



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revista fsa

www4.unifsanet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 23, n. 4, art. 1, p. 3-29, abr. 2026

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2026.23.4.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Governança Institucional: A Gestão de Compras Públicas em uma Universidade Federal

Institutional Governance: The Management of Public Procurement at a Federal University

Delcilene de Sousa Melo

Mestrado em Administração Pública pela Universidade Federal do Piauí

Professor da Universidade Federal do Piauí

E-mail: delcilene@ufpi.edu.br

Rodrigo Santos de Melo

Doutor em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Professor Titular da Universidade Federal do Piauí

E-mail: rodrigossantos@ufpi.edu.br

Endereço: Delcilene de Sousa Melo

Universidade Federal do Piauí, Campus Ministro
Petrônio Portella, Bairro Ininga - CEP 64049-550.

Endereço: Rodrigo Santos de Melo

Universidade Federal do Piauí, Campus Ministro
Petrônio Portella, Bairro Ininga - CEP 64049-550.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar
Rodrigues

Artigo recebido em 05/02/2026. Última versão
recebida em 19/02/2026. Aprovado em 20/02/2026.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Pesquisas revelam que o governo federal desembolsa anualmente cerca de 15% do PIB com contratações públicas, demonstrando que é uma área que necessita de atenção e zelo na aplicação e gestão dos recursos para a efetivação do trâmite contratual. O estudo tem como objetivo analisar como os mecanismos de planejamento, controle e transparência contribuem na melhoria dos resultados das contratações públicas da Universidade Federal do Piauí, em consonância com as metas estabelecidas no seu plano de desenvolvimento institucional, relacionando-os com a Governança Pública, especificamente com as compras públicas. A metodologia se desenvolveu por meio de um *survey*, de natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa. Os resultados apontam para um nível baixo de controle que compromete a transparência e impacta na prestação sustentável dos serviços à comunidade. Conclui-se que a instituição necessita de melhorias na tomada de decisão, no protagonismo gerencial e na uniformização de ações sustentáveis. Como formas de fortalecimento dos princípios de governança, recomenda-se o aperfeiçoamento institucional com treinamento ordenado e a criação de uma plataforma para o agrupamento, retroalimentação dos dados e acompanhamento metodológico.

Palavras-chave: Governança. Transparência. Controle na Administração Pública. Contratações Públicas. Compras Públicas.

ABSTRACT

Research shows that the federal government spends approximately 15% of GDP annually on public contracts, demonstrating that it is an area that requires attention and care in the application and management of resources to ensure the execution of the contractual process. The study aims to analyze how planning, control, and transparency mechanisms contribute to improving the results of public procurement at the Federal University of Piauí, in line with the goals established in its institutional development plan, relating them to Public Governance, specifically public purchasing. The methodology was developed through a survey, of an applied nature, with a qualitative-quantitative approach. The results point to a low level of control, which compromises transparency and impacts the sustainable delivery of services to the community. It is concluded that the institution needs improvements in decision-making, managerial leadership, and the standardization of sustainable actions as ways to strengthen the principles of governance. It is recommended to enhance the institution with structured training and the creation of a platform for data aggregation, feedback, and methodological monitoring.

Keywords: Governance. Transparency. Control in Public Administration. Public Contracts. Public Procurement.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, vários contextos de governança foram criados, dentre eles a Governança Corporativa que é mais debatida no setor privado e tem colaborado com o setor público. Matias-Pereira (2010) explica que é perceptível que a boa governança corporativa vem contribuindo para as transformações nos setores privado e público. Observa-se que é insuficiente a realização de reformas e a adoção de princípios de governança pública pelos governos, existindo a necessidade de propagação das práticas. A transmissão de informações de interesse público à sociedade é um propósito da governança a ser cumprido, exigindo uma comunicação pública efetiva (NAKAZATO; DA SILVA; VICENTIN, 2021).

Condutas voltadas para o aprimoramento da gestão pública se destacaram internacionalmente. Foi com a premissa de evolução e transparência na administração das organizações que surgiu a lei Sarbanes-Oxley (SOX) nos Estados Unidos, em 2002, uma resposta aos escândalos no sistema de ações do país e com o objetivo de proteger investidores e *stakeholders* contra erros contábeis e práticas fraudulentas (CARIOCA; DE LUCA; PONTE, 2010). Em 2005, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE publicou seu primeiro relatório. Recomendava a modernização pública como roteiro a seguir, versando sobre transparência no governo, avanço no desenvolvimento do setor público, servidores públicos motivados, fiscalização e prestação de contas (THORSTENSEN E NOGUEIRA, 2020).

No Brasil, a modernização da gestão pública emerge gradativamente com destaque para o Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP) que surgiu em 2013, objetivando a habilitação de gestores, técnicos e auditores na entrega de serviços públicos de qualidade aos cidadãos (IBGP, 2013). Em 2017, o Tribunal de Contas da União (TCU) instituiu o Índice de Governança e Gestão (IGG), consolidando quatro levantamentos anteriormente realizados de forma separada — governança de pessoas, tecnologia da informação, contratações e governança pública. O índice é voltado às organizações públicas, possui avaliação anual, caráter público e integra o processo de prestação de contas (TCU, 2017). As ações de aprimoramento do controle interno, por sua vez, decorrem, em grande medida, de pressões externas exercidas pelo controle externo. Nesse contexto, a fiscalização extrínseca contribui para o fortalecimento dos mecanismos internos e para o avanço social, ao promover o cumprimento de normas e princípios constitucionais (MONTANHOLI; SANTOS, 2020).

A Universidade Federal do Piauí - UFPI, sediada na cidade de Teresina, capital do estado, é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação, instituída pela Lei nº

5.528 de 12 de novembro de 1968, que autoriza seu funcionamento sob a forma de fundação. Tem como missão promover a educação superior de qualidade, com vista à formação de sujeitos comprometidos com a ética e capacitados para atuarem em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional (UFPI, 2020).

A UFPI possui quatro campi em diferentes cidades do estado: Teresina, Floriano, Picos e Bom Jesus, inaugurados ao longo da história da instituição. Possui uma variedade de demandas e singularidades, enquadra-se nessa perspectiva de sustentabilidade das contratações, vinculando-se estrategicamente com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O Plano de Desenvolvimento Institucional passou a ser fator estruturante de uma gestão estratégica, com a explicitação de indicadores de acompanhamento, e base de um processo de avaliação institucional sistemático (MONTICELLI *et al.*, 2021).

A Lei nº 14.133/2021 modernizou as normas para licitações públicas, adequando o rol de fundamentos com a incrementação dos princípios da celeridade, economicidade, motivação, segregação de funções e do desenvolvimento nacional sustentável, entre outros. A supracitada legislação, aborda conceitos relacionados com a boa governança e com o estabelecimento das condições para a padronização de compras (BRASIL, 2021).

O progresso sustentável das instituições sinaliza o compromisso com uma atuação harmônica entre meio ambiente, economia e sociedade. Cader Silva e Cohen (2023) ressaltam que a implementação de ações e políticas sustentáveis, bem como a promoção de um padrão de consumo equilibrado — com baixo impacto ambiental, justiça social e avanço econômico e ético —, constitui dever da Administração Pública. A constância no setor público é essencial na adequação dos serviços ofertados, proporcionando resultados efetivos para a sociedade. Da mesma forma, aplica-se a previsão, fiscalização e clareza como características fundamentais das contratações. Dito isso, problematizou-se: como os mecanismos de planejamento, controle e transparência podem ser usados para a melhoria dos resultados nas contratações públicas, relacionando-se com as metas definidas no PDI da Universidade Federal do Piauí?

Na busca para uma resposta ao problema de pesquisa, definiu-se como objetivo geral analisar como os mecanismos de planejamento, controle e transparência contribuem na melhoria dos resultados nas contratações públicas da Universidade Federal do Piauí, em consonância com as metas estabelecidas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). E como objetivos específicos: (a) averiguar os mecanismos de planejamento, controle e transparência utilizados nas contratações públicas da UFPI; (b) verificar o alinhamento dos resultados das contratações públicas com as metas e diretrizes estabelecidas no Plano de

Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPI; (c) analisar a utilização de software como retroalimentação das informações processuais.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de avaliar a efetividade da governança institucional, por meio das metas estabelecidas no PDI e das compras, considerando que para o alcance do desenvolvimento sustentável nas contratações públicas faz-se necessário o monitoramento e controle dos processos internos e recursos da organização, do planejamento à fiscalização, como bem evidenciado no parágrafo único do Art.11 da Nova Lei de Licitações e Contratos:

A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos (BRASIL, 2021).

Observando a vasta variedade de demandas e as especificidades da legislação, a eficiência na aquisição de serviços públicos torna-se imprescindível, conectando-se à ideia de consumo e produção responsáveis, objetivo 12 do desenvolvimento sustentável - ODS, da agenda 2030, (ONU, 2015). O grau de governança fundamenta o entendimento sobre o envolvimento dos agentes públicos na tomada de decisão e como influenciam o desenvolvimento do serviço público no ambiente (SILVA; LIMEIRA FILHO; MARTINS, 2022).

A agenda para o desenvolvimento sustentável fixou 17 objetivos, definidos pela ONU (Organização das Nações Unidas), em 2015, para alcance até 2030 pela sociedade, instituições públicas e privadas (ONU, 2015). O compromisso com políticas públicas exige previamente a priorização dos serviços que serão executados, construídos pela percepção dos agentes públicos, mas com impacto na sociedade (Almeida; Matos Júnior; Salgado, 2022).

As contratações realizadas por uma instituição de ensino superior requerem integridade, transparência e prestação de contas na utilização dos recursos. Nesse contexto, a promoção de um ambiente íntegro e confiável nas aquisições é fundamental para alcançar resultados proveitosos e efetivos (BREGA FILHO; DINIZ; DINIZ, 2022).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aspectos Históricos da Governança

O conceito de Governança começou a ser divulgado no início dos anos 1990, através do relatório de Cadbury, em 1992, e do Código de Governança Corporativa da

General Motors (GM) nos Estados Unidos, com o objetivo de melhorar as práticas de gestão das empresas. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC (2006), ressalta que as discussões envolvendo acadêmicos, investidores e legisladores, originando teorias e marcos regulatórios, avolumaram-se nos anos 1990, após os graves escândalos contábeis da década anterior, envolvendo diferentes e importantes empresas. Em 1992, foi publicado na Inglaterra o Relatório Cadbury, considerado o primeiro código de boas práticas de governança corporativa, posteriormente guiando a administração pública (De Amorim; De Oliveira, 2022).

A Lei Sarbanes-Oxley (SOX) enfatiza a utilização de controles internos e a adoção de boas práticas de governança corporativa como requisitos para o adequado gerenciamento das empresas. Nesse sentido, a adoção equilibrada de condutas íntegras possibilita o alcance dos objetivos planejados, garantindo resultados aos investidores, a otimização da imagem institucional e relações mais saudáveis com as partes interessadas (Carioca; De Luca; Ponte, 2010).

Para o Instituto brasileiro de governança Corporativa (IBGC, 2024), governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Uma estrutura que baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização, na busca pelo equilíbrio entre os interesses das partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.

Uma iniciativa popular, liderada por um juiz, resultou na criação da Lei da Ficha Limpa (Lei Complementar nº 135, de 4 de junho de 2010), no Brasil. Trata-se de um importante avanço no enfrentamento à candidatura de políticos condenados por decisões colegiadas, ao estabelecer critérios mais rigorosos de elegibilidade e prazos de inelegibilidade.

A ampla participação da sociedade nessa mobilização evidencia a necessidade de exigir integridade e transparência daqueles que se dispõem a representar a população perante o Estado. Nesse contexto, o controle social manifesta-se por meio da participação direta e representativa da sociedade civil, no âmbito da democracia, contribuindo com o poder público no cumprimento das funções constitucionais de legislar, fiscalizar e controlar (RAUSCH; SOARES, 2010).

2.2 Governança Institucional

A aplicação da governança corporativa no setor público é uma estratégia de conciliar experiências da iniciativa privada para a resolução de problemas de gestão da esfera pública. Compreende o equilíbrio de uma estrutura formada pelos *stakeholders*, objetivando a promoção do bem comum e a superação individual ou de possíveis grupos existentes (MADEIRA; ANDRADE, 2024).

O conceito de Governança Pública tem sido constantemente revisado pelos órgãos públicos, principalmente com o propósito de manter-se atualizado, para fornecer mais segurança e contribuição aos *stakeholders* do serviço público. Em dezembro de 2023, a Portaria-TCU nº 202 aprovou a 5ª edição do Manual de Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU, que adotou um conceito abrangente para governança pública organizacional, envolvendo os mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão nas organizações públicas. O objetivo da governança é garantir a condução adequada das políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2023), uma vez que o propósito de qualquer Instituição Pública é servi-la de forma sustentável e transparente.

Ao adotar um modelo de governança corporativa, as organizações necessitam considerar o meio no qual estão estabelecidas. O ambiente das universidades revela a pluralidade de atribuições e a elevação de suas responsabilidades dentro do contexto do ensino, pesquisa e extensão (MARINELLI, 2005). Para Santos e Souza (2022), a governança nas universidades públicas federais necessita de avaliação adequada às características das organizações de ensino, não podendo ser nivelada com outras instituições, sejam públicas ou privadas, ou seja, exige considerações dos mecanismos da própria realidade na qual está inserida.

Souza e Freire (2021) explicam que a educação superior tem uma função essencial na formação social, cultural e cidadã de seus alunos e, desse modo, as universidades têm incorporado em suas ações de gestão, monitoramento sistemático, planejamento e avaliação de mecanismos de governança, que vai além do atendimento às demandas sociais, pois objetivam também a prestação de contas aos órgãos reguladores de controle, assumindo um modelo de compromisso com a coletividade e as normas.

2.3 Compras Públicas

As compras públicas são realizadas por meio de licitação, um processo formal estabelecido inicialmente pela Lei nº 8.666/93, e que passou por profundas transformações jurídicas ao longo do tempo, de maneira simultânea às crescentes reformas do estado.

Diante de sua relevância na área e de seu caráter crítico, o objetivo tem sido aprimorar a gestão das compras públicas por meio de dispositivos voltados à eficiência, à geração de valor, à obtenção de resultados e à transparência para a sociedade. Trata-se de um setor de elevado custo para o governo que, conforme destaca Taufick (2021), possui grande importância para a economia, ao movimentar aproximadamente 15% do PIB brasileiro. Nesse contexto, apenas com a adoção de práticas mais eficientes nesses procedimentos é possível alcançar a redução do dispêndio público e a satisfação das partes interessadas.

As compras públicas decorrem de demandas previamente identificadas pelos setores da instituição e têm como finalidade assegurar a continuidade dos serviços públicos, além de contribuir para o cumprimento da missão organizacional. Para tanto, exigem dos gestores públicos a observância de parâmetros como legalidade, impessoalidade, interesse público, sustentabilidade, planejamento e controle.

O controle, nesse contexto, configura-se como um processo sistemático de monitoramento e avaliação da gestão e da estratégia, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria e promover o alinhamento dos resultados institucionais às diretrizes organizacionais e aos interesses das partes interessadas (ALMEIDA; SOUZA, 2018).

A efetivação das compras públicas sustentáveis, especialmente no setor público brasileiro, é um tema que vem sendo progressivamente debatido, ganhando mais repercussão no final da década de 1990, com a criação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) – que traz orientações específicas para a realização de compras públicas sustentáveis (DE SOUSA; DE ALMEIDA; NOGUEIRA, 2023).

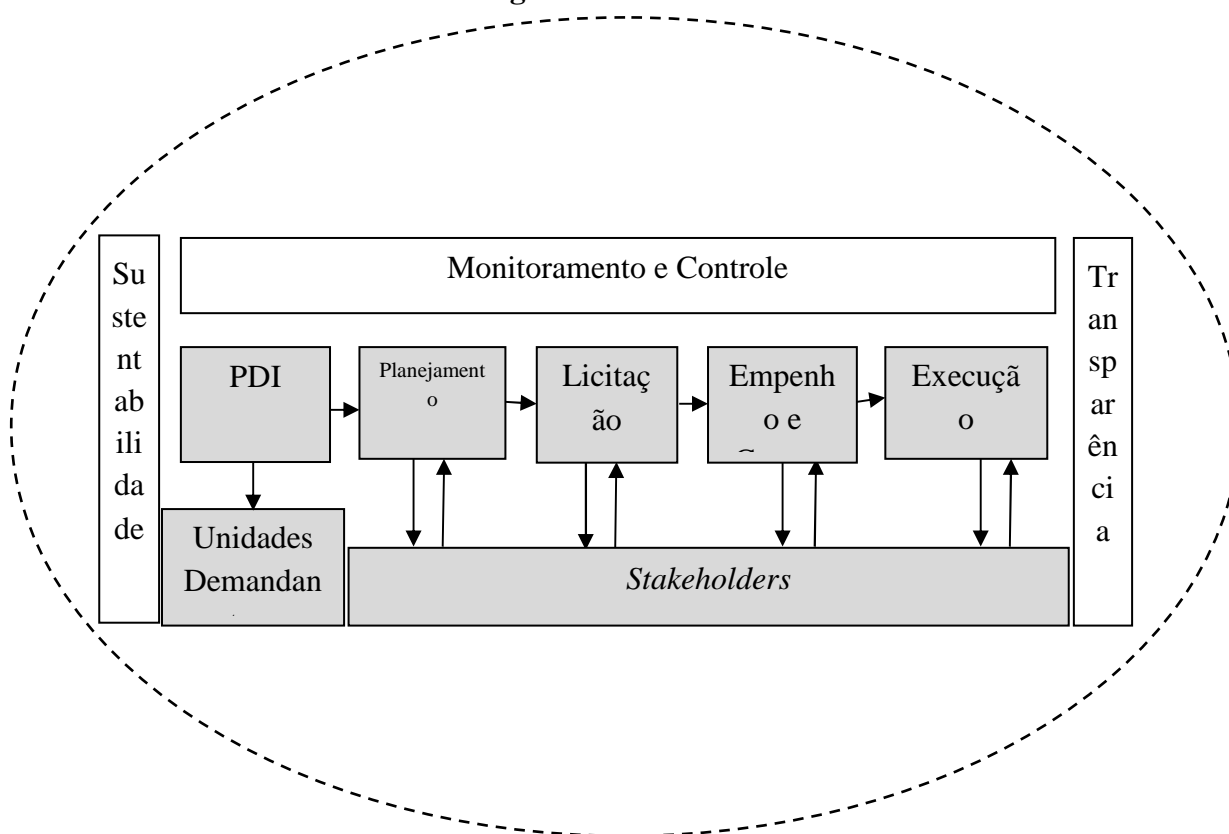
2.4 Framework da Fase Processual

Serão apresentadas duas estruturas: a primeira mais abrangente e a segunda mais minuciosa, visando à representação da conexão do ciclo de compras, projetando a compreensão integral do procedimento.

O framework teórico geral do presente trabalho exhibe o contexto geral da estrutura, dividido em quatro fases (planejamento, licitação, empenho e contrato e execução contratual),

considerando que a primeira fase é a que requer maior atenção. Posteriormente, no diagrama detalhado, cada parte dessa formação será individualmente representada.

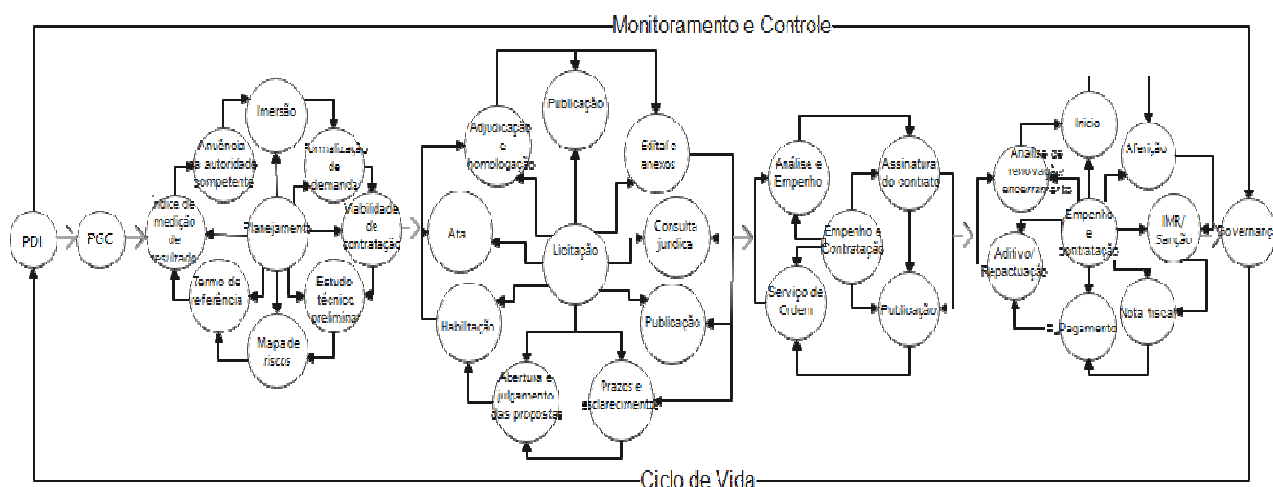
Figura 1 – Framework Geral



O mapa geral considera a importância dos *stakeholders* na governança, ao influenciarem e serem influenciados pelas decisões gerenciais na perseguição pelos seus objetivos estratégicos. Os *stakeholders* internos exercem um papel fundamental na eficiência do andamento de cada fase e são indispensáveis pela interação genuína com outros participantes das contratações, pela responsabilidade intrínseca e pela influência sobre todas as etapas e no comprometimento eficaz (RODRIGUES; REIS, 2023). A ênfase no planejamento, fase inicial, é crucial para a efetividade do processo de contratação, entretanto a coordenação da execução contratual, fase quatro, revela-se fundamental na garantia da prestação dos serviços.

A partir da figura apresentada, o trabalho demonstra o fluxo detalhado da rotina processual afetado pelas demandas específicas da entidade, em que a relação depende do desenvolvimento de cada etapa. Esse conjunto reduzido de variáveis do *framework* geral constitui o *framework* específico ou de aplicação empírica (Figura 2.2).

Figura 2 – Framework Específico



Fonte: autoria própria.

O desenho específico mostra a complexidade de cada fase. A etapa de planejamento interfere positiva ou negativamente nas demais etapas, sendo determinante para a celeridade e efetividade do procedimento, bem como para retrabalho e/ou morosidade do certame.

O detalhamento das etapas dentro de cada fase considera a regularidade das ações no alcance de êxito, sem interrupções ou retornos a qualquer estágio anterior. De modo geral, o desenvolvimento de um objeto de compras tem prazo médio de seis meses, do planejamento à contratação, influenciado diretamente pelos departamentos e pelas equipes de trabalho. O monitoramento e controle ocupa-se da avaliação geral e detalhada dos ciclos para a sequência e efetivação na previsão estabelecida.

O processo de compras é considerado complexo, pois necessita de servidores com capacitação na legislação e conhecimento técnico da demanda, além de competência ambiental e moderna. Uma tarefa intrinsecamente complexa por envolver fornecedores nacionais e/ou internacionais, relação extensa de produtos e serviços e fundamento jurídico amplo, (MORRUDO, 2024). Alguns objetos têm contratações cíclicas, podendo ser serviços continuados ou aquisições constantes.

A utilização de tecnologias para o controle ambiental é uma necessidade que depende da reflexão das pessoas sobre os hábitos de consumo e o uso sustentável dos recursos nativos, resultante de um novo olhar entre meio ambiente e sociedade, estimulado pela transformação na educação (SOARES; MARACAJÁ, 2024).

3 METODOLOGIA

3.1. Caracterização da Pesquisa

O estudo caracteriza-se como *survey*, com abordagem mista, realizado em alguns setores da UFPI. A pesquisa de campo permite o levantamento de dados de uma parte de um conjunto para a explicação de um fenômeno. Babbie (2003) explica que os *surveys* assemelham-se ao censo, mas a principal distinção é que em um *survey* estuda-se uma amostra de população, enquanto o censo analisa o grupo integralmente. O questionamento qualiquantitativo visa alcançar administradores e agentes diretamente relacionados com a temática desenvolvida, e dessa forma, ampliar a possibilidade de compreensão do estudo. Gil (2017) explica que as pesquisas de métodos mistos combinam harmoniosamente procedimentos quantitativos e qualitativos.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados desenvolveu-se por meio da consulta documental, aplicação de questionário estruturado (distribuído on-line por meio do *Google Forms*) e entrevistas semiestruturadas.

O ambiente da pesquisa compreendeu os setores que fazem parte das compras de bens e serviços comuns, por entender-se que estão diretamente relacionados com a proposta de estudo. A fase de captação dos dados foi dividida em duas etapas: inicialmente com a aplicação de questionário, de forma mais geral, submetida a todos os *campi* da instituição, alcançando 32 respondentes, com o objetivo de ampliar a compreensão dos fatos.

O link de acesso aos questionários foi disponibilizado para os servidores dos quatro *campi* da instituição, por e-mail e/ou whatsapp, com a finalidade de alcançar o maior número possível de respondentes relacionados com alguma fase do processo de licitação.

No segundo estágio, procedeu-se com a realização presencial das entrevistas, entre os meses de novembro de 2024 e fevereiro de 2025, com sete pessoas em setores mais estratégicos dentro da dinâmica das contratações, visando ao detalhamento na esfera gestacional, demandante e requisitante. As declarações foram gravadas e posteriormente transcritas com uso de ferramenta tecnológica, para melhor compreensão dos dados. Os diálogos alcançaram 293 minutos, uma média de 41,85 minutos por interlocução.

A seleção dos entrevistados foi direcionada aos *stakeholders* que compreendem o ciclo de execução, gestão e controle das compras (coordenação de compras, gerência de contratos e diretoria administrativa), ocupantes de cargo de direção dentro da Pró-Reitoria de Administração (PRAD), inclusive a chefia da unidade, somando-se quatro integrantes com vasta experiência na área. Complementando a lista de colaboradores dessa etapa, questionou-se ainda um total de três servidores das unidades: prefeitura universitária (preuni) e restaurante universitário (RU), representando setores demandante e/ou requisitante, conhecedores nas funções de instrução processual e fiscalização.

A não submissão dos dados ao CEP/CONEP (comitê de ética em pesquisa) está amparada no inciso V, parágrafo único do Art 1º da resolução nº 510, de 07 de abril 2016, do Conselho Nacional de saúde - CNS:

Pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito (Resolução nº 510/2016);

Todos os respondentes são servidores efetivos da instituição e participam diretamente de algum ciclo da contratação na UFPI. O TCLE (termo de consentimento livre e esclarecido) foi entregue, lido e assinado individualmente por cada participante antes do início da entrevista.

Para inspecionar os dados da pesquisa, utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo de Bardin (1977), estruturada em três etapas: (i) pré-análise – a leitura inicial do material a fim de compreender os aspectos e levantamento dos principais temas; (ii) codificação – reconhecimento e agrupamento das informações destacadas nas falas dos participantes, correlacionando-as para uma organização estruturada; e (iii) tratamento dos resultados e interpretação – diagnóstico das conversas sob os parâmetros do referencial teórico, possibilitando a exposição fundada dos estudos.

O questionário e o roteiro de entrevista foram adaptados para o estudo, conforme modelo testado inicialmente por Dezolt e Barbosa (2016), constituído por seis categorias. A análise e argumentação dos dados inicia-se na segunda categoria, a partir da pergunta número sete, considerando que a primeira parte é introdutória, composta por seis questões que tratam das informações gerais, dados pessoais e profissionais dos participantes e sem relação com o objeto pesquisado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Análise Quantitativa

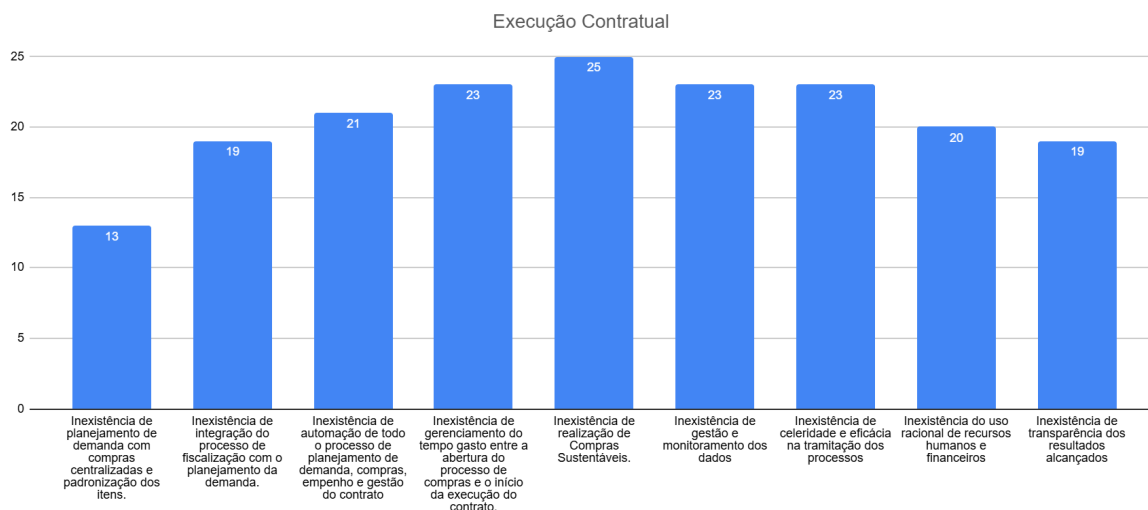
No resultado quantitativo da pesquisa, destaca-se positivamente a indagação sobre a segregação de funções, apresentando-se existente para 24 sujeitos e inexistente para os outros oito que responderam. De forma contrária, o estudo revela outros itens como inexistentes, evidenciando um desequilíbrio na padronização, planejamento, integração e no desempenho dos contratos, ou seja, pelo menos duas das cinco fases do procedimento de compras mostraram resultados contraditórios com a eficiência almejada para uma aquisição eficaz. A inexistência ou retardo nas homologações de compra bem como a morosidade na abertura desses processos comprometem o atendimento das demandas, produzindo riscos ao propósito da instituição (MORRUDO, 2024).

O planejamento de compras representa uma fase essencial do processo. A decisão sobre a necessidade de compra numa instituição de grande porte é etapa fundamental, demanda tempo, organização e colaboração de todas as unidades envolvidas. Um plano integrado, comumente composto pelas unidades, funciona como uma mitigação de riscos para possíveis retrabalhos de aquisição envolvendo um mesmo produto ou serviço. A conclusão do planejamento depende das estimativas enviadas pelos setores para consolidação e conformidade do órgão central, para melhor avaliação e otimização pela organização (BREGA FILHO *et al*, 2022).

Quanto à revisão periódica dos contratos, sobressaiu-se como inexistente para 23 dos 32 respondentes, dados mais evidentes para os pesquisados.

Eu acho que, inclusive, a gente tem o IMR, que é justamente para avaliação mensal dos contratos, que seria interessante se a gente conseguisse juntá-los todos nesse sistema mesmo de gestão dos contratos, se a gente conseguisse para ver uma evolução inclusive ao longo do mês. Divulgar dentro do sistema. Divulgar dentro do próprio sistema, pontuou o inquirido 5.

A imagem a seguir retrata negativamente alguns dos dados sobre automação do processo, uso racional de recursos humanos e financeiros, sustentabilidade e transparência. E por exercerem funções essenciais nas compras, relacionam-se pontualmente com o funcionamento da governança na instituição, requisitando equilíbrio e integração na dinâmica contratual. Os processos, sistemas, práticas e procedimentos – formais ou informais – que governam as instituições estão relacionados com a governança (Lugoboni; Marques, 2022).

Figura 4 – Gráfico execução contratual

Fonte: autoria própria

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

A padronização de compras da UFPI é feita com a organização das demandas de compras pelos setores demandantes e requisitantes, correspondente à diversidade de itens que possui. A complexidade da uniformização acontece pela variedade de produtos e serviços. Para os entrevistados, já se observa avanço no atendimento ao Decreto nº 10.947 de 2022, que trata do Plano Anual de Contratações e instituiu o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC), com o objetivo de otimizar as requisições de bens e serviços. Isso se evidencia pelo estabelecimento das seções responsáveis e pela adequada distribuição de tarefas. Entretanto, ainda persiste dificuldade na organização contínua dos itens, em razão da insuficiente conscientização institucional sobre a importância do processo como um todo.

Para o entrevistado 2, a visão interna do setor é de que a padronização precisa melhorar muito, para atingir um controle efetivo. O entrevistado 3 complementa, enfatizando que a utilização de documentos que ajustam a instrução processual indica um nível de regulação.

Para Agata, De Assis e Garcia (2024), o plano anual de contratações (PAC) tornou-se uma estratégia para o esboço das contratações e revela o padrão de amadurecimento de governança nas instituições. O PAC auxilia no planejamento com o levantamento anual das necessidades, instigando os setores a comporem suas demandas. Os respondentes evidenciaram a dificuldade de planejamento por falta de servidores e a priorização eventual de

determinados itens como requisito ao atendimento de demandas urgentes, expresso pelo respondente 4.

As compras são realizadas de forma centralizada, havendo a atuação de demandantes e requisitantes da instituição, que participam principalmente das etapas de planejamento e fiscalização. Ademais, há um setor específico responsável pela condução dos processos licitatórios, voltado à aquisição de bens e serviços comuns. Tal arranjo contribui para o aprimoramento da segregação de funções, embora ainda se observe acentuada carência de servidores. A participação segmentada entre agentes distintos caracteriza um modelo de responsabilidade compartilhada, mitigando a concentração individual de poder (JOSÉ, 2025).

Considerando que, em regra, quem atua como pregoeiro não entra como fiscal, mesmo com as dificuldades enfrentadas pela falta de servidores, há um nível aceitável de segregação de tarefas, como enfatizaram os entrevistados 1 e 2.

No que se refere à integração entre os setores, observa-se dificuldade na comunicação entre a unidade central — responsável pela coordenação do processo — e as demais instâncias, especialmente quanto ao acompanhamento do andamento dos procedimentos. As falas indicam uma visão restrita ao próprio ambiente organizacional, o que compromete o fluxo intersetorial, em razão de uma interação ainda deficiente.

Uma percepção ampliada da área de gestão de contratações reforça o papel da liderança na orientação das ações de controle interno, devidamente ajustadas, definindo-se como elemento essencial para o funcionamento efetivo dos processos, conforme Brito (2020). Nesse contexto, a atuação articulada da Pró-Reitoria mostra-se indispensável para a fluidez dos processos e para a continuidade do planejamento das ações por todas as partes interessadas.

Os participantes argumentaram que não há avaliação ininterrupta dos contratos da instituição. A aferição sobre o desempenho é realizada de forma ocasional, caso ocorra alguma dificuldade na prestação do serviço.

Pelo o que eu sei, é só quando algum fiscal encaminha algum relatório, alguma solicitação, formalizando para a gerência de contratos ou para a PRAD, algum problema que a gente tenha. Mas a questão de desempenho de contratos, até onde eu sei, é mais na parte da fiscalização em si (respondente 5).

Ferreira e Oliveira (2022) enfatizam o dever de uma integração natural, pontual, espontânea e ética, que pode ser viabilizada por um sistema de informações organizado,

assegurando o fluxo constante de dados e a articulação das unidades envolvidas, admitindo a responsabilidade compartilhada entre os setores e a colaboração recíproca.

Sublinha-se a ausência de aprofundamento coeso na construção de um plano de demandas íntegro, que abranja e reúna todas as necessidades da instituição, visando a uma disposição sustentável das compras públicas. O entrevistado 1 exemplifica que há dificuldade em concentrar e reunir a realidade das demandas pelo setor requisitante. Demarchi, Guercio e Sierra (2023) classificam que a instrução reduzida, a falta de lideranças e a ausência de controle estão relacionadas às barreiras que se destacam nas categorias de progresso dos países, evidenciando dificuldades recorrentes para a efetivação das compras sustentáveis.

A pesquisa revela que há uma capacitação mais acentuada na central de compras, entre os pregoeiros e a equipe central de licitação, destacada principalmente pela rotatividade de pessoas nesses ambientes. As tarefas são distribuídas entre o grupo, de acordo com a urgência da demanda e/ou a disponibilidade de cada membro, podendo acarretar sobrecarga de trabalho, uma vez que não há mensuração da força de trabalho ideal.

O entrevistado 1 ressalta a necessidade de melhoria, mas avalia que é difícil lidar com a rotatividade, principalmente nas unidades demandantes, o que compromete a regularidade na capacitação dos técnicos. Para Da Silva *et al* (2024), a capacitação proporciona segurança para o servidor, possibilitando-lhe adquirir competências, conhecimentos e novas formas de trabalho, imprescindíveis no progresso da tecnologia.

As entrevistas revelam a dificuldade de percepção e acompanhamento do processo sem um sistema que faça a integração de forma ordenada, com a possibilidade de concatenação dos dados, para suporte futuro nas compras. Silva, Laurinho e De Souza (2020), compreendem que a dinâmica das atividades e o apoio ao comando administrativo do órgão resultam da avaliação do nível de desenvolvimento dos recursos tecnológicos existentes.

A dinâmica sobre as penalidades para contratadas que criam dificuldade na prestação dos serviços relaciona-se com o conhecimento formal da legislação aplicada à temática. O respondente 3 cita o embasamento teórico como exemplo de sanção. O respondente 6 ressalta o entendimento sobre a existência de um sistema de cadastro de fornecedores (SICAF), como ambiente para o registro de restrição, destacando que nunca operacionalizou as informações.

Em relação ao tempo médio para a realização da contratação:

Como eu disse, então eu não sei onde é que está o gargalo desse fluxo. Aí é não sei se a demanda é muito grande e o, por exemplo, o setor de licitação é muito pequena, reduzida (respondente 2).

Para o primeiro entrevistado, o uso de recursos humanos e financeiros é ineficiente, considerando as falhas no planejamento. Avaliou ainda a dificuldade de idealizar uma forma de maior transparência para as contratações. O alinhamento que as instituições públicas buscam continuamente com as práticas de governança visa à garantia da qualidade dos serviços para a comunidade (MORRUDO, 2024).

4.3 Discussão dos Resultados

As contratações da Universidade Federal do Piauí são divididas em bens e serviços comuns e obras e serviços de engenharia. A presente pesquisa aborda somente as aquisições de bens e serviços comuns, cuja execução da licitação é de responsabilidade da Pró-reitoria de Administração (PRAD) e divisões que a compõem, com a contribuição dos setores requisitantes e demandantes da UFPI.

Para a padronização das compras no PGC, a gestão divide as unidades em demandantes e requisitantes, classificando-as de acordo com a especificação do produto ou serviço, com o objetivo de unificar as solicitações similares, integrando as informações. Cabe aos demandantes, no primeiro trimestre do ano, o levantamento da necessidade; posteriormente, os requisitantes efetuam o cadastro no sistema e o envio da lista para o ano seguinte, podendo sofrer alterações de forma justificada durante o período de produção, conforme a legislação. A PRAD é responsável pelo gerenciamento, análise e apresentação das demandas à administração superior para a consolidação do plano.

A sequência requerida para a compra de um produto ou serviço inicia-se com um plano geral de contratações (PGC) sólido, seguido por todas as etapas demonstradas no fluxo geral (figura 1) e de forma mais detalhada (figura 2) até a execução contratual. Dentro desse encadeamento, estão inseridos todos os procedimentos necessários para a realização da aquisição, revelando a necessidade dos recursos humanos, financeiros, sistemas, tempo gasto, organização e *stakeholders* envolvidos no processo.

Analizando o resultado da coleta de dados bem como a correlação entre as informações obtidas pelos questionários e entrevistas, tem-se que a segregação de funções existe nos dados do questionário, assim como na percepção dos entrevistados, mesmo com a baixa de servidores e a alta rotatividade, salientada pelos respondentes 1 e 2.

A integração entre a unidade central e os demandantes e/ou requisitantes empatou tecnicamente na abordagem quantitativa, o que pode ser explicado pela observação de uma

interação deficiente e limitada na visão dos interpelados qualitativamente, subentendendo-se haver uma desordem perceptiva nessa temática. Do mesmo modo, a discussão sobre centralização e descentralização das compras apresentou igualdade numérica; porém, as aquisições estão concentradas na coordenação de compras e licitações, apontando para o desconhecimento de uma parte significativa dos pesquisados. Competência e capacidade são conceitos requisitados para os gestores públicos, ou seja, conhecimento e experiência necessários ao exercício dos cargos que a sociedade lhes confiou (NAKAZATO; DA SILVA; VICENTIN, 2021).

Na discussão sobre padronização, planejamento e desempenho dos contratos, revela-se um nível de regulação decorrente do uso racional de documentos e da legislação, segundo o respondente 3. A falta de servidores e a necessidade de priorização de determinadas demandas dificultam o nível de planejamento estimado, conforme confidenciou o respondente 4. Por fim, o desempenho dos contratos não é constantemente aferido, sendo realizado apenas de forma ocasional, diante de eventuais problemas na demanda. Percebe-se uma correspondência entre as duas formas de respostas coletadas. A Lei nº 14.133 de 2021 determinou um equilíbrio entre demanda, custo e benefício ao exigir, anualmente, os planos de contratações, reduzindo as possibilidades de superfaturamento e assegurando orçamentos previsíveis (BORGES; PINHEIRO, 2025).

O plano de compras com aquisições comuns centralizadas apresentou dados quase proporcionais, enquanto o plano de demandas integrado com compras sustentáveis destacou-se como inexistente para quase 80% dos respondentes no Google Forms. O entrevistado 1 relata que há dificuldade na reunião dos dados pelos setores demandantes, bem como ausência de apreciação formal e contínua dos requisitos de sustentabilidade, comprometendo a integração coletiva das aquisições e o equilíbrio ambiental.

Salienta-se ainda a pontuação individual atribuída pelo entrevistado 7 em relação ao quesito sustentabilidade, acrescentando a existência de um trabalho inicial voltado à identificação da necessidade de equilíbrio para o bom funcionamento do setor requisitante, realizado a partir de demanda específica e iniciativa pontual, sem uma padronização de gestão instituída. O exercício do equilíbrio ambiental nas políticas institucionais das universidades desenvolve-se de forma embrionária, exigindo integração entre o direcionamento dos recursos e a prática organizacional (PACHECO; BARCELOS, 2025).

O respondente 6 avalia que há muitos demandantes e que as equipes, em geral, são as mesmas, com grande volume de itens a serem adquiridos. Há falhas no dimensionamento de pessoal, não havendo atenção adequada à necessidade de recursos humanos, e os setores

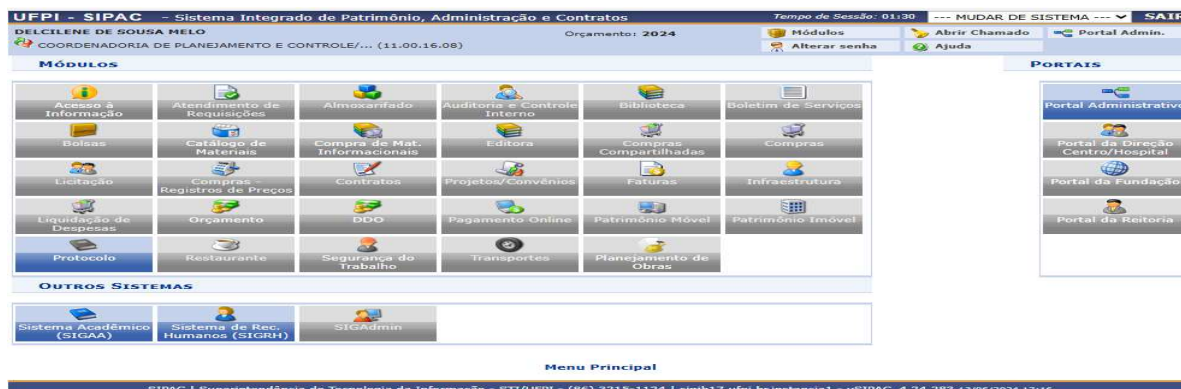
apresentam capacitação irregular. Acredita que seria ideal a apresentação anual, pela instituição, de um calendário de cursos disponíveis para os servidores. Para Matias-Pereira (2010), a boa governança posiciona-se além do funcionamento das estruturas e não representa um fim em si mesma; melhores práticas exigem o compromisso de todos que participam.

A capacitação na unidade central e a existência de sistema de compras verificaram-se na maioria dos questionários. Na visão do respondente 5, há um esforço maior de treinamento na unidade central em relação à legislação, embora se percebam dificuldades e resistência no setor diante de demandas mais singulares, seja por desconhecimento ou insegurança.

As indagações sobre o sistema eletrônico de gestão de contratos e o sistema de sanção de fornecedores resultaram em divisão igual. A ambiguidade numérica correlaciona-se com as falas dos entrevistados ao citarem a legislação como opção sancionadora (respondente 3) e o SICAF como meio para registrar a informação (respondente 6), porém sem a indicação concreta de ação contínua e rotineira nos relatos, baseando-se no campo jurídico teórico, por não terem operacionalizado a atividade. O respondente 4 argumentou que o sistema da própria instituição é utilizado apenas como uma pasta para armazenamento de arquivos, inclusive daqueles produzidos no sistema do governo. Para Nakazato *et al.* (2021), a promoção de melhorias na transparência, na disseminação de informações, na agenda institucional, nos dados e nas ações decorre da utilização de recursos tecnológicos e de comunicação que transformam o ambiente interno.

Para De Jesus Miotto *et al* (2024), o monitoramento e a supervisão de ações executadas por equipes diversas em estágios distintos do processo conseguem ser viabilizados pelo gerenciamento de um sistema integral de contratos. A UFPI utiliza parcialmente os Sistemas SIG – sistema integrado, que se apresenta em três seções: SIGAA (acadêmico), SIPAC (administrativo) e SIGRH (recursos humanos). O Sistema Integrado de Patrimônio, administração e contratos (SIPAC) possui vários módulos relacionados com as atividades administrativas, que exigem avaliação para disponibilização e utilização na condução e integração das contratações.

Figura 5 – sítio administrativo da instituição



Fonte: sítio da UFPI.

Sobre o SIPAC, um participante afirma:

São só preenchimento, você só alimenta o sistema. Ele não tem um retorno. Para o fluxo do processo. Seria muito interessante ter um sistema que pudesse apoiar a gente nisso. Principalmente o fiscal, que teoricamente é quem mais precisa de informações durante a execução do serviço (respondedor 7).

Os dados levantados indicam morosidade na tramitação do processo quando o tempo médio ultrapassa seis meses entre o início e o fim dos procedimentos de compras, período de validade da pesquisa de preços indicado pela legislação, o que pode inviabilizar a contratação. A ausência de um sistema integrado com capacidade para o monitoramento das informações processadas afeta a dinâmica do processo, comprometendo o manejo sustentável dos recursos. Ao priorizar procedimentos eletrônicos e o uso de sistemas de integridade nas contratações, a Lei nº 14.133 de 2021 ambiciona maior eficiência nas aquisições públicas (BREGA FILHO; DINIZ; DINIZ, 2022).

A falha no planejamento foi considerada pelo grupo como possível causa para a justificativa dos dados. A organização inicial influencia os requisitos mínimos aceitáveis para uma contratação condizente com a legislação. A sustentabilidade não se enquadra como regra no arranjo de compras da entidade, sendo vista de forma distanciada na contratação pela maioria dos entrevistados, mais familiarizada apenas para um dos inquiridos. Para Agata, De Assis e Garcia (2024), a execução das atividades planejadas com constante fiscalização e monitoramento, bem como a qualificação dos participantes, são aspectos fundamentais para o êxito.

Alcançar a transparência no serviço público é dever e anseio de toda instituição; atingir esse objetivo perpassa um processo complexo e desafiador, constituindo uma construção realizada por etapas bem estruturadas, de maneira contínua. A otimização de sistemas de apoio para os gestores é responsabilidade da alta administração, tornando as fases do plano de contratação mais efetivas e assegurando a correlação entre início, meio e fim (LEONEZ *et al.*, 2022).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar como os mecanismos de planejamento, controle e transparência contribuem na melhoria dos resultados nas contratações públicas da Universidade Federal do Piauí, em consonância com as metas estabelecidas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O resultado da pesquisa evidencia o ensaio em relação à segregação de funções entre a unidade central e os setores demandantes/requisitantes dentro da instituição. Embora haja dificuldades decorrentes da escassez de servidores, esse tem sido um objetivo almejado. Na prática, isso significa que os servidores da fase de licitação não participam de outras etapas. Contudo, não houve análise sobre o índice de sobrecarga de trabalho nos setores. Foram detectadas falhas no planejamento das compras, inclusive na relação com o equilíbrio ambiental, por não haver uma previsão instituída, constante e culturalmente estabelecida.

O estudo revela, ainda, baixo nível de controle, evidenciado como inconsistente na avaliação dos dados relacionados à capacitação dos servidores, à existência de sistema adequado para o trâmite processual, à avaliação de desempenho contratual, ao padrão definido para a sanção de fornecedores e ao período médio ideal para a aquisição de determinado item. A integração entre a unidade central e os demandantes e/ou requisitantes, ponto fundamental para o desenvolvimento regular dos processos, mostrou-se insatisfatória e confusa. Além disso, observou-se divisão numérica quanto à execução centralizada dos certames pela coordenação de compras, simbolizando a ineficácia no entendimento holístico dos procedimentos pelos servidores.

Os resultados comprometem a qualidade da gestão em relação à transparência das informações disponibilizadas, impactando na prestação de serviços sustentáveis à comunidade.

Conclui-se que a instituição necessita de melhorias na tomada de decisão, no protagonismo gerencial e na uniformização de ações sustentáveis, como forma de

fortalecimento dos princípios de governança. A organização do PGC, com a efetivação de um monitoramento continuado nas fases de início, meio e finalização processual das aquisições, pode ser viabilizada com o auxílio de um sistema, possibilitando a retroalimentação das atividades e o acompanhamento metodológico.

Recomenda-se o aperfeiçoamento institucional com treinamento ordenado para todas as unidades, com a finalidade de elevar o nível de conhecimento holístico sobre a temática de compras, mitigando os riscos de morosidade processual, insegurança jurídica e sobrecarga de atividades em alguns atores ou setores. A compreensão culturalmente incorporada viabiliza o fluxo natural das informações. A circunstância exige a disponibilidade de arranjo tecnológico como suporte para a agregação contínua das ações.

A pesquisa contribui para a necessidade de uma avaliação interna, revelando pontos do fluxo de contratações com maiores dificuldades de trabalho e controle para a instituição. Nesse sentido, para pesquisas futuras, sugere-se a abordagem da temática de compras, planejamento, supervisão e transparência institucional na perspectiva dos órgãos federais de controle.

REFERÊNCIAS

AGATA, P. B; DE ASSIS, I. P; GARCIA, L. A. A. **Alinhamento do plano de contratações anual com o planejamento de compras**. São José dos Pinhais, Paraná, Brasil, Revista de Gestão e Secretariado 15.10 (2024): e4240-e4240. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/download/4240/2789> Acesso em: 22 out. 2025.

ALMEIDA, R. S; DE SOUZA, W. A; **Implementação dos mecanismos de governança de tecnologia da informação em uma universidade pública**. Recôncavo da Bahia, BA.(2018). Navus. Revista de Gestão e Tecnologia.v9n1.p136 149.794. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019>. Acesso em 10 mai. 2024.

ALMEIDA, D; JÚNIOR, C. M; SALGADO, T. **"Compras e contratações públicas como mecanismo de atendimento às políticas públicas de inclusão social e desenvolvimento sustentável."** Conjecturas 22.14 (2022): 523-541. Disponível em: <https://scholar.archive.org/work/vas4pzl6nnf5hgbhprhzb7glzu/access/wayback/https://conjecturas.org/index.php/edicoes/article/download/1799/1322> acesso em: 04 nov. 2025.

DE AMORIM, D. A; DE OLIVEIRA, N. B. M. O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. **RAGC**, v. 10, n. 43, 2022. Disponível em: <http://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2700/1720> Acesso em: 22 dez. 2025.

BABBIE, E. **"Métodos de pesquisa de survey. 2. reimpressão."** Belo Horizonte: Editora UFMG (2003). Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0B2EC-0rETWh3VkcxM2FPbkZxUWM/preview?pli=1&resourcekey=0--92HpL-tb4eJIdCPtArZWg>. Acesso em: 23 ago. 2024.

BORGES, R. H. M.; PINHEIRO, F. A. **Transformações na governança das contratações públicas: inovação, responsabilidades e controle externo.** In: Temas emergentes da nova administração pública brasileira. Editora Científica Digital, 2025. p. 93-117. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/241218424.pdf> Acesso em: 29 dez. 2025.

BRASIL: Tribunal de Contas da União. TCU. **Portaria nº 202, de 13 de dezembro de 2023.** Anexo único. Manual Licitações. Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU, 5ª edição. Disponível em: <https://btku.apps.tcu.gov.br//api/obterDocumentoPdf/75119406>. Acesso em: 11 mai. 2024.

BRASIL. **Lei 14.133, de 1º de abril de 2021** - Lei de licitações e contratos administrativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20192022/2021/lei/L14133.htm?origin=instituicao. Acesso em: 10 mai. 2024.

BRASIL. **Lei complementar 135, de 4 de junho de 2010.** Altera a Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990, que estabelece, de acordo com o § 9º do art. 14 da Constituição Federal, casos de inelegibilidade, prazos de cessação e determina outras providências, para incluir hipóteses de inelegibilidade que visam a proteger a probidade administrativa e a moralidade no exercício do mandato. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp135.htm Acesso em: 05 dez. 2025.

BRASIL. Instituto brasileiro de governança corporativa (IBGC). **Governança Corporativa.** [2024]. Disponível em: IBGC | conhecimento-governanca-corporativa. Acesso em: 11 mai. 2024.

BREGA FILHO, V; DINIZ, H. D. M; DINIZ, C. S. **Governança na nova Lei de Licitações: em busca da integridade nas instituições.** Revista Jurídica da Escola Superior do Ministério Público de São Paulo, v. 22, 2022., p. 147 165. Disponível em: https://es.mpsp.mp.br/revista_esmp/index.php/RJESMPSP/article/view/527/340340512 Acesso em: 12 set. 2025.

BRITO, I. **"Governança em contratações públicas: a transformação passa pelos meios."** Portal L&c Licitações e Contratos (2020): 1-26. <https://www.licitacaocontrato.com.br/assets/artigos/governanca-contratacoes-publicas-transformacao-passa-pelos-meios17082020.pdf> . Acesso em 27 mai. 2025.

CADER SILVA, R; COHEN, M. **"Compras públicas sustentáveis: análise de cinco experiências compartilhadas em instituições federais no brasil."** Revista Economia & Gestão 23.65 (2023): 59-74. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/download/29837/21514> Acesso em: 02 dez. 2024.

CARIOCA, K. J. F.; DE LUCA, M. M. M.; PONTE, V. M. R. Implementação da Lei Sarbanes-Oxley e seus impactos nos controles internos e nas práticas de governança corporativa: um estudo na companhia energética do Ceará-Coelce. **Revista Universo**

Contábil, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, v. 6, n. 4, p. 50-67, out./dez., 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117016965005.pdf>. Acesso em 20 mai. 2024.

DE JESUS MIOTTO, M. V.; COSTA, L. F. F; PIRES, A. Governança e Controle das Contratações Públicas: perspectivas e desafios da implementação da segregação de funções nas licitações. **Conpedi Law Review**, v. 10, n. 1, 2024. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/conpedireview/article/download/10705/7333> Acesso em: 29 dez. 2025.

DE SOUSA, J. J; DE ALMEIDA, T. C; NOGUEIRA, L. R. T. **Utilização de Critérios para Compras Públicas Sustentáveis**: um Estudo de Caso em uma Instituição Federal Brasileira. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, 2023. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/58701/40069>. Acesso em: 11 jun. 2024.

DEZOLT, A. L. P; BARBOSA, G. P. **"Uma visão multidimensional sobre o desempenho das compras públicas."** In congresso CONSAD de gestão pública. Vol. 9. 2016.

FERREIRA, M. A; OLIVEIRA, D. R. **"Práticas colaborativas em compras públicas: os benefícios da integração para o aprimoramento dos resultados."** Gestão & Planejamento-G&P v. 23, n. 1, 2022.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2017. Disponível em: <http://biblioteca.isctem.ac.mz/bitstream/123456789/734/1/%5BAntonio-Carlos-Gil%5D-Como-elaborar-projetos-de-pes%28z-lib.org%29.pdf> Acesso em: 20 jun. 2024.

JOSÉ, G. L. A (in) **aplicabilidade do princípio da segregação de funções na Polícia Militar do Paraná: uma análise nas contratações públicas**. Brazilian Journal of Development, v. 11, n. 5, p. e79677-e79677, 2025. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/download/79677/54975> Acesso em: 29 dez. 2025.

LEONEZ, A. S *et al.* **"Planejamento de contratações anual: impactos, desafios e importância."** Campo de Públicas: conexões e experiências 1.2 (2022): 41-48. <https://revista.fjp.mg.gov.br/index.php/campo-de-publicas/article/view/50>. Acesso em 26 abr. 2024.

LUGOBONI, L. F; MARQUES, M. **"Governança pública e sustentabilidade em instituições de ensino."** Revista Gestão Organizacional 15.2 (2022): 64-83. Disponível em: <https://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/download/6591/3672> Acesso em: 12 set. 2025.

MADEIRA, F. N; DE ANDRADE, M. M. **A política de governança das contratações públicas sob a perspectiva da Lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, v. 22, n. 7, p. e5582-e5582, 2024. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/download/5582/3567> Acesso em: 16 out. 2025.

MARINELLI, M. **Um estudo exploratório sobre o estágio da Governança Corporativa nas Empresas Brasileiras**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios – Fecap. v. 7, n. 19, p. 57-66, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/947/94771906.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. Administração Pública e Gestão Social, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015/2246>. Acesso em: 21 mai. 2024.

MONTANHOLI, M; DE ALMEIDA SANTOS, F. "Governança Pública: Controle Externo e Administração." **Revista do CEJUR/TJSC: Prestação Jurisdicional** v. 8, n. 1, p. e357-e357, 2020. Disponível em: <https://revistadocejur.tjsc.jus.br/cejur/article/view/357> Acesso em: 11/09/2025.

MONTICELLI, N. A. M. *et al.* Avaliação institucional e gestão estratégica: vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 26, n. 01, p. 315-342, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/HV7CFsRvwyVbMdSx597wJ4H/?format=html&stop=next> Acesso em: 28 mai. 2024.

MORRUDO, A. L. R. "Análise da efetividade temporal na gestão dos processos de aquisições em unidades gestoras executoras. "**Revista Gestão em Análise** v. 13, n. 2, p. 108-141, 2024. Disponível em: <https://unichristus.emnuvens.com.br/gestao/article/download/4880/1885> . Acesso em: 04 dez. 2025.

MUNDO, Transformando Nosso. **A agenda 2030 para o desenvolvimento nacional sustentável**. Recuperado em, v. 15, p. 24, 2016. Disponível em: http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/Brasil_Amigo_Pesso_Idosa/Agenda2030.pdf acesso em: 04 nov. 2025.

NAKAZATO, C. T. I; DA SILVA, M. R; VICENTIN, I. C. "Comunicação dos princípios de governança pública nos portais governamentais das grandes capitais mundiais: uma visão continental Communication of public governance principles in the government portals of major world capitals: a continental view." **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**-ISSN 2177-4153, v. 19, n. 4, p. 126-141, 2021. Disponível em: Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe) - ISSN 2177-4153 . Acesso em: 25 ago. 2025.

PACHECO, J. A; BARCELOS, M. "Políticas institucionais em universidades federais brasileiras: uma revisão integrativa sobre sua formulação e implementação." **Revista Foco**, v. 18, n. 5, p. e8592-e8592, 2025. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/download/8592/6074> . Acesso em: 12 set. 2025.

RAUSCH, R. B; SOARES, M. Controle social na administração pública: a importância da transparência das contas públicas para inibir a corrupção. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 4, n. 3, p. 23-43, 2010. Disponível em: <http://repec.org.br/repec/article/download/250/85> . Acesso em: 23 dez. 2025.

RODRIGUES, B. C; REIS, P. R. C. **Partes interessadas internas e desempenho em contratações públicas na perspectiva das teorias dos stakeholders e dos custos de transação**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 28, p. e88342, 2023. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cgpc/a/3TpPBLzjZNC685kGvSXMFWp/?format=pdf&lang=pt>
Acesso em 24 out. 2025.

SANTOS, D. J; SOUZA, K. R. A Governança nas Instituições de Ensino Superior Públicas Brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara**, v. 17, n. 3, p. 1532-1557, 2022. e-ISSN: 1982-5587. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.21723/riace.v17i3.17085>. Acesso em: 04 jun. 2024.

SILVA, B. C; LAURINHO, Í. S; DE SOUZA, F. G. "**Informatização, convergências e desafios para o controle de compras públicas no estado de Pernambuco.**" Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade v. 11, n.1, 2020. <https://www.researchgate.net/profile/Fernando-Gentil-De-Souza/publication/352750938>. Acesso em:

SOARES, R. M. B. S. MARACAJÁ, K. F. B. **A relevância da educação ambiental para o fomento da gestão pública sustentável.** Contribuciones a Las Ciencias Sociales, São José dos Pinhais, v.17, n.3, p. 01-19, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/5801/3839>. Acesso em 11 jun. 2024.

SOUZA, K. R; FREIRE, L. F. S. Proposições de acompanhamento de egressos nos planos de desenvolvimento institucional das universidades federais. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v. 14, n. 33, e16235, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8076315>. Acesso em: 03 jun. 2024.

TAUFICK, J. "**Fatores determinantes da eficiência no processo de compras públicas.**" **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 2, p. 329-355, 2022. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/rea/article/view/1902> . Acesso em: 28 mai. 2024.

THORSTENSEN, V; NOGUEIRA, T. R. S. M "**Governança pública: a evolução do tema na OCDE e as diretrizes para o Brasil.**" FGV Repositório Digital, v. 27, p. 1-28, 2020. Disponível em: https://wtochairs.org/sites/default/files/TD%20532%20-%20CCGI_27.pdf Acesso em: 25 ago. 2025.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

MELO, D. S; MELO, R. S. Governança Institucional: A Gestão de Compras Públicas em uma Universidade Federal. **Rev. FSA**, Teresina, v. 23, n. 4, art. 1, p. 3-29, abr. 2026.

Contribuição dos Autores	D. S. Melo	R. S. Melo
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X