

Principais dimensões da execução das contratações públicas: evidências de uma revisão sistemática da literatura e estudo comparativo em Instituições Federais de Ensino Superior

Lizandra Pomblum Somavila Vidal, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Lindomar Subtil de Oliveira, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

RESUMO:

Este artigo analisa como arranjos institucionais adotados por Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) respondem aos desafios operacionais associados à execução das contratações públicas. Parte-se da premissa de que a eficiência das contratações públicas não decorre exclusivamente da conformidade normativa, mas da consolidação de capacidades organizacionais estruturadas. O estudo adota abordagem qualitativa, combinando revisão sistemática da literatura (RSL) recente no período de 2021 a 2026, conduzida segundo as diretrizes do protocolo PRISMA, e análise documental comparativa de três IFES brasileiras. A revisão identificou quatro dimensões recorrentes na literatura: coordenação institucional, padronização processual, suporte técnico e monitoramento. A análise empírica evidenciou que, embora as instituições adotem mecanismos, como consolidação de demandas, manuais digitais e modelagem de fluxos, há convergência estrutural na organização da execução. Os resultados indicam que a efetividade das contratações depende da articulação integrada dessas dimensões, configurando a execução como um processo organizacional contínuo e interdependente. O estudo contribui para a área da Administração Pública ao deslocar o foco analítico da dimensão normativa para a estrutura organizacional da execução, enfatizando sua centralidade na materialização da capacidade administrativa.

PALAVRAS-CHAVE: Capacidade administrativa; Contratações públicas; Instituições federais de ensino superior; Execução administrativa.

1. Introdução

As contratações públicas constituem atividade administrativa essencial para o funcionamento das organizações governamentais, viabilizando a aquisição de bens, serviços e obras necessários ao desempenho de suas atividades institucionais. No setor público, esses processos envolvem a mobilização de recursos financeiros significativos e demandam a articulação entre diferentes unidades administrativas responsáveis pela definição de necessidades, instrução processual e condução das aquisições. Nesse contexto, a forma como as organizações estruturam seus processos de contratação exerce influência direta sobre a eficiência administrativa e sobre a qualidade da gestão dos recursos públicos (OECD, 2019; Fazekas & Blum, 2021).

Embora os sistemas de contratações públicas estejam fortemente baseados em marcos normativos que orientam a condução dos processos de aquisição, estudos indicam que a existência de regras formais não é suficiente para assegurar a consistência administrativa desses processos. O desempenho das contratações depende também da forma como as organizações públicas estruturam seus arranjos institucionais, distribuem responsabilidades administrativas e organizam as rotinas responsáveis pela condução das aquisições governamentais (Pollitt & Bouckaert, 2017; Peters, 2019).

Nesse sentido, a literatura sobre governança pública tem destacado a relevância da capacidade administrativa das organizações governamentais para a condução de processos administrativos complexos. A estruturação de mecanismos de coordenação institucional, a definição de responsabilidades organizacionais e a institucionalização de instrumentos de apoio à execução das atividades administrativas constituem elementos importantes para assegurar maior consistência e previsibilidade na condução das rotinas organizacionais (Peters, 2019; Matias-Pereira, 2018).

Apesar da relevância desse tema, parcela significativa da produção acadêmica sobre contratações públicas tem se concentrado em aspectos jurídicos, normativos ou estratégicos das compras governamentais, dedicando menor atenção às dimensões organizacionais que estruturam a condução cotidiana dos processos de aquisição. Nesse sentido, ainda são limitados os estudos que examinam a execução das contratações públicas sob a perspectiva da organização administrativa das rotinas institucionais, especialmente no contexto de instituições públicas complexas como as universidades federais. (Ottou et al., 2024; Paraskeva & Tsoulfas, 2025).

Diante desse contexto, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: **como as IFES estruturam, no plano organizacional, mecanismos capazes de enfrentar os desafios operacionais associados à execução das contratações públicas?**

Com base nessa questão, o objetivo deste estudo é analisar os arranjos institucionais que estruturam a execução das contratações públicas em IFES, considerando mecanismos organizacionais relacionados à coordenação administrativa, padronização de procedimentos, suporte técnico aos agentes públicos e monitoramento das rotinas administrativas.

Para atingir esse objetivo, o estudo adota abordagem qualitativa que combina duas estratégias metodológicas complementares. A primeira consiste em uma RSL sobre execução das contratações públicas, abrangendo publicações entre 2021 e 2026. A segunda envolve um

estudo de casos múltiplos de natureza documental em três IFES brasileiras: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). A integração entre essas estratégias permite articular evidências teóricas e empíricas na análise da organização da execução das contratações públicas.

Ao enfatizar a dimensão organizacional da execução das contratações públicas, o artigo contribui para o campo da Administração Pública ao deslocar o foco analítico da conformidade normativa para os mecanismos institucionais que sustentam a implementação das aquisições governamentais. Dessa forma, busca-se ampliar o debate sobre governança das contratações públicas no contexto das IFES e oferecer subsídios analíticos para o aprimoramento das práticas administrativas associadas à condução dos processos de aquisição.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Contratações públicas e funcionamento das organizações governamentais

As contratações públicas constituem um dos principais mecanismos administrativos pelos quais as organizações governamentais viabilizam a aquisição de bens, serviços e obras essenciais ao desempenho de suas atividades institucionais. A condução desses processos exige a mobilização de recursos financeiros, a definição de especificações técnicas precisas e a articulação entre diferentes unidades administrativas responsáveis pela instrução e execução das demandas. Nesse cenário, os sistemas de compras desempenham um papel estratégico para o funcionamento das instituições e para a gestão eficiente do erário (Fazekas & Blum, 2021; OECD, 2019).

A literatura contemporânea enfatiza que as contratações não devem ser compreendidas apenas como ritos formais de seleção de fornecedores, mas como sistemas organizacionais que estruturam a gestão de suprimentos no setor público. Tais sistemas abrangem etapas interdependentes de planejamento, execução e monitoramento, demandando coordenação entre múltiplos atores responsáveis pelas rotinas administrativas associadas (Matias-Pereira, 2018; Patrucco et al., 2021). Portanto, o desempenho das aquisições depende da forma como as organizações estruturam seus processos internos e distribuem responsabilidades, uma vez que a organização das rotinas e a disponibilidade de instrumentos de apoio influenciam diretamente a qualidade da gestão (Peters, 2019; Pollitt & Bouckaert, 2017).

2.2 Capacidade administrativa e governança das contratações públicas

O conceito de capacidade administrativa refere-se à habilidade das organizações de mobilizar recursos, estruturar arranjos institucionais e coordenar atores para a execução consistente de suas funções. No âmbito das contratações, essa capacidade envolve dimensões que vão desde a qualificação dos agentes públicos até a estruturação de rotinas operacionais capazes de sustentar as atividades da instituição (Peters, 2019).

Estudos sobre reforma administrativa indicam que mudanças baseadas exclusivamente em alterações normativas tendem a produzir efeitos limitados quando não acompanhadas pelo fortalecimento das estruturas executoras. Reformas centradas apenas em novas regras formais, sem a transformação das práticas e rotinas organizacionais, frequentemente encontram dificuldades de implementação prática (Pollitt & Bouckaert,

2017). Dessa forma, para que a governança das contratações seja efetiva, é necessário avançar na gestão dos fluxos de trabalho e na institucionalização dos procedimentos.

2.3 Gestão por processos e institucionalização de rotinas administrativas

A gestão por processos destaca-se como uma estratégia relevante para fortalecer a capacidade organizacional e elevar a eficiência administrativa. Essa abordagem pressupõe que as organizações operam por meio de sequências de atividades interdependentes que precisam ser claramente definidas e monitoradas para garantir a consistência institucional (Capote, 2011). No contexto das contratações, a formalização desses fluxos contribui para reduzir incertezas operacionais, padronizar procedimentos e promover a integração entre as unidades envolvidas (OECD, 2019; Pollitt & Bouckaert, 2017).

A institucionalização de rotinas permite transformar conhecimentos dispersos em práticas sistematizadas, facilitando a atuação dos agentes por meio de instrumentos de apoio, como manuais, guias processuais e checklists (Matias-Pereira, 2018; Pollitt & Bouckaert, 2017). Essas ferramentas funcionam como tecnologias organizacionais voltadas à redução de assimetrias informacionais e ao fortalecimento da governança interna (OECD, 2023; Pollitt & Bouckaert, 2017). Tal sistematização é particularmente crítica em ambientes de alta complexidade e descentralização, características intrínsecas às IFES.

2.4 IFES como organizações públicas complexas

As universidades federais são caracterizadas por uma elevada complexidade administrativa, marcada pela coexistência de múltiplas unidades acadêmicas, diversidade de demandas e uma ampla variedade de objetos contratados, que variam de insumos científicos a obras de infraestrutura (Karigi et al., 2024; Peters, 2019). Essa configuração amplia os desafios de coordenação e exige um grau acentuado de articulação institucional para que as aquisições atendam às necessidades finalísticas da universidade.

A descentralização decisória dessas instituições intensifica a necessidade de mecanismos que promovam a padronização procedimental. A ausência de instrumentos orientativos sistematizados tende a ampliar a variabilidade e gerar inconsistências que comprometem a eficiência administrativa (Teles & Nascimento, 2023). Assim, examinar como as IFES estruturam seus mecanismos administrativos e quais instrumentos mobilizam permite compreender de que forma as práticas e rotinas influenciam a condução das contratações públicas em ambientes organizacionais complexos (Karigi et al., 2024; OECD, 2019; Peters, 2019).

3. Método de Pesquisa

Este estudo adota abordagem qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, voltada à compreensão dos arranjos organizacionais que estruturam a execução das contratações públicas em IFES. A opção por essa abordagem decorre da necessidade de examinar fenômenos organizacionais complexos em seus contextos institucionais específicos, considerando as interações entre normas, estruturas administrativas e rotinas operacionais (Creswell, 2014; Yin, 2018).

O delineamento metodológico deste artigo articula duas estratégias complementares de investigação. A primeira consiste em uma RSL sobre execução das contratações públicas, com o objetivo de identificar padrões analíticos e lacunas presentes na produção acadêmica recente. A segunda envolve estudos de casos múltiplos de natureza documental, realizado em

três IFES brasileiras, permitindo examinar empiricamente os arranjos institucionais utilizados na condução das contratações públicas.

A RSL foi conduzida com base nas diretrizes do protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), amplamente utilizado em estudos que buscam garantir transparência e rastreabilidade no processo de seleção da literatura (Page et al., 2021). As buscas foram realizadas nas bases *Scopus*, *SciELO* e *SSRN*, além de periódicos especializados em Administração Pública. O recorte temporal contemplou publicações entre 2021 e 2026, período marcado por intensificação do debate internacional sobre governança das contratações públicas e pela implementação da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) no contexto brasileiro.

A estratégia de busca combinou descritores em português e inglês relacionados à execução das contratações públicas, governança e IES. Foram utilizados operadores booleanos para ampliar a abrangência da busca, incluindo combinações como “*public procurement*”, “*procurement governance*”, “*contract execution*”, “contratações públicas” e “governança das compras públicas”. A busca inicial resultou em 6.832 registros distribuídos entre as bases consultadas.

Após a remoção de 168 registros duplicados, permaneceram 6.664 estudos para triagem preliminar. Nessa etapa, foram analisados títulos e resumos dos trabalhos, resultando na exclusão de 6.514 produções que não apresentavam aderência temática ao objeto da pesquisa. Restaram 150 estudos para leitura integral. A análise completa dos textos levou à exclusão de 125 trabalhos que abordavam contratações públicas apenas sob perspectiva jurídica ou normativa, sem tratar da dimensão organizacional da execução. Dessa forma, o corpus final da RSL foi composto por 25 estudos, os quais passaram a integrar a base analítica do trabalho. O processo completo de identificação, triagem e seleção dos estudos é apresentado na Figura 1.

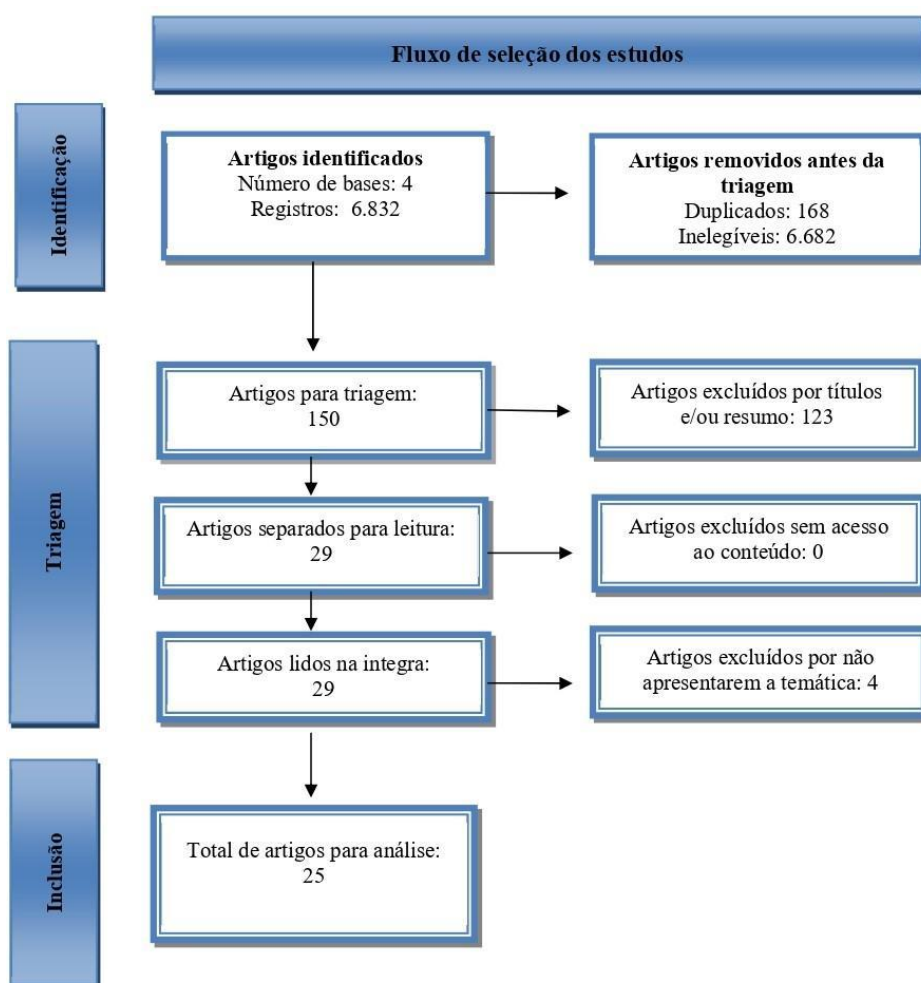


Figura 1 - Fluxo de seleção dos estudos segundo o protocolo PRISMA
Fonte: Elaborada pelos autores com base em Page et al. (2021).

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 procurement, 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

A análise temática desse conjunto permitiu identificar quatro dimensões recorrentes associadas à organização da execução das contratações públicas: (i) coordenação institucional, (ii) padronização processual, (iii) suporte técnico aos agentes públicos e (iv) mecanismos de monitoramento. Essas dimensões analíticas, sintetizadas no Quadro 2, passaram a orientar a etapa empírica subsequente, funcionando como categorias interpretativas para o exame dos arranjos institucionais observados nas instituições analisadas.

Quadro 2 – Dimensões analíticas identificadas na RSL

Dimensão	Descrição	Referências
Coordenação institucional	Mecanismos organizacionais voltados à articulação entre unidades administrativas responsáveis pela condução das aquisições	Peters (2019); Patrucco, Agasisti & Glas (2021)
Padronização processual	Formalização de fluxos administrativos e definição de procedimentos institucionais para condução dos processos de contratação	Capote (2011); OECD (2019)
Suporte técnico aos agentes públicos	Disponibilização de ferramentas institucionais de orientação, como manuais, guias e modelos documentais	Pollitt & Bouckaert (2017); OECD (2023)
Monitoramento organizacional	Existência de mecanismos institucionais de acompanhamento e avaliação das rotinas administrativas associadas às contratações	Fazekas & Blum (2021); Peters (2019)

Fonte: Elaborado pelos autores com base na RSL

A segunda etapa da pesquisa consistiu na realização de estudos de casos múltiplos, estratégia metodológica adequada para examinar fenômenos contemporâneos em contextos organizacionais complexos e possibilitar generalização analítica dos resultados (Yin, 2018). Foram selecionadas três IFES brasileiras: UTFPR, UFSC e UFPE. A escolha dessas instituições baseou-se na diversidade de arranjos organizacionais adotados para condução das contratações públicas, bem como na disponibilidade de documentos institucionais que permitem examinar a estrutura administrativa dos processos de aquisição.

A coleta de dados concentrou-se na análise de documentos institucionais, incluindo manuais operacionais, fluxogramas de processos, normativas internas e orientações administrativas relacionadas à execução das contratações públicas. A análise documental constitui técnica adequada para examinar a estrutura formal das organizações e compreender como rotinas administrativas são institucionalizadas no interior das instituições públicas (Bardin, 2016).

Os documentos coletados foram examinados por meio de análise de conteúdo temática, permitindo identificar padrões organizacionais associados à condução dos processos de contratação. As categorias analíticas utilizadas na análise empírica foram orientadas pelos achados da RSL, o que possibilitou estabelecer diálogo entre evidência teórica e empírica.

A integração entre RSL e estudos de casos permitiu realizar triangulação metodológica, fortalecendo a consistência analítica da pesquisa (Creswell, 2014). Enquanto a revisão da literatura forneceu base teórica para identificação das principais dimensões associadas à execução das contratações públicas, a análise documental possibilitou examinar como essas dimensões se manifestam no contexto organizacional das IFES investigadas.

Como limitação metodológica, reconhece-se que o estudo se baseia predominantemente em análise documental, não contemplando entrevistas com gestores ou observação direta das práticas administrativas. Dessa forma, aspectos informais da dinâmica organizacional podem não ter sido plenamente capturados. Ainda assim, a análise dos mecanismos institucionais formalmente estabelecidos permite compreender de maneira consistente a estrutura organizacional que sustenta a execução das contratações públicas nas instituições analisadas.

4. Análise dos Resultados

Esta seção apresenta os resultados da análise documental realizada nas três instituições investigadas, organizados a partir das quatro dimensões analíticas identificadas na RSL: coordenação institucional, padronização processual, suporte técnico aos agentes públicos e monitoramento das rotinas administrativas. A análise busca examinar como esses mecanismos organizacionais se manifestam no contexto das instituições analisadas e de que forma contribuem para estruturar a execução das contratações públicas.

4.1 Coordenação institucional

A coordenação institucional constitui elemento central para a organização da execução das contratações públicas em instituições caracterizadas por elevada complexidade administrativa. Em organizações como as IFES, a condução dos processos de aquisição envolve múltiplas unidades organizacionais, incluindo setores demandantes, áreas administrativas e instâncias responsáveis pela condução dos procedimentos licitatórios. Nesse contexto, a

articulação entre esses diferentes atores institucionais torna-se fundamental para assegurar consistência administrativa e reduzir fragmentações nos processos de contratação (Peters, 2019; Patrucco, Agasisti & Glas, 2021).

A análise documental das instituições investigadas revelou diferentes estratégias organizacionais voltadas à coordenação das contratações públicas. Na UTFPR, observou-se a adoção de práticas institucionais voltadas à consolidação de demandas (UTFPR, 2021) e à organização dos processos de aquisição por meio de fluxos administrativos estruturados (UTFPR, 2025). Esse arranjo contribui para reduzir a dispersão das demandas institucionais e promover maior integração entre as unidades administrativas envolvidas na condução das contratações.

Na UFSC, a coordenação institucional é estruturada a partir da atuação de unidades administrativas responsáveis pela orientação e acompanhamento dos processos de aquisição, que disponibilizam ferramentas institucionais destinados ao apoio das unidades demandantes. Esses mecanismos contribuem para promover maior alinhamento entre diferentes setores administrativos envolvidos na execução das contratações.

Na UFPE, a organização das contratações apresenta características mais descentralizadas, com participação distribuída entre diferentes unidades administrativas. Nesse contexto, instrumentos normativos internos e orientações institucionais desempenham papel relevante na articulação das atividades administrativas associadas às contratações.

Em perspectiva comparativa, observa-se que, embora as instituições adotem arranjos organizacionais distintos, todas mobilizam mecanismos institucionais voltados à coordenação das contratações públicas, ainda que em diferentes graus de centralização administrativa.

4.2 Padronização processual

Outro elemento relevante na organização da execução das contratações públicas refere-se à padronização dos procedimentos administrativos que estruturam os processos de aquisição. A literatura sobre gestão por processos destaca que a formalização de rotinas administrativas contribui para reduzir a variabilidade procedimental, aumentar a previsibilidade das decisões e melhorar a coordenação entre unidades organizacionais (Capote, 2011; OECD, 2019).

Nas instituições analisadas, foram identificadas diferentes ferramentas de gestão voltadas à padronização dos processos de contratação. Na UTFPR, a existência de fluxogramas administrativos e orientações institucionais contribui para estruturar a condução das aquisições e orientar a atuação das unidades demandantes. Essas ferramentas auxiliam na definição das etapas processuais e na organização da instrução administrativa dos processos de contratação.

Na UFSC, a padronização processual é reforçada pela disponibilização de materiais institucionais voltados à orientação das unidades administrativas responsáveis pela instrução dos processos de aquisição. A presença dessas ferramentas contribui para reduzir ambiguidades interpretativas e promover maior uniformidade na condução dos procedimentos administrativos.

Na UFPE, a formalização dos processos ocorre por meio de instrumentos normativos internos que estabelecem diretrizes administrativas para a condução das contratações públicas. Esses dispositivos institucionais desempenham papel relevante na definição de

procedimentos organizacionais e na organização das rotinas administrativas associadas às aquisições.

De forma comparativa, observa-se que as três instituições adotam mecanismos voltados à padronização dos processos de contratação, ainda que por meio de ferramentas institucionais distintas, como fluxogramas administrativos, manuais institucionais ou normativas internas.

4.3 Suporte técnico aos agentes públicos

Além da coordenação institucional e da padronização processual, a literatura sobre governança das contratações públicas destaca a importância da disponibilização de ferramentas institucionais capazes de apoiar a atuação dos agentes responsáveis pela condução dos processos de aquisição. Esse suporte técnico contribui para reduzir assimetrias informacionais e fortalecer a capacidade administrativa das organizações públicas (Pollitt & Bouckaert, 2017; OECD, 2023).

A análise documental das instituições investigadas evidenciou a presença de diferentes ferramentas de apoio à execução das contratações públicas. Na UTFPR, identificou-se a disponibilização de orientações institucionais destinadas às unidades demandantes, incluindo documentos orientativos e materiais institucionais voltados à instrução dos processos de aquisição.

Na UFSC, o suporte técnico é estruturado por meio da oferta de documentação institucional e orientações administrativas destinadas à condução das contratações públicas. Esses materiais auxiliam as unidades administrativas na condução dos processos de aquisição e contribuem para reduzir inconsistências na instrução processual.

Na UFPE, também foram identificados instrumentos institucionais voltados ao apoio à execução das contratações, incluindo orientações administrativas e documentos institucionais destinados a orientar a condução das aquisições.

De modo geral, esses instrumentos podem ser compreendidos como mecanismos organizacionais voltados à institucionalização de rotinas administrativas e à redução de incertezas operacionais na condução das contratações públicas.

4.4 Monitoramento das rotinas administrativas

O monitoramento institucional constitui outra dimensão relevante para a organização da execução das contratações públicas. Mecanismos de acompanhamento e avaliação das rotinas administrativas permitem identificar fragilidades operacionais, promover ajustes nos processos institucionais e favorecer processos de aprendizagem organizacional (Fazekas & Blum, 2021; Peters, 2019).

Nas instituições analisadas, foram identificados instrumentos administrativos voltados ao acompanhamento da condução dos processos de contratação. Na UTFPR, mecanismos de acompanhamento processual permitem monitorar o andamento das aquisições e identificar eventuais inconsistências na instrução administrativa dos processos.

Na UFSC, o monitoramento das contratações está associado à atuação de unidades administrativas responsáveis pelo acompanhamento institucional dos processos de aquisição, contribuindo para garantir maior consistência administrativa na condução das contratações.

Na UFPE, o acompanhamento das rotinas administrativas ocorre por meio de mecanismos institucionais de controle e supervisão administrativa, que contribuem para a verificação da conformidade processual e para o aprimoramento das práticas administrativas.

Esses mecanismos evidenciam que o monitoramento institucional constitui componente relevante da governança das contratações públicas, contribuindo para fortalecer a capacidade administrativa das organizações públicas.

Considerando os elementos observados nas subseções anteriores, o Quadro 3 apresenta uma síntese comparativa dos principais arranjos organizacionais identificados nas instituições analisadas, organizados de acordo com as dimensões analíticas adotadas neste estudo.

Quadro 3 – Arranjos organizacionais identificados nas instituições analisadas

Dimensão organizacional	UTFPR	UFSC	UFPE
Coordenação institucional	Consolidação de demandas e organização de fluxos administrativos	Unidades administrativas responsáveis pela orientação dos processos	Coordenação descentralizada com apoio de normativas internas
Padronização processual	Fluxogramas e orientações institucionais	Materiais administrativos orientativos	Normativas internas e diretrizes administrativas
Suporte técnico	Documentos orientativos e materiais institucionais	Documentação institucional de apoio	Orientações administrativas aos setores
Monitoramento	Acompanhamento processual das aquisições	Supervisão administrativa dos processos	Controle institucional das rotinas administrativas

Fonte: Elaborado pelos autores com base na análise documental.

4.5 Síntese interpretativa dos resultados

A análise comparativa das instituições permite avançar para uma interpretação mais ampla sobre a organização da execução das contratações públicas em IFES. De modo geral, os resultados indicam que a efetividade dos processos de aquisição não depende exclusivamente da existência de dispositivos normativos ou diretrizes formais, mas da capacidade das organizações públicas de estruturar arranjos institucionais capazes de orientar e integrar as rotinas administrativas associadas às contratações. Esse achado reforça interpretações presentes na literatura que associam o desempenho dos sistemas de *procurement* à capacidade administrativa das instituições responsáveis pela condução das aquisições (Peters, 2019; Fazekas & Blum, 2021).

Nesse contexto, a execução das contratações públicas pode ser compreendida como processo organizacional que envolve a articulação de múltiplos mecanismos institucionais voltados à coordenação administrativa, à padronização de rotinas e ao suporte técnico às unidades demandantes. Em organizações públicas complexas, como as IFES, a multiplicidade de unidades administrativas e a diversidade de objetos contratados ampliam a necessidade

de mecanismos organizacionais capazes de reduzir fragmentações institucionais e promover maior integração entre os atores envolvidos na condução dos processos de aquisição.

A presença desses mecanismos organizacionais sugere que a governança das contratações públicas não se limita à definição de regras formais, mas envolve a institucionalização de práticas administrativas que orientam a atuação dos agentes públicos no cotidiano organizacional. Nesse sentido, arranjos institucionais voltados à padronização de procedimentos, à disseminação de instrumentos de apoio à decisão e ao acompanhamento sistemático das rotinas administrativas contribuem para reduzir incertezas operacionais e aumentar a previsibilidade das decisões administrativas (Capote, 2011; OECD, 2019).

Além disso, os resultados indicam que a disponibilidade de instrumentos institucionais de orientação — como manuais, guias operacionais e fluxos administrativos — desempenha papel relevante na tradução das normas formais em práticas administrativas concretas. Esses dispositivos funcionam como tecnologias organizacionais que auxiliam na redução de assimetrias informacionais entre unidades administrativas e contribuem para fortalecer a governança interna das aquisições públicas (Pollitt & Bouckaert, 2017; OECD, 2023).

Outro aspecto relevante refere-se ao papel dos mecanismos de monitoramento institucional no fortalecimento da capacidade administrativa das organizações públicas. A existência de dispositivos voltados ao acompanhamento dos processos de contratação favorece a identificação de fragilidades operacionais, possibilitando ajustes nas rotinas administrativas e estimulando processos de aprendizagem organizacional. Esses mecanismos contribuem para que as instituições aprimorem progressivamente suas práticas administrativas e aumentem a consistência na condução das contratações públicas.

De forma geral, a convergência observada entre as instituições estudadas sugere que, mesmo em contextos organizacionais distintos, a execução das contratações públicas tende a mobilizar conjuntos semelhantes de mecanismos institucionais. Esses resultados reforçam a interpretação de que a governança das contratações públicas constitui fenômeno essencialmente organizacional, no qual a capacidade administrativa das instituições públicas desempenha papel central na materialização das políticas públicas e na qualidade da gestão do gasto público.

5. Conclusões

O presente estudo partiu do reconhecimento de que a execução das contratações públicas constitui etapa fundamental para a efetividade das políticas de compras governamentais, especialmente em organizações públicas complexas como as IFES. Nesse contexto, a pesquisa buscou responder como essas instituições estruturam, no plano organizacional, mecanismos capazes de enfrentar os desafios operacionais associados à condução dos processos de aquisição.

A análise integrada entre a RSL e o estudo documental realizado em três universidades federais brasileiras permitiu identificar padrões organizacionais recorrentes na execução das contratações públicas. Os resultados indicam que, embora as instituições analisadas adotem instrumentos administrativos distintos, há convergência quanto às dimensões mobilizadas para organizar a condução das aquisições. Entre os elementos mais recorrentes destacam-se a coordenação entre unidades administrativas, a padronização de rotinas processuais, a disponibilização de mecanismos de suporte técnico aos agentes públicos e a existência de mecanismos institucionais de monitoramento das rotinas administrativas.

Esses achados permitem interpretar a execução das contratações públicas como processo organizacional estruturado, no qual diferentes mecanismos institucionais atuam de forma complementar para sustentar a capacidade administrativa das organizações públicas. Ao evidenciar a centralidade desses arranjos organizacionais, o estudo contribui para o debate acadêmico ao deslocar o foco analítico da dimensão estritamente normativa das contratações públicas para a estrutura organizacional que sustenta a condução cotidiana dos processos de aquisição.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que o fortalecimento da governança das aquisições públicas em IFES depende não apenas da observância de dispositivos legais, mas também da consolidação de mecanismos organizacionais capazes de orientar e integrar as rotinas administrativas associadas aos processos de contratação. A institucionalização de mecanismos de coordenação administrativa, padronização processual, suporte técnico e monitoramento institucional pode contribuir para reduzir inconsistências procedimentais, ampliar a previsibilidade administrativa e melhorar a utilização dos recursos públicos disponíveis.

O estudo apresenta também algumas limitações. A análise empírica baseou-se predominantemente em documentos institucionais, o que permite examinar a estrutura formal das organizações, mas não capta integralmente as dinâmicas informais que influenciam a condução das contratações públicas. Além disso, a investigação concentrou-se em três IFES, o que limita a possibilidade de generalização dos resultados para outros contextos organizacionais do setor público.

Diante dessas limitações, futuras pesquisas podem aprofundar a compreensão sobre a execução das contratações públicas ao incorporar abordagens metodológicas complementares, como entrevistas com gestores públicos responsáveis pela condução dos processos de aquisição ou estudos qualitativos das rotinas administrativas associadas às contratações. Investigações comparativas envolvendo diferentes tipos de organizações públicas, bem como análises que examinem a relação entre arranjos organizacionais, desempenho institucional e eficiência das aquisições governamentais, também podem contribuir para ampliar o conhecimento sobre os mecanismos que sustentam a governança das contratações no setor público brasileiro.

Em síntese, os resultados deste estudo reforçam a interpretação de que a efetividade das contratações públicas depende não apenas de marcos normativos e instrumentos legais, mas também da capacidade administrativa das organizações públicas de estruturar processos administrativos consistentes e coordenar a atuação dos diferentes atores envolvidos na condução das aquisições. Ao evidenciar essa dimensão organizacional da execução, o artigo contribui para ampliar a compreensão sobre os fatores institucionais que influenciam a governança das contratações públicas em IFES.

Referências

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

- Brasil. (2021). *Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021: Lei de licitações e contratos administrativos*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm
- Capote, G. (2011). *BPM para todos: Uma visão prática de gestão por processos*. Bookess.
- 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*. Preprints. <https://doi.org/10.20944/preprints202507.1333.v1>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens* (3ª ed.). Penso.
- Fazekas, M., & Blum, J. R. (2021). *Improving public procurement outcomes: Review of tools and the state of the evidence base* (Policy Research Working Paper No. 9690). World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9690>
- 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* [Trabalho acadêmico]. Repositório Institucional. <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. In *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. (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. *Revista Políticas Públicas & Cidades*, 14(1), e1468. <https://doi.org/10.23900/23591552v14n1-5-2025>
- 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*. 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. *SSRN Electronic Journal*. <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*. Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-6787730/v1>
- Mncwango, B., & Ramdass, K. (2023). Evaluating the efficiency of a procurement process in a higher education institution. In *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>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Government at a glance 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Managing risks in public procurement of goods, services and infrastructure* (OECD Public Governance Policy Papers No. 33). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/45667d2f-en>
- Ottou, J. A., Baiden, B. K., Nani, G., & Tuuli, M. M. (2024). Enhancing performance measurement of public procurement processes through the application of procurement delay index (Pdindex). *Heliyon*, 10(4), e25672.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25672>
- 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 *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>
- Peters, B. G. (2019). *Institutional theory in political science: The new institutionalism* (4th ed.). Edward Elgar Publishing.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis* (4th ed.). Oxford University Press.
- Rodrigues, E. A. (2023). O princípio do planejamento nas licitações e contratações públicas. *Revista da EMERJ*, 25(1), 11–39.
<https://ojs.emerj.com.br/index.php/revistadaemerj/article/view/464>
- Sabino, I. (2022). Contratações públicas de inovação: Uma revisão sistemática de literatura. In *Encontro Brasileiro de Administração Pública*.
<https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/691>
- Sabirovich, B. N. (2025). Perspectives for improving the public procurement sector. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*, 6(4), 1283–1291.
<https://doi.org/10.51699/cajitmf.v6i4.991>
- 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. (2023). *Governança em contratações públicas: Estudo de caso da nova Lei de Licitações Públicas na Universidade Federal do Ceará* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará]. Repositório Institucional da Universidade Federal do Ceará. <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/78876>

Universidade Federal de Pernambuco. (s.d.). *Manuais e fluxos institucionais de contratações públicas*. <https://www.ufpe.br/proad/fluxogramas-de-contratacao>

Universidade Federal de Santa Catarina. (s.d.). *Manual de compras digital*. https://compras.wiki.ufsc.br/index.php/Manual_de_Compras_do_DCOM

Universidade Tecnológica Federal do Paraná. (2021). *Resolução COPLAD nº 23, de 5 de fevereiro de 2021*. <https://www.utfpr.edu.br/planejamento-e-administracao/administracao/manuais-de-procedimentos>

Universidade Tecnológica Federal do Paraná. (2025). *Processos de contratação unificada de 2026 têm início na UTFPR*. <https://www.utfpr.edu.br/noticias/geral/servidores/processos-de-contratacao-unificada-de-2026-tem-inicio-na-utfpr>

Xamdamov, S. (2024). Improving public procurement procedures in Uzbekistan: Obstacles and solutions. In *International Conference on Economics, Finance and Accounting Studies*. <https://scholarsdigest.org/index.php/bmes/article/view/891>

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>



Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.