



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

**EFICIÊNCIA NA GESTÃO DE RESTOS A PAGAR: Um Estudo de Caso em uma
Instituição Federal de Ensino Superior (2019 -2024)**

Rony Barbosa de Aquino
Universidade Federal do Tocantins
rony@uft.edu.br

Flavio Augustus da Mota Pacheco
Universidade Federal do Tocantins
flavio.pacheco@uft.edu.br

RESUMO

O presente artigo analisa a eficiência na gestão de restos a pagar (RAP) em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) localizada na região Norte do Brasil, no período de 2019 a 2024. A pesquisa tem como objetivo compreender de que forma a gestão desses passivos orçamentários tem impactado a execução financeira da instituição, especialmente diante de restrições orçamentárias, contingenciamentos e desafios impostos pela pandemia de COVID-19. A abordagem metodológica combinou técnicas quantitativas, com estudo de caso e análise de dados extraídos de fontes oficiais como o SIAFI e o Tesouro Gerencial. Os resultados apontam elevados índices de execução orçamentária, especialmente a partir de 2021, com taxas superiores a 98% em diversas categorias. No entanto, identificou-se um percentual expressivo de restos a pagar não processados (RPNP), sobretudo nas despesas de capital, cujo índice médio foi superior a 80%. A análise dos cancelamentos de RAP também revelou importantes variações: enquanto as despesas correntes apresentaram tendência de redução nos cancelamentos, os cancelamentos de despesas de capital oscilaram fortemente, atingindo pico em 2024 (20,73%). O estudo conclui que os montantes cancelados ao longo dos exercícios analisados indicam a necessidade de aprimoramento do monitoramento e da gestão dos saldos inscritos. O artigo recomenda a integração entre planejamento, execução e fiscalização, e a adoção de práticas proativas por parte dos setores de orçamento e gestão contratual, com foco na melhoria da governança e na qualidade do gasto público.

Palavras-chave: Gestão Orçamentária e Financeira. Restos a Pagar. Eficiência da Administração Pública.



1 INTRODUÇÃO

A eficiência na gestão orçamentária e financeira representa um dos pilares fundamentais para a consolidação de uma administração pública responsável, transparente e comprometida com os princípios da economicidade e da legalidade. No Brasil, o modelo de planejamento público está estruturado a partir da Lei nº 4.320/1964 e da Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF), que estabelecem normas gerais para a elaboração, execução e controle dos orçamentos públicos. Nesse contexto, os restos a pagar, definidos como as despesas empenhadas e não pagas até o final do exercício financeiro, ganham destaque como indicadores da qualidade da execução orçamentária e da capacidade de planejamento dos entes públicos.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a administração eficiente dos recursos públicos reveste-se de especial importância, dada a natureza pública e gratuita dos serviços educacionais ofertados, o volume expressivo de recursos movimentados e o compromisso com a qualidade da educação superior. As IFES, por desempenharem papel estratégico no desenvolvimento científico, tecnológico e social do país, dependem de uma gestão orçamentária e financeira que garanta a execução plena de suas atividades acadêmicas, administrativas e de extensão.

Entre os desafios enfrentados pelas IFES nos últimos anos, destacam-se as recorrentes restrições orçamentárias, a redução de repasses financeiros por parte do Governo Federal e o aumento da rigidez orçamentária, fatores que impõem limitações à autonomia e ao planejamento institucional.

O período de 2019 a 2024 foi particularmente desafiador para o sistema federal de ensino superior, marcado por contingenciamentos, alterações nos critérios de alocação orçamentária, e pela pandemia de COVID-19, que exigiu adaptações emergenciais e impactou diretamente a dinâmica administrativa das instituições. Nesse cenário, a gestão de restos a pagar passou a demandar atenção redobrada dos gestores públicos, tanto em relação à sua redução quanto ao cumprimento das exigências legais para sua liquidação.

A adoção de boas práticas de governança pública, o fortalecimento dos sistemas de controle interno e a integração entre planejamento e execução são fatores considerados essenciais para o enfrentamento desses desafios.

A literatura especializada ainda carece de estudos mais aprofundados sobre os mecanismos utilizados pelas IFES para a gestão eficiente dos restos a pagar, bem como sobre

os resultados obtidos a partir dessas práticas. A maioria das análises concentra-se em dados agregados da União, sem considerar as especificidades de cada instituição. Dessa forma, estudos de caso que abordem essa temática em contextos institucionais específicos podem oferecer contribuições relevantes para o aprimoramento das práticas de gestão pública, especialmente no campo da educação superior.

Diante disso, o presente estudo visa responder à seguinte pergunta problema: De que maneira a Instituição Federal de Ensino Superior tem gerido os restos a pagar no período de 2019 a 2024, e em que medida essa gestão tem sido eficiente no cumprimento dos objetivos orçamentários e financeiros da instituição?

Este estudo analisou a eficiência na gestão de restos a pagar em uma Instituição Federal de Ensino Superior localizada na região Norte do Brasil, considerando dados quantitativos referentes ao período de 2019 a 2024. A pesquisa foi fundamentada em referenciais teóricos e normativos voltados à governança orçamentária e financeira no setor público, buscando identificar práticas de gestão, entraves operacionais e fatores críticos que influenciam o desempenho institucional na administração desses passivos financeiros.

Este artigo está dividido em cinco partes. A primeira, por meio desta introdução, apresenta o tema, a pergunta problema e o objetivo do estudo. A segunda parte é composta pelo referencial teórico, com destaque para os conceitos de restos a pagar, eficiência na gestão pública e governança orçamentária. A terceira parte descreve a metodologia adotada, caracterizando os procedimentos utilizados na condução do estudo de caso. A quarta parte apresenta a discussão dos resultados obtidos a partir da análise dos dados. Por fim, na quinta parte, são expostas as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A Gestão Orçamentária e Financeira no Setor Público

A administração pública brasileira tem como base legal os princípios da eficiência, legalidade, economicidade e transparência, conforme previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Tais princípios constituem os pilares para a condução da gestão pública moderna e orientam a formulação de políticas e a alocação de recursos no âmbito dos órgãos e entidades públicas. A eficiência na gestão orçamentária e financeira, em particular, tornou-se uma exigência crescente frente à escassez de recursos disponíveis e ao aumento contínuo das



demandas sociais por serviços públicos de qualidade. Nesse contexto, o planejamento e a execução orçamentária assumem papel estratégico, sendo instrumentos fundamentais para garantir o bom funcionamento da máquina pública e assegurar o atendimento das políticas públicas prioritárias.

A Lei nº 4.320/1964 estabelece normas gerais de direito financeiro para a elaboração e controle dos orçamentos da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, definindo de maneira clara os conceitos de receita, despesa, empenho, liquidação e pagamento. Essa norma é considerada um marco na organização do sistema orçamentário brasileiro, pois oferece um arcabouço técnico e normativo que possibilita a uniformidade na gestão dos recursos públicos. Complementando essa base legal, a Lei Complementar nº 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), introduziu princípios de responsabilidade na gestão fiscal, estabelecendo limites para endividamento, controle de despesas com pessoal, metas fiscais e mecanismos de transparência e controle social. Essa legislação representa um avanço significativo na busca pelo equilíbrio das contas públicas, pois impõe aos gestores a obrigação de agir com prudência, previsibilidade e responsabilidade.

De acordo com Giacomoni (2021), essas legislações compõem a base do moderno sistema de planejamento e gestão orçamentária no Brasil, voltado para a sustentabilidade fiscal, o controle de resultados e o fortalecimento das instituições públicas. A integração entre os instrumentos de planejamento de médio e longo prazo, como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), é essencial para assegurar a coerência entre os objetivos estratégicos institucionais e a alocação eficiente dos recursos públicos. Essa articulação promove o alinhamento entre as metas governamentais e as ações executadas pelas unidades gestoras, contribuindo para o aprimoramento da gestão pública e o alcance dos resultados esperados pela sociedade (KOHAMA, 2021).

Além disso, segundo Matias-Pereira (2017), é imprescindível considerar os fatores externos e institucionais que influenciam o desempenho orçamentário, como a conjuntura econômica, as restrições fiscais, os ciclos políticos e as reformas legislativas. Esses elementos afetam diretamente a capacidade do Estado de planejar e executar suas políticas públicas, exigindo dos gestores públicos um esforço permanente de adaptação e inovação. Nesse aspecto, a adoção de modelos gerenciais inspirados na Nova Gestão Pública (NGP) tem contribuído para a modernização da administração pública, ao enfatizar a mensuração de desempenho, a eficiência operacional, a descentralização administrativa e a responsabilização por resultados (accountability).

A abordagem da NGP propõe uma ruptura com os modelos burocráticos tradicionais, incentivando o uso de práticas mais flexíveis e orientadas para resultados. Isso inclui o desenvolvimento de indicadores de desempenho, o monitoramento contínuo da execução orçamentária e a utilização de sistemas informatizados de gestão, como o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), que permite maior controle, transparência e tempestividade nas decisões administrativas.

Embora Bresser-Pereira (1998) não cite especificamente o SIAFI, ele enfatiza a importância da informatização e do uso de ferramentas tecnológicas para aprimorar o controle, a transparência e a tempestividade nas decisões administrativas. Conforme salienta o autor, essas ferramentas são essenciais para tornar a gestão orçamentária mais responsiva às necessidades da sociedade e mais eficaz na promoção do interesse público.

Por fim, cabe destacar que a qualidade da gestão orçamentária está diretamente relacionada à capacidade institucional das organizações públicas, à qualificação técnica dos servidores e à existência de processos bem definidos de governança e controle. Nesse sentido, a atuação dos órgãos de controle interno e externo, como as controladorias e os tribunais de contas, é fundamental para assegurar a conformidade legal e a efetividade das ações governamentais. A cultura da avaliação e da melhoria contínua precisa ser fortalecida como parte integrante da rotina administrativa, de modo a garantir que o planejamento orçamentário e a execução financeira estejam sempre alinhados aos princípios constitucionais e às expectativas da sociedade.

2.2. Restos a Pagar: Conceito e Relevância

Os restos a pagar são definidos como despesas empenhadas, mas não pagas até o encerramento do exercício financeiro. Esses valores podem ser classificados em duas categorias: processados, quando a despesa já foi liquidada e aguarda apenas o pagamento, e não processados, quando foi apenas empenhada, mas ainda não houve a efetiva entrega do bem ou prestação do serviço (BRASIL, 1964). Esses saldos representam compromissos financeiros assumidos pela Administração Pública que serão quitados nos exercícios seguintes, configurando-se como passivos que afetam diretamente tanto o resultado fiscal quanto o planejamento orçamentário subsequente.

Segundo Aquino e Azevedo (2017), o acúmulo excessivo de restos a pagar pode indicar falhas na programação financeira, na execução orçamentária ou mesmo na eficiência administrativa do órgão público. Pode também revelar um desequilíbrio entre o planejamento

e a capacidade operacional de execução das despesas, o que compromete a previsibilidade e a qualidade da gestão pública. Por outro lado, quando bem geridos, os restos a pagar podem ser utilizados como uma ferramenta de continuidade administrativa, permitindo o financiamento de políticas públicas e projetos plurianuais, desde que respeitados os limites legais e os princípios da responsabilidade fiscal.

Do ponto de vista legal, a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) estabelece que a inscrição e a manutenção de restos a pagar devem estar condicionadas à existência de disponibilidade financeira suficiente, reforçando o princípio da responsabilidade na gestão fiscal. Segundo Pinheiro et al. (2020), a não observância desses critérios pode comprometer a transparência, o equilíbrio fiscal e a confiabilidade das contas públicas, além de gerar passivos não previstos que prejudicam o planejamento e a execução das políticas públicas no exercício seguinte.

A adequada gestão dos restos a pagar exige, portanto, não apenas o controle contábil e financeiro rigoroso, mas também uma visão estratégica por parte dos gestores públicos. Isso envolve a adoção de práticas que integrem o planejamento orçamentário à execução física das ações, a definição de prioridades e a busca por maior eficiência na alocação e utilização dos recursos. De acordo com Silva (2007) e Oliveira (2025), o controle efetivo dos restos a pagar pode ser um diferencial na qualidade da governança fiscal, contribuindo para a sustentabilidade das contas públicas e para a entrega de resultados consistentes à sociedade.

2.3. A Governança e o Controle na Administração Pública

A governança pública é compreendida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão pública, com foco na entrega de valor à sociedade (TCU, 2014). Trata-se de uma abordagem que visa garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficiente, eficaz e alinhada aos interesses coletivos, promovendo a integridade institucional e a geração de resultados sustentáveis.

A boa governança orçamentária, nesse contexto, está diretamente relacionada à adoção de práticas que assegurem a transparência na alocação dos recursos, a participação dos atores institucionais e da sociedade no processo decisório, a prestação de contas pelos gestores e o efetivo controle dos resultados alcançados. Segundo Cavalcante e Lotta (2018), uma governança eficaz exige não apenas estruturas formais, mas também uma cultura organizacional voltada para o desempenho, o aprendizado institucional e a responsabilização.

Os sistemas de controle interno e externo têm papel central na supervisão da execução orçamentária, na mitigação de riscos e na prevenção de irregularidades que possam comprometer a sustentabilidade fiscal e a credibilidade da gestão pública. O controle interno, instituído no âmbito de cada órgão, deve funcionar como uma ferramenta de apoio à gestão, promovendo o monitoramento contínuo das atividades e a correção de desvios. Já o controle externo, exercido pelos Tribunais de Contas e pelo Poder Legislativo, tem a função de garantir a legalidade, legitimidade e economicidade dos atos administrativos (Pereira, 2020).

Para Santos e Rover (2019), a integração entre planejamento, execução e avaliação dos resultados constitui um dos principais desafios enfrentados pelos gestores públicos na atualidade. A fragmentação entre essas etapas tende a gerar ineficiências e comprometer a efetividade da gestão pública. Nesse sentido, o desenvolvimento de capacidades institucionais voltadas para a coordenação intersetorial e o uso de evidências na tomada de decisão torna-se imprescindível. Considerando esse cenário, entende-se que a fragmentação também pode contribuir para a formação de passivos como os restos a pagar, exigindo atenção estratégica dos gestores.

A gestão eficiente dos restos a pagar, especificamente, exige o fortalecimento das estruturas de controle interno, o aperfeiçoamento dos sistemas de informação e a capacitação contínua dos servidores públicos envolvidos na gestão orçamentária e financeira. A ausência de mecanismos de controle efetivos pode resultar na inscrição indevida de despesas, na perda de recursos por prescrição de prazos e na exposição do ente público a riscos fiscais e reputacionais. Além disso, é fundamental que os gestores atuem de forma proativa na antecipação de riscos orçamentários, por meio de diagnósticos periódicos, análise de cenários e implementação de medidas corretivas.

O Tribunal de Contas da União (TCU) tem desempenhado um papel estratégico no fortalecimento da governança pública no Brasil, ao desenvolver diretrizes, manuais e instrumentos de avaliação da maturidade institucional. Entre esses instrumentos, destaca-se o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública Federal (TCU, 2020), que define três pilares fundamentais para uma boa governança: liderança, estratégia e controle. Esse referencial é utilizado como base para auditorias operacionais, diagnósticos institucionais e elaboração de planos de melhoria, incentivando a adoção de boas práticas de gestão pública.

Além disso, o TCU tem disponibilizado painéis interativos e indicadores de desempenho por meio da plataforma “Radar Governança Pública”, possibilitando que gestores comparem

sua maturidade institucional em relação a outros órgãos e identifiquem pontos críticos a serem aprimorados. Essa transparência contribui não apenas para o aprimoramento interno das instituições, mas também para o fortalecimento da accountability perante a sociedade e os órgãos de controle.

Ainda segundo Santos e Rover (2019), o avanço da governança pública no Brasil passa, necessariamente, pela institucionalização de processos decisórios baseados em evidências, pelo fortalecimento da integridade pública e pela adoção de mecanismos sistemáticos de avaliação de desempenho. Nesse contexto, entende-se que a gestão dos restos a pagar também deve se alinhar a essa lógica de governança, privilegiando o planejamento de longo prazo, a disciplina fiscal e a entrega de resultados que atendam às prioridades da população.

2.4. As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e a Gestão Financeira

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) ocupam posição estratégica na estrutura do Estado brasileiro, especialmente no que se refere à promoção da educação superior, da pesquisa científica, da inovação tecnológica e da extensão universitária. Como entidades públicas vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), suas atividades são financiadas majoritariamente por dotações orçamentárias provenientes do Tesouro Nacional, estando, por isso, submetidas aos mesmos princípios e regras da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme estabelecido no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

O modelo de financiamento das IFES baseia-se em repasses anuais definidos por meio da LOA, do PPA e da LDO, os quais delimitam os recursos destinados tanto às despesas obrigatórias quanto discricionárias. Contudo, esse modelo tem sido historicamente marcado por restrições orçamentárias, contingenciamentos e bloqueios, que comprometem a previsibilidade e a continuidade das ações institucionais (ANDIFES, 2025; SILVA & GUIMARÃES, 2022). Essas limitações afetam significativamente o planejamento das universidades federais, impactando atividades acadêmicas, administrativas e de infraestrutura, além de dificultar o cumprimento de metas pactuadas com órgãos de controle e supervisão.

Entre os principais desafios enfrentados pelas IFES estão a rigidez do orçamento público — que reserva parcela expressiva dos recursos para despesas obrigatórias, como pessoal e encargos sociais —, a insuficiência de recursos discricionários para custeio e investimento, e a crescente pressão por eficiência e resultados mensuráveis. Soma-se a isso a complexidade da gestão universitária, que exige articulação entre múltiplas unidades acadêmicas e

administrativas, além de capacidade técnica para lidar com a burocracia estatal.

A busca por maior eficiência na gestão financeira das IFES tem demandado um esforço contínuo de aprimoramento dos processos internos, sobretudo no que se refere à gestão de passivos financeiros como os restos a pagar. A inscrição recorrente desses valores, quando não acompanhada de um planejamento adequado, pode comprometer os limites fiscais da instituição, afetar a execução de contratos em andamento e prejudicar a continuidade de projetos essenciais. Nesse sentido, torna-se fundamental o monitoramento sistemático das despesas empenhadas e a adoção de mecanismos preventivos para evitar o acúmulo de obrigações não liquidadas.

Para Lima (2023), a efetividade da gestão orçamentária nas IFES está diretamente relacionada à capacidade institucional de alinhar os instrumentos de planejamento (PDI, PPA, LDO, LOA) com a execução financeira e com os indicadores de desempenho acadêmico e administrativo. Além disso, é essencial a implementação de práticas de governança que garantam maior previsibilidade na alocação de recursos, promovam a eficiência no gasto público e assegurem níveis adequados de accountability perante a sociedade e os órgãos de controle.

Ademais, o contexto recente de transformações tecnológicas e de novas exigências sociais impõe às IFES o desafio de repensar seus modelos de gestão, incorporando princípios de inovação, responsabilidade fiscal e alinhamento estratégico. A articulação entre planejamento, execução e avaliação deve ser fortalecida por meio de estruturas de governança robustas e transparentes, capazes de garantir que os recursos disponíveis sejam aplicados de forma eficiente, com foco nos resultados institucionais e na ampliação do acesso e da qualidade do ensino superior público no Brasil.

2.5. O Contexto Recente (2019–2024) e Seus Impactos

O período entre 2019 e 2024 foi marcado por uma série de restrições fiscais e instabilidades políticas que afetaram a administração pública federal. Os contingenciamentos orçamentários impostos às IFES dificultaram a execução de projetos essenciais, resultando em acúmulo de restos a pagar e compromissos financeiros postergados.

A pandemia de COVID-19, iniciada em 2020, agravou esse cenário ao demandar mudanças emergenciais nas prioridades orçamentárias e na forma de operação das instituições. A suspensão das atividades presenciais e a adoção de modalidades remotas impuseram novos desafios logísticos e financeiros, muitos dos quais não estavam previstos nos orçamentos



iniciais.

Conforme Bernardes et al. (2021), a pandemia evidenciou fragilidades no modelo burocrático de gestão das universidades federais, intensificando a pressão sobre seus orçamentos e a necessidade de uma gestão mais flexível, ágil e baseada em evidências.

Nesse cenário, a gestão de restos a pagar tornou-se uma ferramenta crítica para garantir a continuidade dos serviços, o cumprimento de contratos e o encerramento regular dos exercícios financeiros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Tipo e abordagem da pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa, com fins descritivos e analíticos, focada na análise dos dados financeiros e orçamentários da instituição estudada.

De acordo com Gil (2019), a pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Nesse caso, busca-se compreender os fatores que influenciam a eficiência na gestão dos restos a pagar em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), no período de 2019 a 2024.

3.2. Delineamento da pesquisa

Adota-se o delineamento de estudo de caso, conforme definido por Yin (2015), como uma estratégia empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. A escolha desse delineamento se justifica pela necessidade de compreender em profundidade a dinâmica da gestão financeira em uma IFES específica, considerando suas particularidades institucionais, administrativas e orçamentárias.

3.3. Unidade de análise

A unidade de análise da pesquisa é uma Instituição Federal de Ensino Superior, localizada na região Norte do Brasil, cujos dados serão analisados no período de 2019 a 2024. A instituição foi escolhida com base na disponibilidade de informações e na relevância do seu contexto para o tema proposto.

3.4. Fontes e técnicas de coleta de dados

A coleta de dados será realizada por meio de duas principais fontes:

Fontes documentais e registros administrativos: serão analisados relatórios de gestão, balanços orçamentários, demonstrativos contábeis, Sistema integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e demais documentos oficiais disponíveis junto à instituição e aos órgãos de controle (como o TCU e a CGU).

3.5. Técnicas de análise dos dados

Os dados quantitativos (dotação atualizada, valores empenhados e inscritos em restos a pagar) serão tratados por meio de análise descritiva, com uso de tabelas e indicadores de execução orçamentária, de inscrição em restos a pagar e de cancelamento de restos a pagar, a fim de observar tendências, padrões e variações no período analisado.

3.6. Limitações da pesquisa

Embora o estudo de caso proporcione um aprofundamento contextualizado e detalhado, ele apresenta limitações quanto à generalização dos resultados. Dessa forma, os achados devem ser compreendidos dentro dos limites da instituição analisada, servindo, no entanto, como referência para estudos futuros e para a formulação de recomendações em contextos similares.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Considerações Iniciais

Antes de iniciar a análise dos resultados, é fundamental apresentar algumas considerações introdutórias que delimitam o escopo da pesquisa e esclarecem conceitos essenciais à compreensão dos dados orçamentários examinados.

Os dados analisados referem-se ao Orçamento Anual previsto na Lei Orçamentária Anual (LOA) da universidade objeto deste estudo. Dessa forma, recursos descentralizados provenientes de outros órgãos não foram considerados, assim como as despesas obrigatórias, notadamente aquelas relacionadas ao pagamento de pessoal ativo e inativo.

Dessa forma, o objeto de estudo foi restrito ao orçamento discricionário da instituição, composto por despesas correntes (custeio) e de capital. Trata-se de uma parcela do orçamento cuja aplicação é gerida com maior flexibilidade pela administração, possibilitando sua alocação conforme as prioridades institucionais — como investimentos em infraestrutura, programas

acadêmicos, ações culturais e projetos de desenvolvimento. Por não estarem legalmente vinculadas, essas despesas podem ser aumentadas ou reduzidas de acordo com as necessidades e decisões de gestão.

Para a adequada compreensão dos dados que serão apresentados, é essencial esclarecer quatro conceitos fundamentais:

a) **Restos a Pagar Processados:** correspondem às despesas que foram empenhadas e liquidadas — ou seja, o bem, serviço ou obra já foi entregue e atestado pela administração —, mas cujo pagamento não foi efetuado até o encerramento do exercício financeiro. Nesses casos, a obrigação financeira permanece registrada e deverá ser quitada no exercício subsequente.

b) **Restos a Pagar Não Processados (RPNP):** referem-se às despesas empenhadas, porém ainda **não liquidadas** até o fim do exercício. Isso indica que, embora a despesa tenha sido registrada no orçamento, o bem ou serviço correspondente ainda não foi integralmente entregue ou encontra-se em fase de conferência e análise documental. Esse tipo de despesa requer atenção especial da gestão pública, uma vez que falhas na sua execução ou controle podem resultar em perdas orçamentárias, prejudicar a previsibilidade financeira e dificultar o planejamento eficiente dos exercícios seguintes.

c) **Despesas Correntes (Custeio)** referem-se aos gastos necessários para a manutenção das atividades cotidianas da instituição, sem gerar bens duráveis. Envolvem, por exemplo, materiais de consumo, contas de serviços públicos, passagens, manutenção e contratação de serviços pontuais.

d) **Despesas de Capital** correspondem a investimentos em bens duradouros que agregam valor patrimonial, como obras, reformas, aquisição de equipamentos permanentes e veículos.

4.2 Execução orçamentária no período de 2019 a 2024

Inicialmente é relevante destacar que a Dotação Orçamentária Atualizada corresponde à soma das dotações iniciais previstas na LOA com os créditos suplementares autorizados ao longo do exercício. Esses créditos consistem em recursos adicionais destinados a reforçar dotações já existentes, sendo utilizados para suprir insuficiências em determinadas áreas ou ações governamentais. A abertura dos créditos suplementares depende de autorização legislativa e é formalizada por meio de decreto do Poder Executivo.

Tabela 1 – Índice de execução das despesas totais (Corrente e Capital)

Ano	Dotação Atualizada (R\$)	Despesa Empenhada (R\$)	Índice de Execução
2019	72.312.057,00	71.644.460,36	99,08%
2020	76.220.013,00	70.218.153,44	92,13%
2021	42.813.512,00	42.131.151,94	98,41%
2022	58.943.236,00	58.918.782,70	99,96%
2023	63.699.699,00	61.711.379,11	96,88%
2024	74.407.093,00	73.347.339,94	98,58%

Fonte: Tesouro Gerencial.

A análise das dotações atualizadas e das despesas empenhadas no período de 2019 a 2024 evidencia um elevado nível de eficiência na execução orçamentária por parte da instituição. Em todos os exercícios, o percentual de execução ultrapassou 92%, com destaque para os anos de 2022 e 2024, cujos índices superaram 98%. Esses resultados demonstram a elevada capacidade da instituição em comprometer os recursos orçamentários disponíveis, refletindo um bom desempenho na programação e no gerenciamento das despesas públicas.

Tabela 2 – Índice de Execução Orçamentária das Despesas Correntes

Ano	Dotação Atualizada (R\$)	Empenhada (R\$)	Índice de Execução
2019	68.925.199,00	68.907.877,04	99,98%
2020	67.833.636,00	62.504.079,04	92,14%
2021	38.524.512,00	37.887.245,98	98,35%
2022	54.309.950,00	54.295.620,42	99,97%
2023	57.663.903,00	55.677.451,49	96,56%
2024	65.410.602,00	64.352.534,53	98,39%

Fonte: Tesouro Gerencial.

Nas despesas correntes, que representam a maior parte do orçamento, observou-se uma execução bastante estável, mesmo em cenários adversos como o de 2020 — ano marcado por impactos severos da pandemia de COVID-19 —, no qual a execução caiu para 92,14%. A recuperação nos anos seguintes demonstra uma retomada eficiente da capacidade operacional da instituição. A manutenção de uma execução acima de 98% em 2022 e 2024 reforça a maturidade da gestão orçamentária no que tange à alocação e à utilização de recursos destinados a despesas com contratos continuados e insumos.

Tabela 3 – Índice de Execução Orçamentária das Despesas de Capital

Ano	Dotação Atualizada (R\$)	Empenhada (R\$)	Índice de Execução
2019	3.386.858,00	2.736.583,32	80,78%
2020	8.386.377,00	7.714.074,40	91,98%



2021	4.289.000,00	4.243.905,96	98,95%
2022	4.633.286,00	4.623.162,28	99,78%
2023	6.035.796,00	6.033.927,62	99,97%
2024	8.996.491,00	8.994.805,41	99,98%

Fonte: Tesouro Gerencial.

Já nas despesas de capital, os dados apontam uma evolução significativa. Em 2019, o percentual de execução foi de apenas 80,78%, indicando dificuldades na concretização de investimentos em infraestrutura e bens permanentes. Entretanto, a partir de 2021, os índices de execução superam os 98%, alcançando quase 100% em 2023 e 2024. Esse avanço pode ser atribuído à melhoria nos processos de planejamento de investimentos, na elaboração de projetos e no acompanhamento da execução física.

4.3 Relação entre Empenhos Emitidos e Restos a Pagar Não Processados Inscritos no Exercício (2019–2024)

Inicialmente, é importante esclarecer que o comparativo apresentado a seguir considera exclusivamente os valores de Restos a Pagar Não Processados (RPNP) inscritos no exercício corrente. Essa delimitação metodológica permite mensurar, com maior precisão, o percentual de despesas que, embora tenham sido empenhadas, não foram liquidadas até o encerramento de cada exercício, sendo, portanto, transferidas como obrigações pendentes para o ano seguinte.

Não foi possível incluir, neste comparativo, os dados referentes à inscrição de Restos a Pagar Processados (RPP), uma vez que as bases consultadas — Tesouro Gerencial e SIAFI — não disponibilizam esse tipo de detalhamento para consulta pública. Ressalta-se, contudo, que o volume de RPP inscritos é pouco expressivo quando comparado ao de RPNP, de modo que sua exclusão não compromete a consistência da análise realizada sobre a relação entre os valores empenhados e os montantes efetivamente inscritos como restos a pagar.

Realizadas essas considerações, passa-se à análise da relação entre os valores empenhados e os montantes inscritos como RPNP no período de 2019 a 2024. Os dados evidenciam uma tendência relevante, com impactos diretos na eficiência da execução orçamentária da instituição.

Para uma compreensão mais precisa do comportamento dos indicadores, foram calculados os índices de RPNP em relação ao total das despesas empenhadas, desagregados nas seguintes categorias econômicas: Despesas Correntes e Despesas de Capital. Esses indicadores permitem identificar padrões diferenciados entre os tipos de despesa, além de fornecerem subsídios valiosos para a avaliação da qualidade da gestão orçamentária da instituição ao longo

do tempo.

Tabela 4 – Índice de inscrição de RPNP sobre Despesas Correntes

Ano	Empenhadas (R\$)	RPNP (R\$)	Índice de Inscrição
2019	68.907.877,04	16.688.075,13	24,22%
2020	62.504.079,04	17.274.533,73	27,63%
2021	37.887.245,98	8.428.539,82	22,24%
2022	54.225.620,42	11.719.702,93	21,61%
2023	55.677.451,49	13.697.290,80	24,60%
2024	64.352.534,53	15.671.199,56	24,35%

Fonte: Tesouro Gerencial.

Os dados apresentados na Tabela 4 demonstram a evolução do índice de Restos a Pagar Não Processados (RPNP) sobre as despesas correntes empenhadas entre os anos de 2019 e 2024. Durante esse período, observa-se que o percentual de RPNP oscilou entre 21,61% (2022) e 27,63% (2020), com uma média aproximada de 24,44%.

A relativa estabilidade desses índices ao longo dos anos pode ser explicada pela natureza das despesas correntes, que envolvem, majoritariamente, contratos contínuos e aquisição de insumos, sujeitos a variações operacionais e administrativos que afetam o tempo necessário para sua liquidação.

O pico observado em 2020 pode ser atribuído a fatores extraordinários decorrentes da pandemia da COVID-19, que afetou diretamente a execução orçamentária e os fluxos de entrega e ateste de bens e serviços.

Esses resultados demonstram a importância de um acompanhamento sistemático das despesas correntes empenhadas, a fim de mitigar riscos de acúmulo de RPNP e de possíveis cancelamentos futuros.

Tabela 5 – Índice de inscrição de RPNP sobre Despesas de Capital

Ano	Empenhadas (R\$)	RPNP (R\$)	Índice de Inscrição
2019	2.736.583,32	1.535.198,14	56,10%
2020	7.714.074,40	7.316.101,98	94,84%
2021	4.243.905,96	4.183.725,66	98,58%
2022	4.693.162,28	3.315.500,80	70,64%
2023	6.033.927,62	4.331.048,16	71,78%
2024	8.994.805,41	8.069.537,36	89,71%

Fonte: Tesouro Gerencial.

Por outro lado, as despesas de capital apresentaram índices significativamente mais

elevados, com média de 80,61%. Em 2021, por exemplo, praticamente toda a despesa de capital empenhada (98,58%) foi inscrita em RPNP. Esse comportamento é característico de investimentos e projetos que exigem maior tempo de execução, como obras e aquisições de bens permanentes, e que frequentemente enfrentam entraves burocráticos, problemas de execução contratual ou atrasos na liberação de recursos.

Importante destacar que a complexidade e a morosidade dos processos licitatórios, especialmente nas contratações de obras e aquisições de equipamentos, têm relação direta com o aumento dos Restos a Pagar Não Processados. A rigidez procedimental, somada à limitação temporal do exercício orçamentário, frequentemente impede a realização da despesa dentro do mesmo ano, comprometendo a eficiência da execução orçamentária e contribuindo para o acúmulo de passivos orçamentários que demandarão atenção no exercício seguinte.

Tabela 6 - Índice de RPNP sobre Despesas Totais (Corrente e Capital)

Ano	Empenhadas (R\$)	RPNP (R\$)	Índice de Inscrição
2019	71.644.460,36	18.223.273,27	25,44%
2020	70.218.153,44	24.590.635,71	35,03%
2021	42.131.151,94	12.612.265,48	29,94%
2022	58.918.782,70	15.035.203,73	25,52%
2023	61.711.379,11	18.028.338,96	29,21%
2024	73.347.339,94	23.740.736,91	32,37%

Fonte: Tesouro Gerencial.

Considerando o total das despesas empenhadas, os índices de RPNP oscilaram entre 25,44% (2019) e 35,03% (2020), alcançando uma média geral de 29,25%. Essa proporção revela que, em média, quase um terço das despesas empenhadas em cada exercício não foi liquidado até o final do ano, sendo transferido para o exercício seguinte como obrigação pendente.

4.4 Análise dos Restos a Pagar Cancelados (2019–2024)

Nesta análise, serão considerados os valores de Restos a Pagar Cancelados (Processados e Não Processados), abrangendo tanto os valores inscritos no exercício corrente quanto aqueles reinscritos de exercícios anteriores. A reinscrição ocorre quando um Restos a Pagar Não Processado (RPNP), inscrito em um exercício anterior, não é liquidado até o final do exercício seguinte e, mediante justificativas adequadas, é novamente incluído no orçamento do exercício subsequente.

Tabela 7 – Índice de cancelamento de Despesas Correntes

Ano	Inscrito (R\$)	Cancelado (R\$)	Índice de Cancelamento
2019	27.331.404,23	2.858.167,40	10,46%
2020	19.173.755,19	1.809.748,19	9,44%
2021	20.811.596,95	2.083.847,20	10,01%
2022	13.083.199,25	528.954,54	4,04%
2023	15.952.225,51	42.757,52	0,27%
2024	16.479.370,78	721.459,68	4,38%

Fonte: Tesouro Gerencial.

A análise dos restos a pagar inscritos e cancelados referentes às despesas correntes, no período de 2019 a 2024, revela uma tendência significativa de redução no índice de cancelamento ao longo dos anos.

Nos três primeiros anos analisados (2019–2021), os índices de cancelamento apresentaram percentuais superiores a 9%, sendo 10,46% em 2019, 9,44% em 2020 e 10,01% em 2021.

A partir de 2022, observa-se uma mudança expressiva nesse cenário, com o índice de cancelamento caindo para 4,04%. Essa trajetória descendente se acentuou em 2023, que apresentou um índice de apenas 0,27%, o menor de toda a série histórica analisada. Em 2024, o índice voltou a subir levemente para 4,38%, mas ainda permaneceu em um patamar consideravelmente inferior ao dos primeiros anos.

Essa redução no cancelamento de restos a pagar de despesas correntes pode refletir um avanço na qualidade do planejamento e da execução orçamentária, com maior alinhamento entre os valores empenhados, a capacidade de liquidação e a real execução dos contratos e serviços.

Tabela 8 - Índice de cancelamento de Despesas de Capital

Ano	Inscrito (R\$)	Cancelado (R\$)	Índice de Cancelamento
2019	12.376.178,55	2.278.709,19	18,41%
2020	2.790.693,55	297.433,62	10,66%
2021	8.045.649,51	65.756,38	0,82%
2022	8.565.827,05	894.991,09	10,45%
2023	5.334.086,93	20.001,26	0,37%
2024	5.676.558,39	1.176.893,33	20,73%

Fonte: Tesouro Gerencial.

A análise dos restos a pagar inscritos e cancelados referentes às despesas de capital entre os anos de 2019 e 2024 revela um comportamento mais instável quando comparado às despesas

correntes, com oscilações significativas nos índices de cancelamento ao longo do período.

Em 2019, o índice de cancelamento foi elevado, alcançando 18,41%, com o cancelamento de R\$ 2.278.709,19 de um total de R\$ 12.376.178,55 inscritos. Já em 2020, houve uma redução para 10,66%, refletindo um possível esforço de aprimoramento na execução de investimentos. Contudo, em 2021, o índice caiu de forma expressiva para 0,82%, o que pode indicar uma execução mais precisa ou um volume menor de investimentos com maior previsibilidade de liquidação.

Apesar dessa melhora em 2021, em 2022 observou-se um novo aumento no índice, que chegou a 10,45%, seguido por um recuo significativo em 2023 para 0,37%, o menor percentual da série. No entanto, em 2024 o índice voltou a subir drasticamente para 20,73%, o maior registrado no período analisado, com o cancelamento de R\$ 1.176.893,33 de um total de R\$ 5.676.558,39.

Essas flutuações indicam desafios recorrentes na execução das despesas de capital, que geralmente envolvem investimentos em obras, equipamentos e infraestrutura, cujos prazos e procedimentos são mais complexos e sujeitos a fatores externos, como atrasos em processos licitatórios, entraves legais, ou dificuldades operacionais dos fornecedores.

Tabela 9 – Índice de Cancelamento do Total das Despesas (Corrente e Capital)

Ano	Inscrito (R\$)	Cancelado (R\$)	Índice de Cancelamento
2019	39.707.582,78	5.136.876,59	12,94%
2020	21.964.448,74	2.107.181,81	9,59%
2021	28.857.246,46	2.149.603,58	7,45%
2022	21.649.026,30	1.423.945,63	6,58%
2023	21.286.312,44	62.758,78	0,29%
2024	22.155.929,17	1.898.353,01	8,57%

Fonte: Tesouro Gerencial.

A análise do cancelamento total de restos a pagar inscritos, considerando tanto despesas correntes quanto despesas de capital, revela uma trajetória geral de redução no índice de cancelamento ao longo do período, com oscilações pontuais em determinados anos.

Em 2019, o índice de cancelamento foi de 12,94%, o maior da série analisada, refletindo um cenário inicial de significativa ineficiência na liquidação dos compromissos assumidos. A partir de 2020, observou-se uma tendência de redução: 9,59% em 2020, 7,45% em 2021 e 6,58% em 2022. Esses dados sugerem avanços graduais na eficiência da execução orçamentária e financeira, possivelmente decorrentes de melhorias no planejamento e maior rigor na



inscrição dos restos a pagar.

O ano de 2023 representou um ponto de destaque positivo, com o menor índice de cancelamento de todo o período: 0,29%. Esse resultado pode indicar uma atuação mais eficaz na gestão dos empenhos e no acompanhamento da execução das despesas, garantindo maior liquidez orçamentária e evitando o registro de obrigações sem possibilidade real de pagamento.

Contudo, em 2024, o índice voltou a crescer, atingindo 8,57%, o que pode sinalizar a reincidência de obstáculos operacionais, contratuais ou orçamentários que afetaram a execução de determinadas despesas, especialmente de capital, conforme demonstrado anteriormente.

De forma geral, a evolução dos dados evidencia que, apesar de avanços importantes ao longo do período, a gestão dos restos a pagar ainda enfrenta desafios estruturais, exigindo um esforço contínuo de aperfeiçoamento nos processos de planejamento, execução, acompanhamento e controle orçamentário.

5 CONCLUSÕES

A análise realizada sugere que uma das principais causas dos volumes de cancelamentos registrados pode ser a falta de monitoramento ativo e rigoroso dos saldos de Restos a Pagar. A ausência de um acompanhamento sistemático pode gerar uma série de consequências negativas, dentre as quais destacam-se a perda de prazos legais, a descontinuidade de projetos e a inexistência de liquidação.

Os Restos a Pagar Não Processados (RPNP) têm validade limitada. Sem um controle eficaz, muitos prescrevem e são cancelados automaticamente, mesmo quando relacionados a despesas legítimas. Projetos podem ser descontinuados por razões políticas, técnicas ou financeiras, gerando a necessidade de anulação dos valores empenhados.

Mesmo com a entrega do bem ou serviço, a ausência de verificação e ateste da despesa dentro do prazo impede a liquidação, resultando em cancelamentos. Além disso, o desaparecimento ou inatividade jurídica do credor impossibilita a finalização do pagamento. O descumprimento contratual, por sua vez, legitima o cancelamento do empenho e do respectivo RPNP.

A ocorrência de cancelamentos de Restos a Pagar pode refletir um cenário de ineficiência na gestão de contratos. A redução dessas perdas demanda uma abordagem integrada, que contemple todas as etapas do ciclo contratual — do planejamento à execução e fiscalização —, visando assegurar maior efetividade na aplicação dos recursos públicos.

Entre as ações recomendadas para mitigar esse problema, destacam-se o estabelecimento de controle rigoroso de prazos e vigências contratuais, o monitoramento contínuo da execução física e financeira dos contratos, e a geração de alertas para vencimentos de prazos de entrega, liquidação e validade dos restos a pagar.

Também é importante fomentar uma cultura organizacional orientada para a boa gestão de contratos, com responsabilização dos envolvidos, e melhorar a comunicação intersetorial entre áreas demandantes, compras, setor jurídico, orçamentário e financeiro.

A adoção dessas medidas tende a reduzir os cancelamentos decorrentes de falhas na gestão contratual, ampliar a eficiência da execução orçamentária, garantir a entrega dos bens e serviços à sociedade e otimizar o uso dos recursos públicos.

Destaca-se também o papel estratégico do Setor de Orçamento na prevenção de perdas relacionadas aos restos a pagar. Esse setor deve adotar práticas voltadas ao planejamento, controle e comunicação efetiva, com gestão ativa e descentralizada ao longo do ano.

Também é importante que o referido setor realize reuniões periódicas com as unidades orçamentárias — preferencialmente mensais ou trimestrais — com o objetivo de identificar gargalos e antecipar eventuais dificuldades na fase de liquidação. Deve ainda ter visibilidade não apenas sobre os empenhos realizados, mas também sobre o estágio de execução física e financeira dos projetos e contratos vinculados.

Os montantes cancelados ao longo dos exercícios analisados indicam a necessidade de aprimoramento do monitoramento e da gestão dos saldos inscritos. Contudo, é igualmente essencial compreender as causas estruturais desses cancelamentos para o desenvolvimento de soluções efetivas.

Assim, para estudos futuros, sugere-se aprofundar a análise de quais ações governamentais concentraram os maiores volumes de restos a pagar inscritos e quais foram mais impactadas pelos cancelamentos. Recomenda-se também a investigação por natureza de despesa (materiais de consumo, serviço de pessoa jurídica, locação de mão de obra, serviços de TI, entre outras), de modo a mapear os pontos críticos e permitir a proposição de medidas específicas de correção.

Com essas práticas, será possível fortalecer a governança orçamentária, aumentar a previsibilidade na gestão financeira e contribuir para a melhoria da qualidade do gasto público.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), no âmbito da Universidade Federal do Tocantins (UFT).

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei n.º 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 102, n. 53, p. 2321, 23 mar. 1964.
- BRASIL. **Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 137, n. 84, p. 1, 5 maio 2000.
- GIACOMONI, J. S. **Orçamento público**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- KOHAMA, Hiroshi. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Finanças públicas: teoria e prática no Brasil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.
- AQUINO, André Carlos Busanelli de; AZEVEDO, Ricardo Rocha de. **Restos a pagar e a perda da credibilidade orçamentária**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 51, n. 4, p. 580-595, jul./ago. 2017
- PINHEIRO, Ruy Alves Rodrigues; FONSECA, Geralda Genuína da; PAIVA, Júnior Cleber Alves; OLIVEIRA, Mariana Silveira de; SILVA, Rafael Luis da. **A Lei de Responsabilidade Fiscal como um marco divisor na gestão pública brasileira: uma análise dos dezessete anos de sua implementação**. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 11, n. 4, p. 178–188, out./dez. 2020. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2020.004.0014>. Acesso em: 9 jul. 2025.
- SILVA, Alexandre Manoel Ângelo da. **Restos a pagar: implicações sobre a sustentabilidade fiscal e a qualidade do gasto público**. 2007. 38 f. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2007.
- OLIVEIRA, Pedro Henrique Jesus. **Fatores explicativos do gerenciamento de resultados por restos a pagar nos municípios brasileiros**. 2025. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2025.
- CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; LOTTA, Gabriela Spanghero. **Do insulamento burocrático à governança democrática: as transformações institucionais e a burocracia no Brasil**. Brasília: Ipea, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8561/1/Do%20Insulamento.pdf>. Acesso em: 10

jul. 2025.

PEREIRA, João Gabriel Miranda Alves.

A aplicação da teoria de governança corporativa para o Estado brasileiro à luz do controle externo e do sistema de controle interno previstos na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Escola Superior de Guerra, 2020.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani.

Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. Revista de Administração Pública, v. 53, n. 4, p. 799–819, jul./ago. 2019.

ANDIFES. Nota sobre a situação do orçamento das universidades federais. Associação Nacional dos Dirigentes das IFES, 14 maio 2025. Disponível em: *Andifes.org.br*. Acesso em: 10 jul. 2025.

SILVA, Adeildo Telles da; GUIMARÃES, André Rodrigues. Orçamento público e financiamento das universidades federais no Brasil. *Cadernos de Pós-graduação*, v. 21, n. 2, 2022.

LIMA, João André Ferreira. Regulamentação de compras e eficiência administrativa: uma análise sobre a gestão orçamentária das universidades federais. Dissertação (Mestrado em Direito) — Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), São Paulo, 2023

BERNARDES, Diego de Sousa; GALVÃO, Kéryly Cristina de Oliveira; MELO, Diego Queiroz; FONSECA, Aline Gomes Martins; PAULA, Carlos Eduardo Artiaga. Covid-19 e Universidades Federais: o que a experiência da pandemia têm contribuído para as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária? Revista de Ciências Humanas, Viçosa, v. 2, n. 21, p. 340–370, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/RCH/article/view/12225>. Acesso em: 09 jul. 2025.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública Federal. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.iphan.gov.br/handle/123456789/356>. Acesso em: 09 jul. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Governança pública: fundamentos, desenvolvimento e avaliação (2. ed. 2014). Brasília: TCU, 2014. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/handle/2011/109165>. Acesso em: 09 jul. 2025.

LARA TEIXEIRA ALBINO; NEY PAULO MOREIRA. Análise de custos e despesas de universidades federais brasileiras durante a pandemia de COVID-19. Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC, 2023. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/5084>. Acesso em: 09 jul. 2025.



SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva; PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinicius Veras; NASCIMENTO, Cícero Philip Soares do. *Governança no Setor Público Segundo a IFAC – Estudo nas Universidades Federais Brasileiras*. Anais do XXII Congresso Brasileiro de Custos – ABC, 2014. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3966>. Acesso em: 09 jul. 2025.

SALES, Elana Carla de Albuquerque Silva. *Governança no setor público segundo a IFAC: um estudo nas universidades federais brasileiras*. 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza-CE. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/15836>. Acesso em: 09 jul. 2025.

BORGES, Gerlyson Girão. *Evidenciação de práticas de governança pública em relatórios de gestão: um estudo nas universidades federais brasileiras*. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/77091>. Acesso em: 09 jul. 2025.

SOUZA, Mirian Lovis de; WRZESINSKI SIMON, Lilian. *Política de governança e gestão da integridade nas instituições federais de ensino superior*. Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC, v. 11, n. 1, 2023. Disponível em: <https://dalfovo.com/ojs/index.php/reis/article/view/439>. Acesso em: 09 jul. 2025.