

Execução das contratações públicas em instituições de ensino superior: desafios operacionais evidenciados pela literatura

Lizandra Pomblum Somavila Vidal

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Lindomar Subtil de Oliveira

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

RESUMO

As contratações públicas constituem instrumento central para o funcionamento das organizações públicas e para a viabilização das atividades acadêmicas e administrativas nas instituições de ensino superior. Apesar dos avanços normativos recentes, persistem dificuldades relacionadas à execução dos processos de contratação, indicando que a eficiência das aquisições públicas depende não apenas da conformidade legal, mas também da existência de capacidades organizacionais e mecanismos de governança adequados. Diante desse contexto, o presente artigo analisa os principais desafios operacionais associados à execução das contratações públicas em instituições de ensino superior, à luz das abordagens de governança e gestão por processos. A pesquisa possui abordagem qualitativa e foi conduzida por meio de uma revisão sistemática da literatura, contemplando estudos publicados entre 2021 e 2026 em bases nacionais e internacionais. O processo de seleção resultou em um corpus analítico composto por 25 estudos. Os resultados evidenciam quatro dimensões recorrentes associadas à execução das contratações: padronização de processos, capacitação dos agentes públicos, coordenação institucional e eficiência na execução das aquisições. Observa-se ainda predominância de estudos internacionais e relativa escassez de pesquisas voltadas especificamente ao contexto das instituições de ensino superior. Conclui-se que os desafios identificados estão mais relacionados a fatores organizacionais e gerenciais do que à ausência de instrumentos normativos, evidenciando a importância do fortalecimento das capacidades institucionais e de mecanismos de governança orientados à melhoria da execução das contratações públicas e da qualidade do gasto público.

Palavras-chave: contratações públicas; instituições de ensino superior; governança; gestão por processos; execução das contratações.

1. Introdução

As contratações públicas constituem elemento estruturante para o funcionamento das instituições públicas e para a implementação de políticas públicas, sendo responsáveis pela provisão de bens e serviços essenciais à atuação institucional. No contexto das Instituições de Federais de Ensino Superior (IFES), os processos de contratação assumem relevância estratégica, pois viabilizam atividades acadêmicas, administrativas e de pesquisa, impactando diretamente o desempenho organizacional e a qualidade do gasto público (Fazekas & Blum, 2021).

Nas últimas décadas, o debate sobre contratações públicas passou a incorporar, além da dimensão normativa, perspectivas organizacionais, gerenciais e de governança. As aquisições governamentais passaram a ser compreendidas como função estratégica da gestão pública, associada à capacidade institucional, à coordenação organizacional e à eficiência administrativa (Patrucco, Agasisti, & Glas, 2021).

Nesse cenário, a literatura contemporânea indica que a efetividade das contratações públicas depende da articulação entre marcos regulatórios, estruturas organizacionais e práticas operacionais. A existência de normas, embora necessária, não assegura por si só a eficiência dos processos, sendo fundamental a presença de mecanismos de governança, padronização e gestão por processos capazes de orientar a execução das demandas institucionais (Bresser-Pereira, 2017; Matias-Pereira, 2018).

A execução das aquisições públicas emerge, assim, como dimensão crítica para a capacidade de resposta das instituições. Problemas como retrabalho, atrasos, inconsistências na instrução processual e fragilidades na articulação institucional evidenciam que os desafios das contratações se concentram, em grande medida, na dimensão organizacional e gerencial dos processos (Ottou et al., 2024; Paraskeva & Tsoulfas, 2025).

No âmbito das IFES, tais desafios assumem contornos ainda mais complexos. A diversidade de demandas acadêmicas e administrativas, a descentralização organizacional e a multiplicidade de atores envolvidos tornam a execução das aquisições particularmente desafiadora, exigindo maior coordenação institucional, padronização de procedimentos e capacitação dos agentes responsáveis pelos processos (Karigi, Omanwa, & Cherono, 2024; Chanca Mucha et al., 2025).

Embora a literatura sobre aquisições públicas seja ampla, observa-se menor incidência de investigações voltadas especificamente à execução das contratações em IFES, especialmente sob a perspectiva organizacional e operacional. Tal cenário reforça a necessidade de aprofundamento analítico sobre os desafios enfrentados nesse contexto institucional (Teles & Nascimento, 2023).

Diante disso, torna-se relevante compreender como os desafios operacionais relacionados à execução das aquisições públicas se manifestam nas instituições de ensino superior e quais dimensões organizacionais e gerenciais influenciam a condução desses processos.

Assim, o problema de pesquisa que orienta este artigo pode ser sintetizado na seguinte questão: **quais são os principais desafios operacionais relacionados à execução das aquisições públicas em instituições de ensino superior evidenciados pela literatura recente?** O objetivo geral do estudo consiste em analisar os desafios operacionais na execução das aquisições públicas em instituições de ensino superior, à luz da governança e da gestão por

processos, por meio de uma revisão sistemática da literatura. O estudo desdobra-se em três objetivos específicos: identificar elementos recorrentes na literatura sobre execução das aquisições em universidades públicas; analisar os desafios organizacionais e institucionais associados aos processos de contratação nesse contexto; e discutir as implicações desses achados para a gestão das aquisições em IFES.

A relevância desta pesquisa reside na necessidade de ampliar a compreensão das aquisições públicas sob a perspectiva organizacional e gerencial no contexto das instituições de ensino superior, contribuindo para o fortalecimento das práticas de governança e para o aprimoramento dos processos de contratação.

A revisão sistemática abrange produções nacionais e internacionais, buscando compreender o fenômeno a partir de diferentes contextos institucionais e administrativos e ampliar a compreensão sobre a execução das aquisições públicas em IFES.

2. Fundamentação teórica

2.1. Aquisições públicas como função estratégica do Estado

A literatura de administração pública tem reconhecido as aquisições governamentais como função estratégica do Estado e elemento central para o desempenho institucional das organizações públicas. As compras públicas viabilizam a provisão de bens e serviços necessários à implementação de políticas públicas e ao funcionamento das instituições, influenciando diretamente a qualidade do gasto público e a eficiência administrativa (Fazekas & Blum, 2021).

Sob essa perspectiva, a gestão das aquisições ultrapassa a dimensão procedimental e passa a ser compreendida como instrumento de governança e de gestão pública. A efetividade das contratações depende da capacidade organizacional do Estado e da articulação entre estruturas institucionais, processos administrativos e atuação dos agentes públicos (Matias-Pereira, 2018; Patrucco, Agasisti, & Glas, 2021).

A literatura contemporânea sobre administração pública destaca que o desempenho estatal está associado à capacidade de organizar processos, coordenar atores institucionais e produzir resultados orientados ao interesse público, reforçando a centralidade das aquisições públicas como dimensão estratégica da gestão governamental (Bresser-Pereira, 2017).

2.2. Governança pública e coordenação institucional nas contratações

A governança pública refere-se ao conjunto de mecanismos institucionais, arranjos organizacionais e práticas administrativas que orientam a condução das ações do Estado e a tomada de decisão no setor público. No campo das contratações, a governança envolve a coordenação entre unidades organizacionais, a definição de responsabilidades e a integração dos processos administrativos (Matias-Pereira, 2018).

Estudos indicam que fragilidades na governança das contratações estão associadas a inconsistências operacionais, atrasos processuais e baixa eficiência institucional, sobretudo em contextos marcados por descentralização administrativa e elevada complexidade organizacional (Paraskeva & Tsoulfas, 2025). A governança, nesse cenário, assume papel estruturante para a condução das aquisições e para o fortalecimento da capacidade institucional.

A perspectiva do *New Public Service* reforça a importância da atuação integrada e orientada ao interesse coletivo na gestão pública, destacando que a administração pública

contemporânea deve articular eficiência administrativa, valores democráticos e participação social (Denhardt & Denhardt, 2007).

2.3. Gestão por processos na administração pública

A gestão por processos tem sido amplamente adotada como abordagem voltada à organização das atividades institucionais e ao aprimoramento da eficiência administrativa. Essa perspectiva considera a identificação e sistematização dos fluxos de trabalho como estratégia para padronizar procedimentos, reduzir retrabalho e fortalecer o controle organizacional (Capote, 2011).

No contexto das aquisições públicas, a gestão por processos contribui para a melhoria da instrução processual, para a integração entre unidades administrativas e para o alinhamento das demandas institucionais. A sistematização das etapas e a definição clara de responsabilidades favorecem a previsibilidade das ações e a eficiência da execução das contratações (Pařová & Vejačka, 2022).

Organizações públicas caracterizadas por elevada complexidade administrativa demandam maior estruturação de processos e instrumentos operacionais que orientem a atuação dos agentes institucionais, reforçando a importância dessa abordagem para o fortalecimento da governança das contratações públicas.

2.4. Capacidade organizacional e atuação dos agentes públicos

A execução das aquisições públicas está diretamente relacionada à capacidade organizacional das instituições e à atuação dos agentes responsáveis pela condução dos processos. A literatura destaca que o desempenho institucional depende não apenas de estruturas normativas, mas do desenvolvimento de competências organizacionais e da institucionalização de práticas administrativas (Bresser-Pereira, 2017).

A complexidade das contratações públicas exige competências técnicas, gerenciais e operacionais que nem sempre estão consolidadas nas organizações. A ausência de capacitação adequada e de instrumentos orientativos tende a impactar negativamente a execução das aquisições e a qualidade da instrução processual (Martin, 2025; Nani, Abdulai, & Ottou, 2022).

Nesse contexto, a capacidade institucional envolve a articulação entre recursos organizacionais, práticas administrativas e atuação dos agentes públicos, influenciando diretamente a eficiência das contratações e o desempenho organizacional.

2.5. Execução das aquisições públicas em instituições de ensino superior

No âmbito das instituições de ensino superior, a execução das contratações públicas apresenta especificidades decorrentes da complexidade organizacional, da descentralização administrativa e da diversidade de demandas acadêmicas e institucionais. A multiplicidade de atores envolvidos e a heterogeneidade das necessidades institucionais tornam a condução das contratações particularmente desafiadora (Karigi, Omanwa, & Cherono, 2024).

Estudos indicam que fragilidades na padronização dos processos, na coordenação institucional e na capacitação dos agentes impactam a execução das aquisições e a eficiência organizacional nessas instituições (Chanca Mucha et al., 2025; Teles & Nascimento, 2023). Observa-se, ainda, que a literatura se concentra majoritariamente em contextos governamentais mais amplos, havendo menor incidência de estudos específicos voltados à execução das contratações em instituições de ensino superior.

Dessa forma, a análise das contratações públicas nesse contexto requer uma abordagem integrada entre governança, gestão por processos e capacidade organizacional, considerando as particularidades institucionais que influenciam a condução e a execução das contratações.

3. Método de Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, conduzida por meio de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com o objetivo de identificar e analisar os desafios operacionais relacionados à execução das contratações públicas em IFES (Page et al., 2021; Snyder, 2019).

O processo de identificação, seleção e elegibilidade dos estudos seguiu as diretrizes do protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* – PRISMA (Page et al., 2021), visando assegurar transparência e rastreabilidade das etapas da revisão.

A busca foi realizada em bases científicas nacionais e internacionais, com destaque para Scopus, Scielo, SSRN (*Social Science Research Network*), *ResearchGate* e periódicos especializados na área de Administração Pública e contratações governamentais. Foram utilizadas combinações de termos de busca e palavras-chave em português e inglês relacionados ao tema, tais como: “contratações públicas”, “*public procurement*”, “governança”, “gestão por processos”, “instituições de ensino superior” e “execução das compras públicas”.

O recorte temporal estabelecido compreendeu o período de 2021 a 2026. Como critérios de inclusão, foram considerados estudos que abordassem diretamente à execução das contratações públicas, desafios operacionais dos processos de contratação, governança das contratações e aspectos relacionados à gestão por processos. Foram excluídos trabalhos duplicados, estudos fora do recorte temporal definido e publicações com abordagem estritamente jurídica ou desvinculadas do contexto organizacional das contratações públicas.

Com base no fluxograma apresentado na Figura 1, o processo de busca inicial identificou 6.832 registros distribuídos em quatro bases de dados. Após a etapa de remoção de duplicidades (168) e de publicações consideradas inelegíveis (6.682), permaneceram 150 estudos para a fase de triagem.

Na sequência, procedeu-se à análise de títulos e resumos, o que resultou na exclusão de 123 produções por não apresentarem aderência temática ao objeto investigado. Assim, 29 artigos foram selecionados para leitura na íntegra. Após a leitura integral, quatro estudos foram excluídos por não se alinharem de forma direta à temática analisada, constituindo-se, portanto, um corpus final de 25 produções científicas.

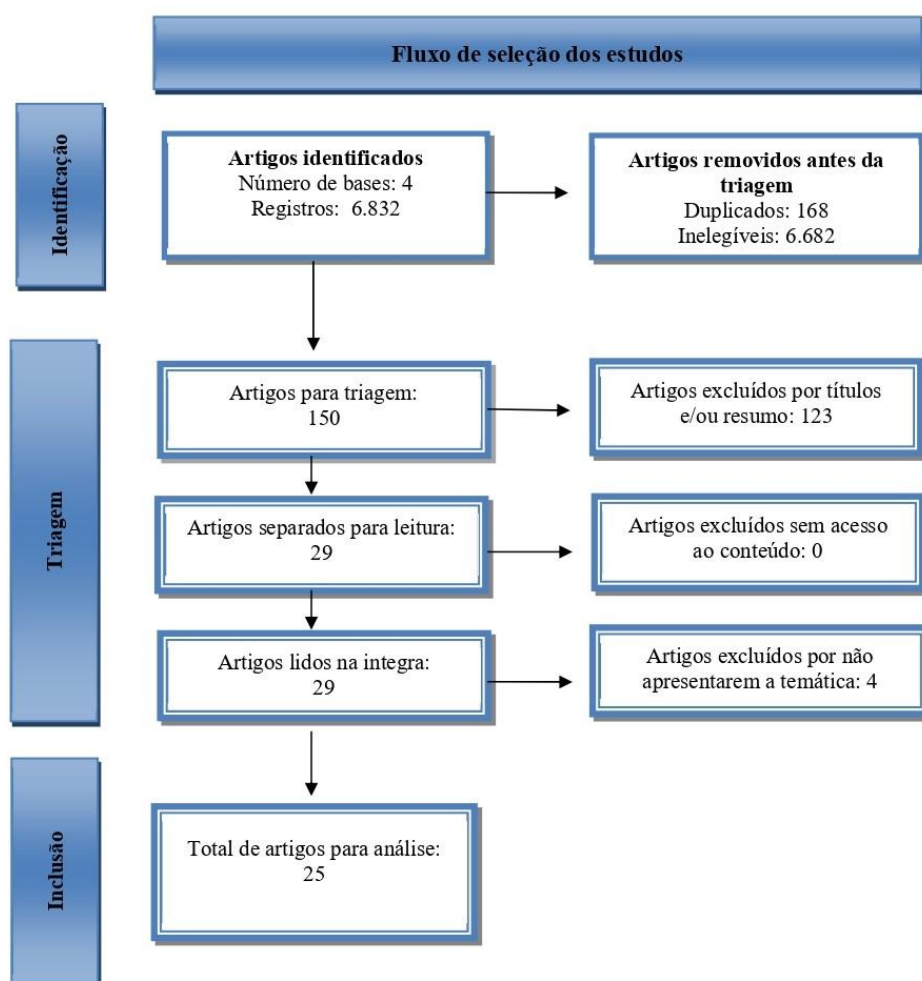


Figura 1 – Fluxograma do processo de seleção dos estudos conforme protocolo PRISMA
Fonte: elaborado pelos autores com base em Page et al. (2021).

A análise dos estudos ocorreu de forma qualitativa, por meio da categorização temática dos conteúdos identificados, conforme procedimentos de análise de conteúdo (Bardin, 2016).

A RSL resultou em um corpus analítico composto por 25 estudos publicados entre 2021 e 2025, que abordam diferentes aspectos relacionados à execução das contratações públicas em organizações governamentais e IFES. O Quadro 1 apresenta a síntese dos estudos incluídos na revisão.

Quadro 1 – Síntese dos estudos incluídos na RSL

Autor / Ano	Contexto do estudo	Método/ abordagem	Contribuição para a execução das contratações públicas
Patrucco, Agasisti & Glas (2021)	Governos locais europeus	Análise quantitativa	Evidenciam que centralização e padronização aumentam o desempenho das contratações públicas.



Fazekas & Blum (2021)	Compras públicas internacionais	Revisão analítica	Identificam instrumentos de governança e monitoramento como fatores essenciais para eficiência do <i>procurement</i> .
Pařová & Vejačka (2022)	Sistemas de e- <i>procurement</i>	Estudo analítico	Identificam desafios na padronização e digitalização dos processos de aquisição.
Nani, Abdulai & Ottou (2022)	IFES	Estudo empírico	Evidenciam dificuldades operacionais na condução de processos de aquisição em universidades.
Sabino (2022)	Compras públicas de inovação	RSL	Analisa tendências e desafios na adoção de <i>procurement</i> voltado à inovação.
Boechat (2022)	Brasil	Análise normativa	Discute impactos da Lei nº 14.133/2021 para governança e transparência nas contratações.
Carvalho, Almeida & Arenas (2022)	Administração pública brasileira	Análise documental	Evidenciam a importância da governança institucional nas contratações públicas.
Rodrigues (2023)	Brasil	Análise jurídica e administrativa	Analisa o planejamento como elemento estruturante das contratações públicas.
Mourão & Piancastelli (2023)	Lei nº 14.133/2021 no Brasil	Análise normativa e doutrinária	Defendem o planejamento como pilar central da nova lei, essencial para a eficiência do gasto público e mitigação de riscos contratuais.
Soares, Mota & Barboza (2023)	Administração pública e burocracia	Estudo de caso / Análise qualitativa	Discutem como a resistência a mudanças e a "zona de conforto" burocrática podem comprometer a governança e a eficiência do processo de compras.
Mncwango & Ramdass (2023)	IFES	Estudo de caso	Identificam fatores que influenciam eficiência dos processos de compras universitárias.
Teles & Nascimento (2023)	Universidade Federal do Ceará	Estudo de caso	Evidenciam desafios organizacionais na implementação da nova legislação de compras públicas.
Nunes & Nunes (2023)	Administração pública brasileira	Análise institucional	Relacionam eficiência das contratações à maturidade organizacional.



Gregorio & Bandeira (2024)	Governo digital no Brasil	Estudo de políticas públicas	Demonstram impacto da digitalização na transparência e eficiência das compras públicas.
Maciel et al. (2024)	Compras públicas brasileiras	Estudo empírico	Identificam fatores que influenciam eficiência e celeridade das aquisições
Karigi, Omanwa & Cherono (2024)	Universidades públicas	Estudo quantitativo	Demonstram relação entre organização do <i>procurement</i> e desempenho financeiro.
Xamdarnov (2024)	Setor público (Uzbequistão)	Estudo analítico / Propositivo	Identifica obstáculos estruturais nas compras públicas e propõe soluções focadas em transparência e simplificação de procedimentos.
Ottou et al. (2024)	<i>Procurement</i> internacional	Estudo metodológico	Desenvolvem indicadores para medir desempenho de processos de contratação.
Paraskeva & Tsoulfas (2025)	<i>Procurement</i> internacional	Estudo analítico	Identificam estratégias para mitigação de riscos nas contratações públicas.
Martin (2025)	Compras públicas	Estudo aplicado	Analisa erros recorrentes em processos de contratação.
Krudycz & Mussi (2025)	Universidade federal brasileira	Estudo de caso	Evidenciam desafios operacionais no processo de compras universitárias.
Chanca Mucha et al. (2025)	Universidades públicas	Estudo empírico	Demonstram relação entre planejamento das compras e eficiência institucional.
Yeboah, Kumi & Owusu (2025)	Instituições de Ensino Superior	Síntese de evidências	Demonstram como mecanismos de governança específicos impactam nos resultados finais e na conformidade do <i>procurement</i> em universidades.
Mkhitaryan, Karakhanyan & Kirakosyan (2025)	Administração pública	Estudo estratégico	Apresentam soluções para melhoria da eficiência do <i>procurement</i> .
Sabirovich (2025)	Setor público internacional	Estudo analítico	Discute perspectivas de modernização dos sistemas de compras públicas.
Tallens Junior et al. (2025)	Gestão pública	Estudo metodológico	Propõem indicadores para monitoramento de desempenho institucional.
Iders-Bankovs, Politika & Pundure (2025)	<i>Procurement</i> e inteligência artificial	Estudo exploratório	Discutem impactos das tecnologias emergentes na gestão das compras públicas.

Manta & Rusu (2025)	Inovação em <i>procurement</i>	Estudo conceitual	Identificam desafios e oportunidades para inovação nas compras públicas.
Bodart & Oliveira (2025)	Brasil	Análise institucional	Avaliam implicações das reformas recentes no sistema de contratações públicas.
Forster, Lyons, Caldwell & Davies (2025)	Contratações públicas complexas	Análise do ciclo de vida (Perspectiva Institucional-Agência)	Propõem uma visão sistêmica de todo o ciclo de vida do <i>procurement</i> , destacando como as relações entre agentes e instituições influenciam a eficiência de projetos complexos.
Irineu & Lima (2025)	Lei nº 14.133/2021 no Brasil	Análise normativa e de governança	Analisa como a nova legislação redefine as estruturas de controle e integridade, fortalecendo a governança nas contratações públicas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na RSL

Ressalta-se que as obras anteriores a 2021 citadas no texto (Denhardt & Denhardt, 2007; Capote, 2011; Bardin, 2016; Bresser-Pereira, 2017; Matias-Pereira, 2018; Snyder, 2019) foram utilizadas exclusivamente para fundamentação teórica e suporte metodológico, não integrando o corpus analítico de 25 trabalhos resultantes da Revisão Sistemática da Literatura.

4. Análise dos resultados

4.1 Resultados da revisão sistemática

A análise do corpus composto por 25 estudos permitiu identificar quatro categorias analíticas centrais relacionadas à execução das contratações públicas, com ênfase no contexto das IFES: (i) padronização dos processos de aquisição; (ii) capacitação e atuação dos agentes públicos; (iii) governança e coordenação institucional; e (iv) eficiência da execução das aquisições públicas. Os achados evidenciam a recorrência dessas dimensões na literatura recente, tanto em publicações internacionais quanto em pesquisas aplicadas ao contexto brasileiro e universitário. Essas dimensões são sintetizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões analíticas da execução das contratações públicas em IFES identificadas na RSL

Dimensão analítica	Principais aspectos identificados	Evidências na literatura
Padronização dos processos	Definição de fluxos operacionais, centralização, digitalização e redução de inconsistências processuais.	(Patrucco et al., 2021), (Pařová & Vejačka, 2022), (Krudycz & Mussi, 2025).

Capacitação dos agentes públicos	Formação técnica, apoio institucional e desenvolvimento de competências operacionais.	(Martin,2025), (Nani et al., 2022), (Karigi et al., 2024).
Governança e coordenação institucional	Integração entre unidades, definição de responsabilidades e mecanismos de coordenação organizacional.	(Chanca Mucha et al., 2025), (Teles & Nascimento, 2023).
Eficiência da execução das aquisições	Monitoramento, indicadores de desempenho e relação com qualidade do gasto público.	(Fazekas & Blum,2021), (Ottou et al., 2024), (Mkhitarian et al.,2025).

Fonte: elaborado pelos autores com base na revisão sistemática da literatura.

A partir dessas categorias, apresentam-se, a seguir, os principais achados da literatura em cada dimensão analítica.

4.1.1 Padronização dos processos de aquisição

A padronização dos processos de aquisição emerge como um dos elementos mais recorrentes na literatura analisada, sendo apontada como condição relevante para a melhoria do desempenho organizacional e para a redução de inconsistências operacionais. Estudos internacionais indicam que a centralização, a digitalização e a definição de fluxos padronizados contribuem para maior eficiência e previsibilidade nos processos de compras públicas (Pařová & Vejačka, 2022; Patrucco, Agasisti, & Glas, 2021; Xamdamov, 2024).

No contexto das instituições públicas e, particularmente, das instituições de ensino superior, a ausência de padrões operacionais claros está associada a dificuldades na condução dos processos, especialmente no que se refere à definição de métodos de aquisição e à integração entre áreas demandantes e unidades responsáveis pelas compras (Krudycz & Mussi, 2025; Nani, Abdulai, & Ottou, 2022). A padronização também se relaciona à adoção de ferramentas digitais e à consolidação de práticas institucionais mais homogêneas, favorecendo a transparência e o controle dos processos (Gregorio & Bandeira, 2024).

Além disso, a literatura evidencia que a definição de procedimentos estruturados contribui para a redução de falhas operacionais e para o fortalecimento da governança das aquisições, sobretudo em contextos organizacionais descentralizados, como ocorre em instituições universitárias (Mkhitarian et al., 2025).

4.1.2 Capacitação e atuação dos agentes públicos

A atuação dos agentes públicos e sua capacitação técnica são apontadas como fatores críticos para a execução das aquisições públicas. Estudos indicam que erros operacionais, falhas na elaboração de documentos e dificuldades na condução dos processos estão frequentemente associados à insuficiência de formação específica e à ausência de apoio institucional (Martin, 2025; Mncwango & Ramdass, 2023).

No âmbito das instituições públicas, a literatura ressalta que a qualificação dos profissionais envolvidos nas contratações impacta diretamente a qualidade das decisões e a eficiência do processo de aquisição, influenciando desde a definição da demanda até a gestão contratual (Nunes & Nunes, 2023). Em instituições de ensino superior, esse desafio se intensifica em razão da multiplicidade de demandas e da diversidade de áreas envolvidas nos processos (Karigi, Omanwa, & Cherono, 2024).

A capacitação também se associa ao desenvolvimento de competências relacionadas ao planejamento, à análise de riscos e ao uso de ferramentas digitais, aspectos considerados

estratégicos para a melhoria da execução das aquisições públicas (Bresser-Pereira, 2017; Matias-Pereira, 2018; Nani, Abdulai, & Ottou, 2022).

4.1.3 Governança e coordenação institucional

A governança das aquisições públicas constitui outro eixo relevante identificado na revisão, estando associada à coordenação institucional, à clareza de papéis organizacionais e à articulação entre os setores envolvidos nos processos de contratação. Estudos indicam que modelos de governança estruturados contribuem para maior alinhamento entre planejamento, execução e controle das aquisições (Forster et al., 2025; Chanca Mucha et al., 2025; Rodrigues, 2023).

No contexto brasileiro, a governança aparece vinculada à necessidade de adaptação organizacional às mudanças institucionais e ao fortalecimento de mecanismos de coordenação e controle nas contratações públicas (Bodart & Oliveira, 2025; Irineu & Lima, 2025). Em IFES, manifesta-se por meio de arranjos organizacionais que buscam integrar áreas administrativas e acadêmicas, influenciando diretamente a condução dos processos de compras (Soares, Mota, & Barboza, 2023; Teles & Nascimento, 2023).

A literatura também aponta que a governança está diretamente associada à transparência, à integridade e à melhoria da capacidade institucional, sendo elemento central para o fortalecimento das contratações públicas (Bresser-Pereira, 2017; Denhardt & Denhardt, 2007; Matias-Pereira, 2018).

4.1.4 Eficiência da execução nas contratações públicas

A eficiência da execução das contratações públicas constitui a categoria mais abrangente da análise, reunindo estudos que relacionam desempenho organizacional, resultados institucionais e qualidade do gasto público. Pesquisas internacionais apontam que a melhoria dos resultados em compras públicas depende da integração entre planejamento, execução e avaliação de desempenho (Fazekas & Blum, 2021; Ottou et al., 2024).

A literatura evidencia, ainda, a importância de indicadores de desempenho e ferramentas de monitoramento, como o índice de atraso em licitações, para a compreensão das fragilidades operacionais e para a tomada de decisão gerencial (Ottou, Baiden, & Nani, 2024). Em contextos organizacionais, a eficiência também se relaciona à capacidade institucional e à maturidade dos processos de aquisição (Mkhitarian et al., 2025; Sabirovich, 2025).

Nos estudos aplicados às IFES, a eficiência das aquisições é associada à sustentabilidade financeira e ao desempenho organizacional, evidenciando o impacto das práticas de compras na gestão universitária (Karigi, Omanwa, & Cherono, 2024; Krudycz & Mussi, 2025). Além disso, abordagens voltadas à inovação e ao uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, são apontadas como caminhos para a modernização e aprimoramento da execução das contratações públicas (Iders-Bankovs et al., 2025; Manta & Rusu, 2025; Sabino, 2022).

4.2 Discussão dos resultados

A análise dos estudos evidencia que os desafios operacionais na execução das contratações públicas em instituições de ensino superior estão fortemente associados a fatores organizacionais e gerenciais, e não exclusivamente a aspectos normativos. A literatura recente demonstra que a melhoria dos processos de contratação depende da articulação

entre planejamento, governança, padronização e capacitação institucional, elementos que se mostram interdependentes no contexto universitário (Fazekas & Blum, 2021; Patrucco, Agasisti, & Glas, 2021).

A padronização dos processos emerge como mecanismo estruturante para a melhoria da execução das aquisições nas instituições de ensino superior, contribuindo para a redução de inconsistências operacionais e para o fortalecimento da coordenação institucional. Em estruturas organizacionais descentralizadas e caracterizadas por múltiplos demandantes, como ocorre nas universidades, a ausência de fluxos definidos tende a ampliar a fragmentação das práticas e dificultar a integração entre unidades administrativas e acadêmicas (Krudycz & Mussi, 2025; Pařová & Vejačka, 2022).

A centralidade do fator humano também se apresenta como elemento recorrente na literatura analisada. Estudos indicam que falhas na execução das contratações em IFES estão frequentemente associadas à insuficiência de capacitação técnica e à ausência de estruturas institucionais de apoio, evidenciando a necessidade de políticas organizacionais voltadas à profissionalização das equipes responsáveis pelos processos de contratação (Martin, 2025; Mncwango & Ramdass, 2023). Esse resultado converge com a perspectiva da gestão pública contemporânea, que enfatiza o desenvolvimento de capacidades institucionais como condição para a melhoria do desempenho organizacional (Matias-Pereira, 2018).

A governança das aquisições aparece como elemento central para a articulação entre planejamento, execução e controle nas instituições de ensino superior, sendo associada à clareza de papéis organizacionais e à coordenação institucional. A multiplicidade de atores envolvidos, a diversidade de demandas e a necessidade de integração entre áreas acadêmicas e administrativas exigem modelos de gestão que favoreçam a articulação institucional e o suporte às unidades demandantes (Forster et al., 2025; Chanca Mucha et al., 2025; Teles & Nascimento, 2023). Essa perspectiva dialoga com abordagens teóricas que compreendem a administração pública como sistema organizacional orientado à coordenação e à entrega de valor público (Bresser-Pereira, 2017; Denhardt & Denhardt, 2007).

Outro elemento relevante refere-se à eficiência da execução das aquisições, associada à maturidade institucional e à adoção de práticas de gestão orientadas a resultados nas instituições de ensino superior. A literatura destaca a importância de instrumentos de monitoramento e avaliação de desempenho para a identificação de fragilidades e aprimoramento dos processos de contratação (Ottou et al., 2024; Ottou, Baiden, & Nani, 2024). Em contextos universitários, a eficiência das aquisições está diretamente relacionada à capacidade de planejamento e à institucionalização de práticas gerenciais integradas (Karigi, Omanwa, & Cherono, 2024).

Adicionalmente, observa-se a incorporação de elementos relacionados à inovação e à digitalização das contratações públicas, com impacto crescente sobre a execução das aquisições nas instituições de ensino superior. O uso de tecnologias e ferramentas de apoio à decisão tende a favorecer maior transparência, controle e eficiência, contribuindo para a modernização dos processos de aquisição e para a melhoria do desempenho institucional (Iders-Bankovs et al., 2025; Manta & Rusu, 2025).

As constatações da literatura indicam, portanto, que os desafios operacionais na execução das aquisições em IFES não se restringem ao cumprimento de requisitos legais, estando diretamente relacionados à capacidade organizacional, à coordenação institucional e

à profissionalização das práticas de gestão das contratações. Esse cenário reforça a necessidade de modelos de gestão orientados à integração entre planejamento, governança e execução, capazes de fortalecer a capacidade institucional e aprimorar a condução dos processos de aquisição no ambiente universitário (Bresser-Pereira, 2017; Fazekas & Blum, 2021; Matias-Pereira, 2018; Patrucco, Agasisti, & Glas, 2021).

A partir das dimensões identificadas na revisão sistemática, é possível sistematizar os principais desafios operacionais e suas implicações para a gestão das contratações públicas em instituições de ensino superior, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Desafios operacionais e implicações para a gestão das contratações públicas em instituições de ensino superior

Desafio identificado	Impactos na execução das contratações	Implicações para a gestão pública
Ausência de padronização processual	Retrabalho, inconsistências na instrução processual e morosidade.	Estruturação de fluxos institucionais, modelagem de processos e definição de procedimentos operacionais.
Insuficiente capacitação técnica dos agentes	Falhas operacionais, erros na elaboração documental e baixa previsibilidade processual.	Programas permanentes de capacitação, formação técnica e apoio institucional às equipes.
Fragilidades na governança das contratações	Desarticulação entre unidades, indefinição de responsabilidades e baixa coordenação institucional.	Institucionalização de estruturas de governança e mecanismos de coordenação das contratações.
Limitações no monitoramento e avaliação	Dificuldade de mensuração de desempenho e baixa retroalimentação dos processos.	Implementação de indicadores de desempenho e instrumentos de monitoramento das contratações.

Fonte: elaborado pelos autores com base nos achados da revisão sistemática da literatura.

As implicações sistematizadas evidenciam que o aprimoramento da execução das aquisições públicas em IFES depende da institucionalização de práticas de gestão orientadas à governança, à padronização e ao desenvolvimento de capacidades organizacionais.

5. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo analisar, por meio de Revisão Sistemática da Literatura, os principais desafios operacionais relacionados à execução das contratações públicas em instituições de ensino superior. A síntese do corpus composto por 25 estudos evidenciou que os entraves à execução das contratações estão predominantemente associados a fatores organizacionais e gerenciais, especialmente à padronização insuficiente de processos, à limitação de mecanismos de governança, à fragilidade na coordenação institucional e à necessidade de capacitação técnica dos agentes envolvidos (Fazekas & Blum, 2021; Patrucco, Agasisti, & Glas, 2021; Matias-Pereira, 2018).

Os resultados indicam que a melhoria da execução das aquisições públicas em IFES depende da articulação entre gestão por processos, estruturas institucionais de governança e desenvolvimento de capacidades organizacionais (Pařová & Vejačka, 2022; Chanca Mucha et al., 2025; Ottou et al., 2024). Nesse sentido, verifica-se que o aprimoramento das contratações não se limita à conformidade normativa, mas requer institucionalização de práticas gerenciais

orientadas à coordenação, ao monitoramento e à eficiência administrativa (Bresser-Pereira, 2017; Denhardt & Denhardt, 2007).

No contexto específico das IFES, a descentralização organizacional, a diversidade de demandas acadêmicas e administrativas e a multiplicidade de atores envolvidos ampliam a complexidade da execução das aquisições (Karigi, Omanwa, & Cheron, 2024; Teles & Nascimento, 2023). A literatura analisada demonstra que a ausência de fluxos padronizados e de mecanismos institucionais de suporte tende a comprometer o desempenho institucional e a qualidade do gasto público (Krudycz & Mussi, 2025; Nani, Abdulai, & Ottou, 2022).

Como principal contribuição para a área temática de Administração Pública, o estudo reforça que a qualidade do gasto público está diretamente vinculada à capacidade organizacional de execução das contratações, ampliando o debate para além do enfoque jurídico-formal. Ao sistematizar evidências recentes sob a perspectiva da governança e da gestão por processos, a pesquisa contribui para o avanço da compreensão das aquisições públicas como função estratégica do Estado e como dimensão central da capacidade estatal na Administração Pública contemporânea.

Como contribuições práticas, o estudo oferece subsídios a gestores públicos, dirigentes universitários, equipes técnicas de compras e órgãos de controle, ao evidenciar dimensões críticas que demandam intervenção institucional. O fortalecimento da governança das contratações, a padronização de fluxos processuais, a capacitação continuada dos agentes e a implementação de mecanismos de monitoramento de desempenho emergem como estratégias fundamentais para o aprimoramento da execução das contratações em instituições de ensino superior.

Entre as limitações do estudo, destacam-se o recorte temporal adotado e a natureza qualitativa da análise, que não permite generalizações estatísticas. Contudo, a convergência dos achados confere consistência interpretativa às conclusões apresentadas.

Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos empíricos em IFES, voltados à análise comparativa de modelos de governança das contratações, à mensuração de maturidade organizacional e à avaliação de instrumentos de gestão aplicados à execução das aquisições públicas. Investigações sobre digitalização, uso de tecnologias emergentes e indicadores de desempenho também se mostram promissoras para o aprofundamento da temática.

Referências

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70

Bodart, B., & Oliveira, R. (2025). *Beyond formalities: Consequentialist reasoning in the reform of public procurement in Brazil* [Preprint]. SSRN.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5290111

Bresser-Pereira, L. C. (2017). *Reforma do Estado para a cidadania: A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Editora 34.

- Chanca Mucha, T., Flores-Apaza, E. E., Ore-Flores, R., Cahuana Pari, J. E., Ramos Serrano, R. F., Alcos-Flores, K., Mulato-Ccoyllar, E., & Ascona García, P. P. (2025). *How does public procurement planning shape university governance? Evidence on efficiency and transparency in decentralized contexts* [Preprint]. Preprints.
<https://doi.org/10.20944/preprints202507.1333.v1>
- Boechat, G. (2022). Contratações abertas: Uma análise da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (nº 14.133/2021) à luz dos princípios de governo aberto. *Revista da CGU*, 14(25), 63–79. <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v14i25.493>
- Capote, G. (2011). *BPM para todos: Uma visão prática de gestão por processos*. Bookess.
- Carvalho, B. S. (2022). *Governança nas contratações públicas: Uma análise dos órgãos e entidades licitantes do Estado do Rio de Janeiro* [Dissertação de mestrado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações.
https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UERJ_fc5c10c43839f1254990618d5a1ce589
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2007). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Fazekas, M., & Blum, J. R. (2021). *Improving public procurement outcomes: Review of tools and the state of the evidence base*. ResearchGate.
<https://www.researchgate.net/profile/Mihaly-Fazekas/publication/352226558>
- Forster, R., Lyons, A., Caldwell, N., & Davies, J. (2025). A lifecycle analysis of complex public procurement: An institutional-agency perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 45(1), 62–86.
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2023-0608>
- Gregorio, R. G. dos S., & Bandeira, A. M. (2024). *As estratégias do governo digital no Brasil: O caso das compras e contratações públicas*. Repositório Científico do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). <http://hdl.handle.net/10400.22/26824>
- Iders-Bankovs, M., Politika, V., & Pundure, J. (2025). Public procurement in the age of AI: Challenges and opportunities. *Engineering for Rural Development: Proceedings of the International Scientific Conference*. <https://doi.org/10.22616/ERDev.2025.24.TF198>
- Irineu, O. L., & Lima, M. A. B. de. (2025). Os impactos da Lei nº 14.133/2021 na governança das contratações públicas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 11(5), 2794–2821. <https://doi.org/10.51891/rease.v11i5.19186>
- Karigi, R. N., Omanwa, C., & Cherono, V. (2024). Procurement process and financial performance in public universities in Kenya. *The International Journal of Business & Management*, 12(6). <https://doi.org/10.24940/theijbm/2024/v12/i6/BM2406-007>

- Krudycz, L. C., & Mussi, F. B. (2025). Análise do processo de compras em uma universidade federal: Desafios e implicações. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, 14(1).
<https://doi.org/10.23900/2359-1552v14n1-5-2025>
- Maciel, G. H. C. P., Grossi, M. E. del, Souza Júnior, C. V. N. de, & Silva Júnior, L. H. da. (2024). A eficiência e celeridade nas compras públicas: Um estudo sobre os principais fatores de influência. *Revista Controle – Doutrina e Artigos*, 22(2), 159–193.
<https://doi.org/10.32586/rcda.v22i2.923>
- Manta, O., & Rusu, E. (2025). *Public procurement innovation process: Challenges and opportunities* [Preprint]. Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-6787730/v1>
- Martin, M. (2025). *Economic operator: Common mistakes in public procurement and how to improve proposals* [Preprint]. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5469512>
- Matias-Pereira, J. (2018). *Manual de administração pública* (5ª ed.). Atlas.
- Mkhitarian, K., Karakhanyan, A., & Kirakosyan, E. (2025). *Enhancing the efficiency of public procurement management: Contemporary challenges and strategic solutions* [Preprint]. Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-6787730/v1>
- Mncwango, B., & Ramdass, K. (2023). *Avaliando a eficiência de um processo de compras em uma instituição de ensino superior*. In *Proceedings of the 6th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
<https://doi.org/10.46254/EU6.20230381>.
- Mourão, L., & Piancastelli, S. M. (2023). A relevância do planejamento na Lei nº 14.133/2021. *Controle em Foco: Revista do MPC-MG*, 3(5), 119–131.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10119790>
- Nani, G., Abdulai, S. F., & Ottou, J. A. (2022). Analysing the challenges of price quotation as a procurement method in higher education institutions in Ghana. In *Proceedings of the International Conference on Applied Research in Africa*. Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-25998-2_51
- Nunes, R. D. C., & Nunes, S. D. C. (2023). Efficiency in the Brazilian procurement process: Legal aspects and institutional maturity. *IOSR Journal of Business and Management*, 27(1), 12–17. <https://doi.org/10.9790/487X-2701071217>
- Ottou, J. A., Baiden, B. K., Nani, G., & Tuuli, M. M. (2024). Enhancing measurement of public procurement performance through the application of a procurement delay index (Pdindex). *Heliyon*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e17031>

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pařová, D., & Vejačka, M. (2022). Identifying challenges in standardization of e-procurement. In *Proceedings of the IDIMT – Interdisciplinary Information Management Talks*. <https://doi.org/10.35011/IDIMT-2022-243>
- Paraskeva, S., & Tsoulfas, G. T. (2025). Mitigating risks in public procurement. *Journal of Public Procurement*, 25(1), 140–158. <https://doi.org/10.1108/JOPP-07-2024-0074>
- Patrucco, A. S., Agasisti, T., & Glas, A. H. (2021). Structuring public procurement in local governments: The effect of centralization, standardization and digitalization on performance. *Public Performance & Management Review*, 44(3), 630–656. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1851267>
- Rodrigues, E. A. (2023). O princípio do planejamento nas licitações e contratações públicas. *Revista da EMERJ*, 25(1), 11–39. <https://bdjur.stj.jus.br/handle/2011/175226>
- Sabino, I. (2022). Contratações públicas de inovação: Uma revisão sistemática de literatura. In *Encontro Brasileiro de Administração Pública (EBAP)*. Sociedade Brasileira de Administração Pública. <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/691>
- Sabirovich, B. N. (2025). Perspectivas para a melhoria do setor de compras públicas. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*, 6(4), 1283–1291. <https://doi.org/10.51699/cajtmf.v6i4.991>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Soares, J., Mota, F., & Barboza, S. (2023). A zona de conforto da burocracia: Governança no processo de compras públicas. *Revista Alcance*, 29(3), 328–342. <https://doi.org/10.14210/alcance.v29n3.p328-342>

Tallens Junior, N. K., Santos, E. G. dos, Martins, C. B., & Morano, R. S. (2025). Construção de indicadores de desempenho organizacional para o setor público: Atributos e critérios de validação em proposta inovadora. *Revista do TCU*, 155(1), 270–299.

<https://doi.org/10.69518/rtcu.155.270-299>

Teles, A. P., & Nascimento, R. S. do. (2023). *Governança em contratações públicas: Estudo de caso da nova lei de licitações públicas na Universidade Federal do Ceará (UFC)* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Ceará]. Repositório Institucional da Universidade Federal do Ceará.

<http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/78876>

Xamdamov, S. (2024). Improving public procurement procedures in Uzbekistan: Obstacles and solutions. In *International Conference on Economics, Finance and Accounting Studies (ICEFAS)*. <https://top-conferences.us/index.php/ICEFAS/article/view/694>

Yeboah, S. A., Kumi, E., & Owusu, E. (2025). *Governance mechanisms and procurement outcomes in higher education: An evidence-based synthesis* (MPRA Paper No. 124630). Munich University Library. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/124630>