



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

JULIANA SARAIVA MOREIRA SILVA

**INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS AVALIADAS PELO ÍNDICE DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO NOS
RESULTADOS NOS PREGÕES DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS -
RECOMENDAÇÕES À UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**

**VIÇOSA - MINAS GERAIS
2023**

TÍTULO: Relatório Técnico sobre Governança Pública Organizacional e Efetividade dos Pregões Eletrônicos

RESUMO: Este relatório detalha da composição dos Índices de Governança Pública do TCU e a efetividade dos pregões eletrônicos, especificamente da Universidade Federal de Viçosa. Explora-se o Índice Integrado de Governança e Gestão (IGG) e o Índice de Gestão e Governança em Contratações (iGovContrat) como ferramenta avaliativa da instituição, além de investigar a efetividade dos pregões eletrônicos do ano de 2022 e sua relação com os indicadores de governança.

INSTITUIÇÃO/SETOR: Universidade Federal de Viçosa (UFV)/Diretoria de Material(DMT)

PÚBLICO ALVO DA INICIATIVA: Gestores, corpo docente, funcionários técnicos-administrativos, estudantes universitários e demais partes interessadas envolvidas na otimização da governança e gestão das Universidades Federais.

OBJETIVOS: Identificar estratégias para aprimorar a relação entre os indicadores de governança e a efetividade das aquisições.

Proporcionar *insights* para futuras pesquisas e intervenções voltadas à melhoria da governança e gestão na aquisição de materiais pela Universidade.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA: Os resultados da autoavaliação da Universidade Federal de Viçosa (UFV) em relação aos índices de governança e gestão pública em 2021 indicam um desempenho bastante sólido e consistente, conforme se verifica na tabela abaixo:

Indicador	Resultado
IGG (Índice integrado de governança e gestão públicas)	88,8%
iGovPub (Índice de governança pública)	92,3%
iGovPessoas (Índice de governança e gestão de pessoas)	85,3%
iGovTI (Índice de governança e gestão de TI)	87,4%
iGovContrat (Índice de governança e gestão de contratações)	97,5%
iGovOrçament (Índice de governança e gestão orçamentária)	95,0%

O IGG (Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas) da UFV atingiu 88,8%, demonstrando um bom nível de integração e governança nos processos avaliados. Isso sugere que a universidade possui estruturas e práticas que buscam alinhar as áreas de gestão de forma eficiente.

Os sub-índices, como iGovPub (Governança Pública), iGovPessoas (Governança e Gestão de Pessoas), iGovTI (Governança e Gestão de Tecnologia da Informação), iGovContrat (Governança e Gestão de Contratações) e iGovOrcament (Governança e Gestão Orçamentária), também refletem um desempenho positivo.

O destaque para o iGovContrat, com um índice de 97,5%, indica que a UFV possui práticas de governança e gestão de contratações altamente eficazes, o que pode estar relacionado à transparência, ética, eficiência nos processos de aquisição e gestão de contratos. No entanto, observa-se uma discrepância no iGovPessoas, com um índice de 85,3%. Globalmente, os resultados sugerem uma estrutura organizacional sólida na UFV, mas apontam para possíveis áreas de foco para otimização e melhoria contínua, especialmente na gestão de recursos humanos, visando uma governança mais abrangente e eficaz em todos os setores, podendo envolver questões como desenvolvimento de talentos, ambiente de trabalho e políticas de recursos humanos.

De acordo com o Ministério do Planejamento, dos 4.130 itens publicados nos pregões eletrônicos realizados pela Universidade Federal de Viçosa em 2022, 4.027 foram homologados pelo ordenador de despesas. Esse panorama reflete uma taxa de sucesso de aproximadamente 97,5%, sugerindo uma efetividade significativa nos critérios de contratação estabelecidos pela instituição para aquisição de bens e serviços, conforme se observa na tabela abaixo:

Universidade	Itens publicados	Itens homologados	Itens não homologados
FUND.UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA	4.130	4.027	103

Reforçando o compromisso da instituição com o aprimoramento e fortalecimento da sua governança e gestão, de acordo com o site da Diretoria de Governança Institucional, a UFV promoveu ações coordenadas no primeiro semestre de 2021, com uma abordagem colaborativa entre diversas áreas da instituição, resultando na criação de importantes instrumentos, como a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, o Código de Conduta da Alta Administração e especialmente, a Política de Governança em Aquisições e Contratações (PGAC). Esses instrumentos são fundamentais para orientar e alinhar as práticas institucionais com os padrões de governança, transparência e ética desejados, tendo o PGAC inclusive, se adiantado a um dos requisitos do iEsGo (novo instrumento de avaliação do TCU, com previsão de lançamento para o primeiro trimestre de 2024) que considera as dimensões social e ambiental, além da governança.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO: Considerando as medidas já implementadas e o contínuo aprimoramento da governança na Universidade Federal de Viçosa (UFV), diversas intervenções adicionais podem fortalecer a gestão institucional, especialmente no contexto das práticas de contratação. Essas intervenções podem ampliar a efetividade das políticas estabelecidas e promover uma cultura organizacional mais sólida e adaptável.

Uma abordagem fundamental é o refinamento contínuo das políticas institucionais, com revisões periódicas para alinhar-se às demandas evolutivas da universidade e a legislação em constante mudança. Além disso, a efetiva implementação das políticas é essencial. Isso envolve a real execução prática das diretrizes estabelecidas, demandando programas de capacitação para os colaboradores e uma comunicação clara e recorrente sobre as políticas adotadas e seu impacto nas atividades operacionais.

O fortalecimento da cultura organizacional é outro ponto recomendável, buscando estimular uma governança participativa, o que visa incentivar a participação de todos os membros da comunidade universitária por meio de canais de comunicação transparentes e acessíveis. Ademais, investir em educação em governança é relevante, por meio de programas educacionais direcionados ao público-alvo. Isso contribui para elevar a consciência sobre a importância da governança e seu papel no ambiente acadêmico. Para avaliar e monitorar continuamente a eficácia da governança, é crucial estabelecer indicadores-chave de desempenho que permitam acompanhar de perto o sucesso das práticas adotadas e identificar áreas de atenção.

Na área de gestão de pessoas, sugere-se a implementação ou aprimoramento de programas de capacitação e desenvolvimento o que pode não só fortalecer as habilidades dos colaboradores, mas também resultar em uma gestão mais eficiente de contratações, ao ter equipes mais capacitadas para cada etapa do processo. É recomendado implementar programas de capacitação e desenvolvimento para funcionários e docentes, visando aprimorar habilidades, liderança e fomentar um ambiente de aprendizado contínuo. Estratégias para retenção de talentos também são sugeridas, oferecendo oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e benefícios para incentivar a permanência de profissionais qualificados. Realizar pesquisas periódicas para avaliar o clima organizacional pode identificar áreas de insatisfação e oportunidades de melhoria na cultura institucional.

O aprimoramento da Governança de Tecnologia da Informação deve promover uma infraestrutura de TI mais robusta, o que também influencia positivamente nos processos de contratação, ao garantir sistemas mais eficazes e seguros para o gerenciamento dos processos. É essencial investir em atualização e modernização dos sistemas de TI para garantir segurança, eficiência e adequação às demandas atuais. Fortalecer políticas de segurança de dados e sistemas é igualmente importante para promover a conscientização sobre proteção de informações e prevenção de incidentes cibernéticos.

As estratégias de Governança Orçamentária devem perseguir um planejamento cada vez mais estratégico e transparente, não apenas para otimizar o uso dos recursos financeiros, mas também subsidiar as decisões de contratação, permitindo uma alocação mais precisa dos recursos. É essencial desenvolver um plano orçamentário ainda mais estratégico alinhado com metas institucionais, prioridades acadêmicas e administrativas. Aumentar a transparência nas informações orçamentárias também é uma estratégia recomendada, comunicando de forma clara e acessível como os recursos são alocados e utilizados.

A área de Governança ao continuar a promover uma cultura de transparência e diálogo, também impacta positivamente os processos de contratação, ao estabelecer diretrizes mais claras e alinhadas com as melhores práticas de governança. Buscar promover espaços de participação e diálogo entre os diferentes setores da comunidade acadêmica é fundamental para fomentar a colaboração e contribuir para o

aprimoramento da gestão. A revisão e atualização de políticas institucionais para garantir conformidade com as melhores práticas de governança e atender às demandas atuais da universidade são igualmente necessárias.

As sugestões relacionadas aos subíndices iGovPub, iGovOrcament, iGovTI e iGovPessoas não são isoladas, mas estão interligadas para proporcionar um resultado mais eficaz e favorável também no iGovContrat, contribuindo para uma gestão de contratações mais abrangente e eficiente na Universidade Federal de Viçosa. É recomendável revisar e simplificar procedimentos de aquisição para promover transparência e agilidade nos processos, mantendo a conformidade com normas legais. Implementar sistemas de avaliação contínua de desempenho de fornecedores é outra medida relevante para garantir a qualidade dos serviços e produtos adquiridos.

Recomenda-se adicionalmente que a Universidade Federal de Viçosa (UFV) realize, de forma simulada, as avaliações de acompanhamento disponíveis no sítio eletrônico do Tribunal de Contas da União (TCU), referentes aos índices e subíndices do Índice de Governança de Gestão (IGG), separadamente para cada um dos seus *campi*: Viçosa, Rio Paranaíba, Florestal e Capinópolis. Isso visa a condução de uma análise mais específica e direcionada, considerando as características particulares de cada um, suas potencialidades e limitações, com o intuito de aprimorar ainda mais os processos de gestão e governança, de forma mais individualizada e efetiva.

Estimular a inovação nos processos administrativos e integrar a governança com a sustentabilidade também são estratégias relevantes para aprimorar a gestão universitária, promovendo eficiência operacional e considerações ambientais, sociais e econômicas. Essas intervenções, direcionadas ao fortalecimento da governança na UFV, não devem se limitar a atender a conformidade com regulações e normativas, mas também estabelecer uma cultura organizacional transparente, participativa e adaptável, especialmente no contexto das contratações, para aumentar a efetividade das compras públicas, visando reduzir assimetrias e promover uma gestão mais eficiente.

Reforçando a necessidade de evolução da pontuação dos índices de capacidade em gestão mais baixos, como o iGovPessoas e iGovTI, recomenda-se um foco estratégico para fortalecer essas áreas. Investimentos em programas de capacitação, atualização tecnológica e políticas de gestão de pessoal podem contribuir significativamente para elevar esses índices, bem como na manutenção ou melhoria dos demais, já que impactam diretamente neles, promovendo uma governança mais sólida e eficiente.

Outra forma de se buscar aprimoramento contínuo é o *benchmarking* com outras instituições de referência em gestão pública, como a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), que tem sido reconhecida por suas políticas e práticas de gestão pública, o que a torna uma referência relevante para análise comparativa.

Esta prática permite identificar as melhores práticas e estratégias adotadas por outras universidades para alcançar excelência em governança, gestão e processos de contratação. O *benchmarking* envolveria uma avaliação criteriosa das políticas, processos, estruturas organizacionais e práticas adotadas pela UFRN, identificando pontos fortes e áreas de melhoria em comparação com a UFV. Isso poderia incluir não apenas aspectos de governança de contratações, mas também de gestão de pessoas, sistemas de informação, entre outros.

Além disso, em consonância com as recomendações do próprio TCU, recomenda-se não utilizar os resultados dos índices como *ranking* entre as instituições, posto que esses índices, embora meçam aspectos importantes, não devem ser interpretados como uma base para classificar uma instituição como tendo uma governança "superior" ou "inferior" em relação a outras. Observa-se que o propósito do TCU não é incentivar as organizações a simplesmente perseguirem metas numéricas para aumentar esses indicadores. Em vez disso, visa alertar sobre áreas onde os controles podem ser insuficientes diante dos riscos reais enfrentados. O estímulo primordial é que as organizações avaliem seus riscos reais, usando o IGG e seus subindicadores como ferramenta, e implementem os controles necessários de acordo com suas próprias necessidades e contextos específicos.

Organizações maiores e mais maduras, como a UFV, possuem características e exigências que as permite ir além das práticas sugeridas no referencial, devendo desenvolver outras práticas adaptadas às suas particularidades institucionais, considerando demandas legais e riscos enfrentados, não se limitando ao conjunto de práticas recomendadas pelo TCU.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. *Revista de Administração Pública*. Versão impressa ISSN 0034-7612. Versão On-line ISSN 1982-3134. Rev. Adm. Pública vol.52 no.1 Rio de Janeiro jan./fev. 2018 https://www.researchgate.net/publication/323833355_Funcao_compras_no_setor_publico_desafios_para_o_alcance_da_celeridade_dos_pregoes_eletronicos. Acesso em: 15 nov. 2023.
- ALMEIDA, Denise Ribeiro; ALMEIDA, Leonardo Ribeiro; RIGO, Ariadne Scalfoni; VENTURA, Andréa Cardoso. Gerencialismo: efeitos no modelo de gestão de uma IFES. In: XVI COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA – CIGU, 2016. Arequipa – Peru. **Anais...** 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/25104/1/Gerencialismo%20-%20efeitos%20no%20modelo%20de%20gest%C3%A3o%20de%20uma%20IFES.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2023.
- ALMEIDA-FILHO, Naomar. O que afinal é a Universidade Nova? In: ALMEIDA-FILHO, Naomar. **Universidade Nova: Textos críticos e esperanças**. 1. ed. Brasília: Edufba, 2007.
- BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras: Princípios e administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001. 532 p.
- BANCO DO BRASIL. **Relatório de gerenciamento de riscos: Pilar 3**. 2017. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/portal/uri/RelRis3T18.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- BATISTA, Marco Antônio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras públicas em instituições de ciência e tecnologia de saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, jul./ago. 2008.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BEVIR, Mark. Governança democrática: uma genealogia. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 19, n. 39, p. 103-114, jun. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-44782011000200008>. Acesso em: 10 out. 2023.
- BITTENCOURT, Sidiney. **Pregão Eletrônico: a mais moderna modalidade de licitação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Temas e Ideias, 2005.
- BORGES, Djalma Freire; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRGN. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n.4, p. 63-76 jul/ago., 2001.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986**. Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências. Brasília: DF, 1986. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEL&numero=2300&ano=1986&ato=18f1TT61UMBpWta6e>. Acesso em: 12 nov. 2022.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.348, de 24 de julho de 1987**. Altera o Decreto-Lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986, que dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal. Brasília: DF, 1987. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1980-1987/decreto-lei-2348-24-julho-1987-347853-norma-pe.html>. Acesso em: 12 set. 2023.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.360, de 16 de setembro de 1987**. Altera o Decreto-Lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986, que dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal. Brasília: DF, 1987. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1980-1987/decreto-lei-2360-16-setembro-1987-374986-norma-pe.html>. Acesso em: 12 set. 2023.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 set. 2023.
- BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: DF, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 12 nov. 2022.
- BRASIL. **Medida provisória nº 2026, de 4 de maio de 2000**. Institui, no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns e dá outras providências. Brasília: DF, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas/2026-3.htm#textoimpressao. Acesso em: 01 jun. 2022.
- BRASIL. **Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília: DF, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 16 nov. 2022.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2014. 80 p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 13 mar. 2023.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. 242 p.
- BRASIL. **10 passos para a boa governança**. 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021. 44 p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acesso em: 22 nov. 2022.
- BUTA, Bernardo Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, p. 370-395, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-9270941>. Acesso em: 10 set. 2023.
- CARNEIRO, Ricardo.; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. In FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde**. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, v. 1, p. 135-194, 2013.

CASTRO, Gisele Adriana da Silva; CAVALEIRO, Jean Carlos. A governança pública e o seu impacto em uma gestão eficiente. **Revista Pluri Discente**, Tatuapé, v. 1, n. 3, p. 99-111, 2021.

CAVALCANTE, Simone de Oliveira Rocha. et al. Análise do Pregão Eletrônico e Presencial na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. *Revista Práticas de Administração Pública Santa Maria* - Vol. 1, n. 1. Jan./Abr. 2017 119-138. DOI:10.15628/empiricabr. 2018.7550. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/25878/15333>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

COELHO, Alessandra Martins. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 2013 Disponível em: <https://docplayer.com.br/6766930-Metodos-e-tecnicas-de-pesquisa-alessandra-martins-coelho.html>. Acesso em: 09 jul. 2022.

COSTA, Caio César de Medeiros; TERRA, Antônio Carlos Paim. **Compras públicas**: para além da economicidade. Brasília: ENAP, 2019. 135 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4277>. Acesso em: 10 out. 2023.

CRUZ, Cláudio. **Índice Integrado de Governança e Gestão**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/inovacao-governamental/forum-siorg/apresentacoes/2021-10-06-indice-integrado-de-governanca-e-gestao-igg-claudio-cruz-apresentacao-siorg.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2022.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES. Índice Integrado de Governança e Gestão Pública – IGG. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/governanca-estrategia-e-riscos/igg>. Acesso em: 13 mai. 2023.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, M.H.C. **Pregão eletrônico**: o efeito das políticas públicas discriminatórias sobre as compras governamentais. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências Contábeis) - FUCEPE, Vitória, ES, 2017.

FARIA; COELHO. Formulários: administração e projeto. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 24, n. 3, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901984000300018>. Acesso em: 12 ago. 2023.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. A organização da área de compras e contratações públicas na administração pública federal brasileira: o elo frágil. **Revista Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 3, p. 407-432, jul-set., 2016. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/%20article/view/672/768>. Acesso em 25 mai. 2022.

FERRADAES, Augusto Gonçalves. **Uma síntese da importância dos indicadores para a avaliação da gestão pública**. 2019. Monografia (Especialização em Auditoria no Setor Público e Auditoria Financeira) - Instituto Serzedello Corrêa, Escola Superior do Tribunal de Contas da União, Brasília, DF, 2019.

FERRER, Florencia. Diagnóstico da situação das compras públicas no Brasil. In: FERRER, Florência; SANTANA, Jair Eduardo. (Coords.). **Compras públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FIGUEIREDO FILHO, Dalton Brito; ROCHA, Enivaldo Carvalho; JÚNIOR José Alexandre da Silva; PARANHOS, Ranulfo; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa; SILVA, Mariana Batista. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson: O retorno. **Leviathan Cadernos de Pesquisa Política**, n. 8, p. 66-95, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/leviathan/article/view/132346/128489>. Acesso em: 13 set. 2023.

FOLETTTO, Paulo Renato; TAVARES, Sergio Marcus Nogueira. Especificidades da governança universitária: alguns aspectos. In: COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão universitária**: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 153-166.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

GASNIER, Daniel. Acuracidade de saldos de estoque. **Revista Log & MAM**, São Paulo, n. 129, p. 28-31, jul., 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2008. 80-99.

GRAHAM, John; AMOS, Bruce; PLUMPTRE, Tim. **Governance principles for protected areas in the 21st century**: a discussion paper. Ottawa: Institute of Governance/Parks Canada/Canadian International Development Agency.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6284>. Acesso em: 15 set. 2023.

HAIR JUNIOR, J.F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. Upper Saddle River, Nova Jersey: Prentice Hall, 2009. 785 p.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Universidade/UFRGS, 1996. 223 p.

HINNA, Alessandro; NITO, Ernesto; MANGIA, Gianluigi; SCAROZZA, Danila; TOMO, Andrea. **Advancing public governance research**: Individual and collective dynamics in and around the boardroom. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. 2014. p. 3-39. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/S2051-66302014000002001>. Acesso em: 12 dez. 2022.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, mai/jun, 2006.

KOHLER, Jürgen ; HUBER, Josef ; BERGAN, Sjur. **Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces**. 5. ed. Council Europe Publishing, 2006.

LAURINHO, Icaro Saraiva; DIAS, Lidiane Nazaré Silva. Corrupção e ineficiência nos processos licitatórios da saúde pública brasileira: um enfoque nos dados da CGU. In: X Congresso ANPCONT, 2016. **Anais** [...]. Ribeirão Preto, 2016.

LENNAN, Maria Laura Ferranty Mac; SEMENSATO, Bárbara Ilze; OLIVA, Fábio Lotti. Responsabilidade social empresarial: classificação das instituições de ensino superior em reativas ou estratégicas sob a ótica da governança corporativa. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 4, p. 457-472, out/nov., 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rege572>. Acesso em: 15 set. 2023.

LIMA, Bruno Quick L. de. O uso do poder de compra é uma política eficaz de desenvolvimento sustentável. In: FERRER, Florência; SANTANA, Jair Eduardo. (Coords.). **Compras públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

- MACOHIN, Gilmar Amilton. **Compras, contratações e terceirizações**. 1. ed. Curitiba: Editora Iesde, 2012. 128 p.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 312 p.
- MARQUES, Pauliane Venessa da Silva Braga; PETER, Maria da Glória Arrais; NASCIMENTO, Cícero Philip Soares; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. Governança nas universidades federais do Brasil segundo o "levantamento integrado de governança organizacional pública" do tribunal de contas da união. **Revista Controle**, Fortaleza, v. 18, n. 2, p. 164-196, jul/dez., 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v18i2.629>. Acesso em: 15 out. 2023.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.
- MELLO, Mariá da Silva.; SILVA, Realdo de Oliveira. Práticas de governança corporativa em instituições de ensino superior: um estudo de caso em uma universidade de Santa Catarina. **Revista de Administração e Contabilidade**, Santo Ângelo, v. 33, n. 17, p. 68-80, jan/jun., 2018.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Modelo de governança e gestão: guia do instrumento de maturidade da gestão**. 1. ed. Brasília: Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, Secretaria de Gestão, Departamento de Transferências da União, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/modelo-de-governanca-e-gestao/sobre-o-gestaogov/modelo-e-guia-do-gestaogov/guia-do-img-100-pontos.pdf>. Acesso em: 14 set. 2023.
- NOGUEIRA, Maria da Graça Saraiva; GARCIA, Tânia Elisa Morales; RAMOS, Maria da Graça Gomes. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma Instituição de Ensino Superior – IES Federal. **Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 3, p. 222-244, dez., 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p222>. Acesso em: 22 jul 2022.
- PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 608 p.
- PASCOAL, Márcia Nêa Oliveira; OLIVEIRA, Oderlene Vieira. Práticas de governança pública adotadas pela administração pública federal brasileira. **Administração Pública & Gestão Social**, v. 11, n. 2, p. 215-231, abr/jun., 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v11i2.5431>. Acesso em: 15 set. 2023.
- PIERINI, E. **Análise do iGovContrat/2018 – Índice de Governança e Gestão em Contratações da Universidade Federal do Paraná e proposições para melhorar o índice**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2020.
- RAMOS, J et al. **As Vantagens e Desvantagens do Pregão Eletrônico e Presencial do Ponto de Vista da Administração Pública**. RAC - Revista de Administração e Contabilidade. Ano 15, nº 29, p. 106-127, jan./jun. 2016.
- ROCZANSKI, C. R. M. **O sistema de governança e a autonomia nas instituições de ensino superior públicas brasileiras e portuguesa**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2020.
- SALMI, Jamil. **The challenge of establishing world-class universities**. The World Bank, Washington DC, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10986/2600>.
- SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: Genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.
- SENRA, Vinicius Henrique Campos; OLIVEIRA, Kamila Pagel. Os desafios da governança em rede no âmbito do Circuito Liberdade. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 4, p. 983-1014, out/dez., 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i4.3157>. Acesso em: 18 ago. 2023.
- SANTIAGO, Paulo; TREMBLAY, Karine; BASRI, Ester; ARNAL, Elena. **Tertiary education for the knowledge society**. Special Features: Governance, funding, quality. v. 1. Paris: OECD, 2008. 324 p.
- SUNDFELD, Carlos Ari. O valor das decisões do Tribunal de Contas da União sobre irregularidades em contratos. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 866-890, set/dez., 2017.
- TEIXEIRA FILHO, José Gilson de Almeida. **MMPE-SI/TI (Gov) - Modelo de maturidade para planejamento estratégico de SI/TI direcionado às organizações governamentais brasileiras baseado em melhores práticas**. 2010. Tese (Doutorado em Ciências da Computação) – Centro de Informática. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2010.
- TOLOSA FILHO, Benedicto de. **Pregão - uma nova modalidade de licitação: comentários teóricos e práticos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2009. 207 p.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Levantamento de Governança de TI 2017**. 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-de-ti/igovti-no-tcu/>. Acesso em: 12 fev. 2023.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança Aplicável à Órgãos e Entidades da Administração Pública – RBG**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.
- VAZ, J. C. Administração pública e governança eletrônica: possibilidades e desafios para a Tecnologia da Informação. In: **Governo eletrônico: desafios da participação cidadã**. Fortaleza, Anais. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, Série Debates, n. 24, dez., 2012. p. 17.
- VIDICH, A. J.; LYMAN, Satanford M. Métodos qualitativos: sua história na sociologia e na antropologia. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.