
- N = tamanho da população (204)

- z = valor da distribuição normal correspondente ao nível de confiança (ex.: 1,96 para 95%)
- p = proporção esperada (0,5, se desconhecida, para maximizar a variabilidade)
- e = erro amostral de 5%

O cálculo indica que o tamanho amostral mínimo para representar adequadamente a população de 204 processos (com 95% de confiança e erro de 5%) seria 134 processos. No entanto, dada as limitações em função dos critérios de seleção, a amostra final de 118 processos manteve-se metodologicamente adequada, permitindo a obtenção de evidências consistentes e representativas para a análise pretendida.

Os critérios de seleção da amostra incluíram: (a) identificação dos instrumentos normativos vigentes que disciplinam a execução descentralizada no âmbito da administração pública federal, com destaque para o *Decreto nº 10.426/2020*; (b) mapeamento das instâncias responsáveis pela tramitação de TEDs na UnB e compreender suas competências no processo; (c) priorização de processos com tramitação concluída ou suficientemente avançada que possibilitassem análise integral; (d) escolha de processos com documentação integralmente acessível às unidades administrativas no SEI, sem restrições de sigilo ou confidencialidade; e (d) pertinência temática em relação ao objeto da pesquisa, envolvendo a execução de recursos via TED em projetos institucionais. A partir desses critérios, foram selecionados 118 processos, todos com tramitação acessível e integralmente analisados.

A pesquisa utilizou codificação indutiva para análise qualitativa, identificando categorias como retrabalho técnico, inconsistências documentais, entraves processuais e lentidão nos fluxos institucionais. O estudo mapeou o trâmite de TEDs na UnB desde a instrução nas unidades até a publicação, evidenciando que os pontos críticos estão ligados às normas internas e aos prazos definidos. Regulamentos institucionais, como os da Capro e do DPI, estabelecem responsabilidades e etapas que, embora úteis para controle, geram variações nos prazos conforme o nível de padronização das unidades. Já a análise quantitativa avaliou indicadores como tempo médio por processo, mediana por unidade e frequência de retrabalho, organizando os dados em gráficos e tabelas no Excel.

Complementarmente, aplicou-se a análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), com o objetivo de sistematizar os fatores internos e externos que influenciam a tramitação de TEDs na UnB. Essa técnica permitiu identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. A matriz *SWOT* foi construída a partir da análise integrada dos documentos coletados, dos dados quantitativos e dos relatórios institucionais, oferecendo uma visão estratégica para subsidiar propostas de melhoria.

Aplicou-se triangulação metodológica com dados dos Relatórios da Capro (2021, 2022, 2023 e 2024), *dashboards* institucionais e registros do DPI, a fim de reforçar a confiabilidade dos achados. A partir dessa análise integrada, foram elaboradas recomendações práticas, como: *checklists* padronizados, *dashboards* de monitoramento, manuais operacionais, oficinas de capacitação e categorização automatizada de projetos.

2.4 Análise dos resultados

Nesta seção estão apresentados os resultados do estudo quanto à tramitação interna de TEDs na UnB. Serão apresentadas três etapas distintas, conforme a metodologia adotada. Primeiramente, estão demonstradas as características da amostra e a análise dos processos selecionados, com base em dados quantitativos e qualitativos extraídos de documentos institucionais e da análise processual. Em segundo, realiza-se a análise SWOT, identificando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que impactam a eficiência e a padronização dos procedimentos. E, por último, são apresentadas a conclusão e as recomendações, com propostas fundamentadas para aprimorar os fluxos internos, otimizar recursos e fortalecer a governança institucional no uso dos TEDs.

2.4.1 Características da amostra e análise dos processos

Com base na análise de 118 processos formalizados entre os anos de 2021 e 2024, a pesquisa evidenciou que os TEDs vêm se consolidando como um instrumento estratégico de financiamento institucional, com impacto direto no fortalecimento das atividades finalísticas da Universidade de Brasília — notadamente o ensino, a pesquisa, a extensão e a inovação. Ao viabilizarem a execução de projetos nessas áreas, os TEDs contribuem de forma significativa para a realização da missão institucional da UnB e para a ampliação do seu protagonismo acadêmico e social.

A amostra examinada correspondeu a um montante de R\$ 236.162.698,50, o que representa aproximadamente 54% do total de recursos movimentados por meio desse instrumento no período analisado (R\$ 436.937.042,13). Em relação aos custos indiretos — parcela destinada à manutenção da infraestrutura administrativa indispensável à execução dos projetos —, os TEDs da amostra totalizaram R\$ 23.180.784,34, o que equivale a 52% do total apurado no mesmo intervalo (R\$ 44.573.879,44). Esses dados demonstram a expressividade

da amostra e conferem solidez às conclusões obtidas, reforçando a importância dos TEDs como mecanismo indutor da atividade-fim nas IFES, especialmente no contexto da UnB.

A série histórica aponta crescimento progressivo no número de TEDs entre 2021 e 2023, sugerindo a consolidação desse instrumento como mecanismo institucional relevante na alocação descentralizada de recursos. Até setembro de 2024, o volume de novos processos mantém a tendência dos anos anteriores, com perspectivas de estabilização ou crescimento até o encerramento do exercício.

A análise temporal revelou disparidades entre os tempos mínimo, médio, máximo e mediano de tramitação, refletindo diferenças nos procedimentos adotados entre unidades acadêmicas e administrativas. Fatores como o perfil do projeto, a experiência da unidade proponente e a organização da documentação influenciam diretamente o tempo de execução. A Tabela 1 apresenta a distribuição anual dos processos analisados, com indicadores de desempenho relativos aos prazos de tramitação, permitindo uma visão mais detalhada acerca da eficiência administrativa e a maturidade institucional no processamento dos TEDs.

Tabela 1

Distribuição anual e principais indicadores temporais dos TEDs na UnB

<i>Ano</i>	<i>Processos tramitados</i>	<i>Processos analisados</i>	<i>Tempo Mínimo</i>	<i>Tempo Máximo</i>	<i>Média (dias)</i>	<i>Mediana (dias)</i>
2021	29	17	11 dias	406 dias	122 dias	75 dias
2022	39	25	3 dias	189 dias	72 dias	70 dias
2023	99	52	8 dias	287 dias	66 dias	54 dias
2024*	37	24	11 dias	329 dias	130 dias	119 dias

*Dados referentes ao período de janeiro a setembro de 2024.

Fonte. Elaborada pela autora.

Observa-se que, embora o tempo mínimo de tramitação em 2024 esteja compatível com os anos anteriores, a média e a mediana aumentaram consideravelmente, indicando possível concentração de processos mais complexos ou ocorrência de entraves significativos nas fases iniciais do ano. A mediana de 119 dias — quase o dobro da registrada em 2023 — sugere uma inversão da tendência de redução de prazos observada no ano anterior, demandando atenção da gestão para correções nos fluxos operacionais. A respeito disso, cabe ressaltar que o ano de 2024 foi ano de eleição institucional e muitas equipes foram desfeitas, sendo alocados novos servidores para os decanatos e diretorias que não traziam a mesma expertise da equipe anterior.

O caso mais crítico identificado na amostra foi um TED com tempo total de tramitação

de 406 dias, registrado no ano de 2021. Desse total, 236 dias (58%) concentraram-se em uma única fase de correção, evidenciando um atraso significativo. Esse tipo de caso reforça a necessidade de implementação de mecanismos de monitoramento contínuo e de padronização de procedimentos, como a utilização de *checklists* automatizados e a adoção de fluxos diferenciados para projetos com maior grau de complexidade.

A população analisada incluiu 118 processos de TED, representando 58% do total registrado no SEI da UnB entre 2021 e 2024. Desses, 24 (aproximadamente 21%) foram conduzidos por diferentes unidades acadêmicas e administrativas, refletindo a ampla distribuição e diversidade institucional dessa forma de execução.

Dentre as unidades com maior volume de projetos no período, destacam-se a Faculdade de Tecnologia (FT), responsável por 16% dos TEDs analisados; o Instituto de Letras (IL), por 10%; e a Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas (FACE), por 9%. Observou-se ainda a predominância de projetos em áreas estratégicas como saúde, meio ambiente, justiça e inclusão social, viabilizados por meio de parcerias com instituições como o Ministério da Saúde, Ibama, Anatel, ANA e AGU.

Os TEDs analisados contemplaram projetos de distintas naturezas, abrangendo: pesquisa (60%), extensão universitária (28%), e Pós-Graduação, apoio à inovação tecnológica e Mestrado (que somam 12%). Essa diversidade de projetos evidencia o potencial dos TEDs como instrumentos catalisadores de iniciativas de elevado impacto social e acadêmico, reforçando seu papel estratégico na promoção da inovação, da governança e da integração entre universidade e sociedade (Rodrigues, 2019; Universidade de Brasília, 2023a; Universidade de Brasília, 2023b).

Além da caracterização das parcerias e de sua natureza, a análise da amostra permitiu identificar dois padrões operacionais distintos que impactam diretamente a eficiência da tramitação dos TEDs. O primeiro refere-se aos processos rotineiros e bem instruídos, que apresentaram uma tramitação eficiente, com mediana geral de 54 dias, o que demonstra a existência de fluxos consolidados e de procedimentos bem estabelecidos. O segundo padrão corresponde aos processos críticos e complexos, caracterizados por prazos superiores a 180 dias. Esses casos estão frequentemente associados à necessidade de ajustes repetitivos, múltiplas revisões interdepartamentais e ausência de padronização nos procedimentos administrativos.

2.4.2 Análise SWOT

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre os fatores que impactam o processo de tramitação dos TEDs na UnB, foi realizada uma análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Essa ferramenta permitiu identificar as forças e fraquezas internas do processo, bem como as oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo. A seguir, apresenta-se a matriz elaborada a partir das informações coletadas durante a pesquisa documental, a análise dos fluxogramas processuais e a observação das práticas institucionais.

Quadro 1

Análise SWOT da tramitação dos TEDs na UnB.

Fatores Internos	Fatores Externos
Pontos Fortes	Oportunidades
Padronização legal – Existe uma legislação clara (<i>Decreto nº 10.426/2020, Resolução da Capro nº 001/2019 e Resolução da CAPRO nº 001/2024</i> , entre outras) que define as etapas do TED.	Digitalização de processos – Redução de tempo e papel com o uso do SEI.
Controle e transparência – A burocracia existe para evitar irregularidades e garantir conformidade.	Modernização da gestão pública – Novas leis (como a <i>LGPD</i> e <i>Marco Legal das Startups</i>) incentivam eficiência.
Descentralização de recursos – Permite que órgãos locais executem políticas públicas.	Parcerias com órgãos de controle - A atuação conjunta com TCU e CGU, por meio de programas
Expertise em gestão acadêmica – A UnB tem experiência na administração de projetos de pesquisa e extensão, o que facilita a compreensão dos requisitos do TED.	voltados à simplificação de instrumentos como os TEDs, representa uma oportunidade para qualificar a gestão e aprimorar a conformidade nos processos da UnB.
Estrutura de governança consolidada – Decanato, Câmara e Diretoria (DPI, Capro, DIRPE) seguem os fluxos definidos para análise de projetos.	Editais específicos - MEC e CAPES têm linhas de fomento com TED simplificado para projetos acadêmicos.
Capacidade técnica – Docentes e técnicos administrativos fortalecidos pela criação de grupos interdisciplinares, promovendo a integração de saberes e a ampliação das soluções institucionais.	Ferramentas digitais integradas – Plataformas como Transferegov e SIMEC podem ser mais bem aproveitadas para agilizar processos.
	Parcerias com outras IES – Representam uma oportunidade estratégica para o compartilhamento de boas práticas, padronização de procedimentos e

fortalecimento da governança na execução dos TEDs.	
Pontos Fracos	Ameaças
Excesso de exigências documentais – Muitas etapas de conferência, assinaturas e revisões.	Mudanças frequentes na legislação – Alterações nas normas criam insegurança jurídica.
Falta de integração entre sistemas – Sistemas desconectados gerando retrabalho (SEI, SIGAA e SIPAC), além dos diferentes órgãos que usam plataformas variadas (SIMEC e Transferegov).	Pressão por prazos irreais – Demandas urgentes podem levar a erros ou inconsistências.
Demora na análise – A atuação do setor jurídico frequentemente representa um ponto de estrangulamento nos fluxos processuais, impactando a celeridade das decisões.	Risco de contingenciamento – A instabilidade orçamentária imposta por sucessivos contingenciamentos ameaça a execução plena dos TEDs na UnB, comprometendo prazos, entregas e a continuidade de projetos estratégicos.
Falta de capacitação – Evidenciada pela ausência de conhecimento técnico, baixa interação entre os envolvidos e indefinição dos papéis e responsabilidades, comprometendo a eficiência dos processos.	Fiscalização rígida sem orientação – A UnB enfrenta desafios na execução dos TEDs diante de exigências rigorosas por parte dos órgãos de controle, muitas vezes sem a devida orientação prévia, o que gera insegurança jurídica e retrabalho nas equipes envolvidas
Falta de padronização entre as unidades – Divergências nos processos locais, por falta de atualização dos modelos específicos.	Cortes orçamentários – Contingenciamentos frequentes afetam a execução de TEDs já aprovados.
Excesso de exigências internas – A UnB impõe regras além das exigências legais, aumentando a burocracia.	Mudanças nas regras – Alterações frequentes em portarias e normativas impactam diretamente os prazos e os requisitos documentais dos TEDs na UnB, gerando insegurança nos trâmites e demandando constante readequação das equipes envolvidas.
Rotatividade de servidores – A instabilidade das equipes, agravada pela rotatividade interna e pela falta de interesse na permanência, compromete a continuidade e a efetividade dos processos.	Exigências desproporcionais – Órgãos de controle (TCU, CGU) muitas vezes aplicam regras genéricas sem considerar as especificidades acadêmicas.

Fonte. Elaborado pela autora.

A análise *SWOT* realizada evidencia que, embora o processo de tramitação dos TEDs na UnB apresente pontos fortes significativos como o conhecimento técnico acumulado, a

existência de normativos internos e a capacidade de articulação interinstitucional, esses aspectos positivos precisam ser potencializados para neutralizar ameaças e superar as fragilidades identificadas.

Observa-se que o comprometimento da equipe e a regulamentação própria da UnB conferem maior segurança à tramitação dos TEDs. Esses elementos podem ser utilizados estrategicamente para mitigar riscos associados à constante atualização normativa e à possível responsabilização institucional. A consolidação de parcerias estratégicas e a participação em redes de troca de boas práticas entre IFES também se configuram como oportunidades relevantes para superar a fragmentação dos fluxos processuais e a comunicação deficiente.

Além disso, o avanço da transformação digital na administração pública oferece condições favoráveis para enfrentar as fraquezas relacionadas à baixa digitalização, à falta de integração entre sistemas e à escassez de capacitação sistemática. A adoção de ferramentas tecnológicas, aliada a investimentos em capacitação contínua pode contribuir tanto para aumentar a eficiência dos processos quanto para reduzir o impacto da redução do quadro de pessoal.

A partir da análise dos fatores internos e externos sistematizados no Quadro 1, é possível traçar estratégias que potencializem os pontos fortes, mitiguem as fragilidades, aproveitem as oportunidades e neutralizem as ameaças identificadas. Essas estratégias foram organizadas com base na matriz SWOT cruzada, que considera a interação entre os elementos da análise diagnóstica. O Quadro 2 apresenta as estratégias formuladas, distribuídas conforme as combinações entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, oferecendo subsídios para o aprimoramento do processo de tramitação dos TED na UnB.

Quadro 2

Estratégias derivadas da análise SWOT da tramitação dos TEDs na UnB

Combinação SWOT	Estratégias Derivadas
SO (Forças + Oportunidades)	• Desenvolver fluxos digitais integrados. • Criar centros especializados em TED. • Padronizar procedimentos nas unidades. • Participar de programas de simplificação com TCU e CGU.
ST (Forças + Ameaças)	• Monitorar mudanças normativas e adaptar fluxos. • Criar sistemas de alerta para contingenciamentos. • Formar comitês de adaptação rápida. • Criar grupos interdisciplinares para responder exigências.
WO (Fraquezas + Oportunidades)	• Implementar programa de capacitação em ferramentas digitais. • Criar banco de modelos documentais. • Redesenhar processos com foco digital.

	• Estabelecer parcerias com órgãos de controle.
WT (Fraquezas + Ameaças)	• Revisar e simplificar exigências internas. • Criar <i>checklists</i> inteligentes. • Desenvolver protocolos antifragilidade. • Implementar auditoria preventiva interna.

Fonte. Elaborado pela autora.

A análise SWOT realizada permitiu um diagnóstico abrangente dos cenários interno e externo relacionados à tramitação de TEDs na UnB. A sistematização dos pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças evidenciou elementos estratégicos que impactam diretamente a eficiência, a governança e a inovação nos processos administrativos da instituição.

A partir dessa análise, as estratégias derivadas possibilitam alinhar capacidades institucionais com as demandas do ambiente, orientando ações que promovam a modernização dos fluxos, a mitigação de riscos e o fortalecimento da gestão por evidências. Dessa forma, o conjunto de informações e proposições apresentado subsidia a tomada de decisão e o planejamento de intervenções que visem otimizar a tramitação de TEDs, contribuindo para a melhoria contínua da administração pública no contexto das IFES.

2.5 Recomendações finais

Este estudo teve como objetivo principal diagnosticar os fatores que influenciam a eficiência administrativa na tramitação, na fase de instrução, de TEDs na UnB, com base na análise de 118 processos formalizados entre os anos de 2021 e 2024. A robustez dos dados obtidos permitiu identificar aspectos centrais que afetam a tramitação dos TEDs na instituição.

Entre os principais achados do estudo, destaca-se a significativa divergência nos tempos de tramitação de processos de mesma natureza, o que evidencia inconsistência na maturidade administrativa das unidades e a ausência de uniformização de procedimentos. Além disso, foram identificadas lacunas na rastreabilidade das etapas processuais, ausência de fluxos institucionalizados e fragilidade normativa, comprometendo a transparência, a previsibilidade e a eficiência da gestão.

Apesar desses entraves, a pesquisa também revelou fatores positivos que influenciam favoravelmente o desempenho institucional. A existência de uma área técnica especializada, voltada à orientação e acompanhamento dos TEDs, se destacou como elemento promissor para a consolidação de práticas estruturadas, capazes de promover maior segurança e eficiência na tramitação. A sistematização das competências dessa área e sua crescente institucionalização

demonstram avanços importantes no fortalecimento da governança interna da UnB.

Entretanto, o estudo evidencia que ainda persistem desafios que precisam ser enfrentados para se alcançar maior eficiência na tramitação de TEDs. Entre os entraves identificados, destacam-se as assimetrias na maturidade administrativa entre unidades, a falta de integração entre sistemas informacionais, a necessidade de padronização dos fluxos operacionais, a baixa oferta de capacitação para as equipes envolvidas e a carência de mecanismos eficazes e sistemáticos de controle interno. A superação desses obstáculos é condição essencial para ampliar a eficácia e a transparência da gestão de recursos descentralizados.

Neste contexto, a adoção de estratégias derivadas da análise da matriz de SWOT possibilita projetar resultados concretos e abrangentes, com potencial de transformar de forma significativa a tramitação dos TEDs na UnB. A expectativa é de que sua implementação promova avanços em quatro dimensões complementares.

A primeira dimensão está relacionada à elevação da eficiência administrativa, por meio da redução dos prazos de tramitação, eliminação de retrabalhos e padronização dos fluxos processuais, assegurando maior agilidade e previsibilidade nas operações. A segunda dimensão abrange o fortalecimento da governança institucional, a partir da criação de fluxos diferenciados conforme a complexidade dos projetos, do uso sistemático de indicadores de desempenho e da institucionalização de práticas que garantam a continuidade dos processos, mesmo frente à rotatividade de servidores.

A terceira dimensão refere-se à qualificação técnica e cultural das equipes envolvidas, com destaque para a ampliação de programas de capacitação continuada, valorização da memória organizacional e estruturação de centros especializados no acompanhamento e gestão de TEDs. Por fim, a quarta dimensão projeta um impacto institucional e nacional mais amplo, refletido no aumento da conformidade normativa, no fortalecimento da imagem da UnB na gestão pública universitária com potencial de replicação do modelo em outras IFES.

Esses resultados convergem para a construção de uma cultura organizacional fundamentada em evidências, inovação e busca contínua pela excelência na administração pública.

Diante disso, recomenda-se a adoção de medidas estratégicas voltadas à consolidação de normativos internos claros, à integração de sistemas, à qualificação continuada dos servidores e à implementação de práticas alinhadas à gestão por evidências. O fortalecimento

da governança administrativa, com fluxos mais integrados, transparentes e monitoráveis, poderá potencializar os benefícios do uso dos TEDs, ampliando sua efetividade como instrumento de financiamento institucional.

Como resultado adicional, os estudos demonstram que os TEDs se consolidaram, na UnB, como instrumento estratégico essencial para a captação e execução de recursos, respondendo por aproximadamente 54% do total de recursos movimentados no período, o que equivale a R\$ 236.162.698,50 do montante global de R\$ 436.937.042,13. No tocante aos custos indiretos, parcela importante para a manutenção da infraestrutura administrativa, os TEDs analisados corresponderam a R\$ 23.180.784,34, representando cerca de 52% dos valores totais dessa natureza.

Este estudo tem a limitação de analisar apenas a tramitação na sua fase de instrução, cabendo destacar a importância de aprofundar as análises em futuras pesquisas, que explorem, entre outros aspectos, a percepção dos coordenadores de projetos sobre os entraves burocráticos, a eficácia dos controles internos aplicados e os impactos dos TEDs nos indicadores acadêmicos e de inovação. Tais investigações contribuirão para o avanço da modernização administrativa nas IFES e poderão posicionar a UnB como referência nacional na gestão eficiente de instrumentos intergovernamentais de cooperação. Adicionalmente, recomenda-se pesquisas futuras que analisem as demais fases do processo dos TEDs.

Referências

- Albuquerque, B. M., Silva, F. C. A. da, & Sousa, T. P. de. (2017). A era eletrônica da administração pública federal: desafios e evolução no cenário brasileiro. *Revista Vianna Sapiens*, 8(2), 19. <https://doi.org/10.31994/rvs.v8i2.245>
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2017). *Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions*. Kogan Page.
- Bezerra, F. C. (2023). Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 5–42.
- Bresser-Pereira, L. C. (1998). A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Revista Lua Nova*, (45), 49–95. <https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>

- Bresser-Pereira, L. C. (2001). *Reforma do Estado para a cidadania: A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34.
- Cavalcante, P. L. C., & Lotta, G. S. (2015). *Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação*. Escola Nacional de Administração Pública-ENAP. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2063>
- Condé, G. M. de O. (2023). A Superação de Lacunas de Atuação das Organizações Públicas em Sistemas de Inovação. *Revista FSA*. <https://doi.org/10.12819/2023.20.9.6>
- Constituição da República Federativa do Brasil*. (1988) Brasília, DF: Senado Federal.
- Costa, F. L., & Castanhar, J. C. (2003). Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. *Revista de Administração Pública*, 37(5), 969-992 <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6509>
- Cunha, A. M. da. (2022). *Gestão de processos e de conhecimento de termos de execução descentralizada* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Brasília.
- Davenport, T. H. (1994). *Reengineering: Revolucionando a empresa*. Makron Books.
- Decreto nº 10.426, de 16 de julho de 2020*. (2020) Dispõe sobre a descentralização de créditos orçamentários no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10426.htm
- Decreto nº 10.609, de 26 de janeiro de 2021*. (2021) Institui a Política Nacional de Modernização do Estado. Brasília: Presidência da República.
- Gil, A. C. (2017). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7. ed.). São Paulo: Atlas.
- Luz, S. (2019). *Governança pública: Eficiência e transparência na administração pública brasileira*. Brasília: Editora UnB.
- Machado, A de B.; Dandolini, G. A.; Souza, J. A. De; Neves, M. I. C. (2018). *Inovação no setor público: desafios e possibilidades* (pp. 199-224). Pimenta Cultural. <http://hdl.handle.net/10071/27697>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8. ed.).

Atlas.

Oliveira, A. J. (2019). *Governança pública: fundamentos, mecanismos e práticas aplicáveis*. São Paulo: Atlas.

Peters, B. G. (2018). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration* (7th ed.). Routledge.

Pires, R. R. C., & Gomide, A. Á. (2016). Governança e capacidade estatal: Marcos teóricos e resultados de pesquisa. *Revista de Sociologia e Política*, 24 (58), 1 Jun 2016. <https://doi.org/10.1590/1678-987316245806>

Portaria Conjunta N° 8, de 7 de novembro de 2012. Estabelece que a transferência de crédito de órgão da administração pública federal direta, autarquia, fundação pública ou empresa estatal dependente, para outro órgão ou entidade federal da mesma natureza deve ser ajustada mediante a celebração de Termo de Cooperação.

Rodrigues, T. G. (2019). *A gestão de projetos nas instituições federais de ensino superior: Uma análise sobre o uso dos instrumentos de transferência voluntária de recursos*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB.

Rodrigues, T. R. (2019). *Gestão de projetos interinstitucionais em instituições federais de ensino superior: análise da utilização de TEDs* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>

Silva, A. B., & Alves, J. L. (2019). Gestão por processos no setor público: desafios para a melhoria da performance institucional. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 53(2), 345-367.

Sousa, M. (2022). Inovação no setor público: a governança e o governo digital. In: Souza, C., & Ritto, A. C. M. (2015). *Governança no setor público: limites e possibilidades para o*

- desenvolvimento. In C. P. Ramos & A. C. M. Ritto (Orgs.), *Governança no setor público: estratégias e mecanismos de integração para o desenvolvimento* (pp. 19–48). Brasília, DF: Ipea.
- Tribunal de Contas da União. (2020b). *Instrução Normativa TCU nº 84, de 22 de abril de 2020*. Dispõe sobre práticas de governança e gestão a serem observadas pelos órgãos e entidades da administração pública federal. Brasília: TCU. <https://portal.tcu.gov.br>
- Tribunal de Contas da União. (2016). *Manual de transferências voluntárias: orientações para a boa gestão de parcerias com a administração pública* (2ª ed.). Brasília: TCU. <https://portal.tcu.gov.br>
- Tribunal de Contas da União. (2018a). *Referencial de práticas de gestão para resultados no setor público*. Brasília: TCU. <https://portal.tcu.gov.br>
- Tribunal de Contas da União. (2018b). *Relatório de levantamento: Instrumentos de transferências de recursos intergovernamentais e parcerias*. TCU. <https://portal.tcu.gov.br>
- Tribunal de Contas da União. (2020a). *TCU publica a 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional*. Brasília: TCU. <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3%C2%AA-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional>
- Tribunal de Contas da União. (2020). *Relatório de auditoria operacional: Termo de Execução Descentralizada – TED (TC 010.442/2017-4)*. Brasília, DF: TCU. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br>
- Tribunal de Contas da União. (2014). *Referencial básico de governança organizacional: aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU* (3. ed.). Brasília: TCU. <https://portal.tcu.gov.br/governanca>
- Universidade de Brasília. (2023a). *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023–2028*. Brasília, DF. https://dpo.unb.br/images/dpl/2024/Relatrio_de_Gesto_UnB_2023.pdf
- Universidade de Brasília. (2023b). *Planejamento estratégico do DPI 2023–2028*. Brasília, DF. <https://www.dpi.unb.br/planejamento>

Universidade de Brasília. (2023c). *Relatório de atividades da Capro*. Brasília, DF.
https://dpi.unb.br/images/CAPRO/relatorios_consuni/Relatorio_da_capro_ano_base_2023.pdf

Weber, M. (1994). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva* (Vol. 1).
Brasília: Editora Universidade de Brasília.

3. RELATÓRIO DESCRITIVO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT) DO PPG-GIPP

3.1 Apresentação

Os Termos de Execução Descentralizada (TEDs) constituem um marco importante dentro da gestão pública federal, representando um instrumento regulado por normativos específicos que viabilizam a descentralização de créditos orçamentários entre órgãos e entidades da Administração Pública (TCU, 2018). No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), os TEDs têm sido utilizados como mecanismo estratégico para ampliar a capacidade de execução de projetos voltados à pesquisa, ao desenvolvimento tecnológico e à inovação (Rodrigues, 2019).

Segundo Peci (2007), a governança pública contemporânea exige a adoção de mecanismos que assegurem maior integração institucional, *accountability* e racionalização dos processos administrativos. Nesse sentido, a superação dos desafios na tramitação dos TEDs demanda inovações organizacionais que combinem o uso de tecnologias da informação com práticas de gestão orientadas por evidências (Arbix & Miranda, 2017).

Na Universidade de Brasília (UnB), a aplicação desse instrumento tem se mostrado estratégica, mas também desafiadora. Conforme apontado no *Planejamento Estratégico do Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI) 2023-2028*, a tramitação dos TEDs enfrenta entraves, como a morosidade processual, a ausência de padronização nas rotinas internas, a inexistência de sistemas digitais integrados e a baixa transparência nos fluxos (UnB, 2023). Esses fatores comprometem diretamente a eficiência administrativa, afetando a gestão dos recursos descentralizados e limitando o cumprimento tempestivo dos objetivos institucionais vinculados à execução de projetos financiados.

Diante desse cenário, o Produto Técnico-Tecnológico (PTT) proposto tem como finalidade desenvolver uma proposta integrada para a gestão e tramitação dos TEDs, com ênfase tanto no marco regulatório que fundamenta esse instrumento quanto em sua dimensão de inovação social. A proposta parte do mapeamento e redesenho dos fluxos de trabalho existentes nas unidades acadêmicas e administrativas da UnB, promovendo melhorias estruturadas que incorporem ferramentas tecnológicas de monitoramento e gestão em tempo real (Costa & Moreira, 2018). Ao alinhar-se às diretrizes estratégicas do DPI, o PTT busca contribuir para acelerar os processos e aumentar a transparência, mas também para fortalecer

a governança e para impulsionar soluções inovadoras com impacto social relevante, tornando a Universidade um modelo de gestão pública eficiente, responsiva e comprometida com a transformação institucional (Oliveira, 2019; CAPES, 2023).

Considerando o cenário da UnB, a tramitação dos TEDs compreende, em termos gerais, três etapas: a fase de instrução, a fase de execução e, posteriormente, a fase de prestação de contas. A fase de instrução é caracterizada pela formalização e pela análise documental que antecede a assinatura do Termo. Nessa fase, são construídos e analisados o plano de trabalho, a justificativa da demanda e a aprovação orçamentária, bem como são realizados os trâmites internos necessários à celebração. Já a fase de execução refere-se à aplicação dos recursos conforme o objeto pactuado, enquanto a prestação de contas envolve a demonstração da regularidade da execução física e financeira, além da comprovação dos resultados alcançados. Este estudo limita-se a analisar a fase de instrução dos TEDs no contexto da UnB, justificando-se pela complexidade dessa etapa, que envolve múltiplos setores, normas internas, exigências de conformidade documental e, frequentemente, retrabalho ou atrasos que comprometem o andamento do processo como um todo.

Dessa forma, o estudo tem como objetivo geral analisar o processo de instrução do TED, considerando seus marcos regulatórios, fluxos operacionais e práticas de gestão. Para isso, propõe-se investigar o arcabouço normativo que regula o uso do TED na UnB; mapear os fluxos de tramitação, identificando pontos críticos e principais unidades e instâncias envolvidas; avaliar os impactos do TED sobre a celeridade e a economicidade da gestão universitária; examinar sua contribuição para a inovação acadêmica e institucional; e, por fim, elaborar recomendações que promovam a melhoria contínua da gestão desses instrumentos (*Decreto nº 10.426/2020*, 2020; Rodrigues, 2019).

A relevância do PTT aqui proposto é a sua contribuição para o fortalecimento da governança institucional da UnB, alinhando-se aos objetivos do Planejamento Estratégico do DPI e às demandas do setor público por maior eficiência e *accountability* (Souza *et al.*, 2022). Adicionalmente, a solução proposta possui grande potencial de replicabilidade em outras instituições de ensino superior, ampliando seu impacto e promovendo avanços na gestão pública brasileira, especialmente no que se refere à adoção de tecnologias e boas práticas de gestão baseadas em evidências (CGU, 2022).

3.2 Descrição do Produto Técnico-Tecnológico

O PTT desenvolvido nesta pesquisa enquadra-se na categoria "Desenvolvimento de processo", evidenciando uma integração estruturada entre ciência, tecnologia e práticas de gestão, e resultando em soluções embasadas em dados concretos e orientadas para a obtenção de resultados mensuráveis e significativos (Oliveira & Santos, 2021). Na UnB, essa abordagem não apenas reforça o compromisso institucional com a promoção da inovação, mas também sustenta a implementação de práticas de governança que valorizam a transparência, a eficiência e a responsabilidade na administração pública (Peters, 2018; Secchi, 2009).

3.3 Introdução

O TED é um instrumento normativo utilizado para viabilizar a descentralização da execução de programas e projetos entre órgãos da administração pública federal. Conforme estabelece o *Decreto nº 10.426, de 16 de julho de 2020*, a descentralização de crédito consiste na delegação de competência para que a unidade descentralizada execute programas, projetos ou atividades previstos no orçamento da unidade descentralizadora. A normatização do TED está respaldada por diversos marcos legais, como a *Portaria Conjunta nº 8, de 7 de novembro de 2012*, e os *Decretos nº 825/1993, nº 6.170/2007, nº 8.180/2014 e nº 10.426/2020*, que atualizam e regulamentam as transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse.

A utilização de TEDs nas IFES tem um impacto significativo tanto na governança quanto na inovação. Administrativamente, o TED promove uma gestão de recursos mais ágil e flexível, permitindo que a IFES responda rapidamente às demandas e oportunidades emergentes. Isso é confirmado por Souza & Ritto (2015), que enfatizam que a descentralização de recursos por meio do TED pode melhorar a eficiência administrativa e a transparência na gestão dos recursos públicos.

Os TEDs apresentam-se como instrumentos capazes de promover a simplificação dos procedimentos burocráticos e o aumento da celeridade na execução de políticas públicas, uma vez que dispensam a necessidade de celebração de convênios e contratos de repasse convencionais. Nesse mesmo contexto, a descentralização administrativa viabilizada pelos TEDs contribui para uma alocação mais eficiente dos recursos públicos, ao permitir o aproveitamento da expertise técnica e operacional de órgãos públicos específicos. (CGU,

2020).

Os TEDs têm se consolidado como instrumentos estratégicos de gestão na administração pública federal, ao viabilizarem a transferência de recursos entre órgãos e entidades da administração pública direta, para a execução de projetos de interesse comum. No âmbito das IFES, e em especial na UnB, os TEDs exercem papel fundamental na viabilização de iniciativas acadêmicas, científicas e tecnológicas, por meio do fortalecimento da cooperação interinstitucional e da ampliação da capacidade operacional das unidades envolvidas.

Entretanto, a tramitação de TEDs enfrenta entraves que comprometem a eficiência e a efetividade de sua execução. Conforme identificado no Planejamento Estratégico do DPI da UnB para o período de 2023 a 2028, os principais desafios incluem a morosidade dos trâmites, a ausência de padronização dos procedimentos, a falta de integração entre os sistemas tecnológicos e a baixa transparência nas etapas do processo (UnB, 2023). Esses fatores dificultam o cumprimento de prazos, comprometem a governança institucional e limitam o potencial de impacto dos projetos apoiados por TEDs.

Além dos desafios estruturais e processuais já mencionados, observa-se uma dificuldade significativa por parte dos coordenadores e demais agentes responsáveis pela gestão dos TEDs em compreender, de forma clara, os procedimentos exigidos para sua correta formalização e execução. Essa lacuna de conhecimento contribui para o surgimento de riscos operacionais, tais como atrasos na tramitação, inconsistências na documentação e o descumprimento de normativas institucionais e legais, os quais comprometem diretamente a conformidade e a integridade dos processos administrativos (Rodrigues, 2019).

Neste contexto, destaca-se que o presente estudo inaugura um foco analítico sobre os processos internos de tramitação dos TEDs em instituições públicas de ensino superior, contribuindo de forma pioneira para o campo da gestão pública orientada por processos. Embora a literatura sobre governança, inovação e instrumentos de descentralização já apresente avanços significativos (Teixeira & Gomes, 2019; Cavalcante & Lotta, 2021), a análise sistemática da gestão processual no âmbito dos TEDs ainda é incipiente. Dessa forma, esta proposta busca preencher uma lacuna relevante ao integrar perspectivas de gestão por processos (Dumas, Rosa, Mendling, & Reijers, 2018; vom Brocke & Mendling, 2018) com as estratégias de modernização administrativa nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

A abordagem de gestão por processos (Business Process Management – BPM) tem se

consolidado como uma estratégia fundamental para a modernização da administração pública, ao possibilitar a modelagem, análise e otimização dos fluxos de trabalho com foco na entrega de resultados e na melhoria da experiência dos usuários (da Silva Marcolino, 2024). No contexto dos TEDs, essa perspectiva proporciona a identificação de pontos críticos operacionais, a padronização de procedimentos e a automação de etapas essenciais, contribuindo de maneira significativa para o aumento da eficiência, da transparência e da rastreabilidade dos processos institucionais (Ramos et al., 2019).

Além dos aspectos operacionais, a análise dos processos de tramitação dos TEDs deve considerar a maturidade institucional em gestão por processos. Segundo Rosemann e vom Brocke (2015), a maturidade em BPM envolve dimensões como alinhamento estratégico, cultura organizacional, métodos, tecnologia e pessoas. No contexto das IFES, a carência de uma cultura organizacional orientada por processos e a fragmentação das responsabilidades entre setores representam obstáculos à implementação de melhorias sustentáveis. Assim, o mapeamento e a modelagem dos fluxos de trabalho tornam-se etapas essenciais para identificar pontos críticos, eliminar redundâncias e promover a padronização, contribuindo para uma gestão mais eficiente, transparente e responsiva (Ramos et al., 2019).

Adicionalmente, a inovação na gestão pública não se limita à adoção de tecnologias, mas envolve a transformação de práticas institucionais e a criação de valor público. Para Cunha e Gomide (2020), a inovação governamental exige uma liderança colaborativa, a co-criação com os usuários e o uso estratégico de dados para a formulação de políticas públicas mais efetivas. Nesse sentido, a proposta de redesenho dos fluxos dos TEDs na UnB se insere em uma abordagem sistêmica, baseada em evidências e orientada por resultados. Ao integrar ferramentas de automação, indicadores de desempenho e mecanismos de governança digital, a iniciativa contribui para o fortalecimento da accountability e para a ampliação da capacidade estatal de entrega de políticas públicas com maior qualidade, eficiência e efetividade.

Com isso em mente, o produto proposto tem como objetivo principal o redesenho e a otimização dos fluxos de tramitação dos TEDs nas unidades da UnB, com foco na eficiência administrativa, na automação de etapas críticas e na implantação de mecanismos de monitoramento em tempo real. A proposta está alinhada às diretrizes e metas institucionais definidas no Planejamento Estratégico do DPI, notadamente no que se refere à modernização da gestão pública, à promoção da transparência e ao fortalecimento da governança universitária (UnB, 2023).

A relevância desse produto é observada em múltiplas dimensões. Do ponto de vista social, sua implementação contribui para uma alocação mais eficiente e célere dos recursos públicos, favorecendo a execução tempestiva de projetos que geram impactos positivos na comunidade acadêmica e na sociedade em geral (Bresser-Pereira, 2009). Essa otimização de recursos está diretamente associada à promoção da eficiência administrativa, um dos pilares centrais da gestão pública voltada para resultados e para a qualidade na prestação de serviços (Osborne, 2006).

No plano científico, a proposta adota uma abordagem orientada por evidências, fundamentada em dados empíricos e indicadores de desempenho que embasam decisões estratégicas e fomentam o aprimoramento contínuo dos processos institucionais (Peters, 2018).

Sob a perspectiva tecnológica, destaca-se a incorporação de ferramentas de automação e o uso de plataformas digitais integradas, que viabilizam soluções inovadoras e eficazes para desafios estruturais recorrentes na gestão pública universitária, contribuindo para maior transparência, rastreabilidade e controle dos processos (Diniz *et al.*, 2019; CGU, 2022; Schiefler, 2021).

Ao integrar ciência, tecnologia e gestão, o produto reforça o compromisso institucional da UnB com a excelência administrativa, a inovação e a transparência, conforme previsto em seu PDI (UnB, 2023), consolidando sua posição como referência nacional em práticas de governança no setor público.

A seguir, será apresentada a Descrição Geral do Produto, detalhando sua estrutura, funcionalidades e a metodologia utilizada para sua concepção e implementação.

3.4 Descrição geral do produto

O produto desenvolvido consiste em um Fluxograma Padronizado da Tramitação do TED nas unidades acadêmicas e Administrativas no âmbito da UnB. Trata-se de um instrumento visual, técnico e gerencial que visa organizar e sistematizar as etapas e responsabilidades envolvidas no processo de celebração de TEDs, desde a abertura até a formalização nas unidades acadêmicas e administrativas da instituição.

O objetivo central do fluxograma é promover a padronização dos procedimentos, aumentar a celeridade da tramitação, reduzir erros operacionais e garantir maior conformidade com as normas institucionais e legais que regem os instrumentos de descentralização de

recursos públicos. Essa iniciativa responde a desafios apontados no *Planejamento Estratégico do DPI 2023–2028*, que identificou a necessidade de modernizar os fluxos internos e ampliar a governança nos processos relacionados à pesquisa e inovação (UnB, 2023).

O fluxograma foi elaborado com dados coletados diretamente no Sistema Eletrônico de Informação (SEI), respeitando os princípios de integridade, autenticidade e rastreabilidade dos documentos. Foram examinadas as fases de tramitação desde a abertura do processo até a assinatura pela Reitoria e a publicação oficial do resumo. Os registros analisados incluíram despachos técnicos, minutas, ofícios, *checklists* de conformidade, termos de execução e pareceres de núcleos internos. Também foram consideradas bases normativas (Decretos, Portarias, Resoluções) e documentos institucionais estratégicos institucionais, como o *Planejamento Estratégico da UnB 2023–2028*, o *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018-2022 e 2023–2028* da UnB e os *Relatórios de Gestão* da Universidade, que permitiram alinhar os achados às metas institucionais de governança.

Do ponto de vista inovador, o produto incorpora ferramentas de visualização e poderá ser acoplado a sistemas como o SEI e o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), promovendo maior automação de rotinas e rastreabilidade dos processos. Além disso, o fluxograma servirá como base para capacitações, manuais operacionais e ações de governança voltadas à execução descentralizada de recursos.

Seu público-alvo inclui coordenadores de projetos, supervisores acadêmicos, servidores das unidades administrativas e colaboradores. A aplicabilidade institucional é ampla, uma vez que o fluxograma poderá ser utilizado como instrumento oficial da UnB para orientação e controle dos TEDs, com potencial de replicação em outras IFES.

Entre os principais resultados esperados destacam-se: a redução do tempo médio de tramitação dos TEDs, o aumento da confiabilidade e da segurança jurídica dos processos, a diminuição de retrabalhos e de inconsistências, bem como o fortalecimento da governança universitária e da gestão orientada por evidências. Adicionalmente, espera-se o aprimoramento do conhecimento institucional sobre os procedimentos que envolvem a celebração e a execução dos TEDs, promovendo a consolidação de práticas administrativas mais robustas e padronizadas. Esse acúmulo de saber organizacional contribui não apenas para a qualificação dos agentes envolvidos, mas também para a preservação da memória institucional e para a continuidade das melhorias no longo prazo (Argyris & Schön, 1996; Pollitt, 2000).

Na sequência, apresenta-se a base teórica utilizada, que fundamenta a construção do

PTT proposto. Esta seção aborda os principais conceitos e referenciais relacionados à governança pública, descentralização administrativa, gestão por processos e inovação na Administração Pública, com ênfase na aplicação desses elementos nos TEDs na UnB.

3.5 Revisão de Literatura

A adoção dos TEDs insere-se em um movimento mais amplo de modernização da administração pública brasileira, orientado pela racionalização de procedimentos, pela busca por maior eficiência e pelo fortalecimento de mecanismos colaborativos entre órgãos e entidades. Nesse contexto, Pires e Gomide (2016) ressaltam que a inovação na gestão pública exige a construção de capacidades estatais que favoreçam a cooperação institucional e a atuação em redes de implementação.

As parcerias interinstitucionais são fundamentais para ampliar a efetividade das políticas públicas, sobretudo em ambientes organizacionais complexos, como o das IFES. Nessa perspectiva, Faria (2020) observa que a modernização administrativa no Brasil tem se consolidado com o uso de instrumentos que integram eficiência e controle, contribuindo para o aprimoramento da transparência e da *accountability* no setor público.

No campo da governança pública, a gestão dos TEDs tem se destacado como uma ferramenta estratégica para aprimorar a eficiência e a transparência na administração pública. Os TEDs viabilizam a descentralização da execução de políticas públicas ao permitirem a transferência de recursos entre órgãos e entidades com interesses convergentes, promovendo maior agilidade e flexibilidade na execução de projetos (Ribeiro, 2018).

A abordagem de *Business Process Management* (BPM) surge como uma estratégia de gestão eficiente nos fluxos de trabalho associados aos TEDs, ao proporcionar a modelagem, análise e otimização dos processos institucionais. Segundo Dumas et al. (2018), o BPM integra práticas de melhoria contínua que alinham processos organizacionais às necessidades estratégicas, possibilitando ganhos de eficiência, transparência e controle. No contexto das IFES, a adoção de BPM permite identificar pontos críticos nos trâmites dos TEDs, padronizar procedimentos, reduzir retrabalhos e automatizar etapas operacionais, contribuindo diretamente para a sustentabilidade das inovações e para a consolidação de uma cultura organizacional orientada por processos (Ramos, Montezano, Costa Júnior, & Silva, 2019).

A adoção de boas práticas de governança torna-se fundamental para garantir que esses

processos sejam conduzidos com legalidade, integridade e eficácia. Cunha (2022) analisou a gestão dos TEDs nas IFES, identificando entraves operacionais e propondo melhorias com base na gestão do conhecimento. Entre as suas recomendações destacam-se: a implementação de sistemas integrados de informação e de treinamentos contínuos para os servidores, e o incentivo à formação de comunidades de prática. Tais estratégias fortalecem a capacidade institucional, promovendo uma governança mais efetiva e adaptável.

De forma mais ampla, governança refere-se ao conjunto de processos, estruturas e práticas adotadas por organizações para orientar, controlar e avaliar suas atividades, desde a formulação até a execução e o monitoramento das decisões. No setor público, a governança busca assegurar legalidade, eficiência, equidade e transparência na administração dos recursos públicos (Andrade, 2020; Luz, 2019). Segundo Luz (2019), governança pública compreende mecanismos e instituições que regulam e direcionam a ação dos gestores, promovendo a integridade e a responsabilidade na condução das políticas públicas.

No ambiente corporativo, os princípios da governança incluem a transparência, a equidade, a responsabilidade e a prestação de contas, sendo essenciais para o fortalecimento da confiança entre os *stakeholders* (IBGC, 2015). Quando aplicados ao setor público, esses princípios ampliam sua relevância, pois estão diretamente relacionados à legitimidade e à sustentabilidade das ações governamentais.

Especificamente no contexto dos TEDs, a boa governança exige a definição clara de responsabilidades, a adoção de controles internos robustos e a consolidação de uma cultura institucional orientada à *accountability*. Conforme argumenta Gonçalves (2023), a governança eficaz desses instrumentos repousa em três pilares principais: transparência, *accountability* e participação. A transparência refere-se à divulgação clara das informações sobre os TEDs, desde os critérios de alocação de recursos até os resultados alcançados. A *accountability* diz respeito à responsabilização dos gestores pelo uso dos recursos públicos. Já a participação envolve o engajamento ativo dos diferentes atores institucionais e da sociedade civil no monitoramento e na avaliação dos resultados.

Além de promover eficiência administrativa, os TEDs também impulsionam a inovação dentro das IFES, ao permitir maior autonomia na gestão de recursos por diferentes unidades acadêmicas e administrativas. Essa descentralização favorece a adaptação institucional às demandas emergentes e à experimentação de novas práticas de gestão.

A inovação nas IFES pode ser compreendida como a introdução de práticas, processos,

serviços ou tecnologias voltadas à melhoria da qualidade da educação, da eficácia administrativa e da relevância social da instituição. Como Schumpeter (1934) já destacava, a inovação constitui um dos principais motores do desenvolvimento econômico e social, sendo igualmente estratégica para a sustentabilidade das organizações. No contexto brasileiro, a inovação na gestão pública universitária está frequentemente associada à busca por eficiência na utilização dos recursos disponíveis.

Nesse cenário, os TEDs se apresentam como instrumentos facilitadores da inovação, ao promoverem a autonomia decisória e a flexibilidade operacional necessárias para a implementação de soluções criativas. De acordo com Cunha (2022), a gestão de processos e do conhecimento relacionada aos TEDs contribui significativamente para o aprimoramento da eficiência administrativa, fortalecendo o controle, a descentralização e a capacidade inovadora das instituições.

3.5.1 Estrutura de Governança e Gestão Estratégica na UnB

A UnB organiza suas atividades segundo os princípios da gestão democrática, da descentralização e da racionalidade organizacional, reconhecendo a governança institucional e a gestão estratégica como pilares essenciais para o desenvolvimento das funções de ensino, pesquisa e extensão (UnB, 2023). Esses princípios manifestam-se na publicidade dos atos administrativos, no planejamento e na avaliação periódica, na prestação de contas, na exigência de quórum mínimo para deliberações e na garantia de condições adequadas de representação, assentados na autonomia e na decisão coletiva que definem a identidade universitária (UnB, 2023).

A governança institucional da UnB é concebida de forma integrada, envolvendo a participação da sociedade e de órgãos externos, como o Ministério da Educação (MEC) e outras entidades do Governo Federal, responsáveis pela formulação de normas e diretrizes. A Instância Executiva, composta por autoridades internas e externas, exerce as funções de avaliação, direcionamento e monitoramento da instituição, além de definir políticas e objetivos estratégicos. Por sua vez, a Gestão Acadêmica e Administrativa atua nas esferas tática e operacional, assegurando a integração das funções de planejamento, execução e controle com as atividades de direção, avaliação e monitoramento, o que contribui para a qualidade e a efetividade das decisões institucionais (UnB, 2023).

A estrutura de governança da UnB (ver Anexo A) incorpora a participação de entes

externos, respeitando a autonomia constitucional da Universidade nas dimensões didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. A estrutura de gestão acadêmica e administrativa contempla os órgãos internos incumbidos da condução tática e operacional da instituição (UnB, 2023).

No âmbito da Administração Pública, a governança é compreendida como o conjunto de mecanismos e práticas voltados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação institucional, com o objetivo de assegurar a efetividade, a economicidade e a coerência estratégica das decisões. Já a gestão engloba as etapas de planejamento, execução e controle, priorizando a eficiência, a eficácia e a prestação de contas (TCU, 2020).

Nesse sentido, a gestão estratégica da UnB se caracteriza como um processo contínuo que articula o planejamento estratégico, a formulação de políticas e iniciativas institucionais previstas no PDI, e o monitoramento e a avaliação sistemáticos em todos os níveis da estrutura organizacional, buscando o alinhamento com os macro-objetivos estratégicos, a missão e a visão da universidade (UnB, 2023).

O *Mapa Estratégico da UnB* referente ao período de 2023 a 2028 (ver Anexo B), constitui uma ferramenta fundamental para o alinhamento institucional, expressando de forma gráfica e integrada as diretrizes estratégicas da Universidade. Esse instrumento foi concebido com o objetivo de orientar as ações organizacionais em diferentes níveis da estrutura acadêmica e administrativa, possibilitando uma visão sistêmica dos objetivos institucionais. As diretrizes estão organizadas em quatro perspectivas interdependentes: a) Sociedade; b) Desenvolvimento Acadêmico; c) Macro-Objetivos Transversais; e d) Desenvolvimento Institucional.

A perspectiva voltada à Sociedade visa promover a cooperação, a inclusão e o fortalecimento da cidadania, reforçando o compromisso da Universidade com a responsabilidade social e com a transformação da realidade brasileira.

Já a perspectiva do Desenvolvimento Acadêmico prioriza a excelência no ensino, a integração da pesquisa e a promoção da inovação, reconhecendo essas dimensões como centrais para o avanço do conhecimento e para a formação de profissionais altamente qualificados.

Os Macro-Objetivos Transversais, por sua vez, abrangem temas estratégicos como a modernização da gestão, a sustentabilidade institucional e a promoção da avaliação contínua, que são elementos considerados essenciais para o aprimoramento das práticas administrativas e acadêmicas.

Por fim, a perspectiva de Desenvolvimento Institucional concentra-se na consolidação de uma governança eficiente, na implementação de uma gestão integrada e no fomento à qualidade de vida no ambiente universitário, com foco na valorização das pessoas e no fortalecimento da cultura organizacional.

Esse arranjo estratégico reflete o compromisso da UnB com a inovação, a inclusão e a excelência, consolidando-se como instrumento orientador das políticas institucionais e das decisões gerenciais, além de reforçar a missão da Universidade de formar profissionais éticos, produzir conhecimento científico de relevância e contribuir para a solução de desafios nacionais e internacionais por meio do ensino, da pesquisa e da extensão.

Além disso, a UnB instituiu, por meio da Resolução do Conselho de Administração (CAD) nº 0004/2019 — que normatiza sua Política de Riscos e Integridade —, o Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade (CGRCI). Esse comitê tem caráter deliberativo, e é responsável pela formulação, implementação e acompanhamento de políticas, estratégias e planos de ação relacionados à governança institucional. Suas competências abrangem temas vinculados diretamente à Reitoria, à Vice-Reitoria e aos Decanatos, promovendo a articulação entre as instâncias superiores da administração universitária no que tange a integridade, os controles internos e a gestão de riscos (UnB, 2019).

O processo de gestão de riscos é contínuo e cíclico, englobando as etapas de identificação dos riscos, análise de suas causas e consequências, avaliação quanto à probabilidade e impacto, definição de estratégias de resposta e tratamento, além do monitoramento e da comunicação permanente entre as unidades envolvidas. Na UnB, esse processo está institucionalizado por meio da Resolução do CAD nº 0004/2019, que dispõe sobre a Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos, estabelecendo princípios, diretrizes e responsabilidades para sua efetiva implementação em toda a estrutura organizacional da instituição.

Essa normatização está alinhada às melhores práticas da Administração Pública e orienta a construção da Matriz de Riscos Institucional, instrumento que consolida os principais riscos e controles associados aos objetivos estratégicos da universidade (UnB, 2023).

Ademais, a gestão de riscos na UnB é orientada pelo *Guia de Gestão de Riscos* da instituição, o qual estabelece diretrizes metodológicas para a identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos da Universidade. A metodologia adotada baseia-se na utilização de matrizes de

riscos, permitindo uma análise sistemática dos fatores internos e externos que possam impactar negativamente os processos institucionais (UnB, 2023).

Essa abordagem estruturada permite não apenas mitigar riscos relevantes, mas também fortalecer a cultura organizacional voltada à prevenção, à transparência e à tomada de decisão baseada em evidências. Ao alinhar práticas de governança, integridade e controle com a gestão de riscos, a UnB reafirma seu compromisso com a excelência administrativa, o cumprimento da missão institucional e a promoção de um ambiente universitário ético, seguro e eficiente. Tal alinhamento fortalece a confiança dos *stakeholders* internos e externos, promove a continuidade das ações estratégicas e consolida a gestão pública universitária como referência em responsabilidade, inovação e sustentabilidade institucional.

O Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO) da UnB, por meio da sua Coordenação de Apoio à Integridade e Gestão de Riscos (CAIGR), é responsável pela estruturação e implementação da metodologia institucional de gestão de riscos, controles internos e integridade. Também lhe compete a consolidação e o monitoramento da matriz institucional de riscos, promovendo a articulação entre os diversos setores da Universidade no que tange à prevenção e ao gerenciamento de riscos organizacionais (UnB, 2023a).

O processo de gestão de riscos adotado pela UnB segue etapas bem definidas: (1) estabelecimento do contexto, com a definição dos objetivos institucionais e processos críticos; (2) identificação dos riscos, por meio do levantamento de eventos e designação de gestores responsáveis; (3) análise dos riscos, que inclui a avaliação da probabilidade de ocorrência, impacto e nível de risco; (4) tratamento e resposta, com a execução de planos de mitigação; e (5) comunicação e formalização, assegurando o registro, disseminação e atualização contínua das informações (UnB, 2023a). Esse modelo metodológico assegura uma abordagem sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da Universidade, promovendo maior segurança na tomada de decisões.

Entretanto, apesar da existência da Resolução do Conselho de Administração (CAD) nº 004/2019 e da atuação da CAIGR no suporte técnico-metodológico, nem todos os setores institucionais apresentam políticas específicas de gestão de riscos. Um exemplo emblemático é o do DPI, que ainda carece de uma política estruturada para esse fim.

Essa ausência de diretrizes formais de gestão de riscos no DPI representa um obstáculo relevante para o alcance de seus objetivos estratégicos. Sem uma metodologia institucionalizada que permita identificar, avaliar e mitigar riscos, o Decanato torna-se

vulnerável a falhas operacionais, comprometendo a eficiência na alocação de recursos e o cumprimento de metas institucionais. Essa lacuna impacta diretamente sua capacidade de responder às incertezas do ambiente acadêmico e de assegurar conformidade com os princípios de governança, integridade e transparência que regem a UnB (UnB, 2023a). A implementação de uma política robusta e efetiva de gestão de riscos, alinhada à matriz institucional e às boas práticas de governança pública, seria, portanto, essencial para fortalecer o processo decisório, prevenir perdas e assegurar a sustentabilidade das atividades finalísticas do DPI.

Apesar dessa inadequação, a governança institucional da UnB tem sido fortalecida por iniciativas como o Programa de Gestão de Integridade, que extrapola o foco em mitigação de riscos e atua de forma preventiva, educativa e corretiva. Esse Programa promove a ética e a responsabilidade social, além de atuar diretamente no combate à corrupção e a fraudes, por meio do mapeamento de riscos, monitoramento de indicadores e aplicação de medidas preventivas, punitivas e reparadoras. Com isso, consolida-se o compromisso da Universidade com uma cultura de integridade que inspira confiança social e posiciona a UnB como referência ética no ensino superior público brasileiro (UnB, 2023a).

Complementarmente, a gestão orçamentária, financeira e patrimonial é componente indispensável da estratégia institucional. O *PDI 2023–2028* explicita que a gestão orçamentária deve estar orientada pelas prioridades institucionais, como ensino, pesquisa, extensão e investimentos em infraestrutura e tecnologia. A gestão financeira, por sua vez, envolve a coordenação de processos administrativos essenciais, incluindo materiais, licitações, contratos e contabilidade, em consonância com o *Regimento Geral da UnB* (UnB, 2023b).

No que diz respeito à estrutura e competências do DPI, esse exerce papel central na formulação, coordenação e supervisão das políticas de pesquisa e inovação da Universidade. A Diretoria de Pesquisa (DIRPE), subordinada ao DPI, é responsável pela elaboração de projetos institucionais e pela coordenação de editais internos, em articulação com as diretrizes do PDI (UnB, 2023b). A estrutura organizacional do Decanato encontra-se detalhada no Anexo C deste documento.

De acordo com o *Plano de Integridade da UnB*, o DPI tem como missão promover e fomentar a pesquisa e a inovação, com ênfase na excelência, na relevância e na internacionalização, contribuindo para a geração de conhecimento e para a formação de recursos humanos qualificados. Essas atividades devem impactar positivamente a sociedade e promover a melhoria da qualidade de vida (UnB, 2023a). No anexo D, encontram-se descritas

as Diretrizes Norteadoras da Inovação e Empreendedorismo da UnB, que fundamentam as ações do Decanato nesse campo.

No contexto da gestão de TEDs na UnB, destaca-se a atuação da Diretoria de Apoio a Projetos Acadêmicos (DPA), vinculada ao DPI. A DPA presta assessoria à comunidade acadêmica no desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão, assegurando que eles estejam em conformidade com a legislação federal e com as normativas internas da Universidade. Destas, destaca-se a Resolução da Reitoria nº 07/2011, que regulamenta os instrumentos jurídicos utilizados pela instituição, como convênios, contratos, acordos de cooperação e termos de descentralização de recursos, garantindo aderência aos princípios legais, estatutários e regulamentares aplicáveis.

A atuação da DPA, no contexto da tramitação de TEDs, tem papel estratégico para assegurar a conformidade dos projetos acadêmicos com a legislação vigente e com os regulamentos internos da UnB. A DPA orienta e acompanha os processos administrativos relativos aos instrumentos jurídicos firmados entre a UnB e outras entidades públicas ou privadas, incluindo convênios, contratos, termos de cooperação e TEDs. Tal atuação busca garantir que a tramitação desses instrumentos respeite os princípios da legalidade, eficiência e *accountability* na gestão pública (UnB, 2011).

Contudo, apesar das iniciativas institucionais já implementadas, identificam-se desafios significativos no que se refere à padronização dos fluxos internos e à consolidação de rotinas administrativas específicas para a tramitação de TEDs. A ausência de normativos atualizados e de um sistema de governança mais robusto para esse tipo de instrumento impacta negativamente a celeridade e a efetividade dos processos, podendo comprometer a execução tempestiva dos recursos descentralizados e, conseqüentemente, a eficácia das ações de pesquisa, ensino e extensão financiadas via TED.

Nesse contexto, o aprimoramento da governança dos processos relacionados aos TEDs revela-se estratégica, com foco na gestão por evidências, na mitigação de riscos e na melhoria da performance institucional. A adoção de mecanismos de controle interno, integrados a um sistema de gestão de riscos adaptado às especificidades do DPI e da DPA, pode fortalecer a capacidade de planejamento, execução e prestação de contas dos projetos descentralizados, promovendo maior transparência e qualidade na gestão dos recursos públicos (UnB, 2023a; UnB, 2023b).

Além disso, a implementação de indicadores de desempenho voltados especificamente

à tramitação de TEDs permitiria o monitoramento contínuo e a identificação de entraves processuais, contribuindo para a institucionalização de boas práticas e para a melhoria contínua dos fluxos internos. Esse aprimoramento exige não apenas o fortalecimento da atuação técnica da DPA, mas também o alinhamento estratégico com os princípios do Programa de Integridade da UnB, promovendo uma cultura organizacional baseada em ética, responsabilidade e inovação (UnB, 2023a).

Assim, ao consolidar diretrizes específicas para a tramitação dos TEDs no âmbito do DPI, a UnB pode potencializar o uso desses instrumentos como mecanismos eficazes de financiamento e de articulação interinstitucional, contribuindo de forma significativa para o avanço das políticas de pesquisa e inovação da Universidade, em consonância com os objetivos estratégicos estabelecidos no *Plano de Desenvolvimento Institucional 2023–2028*.

Dessa forma, observa-se que o fortalecimento da governança institucional, aliado à implementação de uma política estruturada de gestão de riscos e integridade no âmbito do DPI, constitui uma etapa fundamental para assegurar a efetividade dos TEDs na UnB. Portanto, a atuação coordenada entre as unidades responsáveis, como a DPA e a CAIGR, deve ser potencializada por meio da institucionalização de fluxos padronizados, de mecanismos de monitoramento e de indicadores de desempenho que favoreçam a tomada de decisões baseadas em evidências e alinhadas aos objetivos estratégicos da Universidade.

Nesse cenário, a consolidação de boas práticas administrativas e o aperfeiçoamento contínuo dos processos relacionados a TEDs contribuem não apenas para o cumprimento das metas institucionais, mas também para a promoção de uma cultura de integridade, eficiência e responsabilidade na gestão universitária.

Com vistas a aprofundar essa reflexão, o próximo tópico apresenta a Análise da Amostra utilizada na pesquisa, a fim de examinar de forma empírica os dados coletados sobre a tramitação dos TEDs no âmbito da UnB, com destaque para os principais achados, desafios enfrentados e possibilidades de melhoria identificadas.

3.6 Análise da Amostra

A população analisada foi composta por 204 processos de TED registrados no SEI da UnB, no período de 2021 a 2024. Desses, 118 processos (57,84%) compõem a amostra final por apresentarem tramitação pública e acessível a todas as unidades, permitindo assim a análise

integral de seus registros e dos documentos associados.

A evolução anual do número de processos evidencia um crescimento expressivo entre 2021 e 2023, evidenciando a consolidação dos TEDs como instrumento estratégico para a execução descentralizada de recursos na instituição. O quantitativo registrado em 2024, até o mês de setembro, demonstra a manutenção desse volume, com perspectivas de equiparação ou superação dos números de 2022, caso a tendência observada se mantenha até o final do ano.

A análise dos prazos de tramitação revelou considerável variação entre os tempos mínimo, médio e máximo e entre as medianas, indicando a existência de heterogeneidades nos fluxos processuais entre as diferentes unidades e tipos de projetos. A Tabela 1, a seguir, apresenta a distribuição anual dos processos tramitados e analisados, detalhando os principais indicadores temporais observados.

Tabela 1

Distribuição anual e principais indicadores temporais dos TEDs na UnB

<i>Ano</i>	<i>Processos tramitados</i>	<i>Processos analisados</i>	<i>Tempo Mínimo</i>	<i>Tempo Máximo</i>	<i>Média (dias)</i>	<i>Mediana (dias)</i>
2021	29	17	11 dias	406 dias	122 dias	75 dias
2022	39	25	3 dias	189 dias	72 dias	70 dias
2023	99	52	8 dias	287 dias	66 dias	54 dias
2024*	37	24	11 dias	329 dias	130 dias	119 dias

*Dados referentes ao período de janeiro a setembro de 2024.

Fonte. Elaborada pela autora (2025).

Observa-se que, embora o tempo mínimo de tramitação em 2024 esteja compatível com os anos anteriores, a média e a mediana aumentaram consideravelmente, indicando possível concentração de processos mais complexos ou ocorrência de pontos críticos nas fases iniciais do ano. A mediana de 119 dias — quase o dobro da registrada em 2023 — sugere uma inversão da tendência de redução de prazos observada no ano anterior, demandando atenção da gestão para correções nos fluxos operacionais. A respeito disso, cabe ressaltar que o ano de 2024 foi ano de eleição institucional e muitas equipes foram desfeitas, sendo alocados novos servidores para os decanatos e diretorias que não traziam a mesma expertise da equipe anterior.

Os processos relacionados a TEDs na UnB envolveram um total de 24 unidades

(aproximadamente 21%) acadêmicas e administrativas, evidenciando a abrangência e a capilaridade dessa modalidade de parceria institucional. Entre as unidades com maior volume de projetos no período, destacam-se a Faculdade de Tecnologia (FT), responsável por 16% dos TEDs analisados; o Instituto de Letras (IL), por 10%; e a Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas (FACE), por 9%. Observou-se a predominância de projetos em áreas estratégicas, como saúde, meio ambiente, justiça e inclusão social, viabilizados por meio de parcerias com instituições como o Ministério da Saúde, Ibama, Anatel, ANA e AGU.

Os TEDs analisados contemplaram projetos de distintas naturezas, abrangendo: pesquisa (60%), extensão universitária (28%), e Pós-Graduação, apoio à inovação tecnológica e Mestrado (12%). Essa diversidade de projetos evidencia o potencial dos TEDs como instrumentos catalisadores de iniciativas de elevado impacto social e acadêmico, reforçando seu papel estratégico na promoção da inovação, da governança e da integração entre universidade e sociedade (Rodrigues, 2019; Universidade de Brasília, 2023a; Universidade de Brasília, 2023b).

Além da caracterização das parcerias e de sua natureza, a análise da população permitiu identificar dois padrões operacionais distintos que impactam diretamente a eficiência da tramitação dos TEDs. O primeiro refere-se aos processos rotineiros e bem instruídos, que apresentaram uma tramitação eficiente, com mediana geral de 54 dias, o que demonstra a existência de fluxos consolidados e procedimentos bem estabelecidos. O segundo padrão corresponde aos processos críticos e complexos, caracterizados por prazos superiores a 180 dias. Esses casos estão frequentemente associados à necessidade de ajustes repetitivos, múltiplas revisões interdepartamentais e ausência de padronização nos procedimentos administrativos.

O caso mais crítico identificado na amostra foi um TED com tempo total de tramitação de 406 dias, registrado no ano de 2021. Desse total, 236 dias (58%) concentraram-se em uma única fase de correção, evidenciando um atraso significativo. Esse tipo de caso reforça a necessidade de implementação de mecanismos de monitoramento contínuo e de padronização de procedimentos, como a utilização de *checklists* automatizados e a adoção de fluxos diferenciados para projetos com maior grau de complexidade.

3.7 Interpretação do resultado das Análises

A análise dos dados referentes aos 118 TEDs tramitados entre 2021 e 2024 na UnB permite identificar avanços significativos na adoção institucional do instrumento, ao mesmo tempo em que revela a persistência de entraves operacionais que comprometem sua plena efetividade. A distribuição anual mostra crescimento expressivo no número de TEDs entre 2021 e 2023, o que evidencia a consolidação desse instrumento como estratégia prioritária para a execução descentralizada de ações de interesse público, principalmente em áreas como saúde, meio ambiente e inovação tecnológica.

Entretanto, os dados parciais de 2024, com 37 TEDs registrados até setembro, acompanhados por um aumento considerável nos prazos médios (130 dias) e mediana (119 dias), sugerem um possível esgotamento da capacidade institucional de tramitação ou um aumento da complexidade dos projetos apresentados. A reversão da tendência de redução dos prazos, observada em 2023, sinaliza que os avanços anteriores ainda não resultaram em estabilização e controle pleno dos fluxos internos, sendo necessário revisar e fortalecer a governança dos processos.

Outro ponto crítico evidenciado nas análises refere-se à expressiva variação nos tempos de tramitação, pois alguns processos são concluídos em poucos dias enquanto outros ultrapassam 300 dias. Essa discrepância evidencia a fragilidade na padronização dos procedimentos e a inexistência de protocolos que assegurem maior previsibilidade e uniformidade nos prazos.

A análise qualitativa indicou que os principais entraves se concentram nas etapas intermediárias, especialmente nas devoluções para correção de documentos, múltiplas revisões e retrabalho — que representam cerca de 85% dos TEDs —, bem como na inclusão de documentos, que responde por aproximadamente 55% das demandas. Esses dados apontam para falhas na comunicação entre setores e para a carência de orientações claras às unidades proponentes. Embora não componham os resultados formais da pesquisa, os achados observacionais oriundos da análise dos processos em andamento apontam para a necessidade de medidas estruturantes, como a implantação de *dashboards* de monitoramento, a padronização dos fluxos por meio de manuais e *checklists*, a capacitação contínua das equipes e a segmentação dos projetos com base em critérios objetivos.

Além disso, os resultados indicam que a burocracia, longe de ser eliminada pela adoção de TEDs, se reorganizou em novas fases do processo. A promessa de agilidade trazida pelo instrumento depende da existência de fluxos institucionais bem definidos, sistemas de controle

eficientes e capacitação adequada dos servidores envolvidos. A presença de *outliers* com longas tramitações reforça a necessidade de diferenciar os fluxos por grau de complexidade, de forma a evitar que a exceção contamine a regra. Essas iniciativas visam não apenas à redução dos prazos de tramitação, mas também à qualificação da governança universitária, à consolidação de boas práticas institucionais e ao fortalecimento de uma cultura de gestão baseada em evidências.

Assim, a interpretação dos dados aponta para a urgência de alinhar a operacionalização dos TEDs aos princípios de eficiência, transparência e *accountability*, reafirmando seu potencial como ferramenta de modernização administrativa, desde que ancorada em processos consistentes e integrados.

Podemos destacar ainda, que as constantes mudanças de gestão nas instituições públicas, embora parte da dinâmica democrática e administrativa, evidenciam uma fragilidade estrutural nos processos institucionais que carecem de consolidação e padronização. Na UnB, essa realidade se torna especialmente sensível na tramitação de TEDs, cuja complexidade exige continuidade técnica, memória organizacional e estabilidade procedimental. A cada transição de equipes — seja por motivo de reestruturação interna, rotatividade funcional ou mudanças decorrentes de processos eleitorais — observa-se um impacto direto na fluidez e previsibilidade dos fluxos administrativos.

Essa descontinuidade operacional compromete a eficiência institucional e gera um ambiente de insegurança jurídica para os agentes públicos responsáveis pela instrução e aprovação dos TEDs. A ausência de normativos detalhados e de protocolos institucionalizados que transcendam gestões específicas contribui para interpretações divergentes, retrabalhos e decisões inconsistentes, comprometendo a conformidade legal dos atos administrativos. Tal cenário reforça a necessidade de políticas de gestão do conhecimento, padronização processual e capacitação contínua como medidas estruturantes para mitigar os riscos associados à alternância de liderança e à fragmentação das práticas administrativas.

Como salientam o relatório do TCU (2020) e Pires & Gomide (2016), a segurança jurídica na gestão pública está intrinsecamente relacionada à estabilidade dos processos, à clareza normativa e à governança institucional. Nesse sentido, fortalecer mecanismos que garantam continuidade técnico-administrativa — independentemente da mudança de gestores — é condição essencial para assegurar legalidade, transparência e responsabilidade na execução de políticas públicas por meio de instrumentos como o TED.

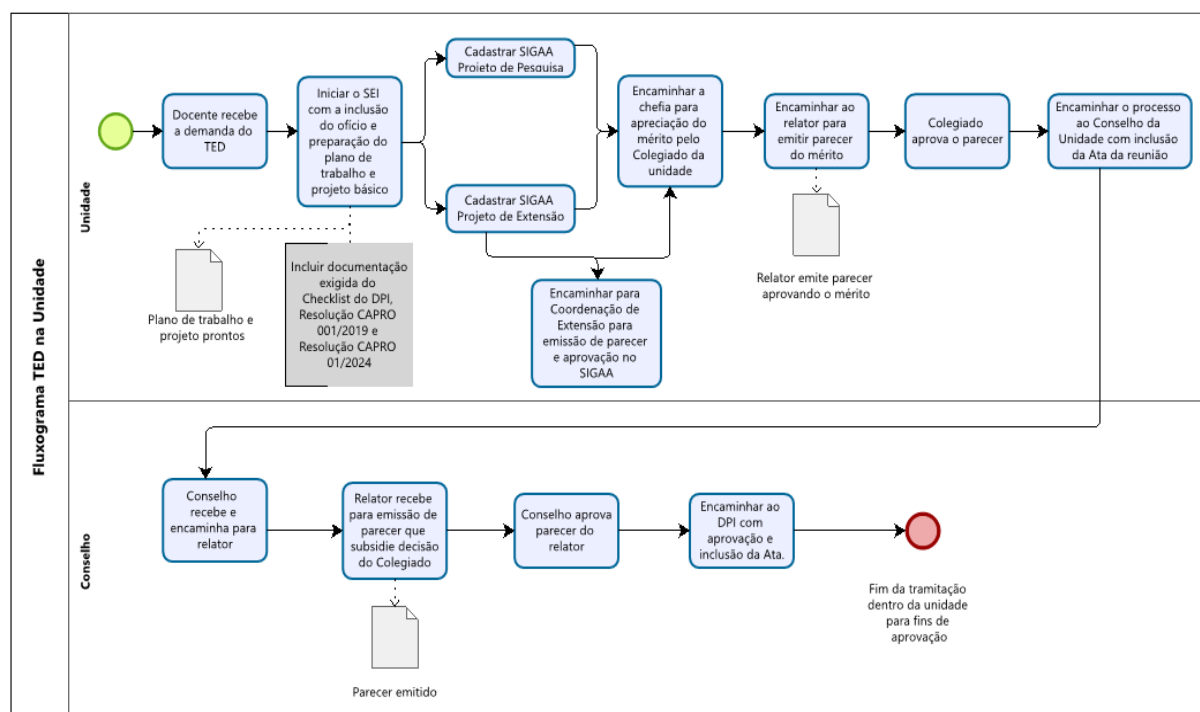
Dessa forma, a interpretação dos dados reforça a urgência de alinhar a operacionalização dos TEDs aos princípios de eficiência, transparência e responsabilização, reafirmando seu potencial como ferramenta de modernização administrativa — desde que ancorada em processos consistentes, integrados e adaptáveis às realidades institucionais.

3.8 Proposta de Intervenção

Diante desse cenário, propõe-se um fluxograma que busca representar, de forma sistematizada, as etapas de tramitação de um TED no âmbito das unidades acadêmicas da UnB. A proposta foi elaborada com base nos dados obtidos na análise dos processos, com o objetivo de orientar, de maneira clara e integrada, as atividades e responsabilidades das unidades envolvidas ao longo do ciclo de tramitação de TEDs. A iniciativa visa contribuir para a redução da heterogeneidade nos procedimentos adotados, promovendo maior eficiência, previsibilidade e conformidade nos processos institucionais.

Figura 1

Fluxograma da tramitação de TEDs na Unidade



Dessa forma, a tramitação do TED na unidade acadêmica da UnB compreende um fluxo estruturado que inicia com o recebimento da demanda pelo docente, passando pela elaboração do plano de trabalho, cadastro no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) e apreciação do mérito pelo colegiado da unidade. Posteriormente, o processo segue para emissão de pareceres técnicos e aprovação pelo conselho da unidade, culminando no encaminhamento ao DPI com a devida inclusão da ata de reunião do conselho. Esse conjunto de etapas visa garantir a conformidade documental, a avaliação do mérito da proposta e a validação formal do TED, conforme exigências normativas da Capro e da UnB, assegurando a governança e a transparência do processo.

A adoção de fluxogramas como ferramenta de apoio à tramitação do TED na UnB representa uma prática estratégica que traz ganhos expressivos em termos de clareza processual, eficiência operacional e qualidade da governança. A visualização gráfica das etapas e responsabilidades envolvidas permite uma compreensão rápida e intuitiva do fluxo, contribuindo significativamente para a redução de erros, retrabalhos e morosidade nas etapas intermediárias.

Entre os principais benefícios do fluxograma, destaca-se a padronização dos procedimentos, elemento essencial para mitigar assimetrias interpretativas entre unidades acadêmicas e administrativas. Ao delimitar de forma visual as fases, os responsáveis e os documentos exigidos em cada momento, o fluxograma promove alinhamento institucional, facilitando a execução coerente e segura dos processos.

Outro impacto relevante é a melhoria na comunicação intersetorial, já que o mapa do fluxo serviria como uma linguagem comum entre técnicos, docentes, gestores e demais envolvidos. Com isso, minimizam-se ambiguidades e reforça-se a transparência, um valor central na gestão pública universitária.

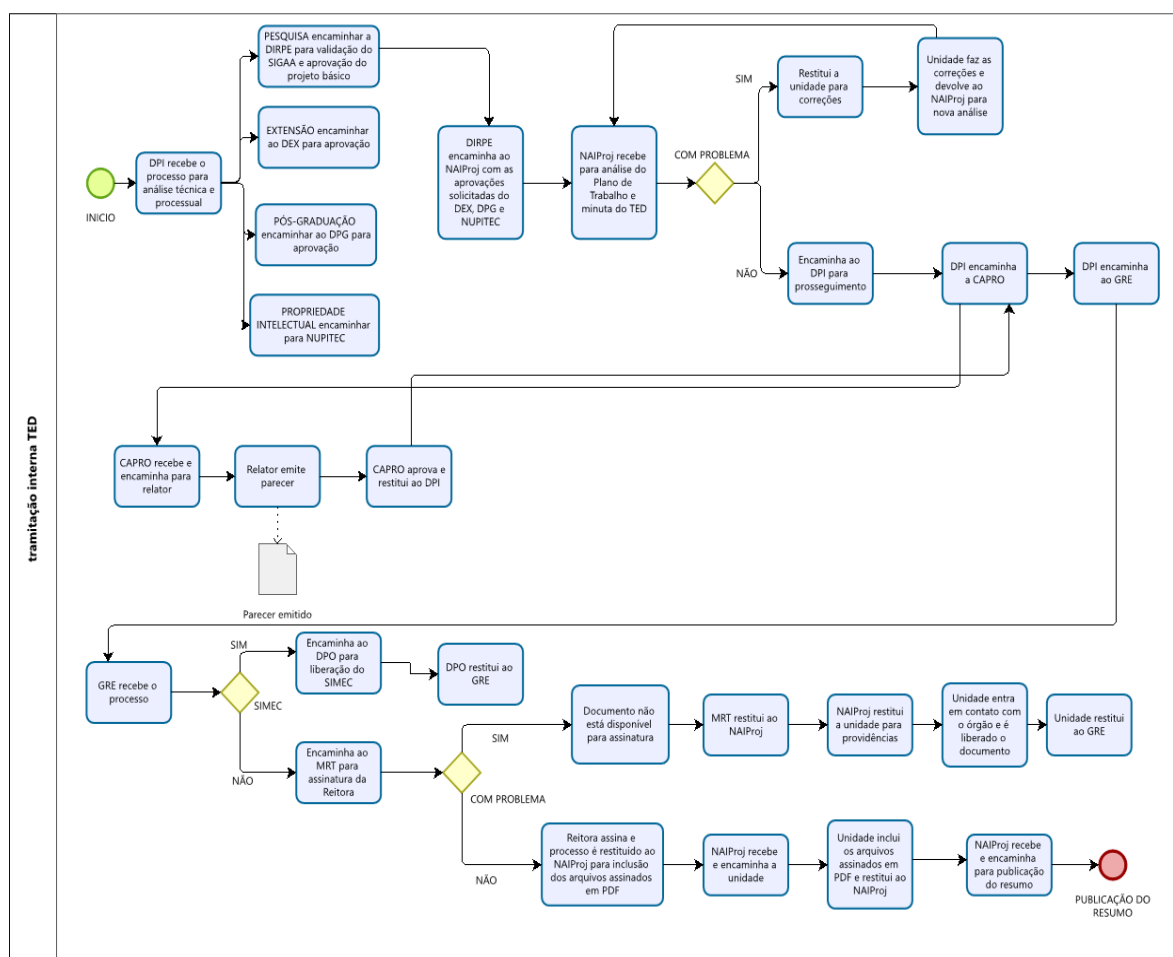
Do ponto de vista da gestão orientada por evidências, o fluxograma também atua como instrumento para monitorar e avaliar o desempenho processual. Ao identificar pontos críticos do processo, como os relacionados à inclusão de documentos (55%) e a retrabalhos (85%), a pesquisa subsidia ações de melhoria contínua e permite a construção de indicadores operacionais.

Por fim, o uso de fluxogramas fortalece a cultura institucional de planejamento e controle, contribuindo para a profissionalização dos processos e para o alcance de uma governança mais eficiente, responsiva e alinhada às diretrizes estratégicas do DPI.

Na Figura 2 propõe-se um fluxograma que busca representar, de forma sistematizada, as etapas da tramitação interna dos TEDs no âmbito do DPI na UnB. Embora existam rotinas e normas institucionais que orientam a tramitação desses instrumentos, a ausência de um fluxograma institucional padronizado e visualmente integrado compromete a clareza quanto às responsabilidades, prazos e interfaces entre as unidades envolvidas. Essa lacuna contribui para a fragmentação dos procedimentos internos, dificultando a previsibilidade dos trâmites e limitando a eficiência operacional na execução dos TEDs.

Figura 2

Fluxograma da tramitação interna dos TEDs no DPI da UnB.



Fonte. Elaborada pela autora.

Como demonstrado na figura acima, a tramitação interna do TED no DPI abrange um fluxo que contempla a análise técnica e processual, a avaliação do mérito por diferentes setores

(conforme a natureza do projeto — pesquisa, extensão, pós-graduação ou propriedade intelectual) e a emissão de pareceres pelos órgãos competentes. Após as validações, o processo segue para liberação orçamentária, se for o caso, no Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle (SIMEC) — uma plataforma do Ministério da Educação (MEC) —, coleta de assinaturas, inclusão dos documentos finais e publicação do resumo. Cada uma dessas etapas visa assegurar a conformidade normativa, a regularidade documental e a articulação entre as unidades acadêmicas, os órgãos administrativos e a Reitoria, garantindo a transparência, a rastreabilidade e a eficiência da execução dos recursos descentralizados.

No contexto da UnB, em que a tramitação do TED envolve múltiplas etapas — desde a elaboração do plano de trabalho pelo docente, passando pelas instâncias colegiadas, até a aprovação pelo Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI) e órgãos superiores — o fluxograma apresentado na Figura 2 permite que todos os atores compreendam, de forma clara e objetiva, os trâmites, os responsáveis e os documentos exigidos em cada fase.

Entre as principais vantagens desse fluxograma, destacam-se:

- **Transparência institucional:** ao explicitar todas as etapas e fluxos decisórios, o fluxograma contribui para uma gestão mais aberta e acessível, permitindo que docentes, técnicos e gestores saibam onde o processo se encontra e o que falta para sua conclusão.
- **Padronização de rotinas:** a visualização do fluxo favorece a harmonização dos procedimentos entre diferentes unidades, reduzindo retrabalhos e interpretações ambíguas sobre as exigências normativas da Capro e da UnB.
- **Gestão por evidências:** com o auxílio do fluxograma, é possível identificar os principais pontos críticos do processo — como inclusão de documentos e correções — e propor ações corretivas sustentadas por dados reais.
- **Capacitação e integração:** novos servidores e membros das equipes passam a contar com um referencial gráfico que facilita o aprendizado dos procedimentos e fortalece a comunicação entre os setores envolvidos.
- **Melhoria contínua:** ao tornar visíveis os pontos de fragilidade no fluxo, o fluxograma favorece a revisão periódica dos processos, permitindo que ajustes sejam realizados de forma colaborativa e estratégica.

De forma complementar aos fluxogramas propostos, a seguir são apresentadas as análises dos resultados referentes aos anos de 2021, 2022, 2023 e 2024, as quais subsidiaram

sua elaboração. Essas análises foram desenvolvidas a partir de relatórios analíticos de eficiência processual, permitindo identificar padrões, pontos críticos e oportunidades de melhoria na tramitação dos TEDs no âmbito da UnB.

3.8.1 Análise dos resultados de 2021

De acordo com o *Relatório Anual da Capro* da UnB, referente ao exercício de 2021 (período de 1º de janeiro a 31 de dezembro), foram tramitados 29 TEDs, correspondentes a 19% do total de 153 projetos analisados pela instituição naquele ano (UnB, 2021a). Desses 29 TEDs, 17 foram objeto de análise detalhada neste trabalho, o que representa 58,6% do total de processos. Esse número corresponde aos processos que, à época da pesquisa, apresentavam tramitação liberada para todas as unidades no SEI.

A análise desses 17 TEDs revelou uma ampla variação nos prazos de tramitação. O tempo mínimo registrado foi de 11 dias, enquanto o prazo máximo atingiu 406 dias. A média geral foi de 122 dias, com uma mediana de 75 dias. Esses dados indicam uma distribuição assimétrica, na qual metade dos processos foi concluída em até 75 dias (mediana), mas a presença de valores extremos – em especial o caso do processo com tramitação de 406 dias – distorceu a média para cima. Essa discrepância sugere a coexistência de processos com fluxos eficientes e de casos que enfrentaram entraves significativos.

A heterogeneidade dos prazos pode ser atribuída a fatores diversos, como a complexidade técnica dos projetos, exigências burocráticas específicas ou ineficiências nos trâmites processuais. A diferença de 331 dias entre o tempo máximo (406 dias) e a média (122 dias) evidencia a necessidade de aprofundamento na identificação das causas dessas discrepâncias. Entre os fatores potenciais destacam-se: (i) falhas nos fluxos internos de tramitação, (ii) sobrecarga de demandas em determinadas unidades e (iii) ausência de padronização nos critérios e procedimentos de análise.

Esses achados apontam oportunidades concretas de otimização no processamento dos TEDs, sobretudo nos casos de maior duração. Medidas como a padronização de procedimentos, a priorização de processos considerados críticos e a implementação de mecanismos de monitoramento contínuo — tais como *checklists* automatizados e *dashboards* de acompanhamento — podem contribuir para a redução da variabilidade nos prazos de tramitação. Com isso, seria possível aproximar a média da mediana, promovendo mais eficiência institucional e um melhor alinhamento com as boas práticas de governança e gestão

de projetos interinstitucionais (Rodrigues, 2019; Universidade de Brasília, 2021a).

Acerca do processo que registrou o maior prazo (406 dias), cabe comentar que ele foi encaminhado para correção em dezembro de 2020 e retornou para análise apenas em agosto de 2021, permanecendo 236 dias em fase de ajustes. Esse intervalo — equivalente a aproximadamente 8 meses — sugere a ocorrência de entraves significativos, tais como: (i) inconsistências técnicas ou documentais que demandaram reformulações profundas, (ii) desalinhamento entre as unidades responsáveis pela revisão, ou (iii) possível subdimensionamento de recursos alocados para correções. A demora nessa etapa específica (236 dias) representou 58% do tempo total de tramitação, destacando-se como o principal fator de prolongamento. Esse caso evidencia a necessidade de mecanismos ágeis para validação de correções, como prazos delimitados para devolutivas e acompanhamento sistemático de processos pendentes, a fim de mitigar impactos na eficiência institucional.

Outro ponto a comentar sobre os resultados de 2021, é que os TEDs na UnB demonstraram tanto potencial quanto desafios em sua tramitação. Entre os pontos fortes, destacou-se a diversificação de parceiros institucionais, como MEC, ANATEL, ANA e Ministério da Justiça, fortalecendo a atuação da Universidade no setor público. Projetos como o SINISA, da FT, e o Mapeamento de Violência contra Mulheres, do IP, resultaram em sistemas de informação e políticas públicas com relevante impacto acadêmico e social. Além disso, financeiramente, os TEDs contribuíram com 18% do total de recursos captados (R\$ 164 milhões), apresentando custos indiretos médios de 7,1%, o que indica eficiência na gestão.

No entanto, a tramitação burocrática se mostrou um desafio significativo, com casos extremos, como o do projeto já mencionado, em parceria com o Ministério da Saúde, que levou 406 dias para ser concluído devido a trâmites internos e exigências legais. Para melhorar a eficiência, é fundamental reduzir o tempo médio de tramitação, possivelmente por meio da implementação de fluxos mais ágeis.

Como oportunidades, destaca-se a expansão de parcerias em áreas estratégicas, como saúde (pós-pandemia) e sustentabilidade, aproveitando a expertise já consolidada. O Fundo COVID-19, que captou R\$ 94 mil em doações, demonstrou o potencial de financiamento ágil em situações emergenciais. Ademais, a plena implementação dos sistemas SIGAA e SIPAC pode otimizar a gestão de projetos, conforme indicado no relatório institucional.

Em conclusão, os TEDs na UnB em 2021 evidenciaram capacidade de captação de recursos e geração de impacto, mas persistem desafios relacionados a prazos e distribuição

equilibrada entre unidades. A modernização dos processos e o foco em áreas estratégicas, como tecnologia e políticas públicas, podem consolidar a universidade como referência em projetos descentralizados.

3.8.2 Relatório Analítico de Tramitação Processual nas Unidades (2021)

O relatório apresenta uma análise quantitativa dos indicadores temporais de tramitação processual nas unidades no ano de 2021, com enfoque na eficiência operacional e identificação de oportunidades de otimização. Os dados revelam uma distribuição temporal significativa: o menor prazo registrado foi de 1 dia, demonstrando capacidade de resposta ágil para demandas prioritárias; a mediana de 17 dias indica que 50% dos processos foram concluídos em menos de 2,5 semanas, evidenciando eficiência na maioria dos casos. Contudo, a média de 25 dias, em contraste com a mediana, sugere a influência de valores atípicos, particularmente o caso máximo de 108 dias, que distorce a distribuição para prazos superiores.

Essa discrepância entre mediana e média aponta para dois fenômenos operacionais distintos: (i) a existência de processos rotineiros com tramitação eficiente, e (ii) casos complexos que demandam intervenções prolongadas. A análise sugere que tais *outliers* podem estar associados a fatores como complexidade procedimental, interdependência com atores externos ou lacunas nos fluxos de trabalho.

Como oportunidades de melhoria, destaca-se a necessidade de: (a) padronização de protocolos para processos recorrentes, visando reduzir variabilidade; (b) investigação aprofundada dos determinantes dos prazos extremos (108 dias) para implementação de medidas corretivas; e (c) manutenção dos processos ágeis (1 dia) como referência de boas práticas.

O desempenho de diversas unidades revela um cenário positivo, com eficiência na condução da maioria dos processos — como demonstra a mediana de 17 dias. Ainda assim, permanecem oportunidades relevantes de aprimoramento nos casos que excedem a média de tramitação. Nesse contexto, a identificação e o estudo dos *outliers* se configuram como um recurso estratégico fundamental. Compreender esses casos permite desenvolver ações preventivas voltadas à automação de etapas, à integração de sistemas, à revisão de fluxos decisórios e ao fortalecimento da comunicação entre os envolvidos. Longe de serem apenas desvios preocupantes, os *outliers* tornam-se catalisadores de melhorias estruturais, capazes de impulsionar a elevação do padrão de desempenho institucional.

3.8.3 Relatório Analítico de Eficiência Processual no DPI/DPA/NAIProj (2021)

A análise dos dados de tramitação processual no DPI/DPA/NAIProj revela uma distribuição temporal significativamente assimétrica, caracterizada por marcantes variações nos prazos de conclusão. Os resultados demonstram que, enquanto a mediana de 22 dias indica que metade dos processos é concluída em aproximadamente três semanas, a média de 43 dias — quase o dobro da mediana — evidencia o forte impacto de casos extremamente demorados na eficiência global da unidade. Essa discrepância é ainda mais evidente quando se observa a ampla variação temporal, que vai desde o mínimo de 7 dias até o máximo de 350 dias, correspondente a quase um ano letivo.

A análise estatística sugere a existência de dois padrões distintos de tramitação. Por um lado, os processos rotineiros apresentam tempos de conclusão satisfatórios, conforme atestado pela mediana de 22 dias. Por outro, um conjunto limitado, porém significativo, de processos críticos demanda prazos substancialmente mais longos, chegando a 350 dias. Essa disparidade operacional pode ser atribuída a diversos fatores, incluindo a complexidade técnica específica de determinados casos, a necessidade de múltiplas revisões interdepartamentais e eventuais limitações de recursos para demandas altamente especializadas.

A presença desses *outliers* temporais representa tanto um desafio quanto uma oportunidade para a melhoria contínua dos fluxos de trabalho. A experiência acumulada com os processos mais ágeis pode servir como base para o desenvolvimento de protocolos otimizados, enquanto os casos mais demorados merecem análise detalhada para identificação de obstáculos específicos. Nesse sentido, recomenda-se a implementação de um sistema de classificação inicial que permita distinguir entre processos rotineiros e complexos, possibilitando a aplicação de fluxos diferenciados conforme as necessidades de cada caso.

A otimização dos processos mais demorados, que representam uma pequena parcela quantitativa, mas com impacto desproporcional nos indicadores gerais de desempenho, poderia resultar em ganhos significativos de eficiência institucional. Medidas como a automação de etapas de revisão, o estabelecimento de prazos intermediários para processos complexos e a criação de comitês especializados para casos críticos podem contribuir para reduzir a atual distorção entre os tempos médio e mediano de tramitação.

3.8.4 Relatório Analítico de Eficiência Processual na Capro até assinatura da Reitora (2021)

Os dados analisados revelam um tempo mínimo de tramitação de 1 dia (em casos excepcionais), uma média de 54 dias e um tempo máximo de 222 dias (aproximadamente 7 meses). A mediana de 39 dias indica que metade dos processos é concluída em menos de 40 dias, enquanto 25% são finalizados em até uma semana, considerando uma distribuição próxima ao mínimo.

Observa-se uma grande variação entre os prazos mínimos e máximos, com uma diferença significativa entre a média (54 dias) e a mediana (39 dias). Isso sugere que a maioria dos processos padrão é concluída em 1 a 2 meses, enquanto casos excepcionais ultrapassam 6 meses, distorcendo a média geral.

Os indicadores mostram que os processos ágeis (1 a 39 dias) demonstram capacidade operacional eficiente, enquanto os processos médios (40 a 100 dias) seguem um fluxo regular com revisões. Já os processos críticos (acima de 100 dias) representam pontos de estrangulamento específicos que demandam análise mais aprofundada.

Para melhorar a eficiência, recomenda-se a padronização de fluxos, com a criação de procedimentos operacionais para processos recorrentes e o estabelecimento de prazos máximos por tipo de demanda. Além disso, é importante implementar um sistema de gestão de exceções, com alertas para processos que ultrapassem 60 dias e designação de um responsável pelo acompanhamento de casos críticos.

A otimização dos processos pode ser alcançada por meio da digitalização completa dos fluxos documentais e da capacitação específica para análise técnica. O monitoramento contínuo, com a implantação de um *dashboard* em tempo real e revisões trimestrais de desempenho, também contribuiria para maior eficácia.

Em conclusão, a Capro demonstrou capacidade de tramitação ágil na maioria dos processos (mediana de 39 dias), mas a existência de casos extremos (222 dias) indica oportunidades de melhoria na gestão de exceções. A implementação de medidas de padronização e monitoramento pode reduzir a média atual de 54 dias, aproximando-a da mediana.

3.8.5 Análise dos resultados de 2022

De acordo com o *Relatório Anual da Capro* da UnB, referente ao exercício de 2022 (período de 1º de janeiro a 31 de dezembro), foram tramitados 39 TEDs, o que representa 19%

do total de 212 projetos analisados pela instituição naquele ano (UnB, 2023b). Desses, 25 TEDs foram selecionados para análise, correspondendo a 64,1% dos processos que se encontravam com tramitação liberada para todas as unidades no SEI.

A análise desses 25 TEDs evidencia um cenário institucional caracterizado por avanços significativos na gestão de projetos interinstitucionais, embora ainda persistam desafios estruturais que demandam atenção contínua. O conjunto de dados permite uma avaliação crítica do desempenho organizacional, revelando tanto os progressos obtidos quanto as fragilidades operacionais, além de identificar oportunidades estratégicas para o aprimoramento dos fluxos administrativos.

Os dados quantitativos apontam para uma variação considerável nos prazos de tramitação, oscilando entre um mínimo de 3 dias e um máximo de 189 dias, totalizando uma amplitude de 186 dias. A mediana registrada foi de 70 dias, e a média, de 72 dias — valores muito próximos, o que sugere uma distribuição relativamente simétrica. Essa proximidade entre média e mediana indica que a tramitação dos TEDs em 2022 não foi significativamente impactada por valores extremos, ainda que a dispersão dos prazos continue expressiva.

Tais resultados indicam uma tendência de melhoria nos fluxos operacionais, especialmente em relação aos processos de menor complexidade. A redução do prazo mínimo de tramitação para apenas três dias em processos padrão reflete ganhos de eficiência administrativa, os quais podem ser atribuídos a um conjunto de ações implementadas ao longo do quadriênio 2019–2022. Destacam-se, entre essas intervenções: (i) a padronização de procedimentos internos; (ii) a racionalização das etapas burocráticas; e (iii) a capacitação continuada de servidores envolvidos nos trâmites processuais.

Particularmente nos casos de menor complexidade técnica, observa-se a consolidação de um modelo de gestão orientado por fluxos padronizados, que tem contribuído para a celeridade processual sem comprometer a qualidade técnica das entregas. Esses avanços corroboram a importância de práticas institucionais baseadas em governança, planejamento e monitoramento contínuo, consolidando o papel da UnB na parceria com órgãos da administração pública federal.

A abrangência dos TEDs evidencia uma expansão qualificada da atuação institucional, com cobertura em múltiplas unidades acadêmicas da UnB, além de parcerias estratégicas com órgãos governamentais de grande relevância, como o Ministério da Saúde e a Advocacia-Geral da União (AGU). Essa diversificação de atores e áreas revela a capacidade institucional de

estabelecer redes colaborativas multissetoriais, ampliando o impacto social e acadêmico de suas ações. Tais avanços alinham a UnB às melhores práticas de governança corporativa e transparência ativa, em consonância tanto com as exigências legais quanto com as demandas da comunidade acadêmica por participação e fiscalização qualificada.

A análise dos processos revela que, apesar dos avanços institucionais, ainda existem desafios estruturais que exigem ações corretivas mais robustas. O tempo médio de 72 dias para finalizar um TED, embora inferior ao de anos anteriores, permanece elevado frente a padrões internacionais, indicando entraves que afetam a eficiência do sistema. Esse cenário reforça a importância de aprofundar as reformas em andamento, promovendo maior articulação entre etapas e integração entre os envolvidos. Além disso, as limitações tecnológicas do módulo de projetos do SIPAC impedem o atendimento pleno às demandas de gestão estratégica, evidenciando a necessidade urgente de investimentos em infraestrutura digital.

3.8.6 Relatório Analítico de Tramitação Processual nas Unidades (2022)

A análise dos dados de tramitação nas unidades revela um panorama institucional marcado por contrastes significativos entre eficiência operacional e desafios estruturais. Os indicadores temporais demonstram uma distribuição assimétrica, com tempos mínimos de 1 dia para casos prioritários, uma mediana de 22 dias e tempo máximo de 97 dias para processos críticos. A média de 24 dias, próxima à mediana, sugere que a maioria dos fluxos opera dentro de parâmetros aceitáveis, embora a existência de *outliers* extremos indique problemas específicos que demandam intervenção.

Os pontos fortes do sistema atual residem na capacidade demonstrada de agilidade processual para casos prioritários, com exemplos de tramitação concluída em apenas 24 horas. A mediana de 22 dias configura um indicador positivo, mostrando que metade dos processos é finalizada em menos de três semanas e meia. A proximidade entre média e mediana (diferença de apenas 2 dias) reforça a conclusão de que a maior parte dos fluxos opera com eficiência satisfatória, sem distorções excessivas na distribuição temporal.

Contudo, a análise crítica revela desafios substanciais. Os casos extremos, com duração de até 97 dias (cerca de 14 semanas), expõem fragilidades estruturais no sistema de gestão processual. Essa disparidade temporal sugere a existência de múltiplos entraves operacionais, incluindo: excessiva burocracia decorrente de cadeias longas de aprovação; ausência de critérios claros de priorização para processos complexos; e variações injustificadas nos tempos

de análise entre diferentes setores envolvidos. A diferença de 73 dias entre a média e o tempo máximo configura uma inconsistência gerencial que compromete a previsibilidade do sistema.

Diante deste cenário, identificam-se três eixos principais de intervenção estratégica. Primeiro, a necessidade premente de reduzir os casos de tramitação prolongada mediante diagnóstico preciso das causas-raiz dos atrasos, incluindo análise de entraves documentais, fluxos de assinatura e distribuição de demandas. Em segundo lugar, a implementação de procedimentos operacionais padronizados surge como medida essencial para harmonizar os tempos de análise entre setores. Por fim, a adoção de sistemas de monitoramento contínuo com indicadores em tempo real que permitam intervenções proativas antes que os prazos se tornem críticos.

As oportunidades de melhoria apontam para caminhos concretos de transformação. A automação de processos por meio de ferramentas digitais como o SIPAC pode eliminar etapas manuais e reduzir tempos de tramitação. Assim como programas estruturados de capacitação em gestão ágil para as equipes técnicas têm potencial de minimizar retrabalhos e aumentar a eficiência.

Em síntese, as unidades apresentaram bases sólidas de eficiência operacional, com a maioria dos processos concluídos em prazos satisfatórios. No entanto, os casos extremos de demora revelam fragilidades que, se não abordadas, podem comprometer a qualidade global da gestão. A combinação estratégica de padronização, automação e priorização constitui o caminho mais promissor para elevar os padrões de excelência, transformando os atuais pontos críticos em oportunidades de melhoria contínua. A implementação sistemática dessas medidas permitirá não apenas resolver os problemas imediatos, mas também institucionalizar uma cultura de eficiência e qualidade na gestão processual.

3.8.7 Relatório Analítico de Eficiência Processual no DPI/DPA/NAIProj (2022)

A análise dos processos que demandam ajustes repetitivos revela um cenário institucional marcado por contrastes significativos entre eficiência operacional e desafios específicos. Os dados consolidados demonstram uma distribuição temporal desigual, com casos de excelência (0 dias) coexistindo com situações críticas (132 dias). A mediana de 15 dias indica que metade dos processos é concluída em aproximadamente duas semanas, enquanto a média de 21 dias, próxima à mediana, sugere que a maioria dos trâmites ocorre dentro de prazos institucionais aceitáveis.

O desempenho institucional apresenta pontos fortes notáveis, particularmente na capacidade de resposta a demandas urgentes, exemplificada pelos casos concluídos no mesmo dia em que foram protocolados. Essa agilidade demonstra que, quando há alinhamento entre os setores envolvidos e clareza nos requisitos, o sistema é capaz de desempenho excepcional. A mediana de 15 dias configura um indicador robusto de eficiência processual, mostrando que o fluxo padrão opera dentro de parâmetros satisfatórios para a maioria dos casos. A relativa proximidade entre média e mediana (diferença de 6 dias) reforça a conclusão de que os *outliers* extremos, embora preocupantes, não representam a realidade predominante.

Entretanto, a análise crítica identifica desafios substanciais nos casos que ultrapassam 130 dias de tramitação. Esses atrasos excessivos decorrem de fatores multifatoriais, incluindo: necessidade de retrabalho por inconsistências documentais (como falta de assinaturas ou documentos incorretos); dependência de múltiplas instâncias de revisão entre DPI, DPA e o Núcleo de Análise e Instrução de Projetos (NAIProj); e ausência de critérios claros para priorização de processos complexos. A disparidade de 117 dias entre a mediana e o tempo máximo configura uma inconsistência gerencial que compromete a previsibilidade do sistema como um todo.

Para enfrentar esses desafios, propõe-se um conjunto integrado de medidas corretivas. A redução de retrabalhos poderia ser alcançada mediante a implementação de *checklists* prévios com requisitos obrigatórios, combinada com programas de capacitação continuada para servidores sobre fluxos e documentação necessária. A gestão de prazos críticos demandaria a implantação de sistema de alertas automatizados para processos que ultrapassem 15 dias, complementado por reuniões semanais de acompanhamento para casos com mais de 30 dias em tramitação.

A priorização estratégica emerge como eixo fundamental de melhoria, com a proposta de classificação dos processos por categorias de urgência ("críticos", "rotina" ou "estratégicos") e criação de fluxos diferenciados para demandas repetitivas. A transparência e métricas poderiam ser fortalecidas com a implementação de *dashboards* em tempo real com indicadores-chave (como tempo médio por etapa e taxa de devolução) e produção de relatórios mensais para identificação de setores com maiores atrasos.

Em síntese, o DPI/DPA/NAIProj demonstrou capacidade operacional satisfatória na maioria dos processos, mas os casos extremos de demora revelam fragilidades específicas que requerem abordagem sistêmica.

3.8.8 Relatório Analítico de Eficiência Processual na Capro até assinatura da Reitora (2022)

A análise do fluxo de tramitação desde o envio do processo até a assinatura e publicação dos resumos na Capro revela um cenário institucional com desempenho satisfatório na maioria dos casos, porém com oportunidades significativas de melhoria. Os dados consolidados para o ano de 2022 demonstram que enquanto processos prioritários foram concluídos no mesmo dia (0 dias), a média geral se estabelece em 27 dias, com casos críticos chegando a 97 dias (mais de três meses) de tramitação. A mediana de 19 dias indica que metade dos processos é finalizada em menos de três semanas, um indicador positivo da capacidade operacional da unidade.

O desempenho institucional apresenta como principal ponto forte a eficiência demonstrada na maioria dos casos, evidenciada pela mediana de 19 dias e pela existência de mecanismos que permitem a conclusão imediata de demandas urgentes. A média de 27 dias, embora superior à mediana, mantém-se dentro de parâmetros institucionais aceitáveis, refletindo um equilíbrio entre processos rotineiros e aqueles que demandam maior complexidade.

Contudo, a análise crítica identifica desafios específicos que impactam a eficiência global. Os casos que ultrapassam três meses de tramitação (97 dias) revelam falhas nos fluxos decorrentes de múltiplos fatores, incluindo a dependência de diversas instâncias de análise (envolvendo Capro, proponentes e reitoria), inconsistências documentais que geram ciclos de devolução e retrabalho, além da complexidade inerente a projetos de maior impacto ou valor institucional. A diferença de 42% entre a média e a mediana (27 dias *versus* 19 dias) sinaliza claramente como esses casos extremos distorcem o desempenho geral.

Para enfrentar esses desafios, propõe-se um conjunto integrado de medidas corretivas. A redução de retrabalhos poderia ser significativamente alcançada com a implementação de *checklists* prévios que assegurem a documentação completa antes do envio à Capro, complementados por guias claros de orientação aos proponentes sobre etapas e requisitos processuais. A gestão proativa de prazos críticos demandaria a implantação de sistema de alertas automatizados para processos que ultrapassem 15 dias de tramitação, associado a

revisões mensais dos casos em que a tramitação já esteja além de 30 dias, para identificação e tratamentos específicos.

Nesse sentido, a priorização estratégica emerge como eixo fundamental de melhoria, com a proposta de classificação dos processos em três categorias distintas: urgentes, rotineiros e complexos. Essa categorização permitiria a alocação diferenciada de recursos e a definição de fluxos específicos para cada perfil de demanda.

Complementarmente, recomenda-se o fortalecimento da transparência e de métricas de acompanhamento com a implementação de *dashboard* operacional que apresente tempos médios por etapa específica (análise técnica, assinatura, publicação), associado à produção de relatórios trimestrais comparativos entre unidades acadêmicas. Essas ferramentas possibilitariam tanto o monitoramento em tempo real quanto a análise histórica para identificação de tendências e padrões.

Em síntese, a Capro demonstrou capacidade operacional robusta na maioria dos processos, com 50% sendo concluídos em menos de 19 dias. Contudo, os casos extremos que ultrapassaram três meses de tramitação representam oportunidades concretas de melhoria. A implementação das medidas propostas — particularmente a padronização de fluxos e a gestão proativa de prazos — tem potencial para reduzir a média atual para até 20 dias, representando ganho de eficiência de aproximadamente 26%.

3.8.9 Análise dos resultados de 2023

De acordo com o *Relatório Anual da Capro* da UnB, referente ao exercício de 2023 (período de 1º de janeiro a 31 de dezembro), foram tramitados 99 TEDs, correspondentes a 37% do total de 268 projetos analisados pela instituição naquele ano (UnB, 2024). Desses, 53 TEDs foram selecionados para análise, representando 54% dos processos que apresentavam tramitação liberada para todas as unidades envolvidas no SEI.

A análise dos TEDs tramitados em 2023 revelou uma considerável variação nos prazos de processamento. O tempo mínimo registrado para a conclusão de um processo foi de apenas 8 dias, evidenciando a existência de fluxos administrativos altamente eficientes em determinados casos. A média geral de tramitação foi de 66 dias, valor que representa o padrão de duração mais frequente para os instrumentos analisados. No entanto, a mediana foi de 54 dias, o que indica que metade dos processos foi concluída em menos de dois meses, apontando para uma distribuição assimétrica dos dados.

Essa assimetria é reforçada pela identificação de casos com prazos significativamente mais longos. O exemplo mais crítico foi um processo com tempo total de tramitação de 287 dias, o qual se destaca como valor extremo na distribuição dos dados. A existência de prazos tão díspares entre o mínimo e o máximo revela fragilidades nos fluxos operacionais e evidencia a necessidade de iniciativas voltadas à padronização e racionalização dos procedimentos internos.

Apesar de a maioria dos TEDs apresentar tempos de tramitação compatíveis com parâmetros considerados razoáveis para o contexto institucional, a presença de processos com prazos excessivamente longos compromete a eficiência global do sistema. Tais evidências sugerem oportunidades concretas para a otimização da gestão administrativa, por meio da adoção de mecanismos de monitoramento contínuo, aprimoramento de rotinas e diferenciação dos fluxos conforme o grau de complexidade dos projetos.

O desempenho dos TEDs em 2023 revela avanços significativos, com redução expressiva no tempo médio de tramitação — de 122 dias, em 2021, para 66 dias em 2023 —, demonstrando ganhos de eficiência processual. A diversificação temática dos projetos chama atenção, abrangendo das ciências exatas às humanas, com especial relevância para iniciativas de impacto social nas áreas de saúde, educação e meio ambiente. Essa abrangência foi potencializada por parcerias estratégicas com ministérios (Saúde e Meio Ambiente) e agências reguladoras (Anatel e ANAC).

Os principais desafios incluem a necessidade de manter: a aceleração nos prazos de tramitação, especialmente para projetos complexos de infraestrutura; a capacitação continuada de gestores para padronização na elaboração de planos de trabalho e prestação de contas; e a garantia de sustentabilidade financeira para projetos vinculados a emendas parlamentares.

Em síntese, os TEDs consolidaram-se como instrumento fundamental para captação e execução de projetos na UnB, com progressos notáveis em eficiência e diversificação. Entretanto, a disparidade na distribuição entre unidades e a gestão de custos permanecem como desafios prioritários. As perspectivas de crescimento apontam para um futuro promissor, desde que sustentado por gestão inovadora e parcerias estratégicas.

3.8.10 Relatório Analítico de Tramitação Processual nas Unidades (2023)

A análise do desempenho da tramitação de processos administrativos nas unidades, no ano de 2023, revela um panorama de eficiência, ao mesmo tempo em que aponta desafios

relevantes para a padronização e aprimoramento contínuo dos fluxos internos. Os dados demonstram que o tempo mínimo de tramitação foi de apenas 1 dia, enquanto o tempo máximo alcançou 105 dias. A média registrada foi de 18 dias, e a mediana de 11 dias, indicando que ao menos metade dos processos foi finalizada até esse período.

Entre os pontos fortes identificados, destaca-se a eficiência processual. A mediana de 11 dias sugere que a maior parte dos processos tramitou com agilidade, refletindo uma gestão diligente das etapas internas. O tempo mínimo de 1 dia aponta para a existência de casos de excelência, possivelmente associados a processos bem instruídos ou que, por sua natureza, foram tratados como prioritários. As unidades apresentaram um tempo médio significativamente inferior (18 dias), consolidando-se como referências internas em celeridade administrativa. Além disso, a proximidade entre a média e a mediana indica baixa dispersão nos dados, o que reforça a hipótese de existência de um fluxo consolidado e otimizado na maioria dos casos.

Por outro lado, a análise também evidencia pontos críticos que merecem atenção. A disparidade entre os tempos mínimo e máximo de tramitação revela inconsistências na condução dos processos, apontando para problemas pontuais. Entre os fatores que podem estar contribuindo para esses atrasos estão a ausência de padronização na documentação exigida, a dependência de setores externos para a análise e a complexidade de determinados processos, especialmente aqueles com pendências administrativas. Embora a mediana indique agilidade, a média é influenciada negativamente por casos extremos, como os que ultrapassaram 100 dias de tramitação, que comprometem a percepção geral de eficiência. Nesses casos, os longos períodos podem estar associados a múltiplas revisões internas ou a falhas de alinhamento entre as áreas responsáveis.

O principal desafio consiste em reduzir a variação nos prazos de tramitação, especialmente em processos complexos ou de longa duração. A implementação de fluxos prioritários para demandas recorrentes, bem como a identificação e correção das causas estruturais dos atrasos — como a capacitação da equipe ou a revisão de *checklists* — são estratégias recomendadas. O monitoramento contínuo também se impõe como medida imprescindível, com a adoção de alertas para processos que ultrapassem prazos de referência, como 30 dias.

Em contrapartida, o cenário atual oferece diversas oportunidades de aperfeiçoamento. O *benchmarking* interno pode ser explorado com a replicação das melhores práticas observadas

nos casos de tramitação em tempo mínimo. A padronização dos documentos e fluxos pode contribuir para a redução do retrabalho e aumento da previsibilidade. A introdução de ferramentas tecnológicas para gestão de processos tende a ampliar a rastreabilidade, a eficiência e a transparência. A capacitação continuada da equipe, especialmente nas etapas mais críticas, aliada ao reconhecimento institucional de setores e gestores com melhor desempenho, pode reforçar a cultura de excelência e estimular o engajamento.

Dessa forma, conclui-se que as unidades apresentaram desempenho satisfatório, destacando-se positivamente em relação ao padrão institucional. A mediana de 11 dias é um indicativo robusto de eficiência, e o tempo mínimo de 1 dia revela a possibilidade de alcançar níveis elevados de agilidade. Todavia, a existência de processos com tempo de tramitação superior a 100 dias evidencia a necessidade de ações corretivas.

3.8.11 Relatório Analítico de Eficiência Processual no DPI/DPA/NAIProj (2023)

A avaliação da tramitação de processos no âmbito do DPI/DPA/NAIProj, no ano de 2023, evidencia um cenário marcado por contrastes significativos entre a eficiência operacional da maioria dos processos e a existência de pontos críticos que comprometem o desempenho geral. A análise dos dados consolidados revela que o tempo mínimo de tramitação foi de 0 dias, ou seja, processos foram finalizados no mesmo dia da submissão, enquanto o tempo máximo alcançou 249 dias. A média situou-se em 32 dias e a mediana em 19 dias, indicando que metade dos processos foi concluída em menos de três semanas.

Entre os pontos fortes observados, destaca-se a agilidade em casos prioritários. O tempo mínimo de 0 dias demonstra a capacidade de resposta imediata da unidade frente a demandas bem instruídas ou de alta prioridade. A mediana de 19 dias reforça essa percepção de eficiência, sugerindo que há uma estrutura sólida de tramitação capaz de lidar com a maior parte dos processos de forma célere. A proximidade entre os valores de tempo mínimo e a mediana reforça a hipótese de que a maioria dos processos segue fluxos bem definidos, com distorções localizadas e não sistêmicas.

Contudo, a análise também evidencia pontos críticos que merecem atenção estratégica. A grande variabilidade entre o tempo mínimo e o máximo de tramitação — de 0 a 249 dias — denuncia inconsistências significativas na gestão processual. Essa amplitude revela a coexistência de fluxos bem resolvidos com processos excessivamente morosos, que comprometem a produtividade e a previsibilidade das entregas. Entre os principais fatores

associados a essa lentidão estão o retrabalho decorrente de falhas na documentação inicial, a dependência de múltiplos setores para validação e a ausência de mecanismos eficazes de priorização, especialmente em processos complexos. Cabe pontuar que, em relação ao processo que apresentou maior tempo de tramitação (249 dias), o solicitante demorou para responder as demandas, fazendo com que o processo tivesse várias versões. Esses elementos contribuem diretamente para o aumento do tempo médio, como evidenciado pela diferença expressiva entre média (32 dias) e mediana (19 dias).

Frente a esse diagnóstico, alguns desafios são centrais para a redução das variações e para o aperfeiçoamento dos fluxos. Um dos principais é mitigar o retrabalho, por meio da implementação de *checklists* obrigatórios e da capacitação dos proponentes, de forma a garantir a submissão de projetos mais completos e alinhados aos requisitos. Outro ponto é o aprimoramento da gestão de processos longos, com a proposta de criação de um comitê de acompanhamento de tramitações que ultrapassem 30 dias, bem como o estabelecimento de prazos intermediários por etapa, a exemplo da análise técnica em até 10 dias. A comunicação com parceiros externos também requer padronização, seja na definição das exigências, seja na centralização da gestão por meio da designação de um responsável por processo, medida que pode reduzir a fragmentação e aumentar a *accountability*.

Paralelamente, o contexto atual oferece oportunidades importantes de melhoria. A automação de fluxos, por meio da adoção de sistemas de *dashboard* com alertas para prazos críticos e a pré-validação eletrônica de documentos, tende a ampliar a rastreabilidade e a celeridade dos processos. O *benchmarking* interno também se mostra promissor, sobretudo na replicação das práticas dos processos mais rápidos, como o uso de modelos pré-aprovados e vias prioritárias. Além disso, a transparência e a definição de metas progressivas, como a publicação de relatórios mensais por setor e a proposta de redução do tempo máximo de tramitação para 45 dias, constituem instrumentos de gestão que fortalecem o engajamento coletivo.

Em conclusão, a atuação do DPI/DPA/NAIProj apresentou um duplo cenário. De um lado, evidencia-se a eficiência consolidada em grande parte dos processos, com uma mediana de 19 dias que representa um resultado significativo frente aos padrões institucionais; de outro, persistem problemas críticos em casos específicos, como os que ultrapassam 200 dias, os quais distorcem os indicadores e limitam o desempenho global. Diante disso, propõem-se ações imediatas, como o mapeamento dos processos mais lentos para intervenções personalizadas, a implantação de sistemas de triagem por nível de complexidade e a realização de *workshops*

periódicos com os proponentes, com vistas à harmonização de expectativas e requisitos.

3.8.12 Relatório Analítico de Eficiência Processual na Capro até assinatura da Reitora (2023)

A análise dos dados consolidados referentes à tramitação de processos na Capro, no exercício de 2023, revela um desempenho significativamente eficiente em relação à média institucional. Os principais indicadores demonstram que o tempo mínimo registrado para a conclusão de um processo foi de 0 dias, com tempo médio de 16 dias, tempo máximo de 72 dias e mediana de 13 dias. Esses resultados permitem observar tanto a agilidade da unidade em sua rotina operacional quanto a existência de casos pontuais que demandam maior atenção e aprimoramento.

Entre os pontos fortes identificados, destaca-se a celeridade no processamento de demandas. A mediana de 13 dias indica que ao menos 50% dos processos foram finalizados em menos de duas semanas, o que evidencia a eficiência predominante nos fluxos internos. Além disso, a existência de casos com tramitação concluída no mesmo dia (0 dias) reforça a capacidade da unidade em responder com rapidez a solicitações bem instruídas ou enquadradas em vias prioritárias. A proximidade entre a média (16 dias) e a mediana (13 dias) também sugere estabilidade e previsibilidade nos fluxos, com poucas distorções no desempenho geral.

Contudo, apesar da predominância de bons resultados, a análise revela desafios que merecem atenção. A diferença entre o tempo mínimo (0 dias) e o tempo máximo (72 dias) aponta para uma variação considerável nos prazos, indicando inconsistências em parte dos processos. Entre as possíveis causas, destacam-se a complexidade de algumas demandas, que exigem múltiplas revisões, bem como a ocorrência de pendências documentais ou entraves em etapas decisórias críticas como, por exemplo, assinaturas que dependem de instâncias superiores, a exemplo da Reitoria ou do órgão solicitante. Além disso, casos atípicos e pontualmente demorados (com duração superior a 30 dias), acabam distorcendo a média e evidenciam a existência de desafios operacionais que impactam negativamente o tempo de resposta institucional.

Para enfrentar tais desafios, são recomendadas medidas estratégicas de padronização e gestão ativa. A criação de *checklists* obrigatórios para a submissão inicial dos processos visa reduzir a ocorrência de retrabalho e devoluções. A gestão de exceções também se mostra

fundamental: recomenda-se a implantação de alertas automatizados para acompanhar processos que ultrapassem 15 dias, além da designação de gestores responsáveis para casos mais complexos. Tais medidas aumentam o controle e permitem atuação mais tempestiva.

Adicionalmente, a promoção da transparência e da cultura de resultados pode ser fortalecida por meio da publicação periódica de relatórios de desempenho por tipo de instrumento de parceria, contribuindo para a disseminação de dados e estímulo à melhoria contínua. No mesmo sentido, a definição de metas progressivas, como a proposta de redução do tempo máximo de tramitação para 45 dias, oferece direcionamento claro e mensurável para o avanço institucional.

Em síntese, a Capro demonstrou, em 2023, elevado nível de eficiência na tramitação de processos, com destaque para a mediana de 13 dias e a média de 16 dias, resultados que a posicionam favoravelmente no contexto da UnB. No entanto, as variações de prazo, sobretudo nos casos das tramitações que se estenderam até 72 dias, apontam para oportunidades concretas de aperfeiçoamento. Como próximos passos, recomenda-se o mapeamento dos processos mais lentos do ano como base para uma análise mais aprofundada das causas de atraso, bem como a realização de treinamentos voltados aos proponentes, com o objetivo de minimizar falhas iniciais e promover a agilidade no trâmite. Tais medidas, associadas à gestão proativa e ao uso estratégico da informação, podem consolidar ainda mais a Capro como referência em eficiência administrativa na UnB.

3.8.13 Análise dos resultados de 2024

De acordo com o *Relatório Anual da Capro* da UnB, referente ao exercício de 2024 (considerando o período de 1º de janeiro a 30 de setembro), foram tramitados 37 TEDs, o que corresponde a 21,1% do total de 175 projetos analisados pela instituição no referido período (UnB, 2024). Desses, 24 TEDs foram analisados nesta pesquisa, representando 65% dos processos que apresentavam tramitação liberada para todas as unidades envolvidas no SEI.

A análise dos prazos de tramitação dos TEDs, no período em questão, evidencia contrastes relevantes, que revelam avanços pontuais, mas também limitações estruturais persistentes nos fluxos internos da Universidade. Os dados indicam um tempo mínimo de tramitação de 11 dias e um tempo máximo de 329 dias. A média geral foi de 130 dias e a mediana, de 119 dias. A diferença entre esses indicadores demonstra que, embora existam casos de celeridade significativa, a morosidade é uma realidade para a maioria dos processos,

afetando negativamente a previsibilidade e a gestão estratégica da instituição.

O prazo mínimo de 11 dias revela que, sob condições ideais — como instrução processual adequada, menor complexidade técnica e atuação de equipes experientes — é possível atingir elevados níveis de eficiência. No entanto, tais situações ainda constituem exceções. A média de 130 dias e a mediana de 119 dias evidenciam que a maioria dos TEDs é processada em prazos superiores a quatro meses. Esse elevado prazo é impactado por fatores como pendências documentais, sucessivas etapas de validação interna, interlocução intersetorial e articulação com atores externos, incluindo ministérios e fundações de apoio.

A diferença entre o tempo mínimo e o máximo (318 dias) ressalta a existência de pontos críticos em determinados fluxos processuais. Esses atrasos prolongados podem comprometer o cumprimento de prazos pactuados com órgãos financiadores, especialmente em TEDs vinculados a emendas parlamentares, projetos estratégicos ou agendas com cronogramas públicos definidos. Nesse sentido, recomenda-se o desenvolvimento de mecanismos de controle e monitoramento de prazos, com intervenções direcionadas em processos que ultrapassem marcos temporais predefinidos (como 90 ou 120 dias), a fim de mitigar riscos institucionais.

Adicionalmente, a relativa proximidade entre a média e a mediana sugere que a morosidade observada não decorre apenas de casos excepcionais, mas constitui uma tendência disseminada no universo analisado. Tal constatação reforça a necessidade de fortalecimento das normativas recentemente aprovadas pela Capro, bem como da padronização dos fluxos administrativos, qualificação continuada das equipes envolvidas e implantação de instrumentos de gestão voltados à eficiência, previsibilidade e transparência dos processos de tramitação dos TEDs.

Em síntese, os dados de tramitação dos TEDs na UnB em 2024 revelam um processo ainda distante do ideal em termos de celeridade e regularidade. A instituição precisa avançar na consolidação de um modelo de gestão que reduza a variabilidade de prazos e assegure que a tramitação desses instrumentos ocorra em tempo compatível com a dinâmica das políticas públicas às quais se vinculam. O desafio é alinhar o compromisso com a legalidade e o rigor institucional à necessidade de entregar resultados em tempo hábil para a sociedade e para os órgãos parceiros.

O principal destaque positivo é a diversidade temática e institucional dos TEDs, que envolvem áreas como segurança pública, direitos humanos, políticas indígenas, saúde e

infraestrutura tecnológica. Essa variedade confirma a capacidade da Universidade em atender a demandas interinstitucionais por meio de sua expertise acadêmica.

Entretanto, apesar dos avanços, a variação no tempo de tramitação continua sendo um problema estrutural. Observa-se que alguns TEDs tramitaram em prazos bastante reduzidos (11 a 17 dias), enquanto outros ultrapassaram 50 ou até mesmo 100 dias, como o TED aprovado em 112 dias. Essa disparidade compromete a previsibilidade institucional e pode impactar negativamente a imagem da UnB perante órgãos parceiros, especialmente em contextos de emendas parlamentares com prazos curtos para empenho.

Existe uma lacuna de conhecimento normativo por parte de gestores e proponentes internos, como destacado no próprio relatório da Capro, o que contribui para erros na instrução processual que ocasionam devoluções e retrabalho, que também impactam nos prazos.

Entre os principais desafios, destaca-se a necessidade de reduzir a dispersão nos tempos de tramitação, com foco nos TEDs que ultrapassam 60 dias. A criação de indicadores por tipo de instrumento e por unidade proponente, com monitoramento contínuo, permitiria detectar falhas nos fluxos e propor medidas corretivas em tempo hábil.

Outro desafio é a padronização documental e procedimental, que poderia ser alcançada com a implantação de *checklists* obrigatórios, de roteiros por tipo de instrumento e de fluxos diferenciados para projetos simples e complexos.

Além disso, a capacitação de proponentes e gestores de unidades acadêmicas e administrativas é outro ponto sensível. Muitos atrasos decorrem da baixa familiaridade com os normativos e exigências de tramitação. Por isso, realizar oficinas periódicas com foco em TEDs pode ser uma solução de baixo custo e alto impacto.

Não obstante, a tramitação dos TEDs apresenta também diversas oportunidades, como a valorização dos projetos bem-sucedidos, cujas práticas eficientes de tramitação poderiam ser divulgadas para servir de modelo para outras unidades. Ademais, o avanço da digitalização e automação dos fluxos, com uso de sistemas de alertas e pré-validação documental, representa uma oportunidade concreta de ganho de eficiência. Adicionalmente, a aprovação da *Resolução da Capro nº 001/2024*, que simplifica os procedimentos para a tramitação de instrumentos como TEDs, e a *Instrução Normativa nº 006/2024*, que trata do acompanhamento da execução de projetos com grande captação, reforçam o compromisso da UnB com a governança e com a rastreabilidade dos projetos públicos descentralizados.

Em 2024, a tramitação dos TEDs na UnB consolidou-se como uma das principais

estratégias de financiamento de projetos institucionais relevantes para o desenvolvimento nacional. A diversidade de temas evidencia a confiança de instituições federais na capacidade da UnB. No entanto, a disparidade nos tempos de tramitação, os entraves administrativos e as dificuldades de padronização ainda representam obstáculos à eficiência plena.

3.8.14 Relatório Analítico de Tramitação Processual nas Unidades (2024)

A análise do tempo de tramitação dos processos nas unidades, com base nos dados referentes ao ano de 2024, permite traçar um panorama de desempenho administrativo que evidencia aspectos positivos, fragilidades estruturais, oportunidades de aprimoramento e desafios persistentes. O tempo mínimo de tramitação registrado foi de 2 dias, enquanto o tempo máximo atingiu 152 dias. A média geral ficou em 32 dias, e a mediana, em 21 dias. Esses indicadores apontam, em um primeiro momento, para uma atuação majoritariamente eficiente, com capacidade de resolução célere em boa parte dos casos, mas também alertam para a existência de distorções que comprometem o desempenho global das unidades.

O tempo mínimo de 2 dias evidencia que, sob condições ideais, as unidades possuem fluxos capazes de garantir tramitações extremamente ágeis. Esse dado demonstra maturidade em determinados procedimentos e sinaliza que há equipes e processos que operam com eficiência e previsibilidade. A mediana de 21 dias, por sua vez, indica que metade dos processos é concluída em até três semanas, o que representa um resultado satisfatório no contexto da administração pública, especialmente quando comparado à média institucional da UnB. Isso sugere que as unidades têm conseguido, na maior parte dos casos, manter um ritmo consistente e alinhado a padrões de qualidade e celeridade.

Contudo, a discrepância entre os extremos da série, especialmente o tempo máximo de 152 dias, chama atenção para a existência de problemas pontuais que impactam negativamente os indicadores médios. A diferença entre a média (32 dias) e a mediana (21 dias) revela que um conjunto de processos mais lentos está puxando a média para cima, indicando que há casos específicos que exigem intervenção. Esses atrasos podem decorrer de fatores como complexidade das demandas, pendências externas, falhas na instrução processual ou acúmulo de etapas burocráticas. Situações como essas comprometem a fluidez do trâmite e podem gerar riscos para o cumprimento de prazos legais ou institucionais.

Nesse contexto, surgem importantes oportunidades de aprimoramento. A padronização de fluxos, o uso de ferramentas digitais de acompanhamento e a capacitação contínua de

equipes podem contribuir significativamente para a redução da variabilidade nos prazos. O mapeamento das causas dos processos mais lentos pode orientar ações corretivas com foco em pontos críticos, como comunicação entre setores, revisão de documentos e definição de responsabilidades. A disseminação das boas práticas adotadas nos processos mais rápidos também se apresenta como estratégia promissora para ampliar a eficiência média da unidade.

O principal desafio é reduzir a assimetria nos prazos de tramitação, criando mecanismos que garantam maior previsibilidade e justiça no tratamento das demandas, independentemente do seu grau de complexidade. Isso implica investir em governança administrativa, fortalecer a cultura de acompanhamento contínuo e promover uma gestão mais integrada entre as áreas envolvidas na tramitação.

Conclui-se, portanto, que as unidades apresentaram desempenho satisfatório, com uma base sólida de agilidade processual representada pela mediana de 21 dias e pelo tempo mínimo de apenas 2 dias. Contudo, a existência de processos com tramitação superior a 150 dias reforça a necessidade de ajustes pontuais e de investimentos em mecanismos de controle e padronização. A superação desses desafios pode consolidar as unidades como referência institucional em eficiência e previsibilidade administrativa.

3.8.15 Relatório Analítico de Eficiência Processual no DPI/DPA/NAIProj (2024)

O relatório analítico sobre o tempo de tramitação processual no âmbito do DPI/DPA/NAIProj revela dados importantes para o aprimoramento da gestão dos processos relacionados aos TEDs. A análise do tempo de tramitação, com base nos registros do período avaliado, mostra uma variação significativa: o tempo mínimo registrado foi de 3 dias, enquanto o tempo máximo alcançou 209 dias. A média de tramitação ficou em 49 dias, e a mediana, que representa o valor central da distribuição, foi de 37 dias.

Esses dados permitem algumas inferências relevantes. A existência de um tempo mínimo de apenas 3 dias indica que há condições e capacidade institucional para a tramitação ágil de processos, o que pode ser entendido como um ponto forte da estrutura, especialmente em situações em que há clareza processual, boa articulação entre setores e disponibilidade dos envolvidos. A mediana de 37 dias também sugere que, em mais da metade dos casos, os processos não ultrapassam esse tempo, o que revela certo padrão de eficiência.

Por outro lado, a média de 49 dias e, especialmente, o tempo máximo de 209 dias

evidenciam pontos fracos que não podem ser ignorados. Essa disparidade indica a existência de gargalos e inconsistências no fluxo processual, que podem decorrer de fatores como falta de padronização, comunicação ineficiente entre unidades envolvidas, ausência de indicadores de desempenho, ou sobrecarga de trabalho em momentos específicos. Esses entraves comprometem a previsibilidade e dificultam a gestão baseada em evidências, especialmente em um ambiente acadêmico-administrativo que demanda respostas rápidas e fundamentadas.

As oportunidades inferidas são a sistematização e digitalização dos processos, o investimento em capacitação contínua das equipes, a melhoria da comunicação entre os setores envolvidos e a adoção de ferramentas de monitoramento em tempo real. A análise do tempo de tramitação, quando bem estruturada e periodicamente atualizada, pode se transformar em um poderoso instrumento de gestão estratégica, permitindo intervenções baseadas em dados concretos.

Os desafios, por sua vez, incluem a superação da cultura organizacional baseada na informalidade, a resistência a mudanças nos fluxos de trabalho e a necessidade de compatibilizar demandas crescentes com recursos humanos e tecnológicos ainda limitados. A implementação de soluções depende de um compromisso institucional com a melhoria contínua e da articulação entre diferentes níveis hierárquicos e áreas da administração.

Conclui-se que o relatório analítico do tempo de tramitação processual no DPI/DPA/NAIProj representa um importante passo na direção da transparência e da gestão baseada em evidências. A análise dos dados mostra que há capacidade instalada para tramitação eficiente, mas também aponta fragilidades que devem ser enfrentadas de forma coordenada. Transformar esses desafios em oportunidades exigirá investimentos em processos, pessoas e tecnologia, com o objetivo de garantir maior agilidade, eficiência e confiabilidade na tramitação dos TEDs e demais processos relacionados.

3.8.16 Relatório Analítico de Eficiência Processual na Capro até assinatura da Reitora (2024)

Considerando o período desde o recebimento do processo até a assinatura final pela Reitora, o relatório apresenta dados que permitem uma leitura crítica sobre o desempenho institucional nesse fluxo específico. A análise dos prazos revela um tempo mínimo de 4 dias, o que demonstra a existência de casos em que o processo percorre toda a tramitação de forma ágil e eficaz. A mediana de 42 dias indica que metade dos processos são concluídos dentro

desse intervalo, enquanto a média de 52 dias e o tempo máximo de 132 dias apontam para uma variação significativa entre os casos, com situações de maior complexidade ou entraves que prolongam o trâmite em até mais do que quatro meses.

Entre os pontos fortes, destaca-se a capacidade da Capro de conduzir processos em prazos reduzidos quando há clareza documental, integração entre os setores e engajamento das unidades envolvidas. O tempo mínimo de 4 dias evidencia que, em condições favoráveis, há fluidez e alinhamento institucional. Além disso, a mediana de 42 dias, inferior à média, sugere que a maior parte dos processos não sofre atrasos extremos, o que indica certo grau de eficiência processual.

Entretanto, a distância entre os valores mínimo e máximo revela fragilidades que impactam negativamente a previsibilidade e a gestão dos prazos. O tempo máximo de 132 dias indica a ocorrência de obstáculos ou interrupções ao longo do processo, possivelmente relacionados à falta de padronização, ao retrabalho por inconsistências documentais, à ausência de fluxo contínuo entre instâncias e a dificuldades de comunicação. Essa assimetria compromete a confiança na tramitação e pode gerar incertezas para os setores proponentes e para a alta gestão.

Apesar disso, há oportunidades importantes para o aperfeiçoamento dessa dinâmica. A adoção de protocolos claros, a implementação de um sistema de controle de prazos com alertas automáticos e a capacitação das equipes envolvidas podem reduzir a variabilidade dos tempos e promover maior celeridade. Além disso, o uso de ferramentas digitais e de painéis analíticos de acompanhamento pode ampliar a transparência e subsidiar decisões baseadas em dados, fortalecendo a governança processual.

Entre os principais desafios estão a superação de práticas burocráticas desnecessárias, a harmonização dos fluxos entre diferentes unidades administrativas e a institucionalização de rotinas de monitoramento. Também é preciso lidar com fatores humanos, como resistências internas, rotatividade de equipes e a sobrecarga de trabalho em períodos críticos, que podem interferir diretamente na fluidez dos processos.

Em conclusão, o Relatório Analítico de Eficiência Processual da Capro até a assinatura da Reitora oferece um diagnóstico valioso sobre a atuação da unidade e sua interface com os demais setores da UnB. A existência de processos ágeis demonstra que há potencial técnico e organizacional a ser ampliado. Contudo, os casos de tramitação mais longa evidenciam a necessidade de ajustes estruturais e operacionais. Investir em padronização, automação,

capacitação e gestão integrada será fundamental para consolidar uma cultura de eficiência, garantindo que a tramitação processual seja não apenas rápida, mas também previsível, transparente e alinhada aos princípios da boa governança pública.

3.9 Conclusão

A análise dos dados relativos aos 118 TEDs tramitados na UnB entre os anos de 2021 e 2024 permite concluir que, embora haja avanços significativos na consolidação desse instrumento como estratégia institucional para a execução descentralizada de políticas públicas, persistem desafios estruturais que comprometem sua plena efetividade.

A expressiva oscilação entre os tempos mínimo e máximo de tramitação, somada à identificação de pontos críticos nas etapas intermediárias dos processos, revela falhas na padronização dos procedimentos, insuficiência de instruções claras às unidades proponentes e fragilidade na articulação intersetorial. Tais elementos indicam que a burocracia, ao invés de ser eliminada com a adoção dos TEDs, se reconfigurou em novas etapas processuais, desafiando a expectativa de maior celeridade e eficácia.

Nesse contexto, evidencia-se a necessidade de adoção de medidas estruturantes voltadas à racionalização dos fluxos, como a segmentação dos projetos por grau de complexidade, a implementação de manuais operacionais e de *checklists*, a capacitação contínua das equipes envolvidas e o uso de ferramentas digitais de monitoramento em tempo real. Essas ações visam não apenas à redução dos prazos de tramitação, mas também à qualificação da governança universitária, à institucionalização de boas práticas administrativas e ao fortalecimento de uma cultura organizacional pautada na gestão por evidências.

Desta forma, ao realizar o diagnóstico detalhado dos fluxos institucionais e apresentar proposta concreta de redesenho processual nas unidades, o produto se alinha às diretrizes contemporâneas da Administração Pública orientada por resultados, inovação e governança. Os indicadores temporais e financeiros levantados na análise evidenciam a importância do tema: a amostra de 118 processos estudados entre 2021 e 2024 revelou tempos médios de tramitação variando de 66 a 130 dias, com variações significativas entre unidades e tipos de projetos. Além disso, os processos analisados representaram R\$ 236 milhões em recursos executados via TED, correspondendo a mais da metade do total movimentado no período. Tais dados demonstram que a tramitação eficiente e segura desses processos impacta diretamente o

desempenho acadêmico, científico e social da instituição.

Diante da expressividade desses números, torna-se fundamental o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada à eficiência, ao controle e à inovação. A existência de equipes técnicas comprometidas, de fluxos claros e de práticas de gestão padronizadas são condições essenciais para garantir a celeridade, a segurança jurídica e a economicidade dos processos. Conforme destacam Barends, Rousseau e Briner (2017), decisões organizacionais fundamentadas em evidências empíricas tendem a gerar melhores resultados, especialmente em contextos públicos complexos e sujeitos a restrições orçamentárias e normativas.

O PTT propõe um olhar criterioso sobre os processos administrativos, indo além da simples formalização documental. Ao mapear os fluxos existentes, identificar gargalos e propor melhorias com base em dados reais e na aplicação da matriz SWOT, o produto contribui para a transformação das rotinas internas em processos mais inteligentes, monitoráveis e responsivos. Trata-se, portanto, de uma proposta alinhada à construção de capacidades institucionais voltadas à excelência operacional e ao fortalecimento da governança universitária (Pires & Gomide, 2016). O foco no redesenho dos processos é um dos diferenciais desta proposta. A análise detalhada dos prazos médios, dos pontos de retrabalho e da distribuição dos processos entre as unidades revelou a necessidade de segmentar os fluxos de acordo com o grau de complexidade dos projetos e o perfil das unidades proponentes. Tal iniciativa visa não apenas à redução de prazos, mas à criação de fluxos adaptativos, que respeitem as especificidades institucionais sem comprometer os princípios da legalidade, transparência e eficiência (TCU, 2020).

Conclui-se, portanto, que a consolidação dos TEDs como instrumento de modernização administrativa e de execução eficiente de políticas públicas na UnB depende do alinhamento entre inovação, governança e capacidade institucional. A efetividade dessa ferramenta será alcançada à medida que os processos internos forem estruturados com base em princípios de eficiência, transparência e *accountability*, promovendo uma gestão pública universitária mais responsiva, integrada e orientada por resultados.

A partir das análises desenvolvidas, torna-se possível avançar para a discussão sobre a relevância do PTT no contexto institucional da UnB.

3.9 Relevância do Produto

a) Complexidade e Aderência

A relevância está intimamente ligada à sua capacidade de abordar problemas administrativos complexos, como a morosidade e a falta de padronização na tramitação dos TEDs. A proposta demonstra aderência às metas e objetivos traçados pelo *Planejamento Estratégico do DPI 2023-2028*, que destaca a necessidade de modernizar os processos internos, melhorar a governança e aprimorar a gestão dos recursos descentralizados. A abordagem metodológica rigorosa, que incluiu o diagnóstico detalhado, o redesenho de fluxos e a implementação de ferramentas digitais, reflete a compreensão das especificidades organizacionais e regulatórias, garantindo que a solução proposta seja tanto robusta quanto alinhada às demandas institucionais.

b) Potencial inovador

Este produto apresenta um elevado potencial inovador ao propor soluções embasadas em modelos analíticos e indicadores baseados em evidências para aprimorar a tramitação dos TEDs. A inovação reside no mapeamento detalhado dos fluxos de trabalho, no redesenho de processos administrativos e na aplicação de métodos analíticos que permitem identificar pontos críticos e propor melhorias fundamentadas. Essa abordagem rompe com práticas tradicionais, promovendo maior eficiência, transparência e alinhamento às demandas institucionais, ao mesmo tempo em que estabelece um novo padrão de gestão pública orientada por dados.

c) Aplicabilidade

A aplicabilidade é ampla e versátil, podendo ser replicada tanto em outras instituições de ensino superior quanto em órgãos públicos que enfrentem desafios na tramitação de processos administrativos. A proposta é adaptável a diferentes contextos organizacionais, permitindo que os métodos analíticos e os fluxos de trabalho otimizados desenvolvidos sejam customizados para atender às necessidades específicas de cada instituição. Com isso, o PTT se configura como um modelo prático e replicável para aprimorar a eficiência administrativa e fortalecer a governança em diversas organizações.

d) Impacto Potencial

O impacto potencial da proposta é significativo, tanto em termos institucionais quanto

em uma escala mais ampla. No âmbito da UnB, espera-se uma redução expressiva no tempo médio de tramitação dos TEDs, além de ganhos em transparência, segurança jurídica e rastreabilidade dos processos, beneficiando diretamente a execução de projetos de ensino, pesquisa, extensão e inovação. Essa maior agilidade contribui para que os recursos descentralizados cheguem com mais eficiência à atividade finalística, fortalecendo a governança universitária e aprimorando os mecanismos internos de controle. A modernização dos fluxos administrativos estabelece, ainda, um modelo institucional que pode ser replicado em outras IFES, promovendo padronização, racionalização de procedimentos e maior segurança jurídica na aplicação dos recursos públicos descentralizados.

Em um contexto mais amplo, a adoção dessa solução contribui para o fortalecimento da gestão pública nacional, promovendo *accountability*, inovação administrativa e conformidade com os princípios constitucionais que regem a Administração Pública. O aprimoramento dos fluxos de tramitação representa uma ferramenta importante para garantir segurança jurídica aos órgãos executores e descentralizadores, ao mesmo tempo em que amplia a capacidade de fiscalização e de controle sobre a execução dos recursos públicos pelo governo federal. Trata-se de uma contribuição que, portanto, ultrapassa os limites da conformidade institucional, consolidando-se como estratégia para assegurar a boa governança dos recursos públicos no âmbito federal.

Ao aperfeiçoar sua tramitação processual, a UnB evidencia seu comprometimento com a excelência na gestão e com a adoção de soluções tecnológicas e gerenciais inovadoras, voltadas à modernização administrativa e à promoção de boas práticas na administração pública. O impacto, portanto, não se restringe à Universidade, mas alcança as demais IFES e a própria estrutura do Estado, ao oferecer uma alternativa eficiente, segura e juridicamente sólida para a aplicação eficiente de recursos públicos.

3.10 Documentos comprobatórios e evidências

Os achados desta pesquisa, corroborados por estudos anteriores sobre governança pública e gestão de processos em instituições federais de ensino, justificam de forma robusta o desenvolvimento do PTT aqui apresentado. A análise documental dos 118 processos de TEDs tramitados na UnB, entre 2021 e 2024, revelou padrões recorrentes de morosidade, retrabalho e ausência de padronização, fatores que comprometem a eficiência administrativa e a previsibilidade dos resultados institucionais.

A literatura especializada em gestão por evidências e inovação na administração pública reforça a importância do uso de dados para fundamentar decisões e qualificar políticas e processos. Estudos, como o de Cunha (2022), demonstram que a adoção de instrumentos como *dashboards* de monitoramento, manuais de procedimentos, *checklists* operacionais e fluxos diferenciados por grau de complexidade é eficaz para enfrentar desafios de eficiência e coordenação institucional. Nesse contexto, o PTT desenvolvido, composto por propostas de padronização, capacitação e mecanismos de monitoramento, alinha-se tanto às lacunas institucionais diagnosticadas quanto às melhores práticas recomendadas para a modernização da administração pública em instituições federais de ensino superior.

Os documentos comprobatórios que evidenciam a construção fundamentada, a aplicabilidade prática e a relevância institucional do PTT, desenvolvido no âmbito deste mestrado profissional, são apresentados como suporte empírico e normativo à proposta de qualificação dos fluxos de tramitação de TEDs na UnB, reforçando o alinhamento do produto aos princípios da gestão pública orientada por evidências.

Entre os documentos anexados, destacam-se as planilhas de controle e análise dos prazos de tramitação dos 118 TEDs registrados entre 2021 e 2024, que serviram de base para a elaboração dos diagnósticos e para a proposição de medidas estruturantes. Essas planilhas detalham os tempos mínimo, médio, máximo e mediano de tramitação por ano, revelando padrões, gargalos e anomalias processuais, e oferecem um panorama confiável da capacidade institucional ao longo do período analisado.

Adicionalmente, o PTT é sustentado por um arcabouço normativo composto por legislações vigentes, decretos e instruções normativas que regem o uso de TEDs na administração pública federal. A seleção e organização dessas normas — também disponibilizadas nesta seção — demonstram o respaldo jurídico da proposta e possibilitam a replicabilidade do produto em outras IFES, respeitadas as especificidades locais.

A junção desses documentos reforça a natureza aplicada do PTT e atesta seu potencial de contribuição para a modernização administrativa da UnB. Ao documentar evidências quantitativas, qualitativas e normativas, esta seção consolida a credibilidade do produto e fortalece sua legitimidade como instrumento técnico de apoio à governança institucional.

Referências

- Andrade, A. Z. (2020). *Governança corporativa: Um estudo comparativo entre empresas brasileiras e estrangeiras* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Arbix, G., & Miranda, Z. (2017). *Inovar para transformar: políticas públicas de apoio à inovação no Brasil*. São Paulo: Editora Unesp.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2017). *Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions*. Kogan Page Publishers.
- Bresser-Pereira, L. C. (2001). *Reforma do Estado para a cidadania: A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34.
- Bresser-Pereira, L. C. (2009). *Administrando o setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado*. São Paulo: Editora FGV.
- CAPES. (2023). *Relatório de Avaliação da Capes – Ano Base 2022*. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.
- Capro. (2023). *Relatório da Câmara de Projetos, Convênios, Contratos e Instrumentos Correlatos – Ano base 2023*. Universidade de Brasília.
- Cavalcante, P., & Lotta, G. (2021). Inovação no setor público: desafios e perspectivas para o Brasil. *Revista de Administração Pública*, 55(1), 7-30. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200151>
- CGU. (2022). *Referencial de governança pública: aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. Controladoria-Geral da União.
- Costa, M.T.P & Moreira, E.A. (2018) Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. *Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, v. 11 n. 1. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p162>

- Cunha, A. M. da. (2022). *Gestão de processos e de conhecimento de termos de execução descentralizada* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Brasília.
- Cunha, A. S., & Gomide, A. A. (2020). Inovação na gestão pública: liderança, co-criação e uso de dados no setor público brasileiro. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 25(81), 1-21. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v25n81.82330>
- Cunha, M. A. (2022). *Gestão por evidências no setor público: fundamentos e práticas*. Brasília: ENAP.
- da Silva Marcolino, L. S. (2024). Administração pública contemporânea: desafios e perspectivas para uma gestão eficiente. *Brazilian Journal of Business*, 6(3), e72687-e72687.
- Decreto nº 10.426, de 16 de julho de 2020 (2020)* Dispõe sobre a descentralização de créditos entre órgãos e entidades da administração pública federal integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, por meio da celebração de termo de execução descentralizada. Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10426.htm
- Dumas, M., Rosa, M. L., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer.
- Gonçalves, S. N. O. (2023). *Governança no setor público brasileiro: uma análise dos estudos e perspectivas* [Artigo Especialização, Universidade Federal de Campina Grande]. <https://dspace.sti.ufcg.edu.br/jspui/handle/riufcg/31699>
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5ª ed.). São Paulo: IBGC.
- Luz, S. (2019). *Governança pública: Eficiência e transparência na administração pública brasileira*. Brasília: Editora UnB.
- Osborne, D. (2006). *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: Editora UnB.
- Peters, B. G. (2018). *The Politics of Evidence-Based Policymaking*. Oxford University Press.

- Pires, R. R. C., & Gomide, A. Á. (2016). Governança e capacidade estatal: Marcos teóricos e resultados de pesquisa. *Revista de Sociologia e Política*, 24 (58), 1 Jun 2016 <https://doi.org/10.1590/1678-987316245806>
- Pollitt, C. (2000). Institutional amnesia: a paradox of the ‘information age’. *Prometheus*, 18, 5-16. <https://doi.org/10.1080/08109020050000627>
- Portaria Interministerial nº 424, de 30 de dezembro de 2016*. Estabelece normas para a descentralização de créditos orçamentários e execução de parcerias no âmbito da administração pública federal. Diário Oficial da União.
- Ramos, K. H. C., Montezano, L., Costa Júnior, R. L. da, & Silva, A. C. A. de M. (2019). Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(4), 161–186. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1593>
- Resolução do Conselho de Administração Nº 0004/2019* Dispõe sobre Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito da Universidade de Brasília - UnB. [Anexo B - Resolução 0004-2019 Política de Riscos e Integridade.pdf](#) - Acessado em 18/12/2024
- Resolução da Câmara de Projetos, Convênios, Contratos e Instrumentos Correlatos Nº 0001/2019* - [Resolucao_Capro_0001_2019_07072020.pdf](#) Acessado em 27/12/2024
- Resolução da Câmara de Projetos, Convênios, Contratos e Instrumentos Correlatos Nº 0001/2024* - [PDF 23106.026078/2023-76](#) Acessado em 27/12/2024
- Ribeiro, L. D. (2018). *Transparência e governança: Mecanismos de controle nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Rodrigues, T. C. (2019). *Gestão de recursos públicos via TED em Instituições Federais de Ensino Superior: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais.
- Rodrigues, T. (2019). *Gestão de projetos em instituições de ensino superior: Desafios e oportunidades*. Editora Universitária.

- Rodrigues, T. M. (2019). *Gestão de projetos em instituições de ensino superior: desafios e perspectivas no uso de instrumentos de descentralização de recursos* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. <https://repositorio.unb.br>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>
- Souza, C., & Ritto, A. C. M. (2015). Governança no setor público: limites e possibilidades para o desenvolvimento. In C. P. Ramos & A. C. M. Ritto (Orgs.), *Governança no setor público: estratégias e mecanismos de integração para o desenvolvimento* (pp. 19–48). Brasília, DF: Ipea.
- Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5422>
- Tribunal de Contas da União. (2014). *Referencial básico de governança organizacional: aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU* (3. ed.). Brasília: TCU. <https://portal.tcu.gov.br/governanca>
- Universidade de Brasília. (2011). *Resolução da Reitoria nº 07/2011*. Dispõe sobre a celebração de instrumentos jurídicos no âmbito da UnB. <https://www.unb.br>
- Universidade de Brasília (2018) *Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2018 – 2022* Brasília, DF. planejamento.unb.br/images/phocadownload/PDI_2018-2022_-_VAtualizada.pdf
- Universidade de Brasília. (2019). *Resolução nº 0004/2019 – Política de Riscos e Integridade*. Brasília, DF <https://planejamento.unb.br>
- Universidade de Brasília. (2022). *Plano de Integridade da Universidade de Brasília 2022 – 2026*. Brasília, DF https://dpo.unb.br/images/Plano_de_Integridade_Universidade_de_Brasilia_2022-2026.pdf

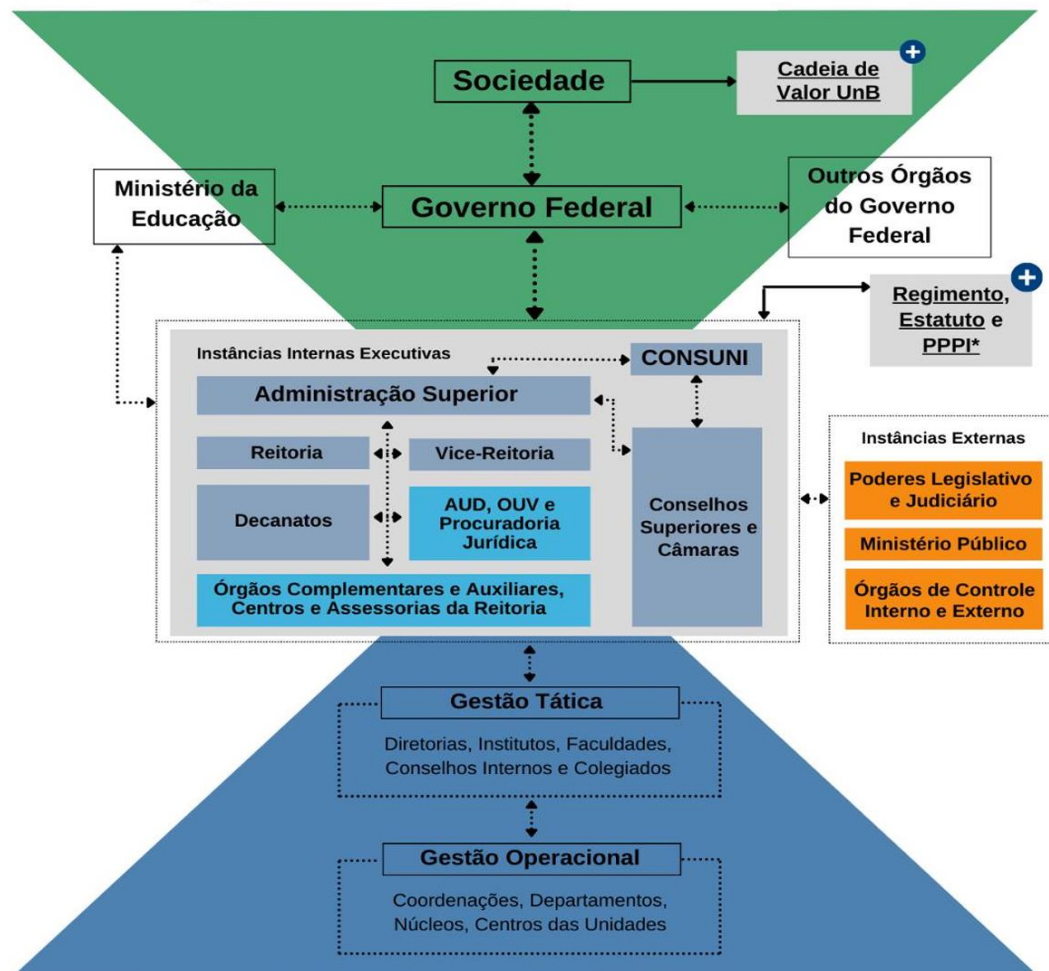
- Universidade de Brasília. (2022). *Ato conjunto do Decanato de Administração (DAF) e do Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI) nº 001/2022* Brasília, DF
- Universidade de Brasília. (2024). *Ato do Decanato de Pesquisa e Inovação nº 198/2024: Torna o Ato DPI nº 106/2024* Brasília, DF
- Universidade de Brasília. (2023). *Mapa Estratégico UnB 2023 – 2028*. Brasília, DF
https://planejamento.unb.br/images/Mapa_Estrat%C3%A9gico_UnB_2023_2028.pdf
- Universidade de Brasília. (2023). *Modelo de Governança Institucional da UnB*. Brasília, DF.
https://dpo.unb.br/images/dpl/2022/Modelo_de_Governana_UnB.pdf
- Universidade de Brasília. (2023). *Planejamento Estratégico DPI 2023–2028* Brasília, DF.
<https://www.dpi.unb.br/planejamento>
- Universidade de Brasília (2023). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2023 – 2028 da UnB*. Brasília, DF. planejamento.unb.br/images/Central_de_Conteúdos/PDI_UnB_2023_2028.pdf
- Universidade de Brasília (2023), *Relatório de atividades da Capro*. Brasília, DF.
https://dpi.unb.br/images/CAPRO/relatorios_consuni/Relatorio_da_capro___ano_base_2023_.pdf
- Universidade de Brasília. (2023). *Plano de Gestão de Riscos e Integridade Institucional*. Brasília, DF. <https://www.dpo.unb.br>
- Universidade de Brasília. (2023a). *Relatório de Gestão 2023 da UnB*. Brasília, DF.
dpo.unb.br/images/dpl/2024/Relatrio_de_Gesto_UnB_2023.pdf
- vom Brocke, J., & Mendling, J. (Eds.). (2018). *Business Process Management Cases: Digital Innovation and Business Transformation in Practice*. Springer.
- Weber, M. (1994). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva* (Vol. 1). Brasília: Editora Universidade de Brasília.

ANEXO A - Estrutura de Governança da UnB

Estrutura de Governança



Governança



Legenda

- Instância Interna de Governança
- Instância Interna de Apoio à Governança
- Instâncias Externas de Governança

ANEXO B – Mapa Estratégico UnB 2023-2028

MAPA ESTRATÉGICO UnB 2023-2028

MISSÃO

"Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência."

VISÃO

"Ser referência nacional de excelência em ensino, pesquisa, extensão e inovação, com inserção local, regional e internacional, inclusiva, diversa, inovadora, transparente e democrática, comprometida com a gestão efetiva, a qualidade de vida, os direitos humanos e o desenvolvimento sustentável."

VALORES

A dignidade, a igualdade e a liberdade de todas as pessoas humanas.

A ciência, como forma de conhecimento confiável ao lado de outras formas de saberes.

O diálogo em termos de igualdade com essas outras formas de saberes.

A tolerância e a compreensão para com as mais diversas formas de manifestação de pensamento e de crença.

A democracia como forma de organização política da sociedade em geral, e da Universidade, em particular.

SOCIEDADE

Desenvolver e fortalecer o valor público da UnB

Governança Institucional

Cadeia de Valor

Rankings nacionais e internacionais

Contribuição ao PPA

DESENVOLVIMENTO ACADÊMICO

Projetos estratégicos

Promover a formação de excelência no ensino de graduação e pós-graduação	Integrar Universidade e sociedade com foco no desenvolvimento sustentável e inclusão social	Fortalecer a assistência estudantil e o atendimento aos discentes
Fomentar o desenvolvimento da pesquisa científica qualificada integrada às demandas sociais	Fortalecer e promover a inovação e o empreendedorismo	Realizar o apoio efetivo ao desenvolvimento acadêmico em todas as áreas de atuação

MACRO-OBJETIVOS TRANSVERSAIS

Projetos estratégicos

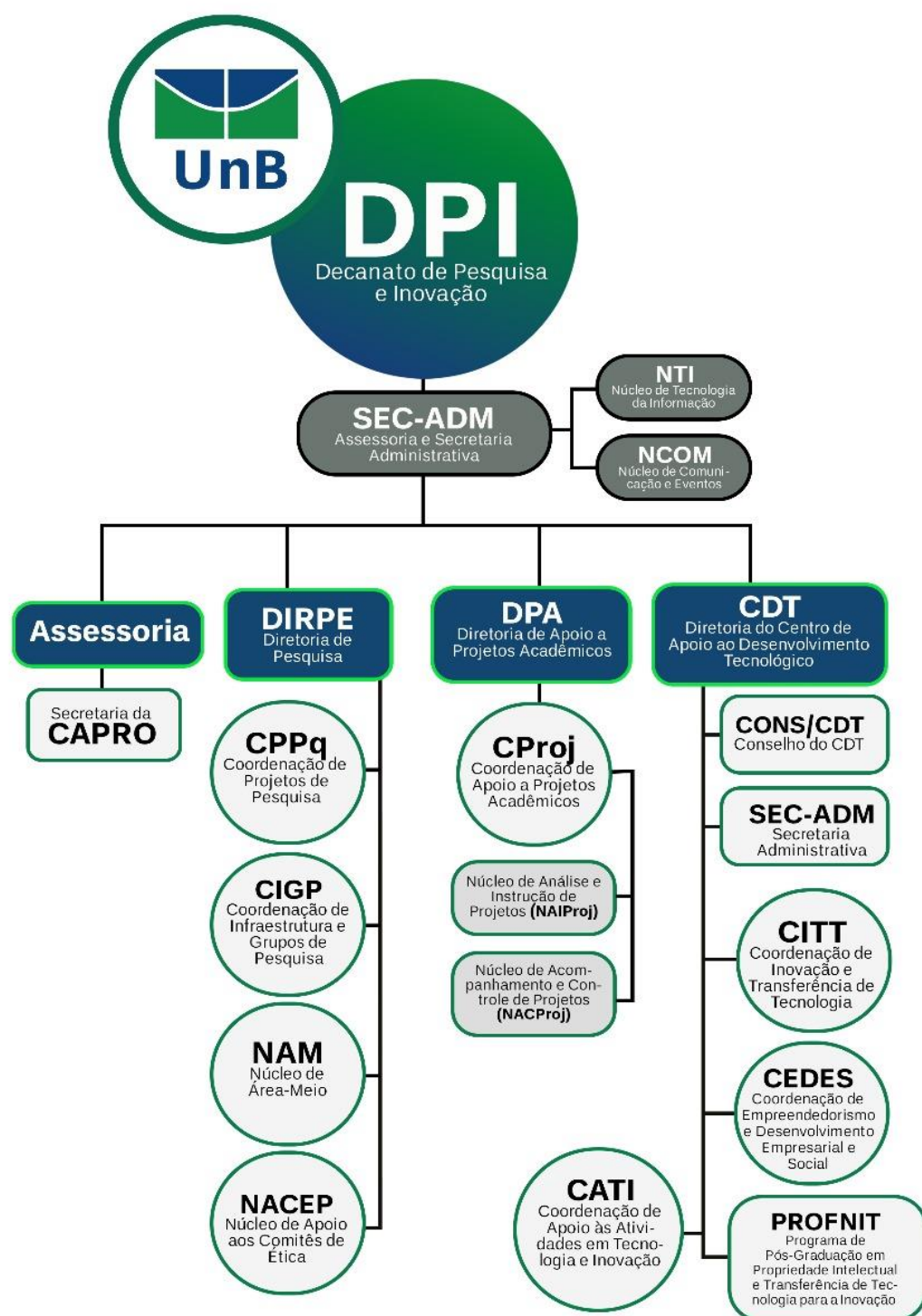
Fomentar a articulação regional, nacional e internacional, o intercâmbio de conhecimento e a cooperação técnica, científica e cultural	Estimular o desenvolvimento e a adoção de ações inclusivas com respeito à equidade de gênero e à diversidade	Garantir a acessibilidade em todos os níveis, de forma continuada, articulada e transversal
Fomentar o desenvolvimento de atividades artísticas e culturais	Ampliar, modernizar e manter a infraestrutura física e tecnológica	Promover a sustentabilidade ambiental
Desenvolver ações de atenção à saúde e promover a integração da comunidade universitária por meio do esporte e do lazer	Aprimorar os mecanismos de avaliação institucional e integrá-la às ações contínuas de melhoria acadêmica e de gestão	Fomentar, promover e garantir a salvaguarda dos direitos humanos e da cidadania

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Projetos estratégicos

Aperfeiçoar a governança e a gestão estratégica com foco no desenvolvimento institucional	Aprimorar a gestão de pessoas e promover a qualidade de vida, a integração e o desenvolvimento da comunidade universitária	Aprimorar a gestão da informação, as ações e os canais de comunicação e a divulgação científica, promovendo o diálogo e a transparência
Aprimorar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial	Fortalecer as ações de segurança para a comunidade e de proteção do patrimônio	Realizar o apoio efetivo ao desenvolvimento institucional em todas as áreas de atuação

ANEXO C - Estrutura Organizacional do DPI



Fonte: site [DPI - Estrutura Organizacional](#) acessado em 22/12/2023

ANEXO D - Diretrizes Norteadoras da Inovação e Empreendedorismo na UnB

- A criação de alianças estratégicas com o setor produtivo local, regional, nacional e internacional, que orientem a geração de inovação no contexto do ambiente de inovação da Universidade;
- O fomento ao empreendedorismo, à realização de extensão tecnológica e de prestação de serviços tecnológicos;
- O apoio e desenvolvimento de ações com entidades associativas, cooperativas, atividades de economia solidária e movimentos sociais; O fomento e a promoção ao desenvolvimento, difusão e divulgação de tecnologias sociais;
- O incentivo a pesquisas teóricas puras que gerem impacto científico em sua área específica e pesquisas aplicadas nas diversas disciplinas e áreas (individualmente ou de forma interdisciplinar);
- A constituição de mecanismos que intensifiquem os resultados de apropriação da propriedade intelectual e transferência de tecnologia e conhecimento em parceria com entes públicos e privados;
- A capacitação de recursos humanos em empreendedorismo, gestão da inovação, transferência de tecnologia e propriedade intelectual em nível de graduação, pós-graduação e outras formações complementares, incentivando parceria com outras instituições;
- A simplificação de procedimentos para gestão de projetos de ciência, tecnologia e inovação;
- A adoção de mecanismos de controle de resultados e processos de avaliação da Política de Inovação;
- A promoção de um processo de inovação tecnológica em consonância com a manutenção do patrimônio artístico, cultural, ético e social da UnB