

Os Desafios da Distribuição Orçamentária nas Universidades Públicas: Um Ensaio Teórico à Luz da Teoria Institucional e da Resiliência Pública.

Tamiris Lorena de Sousa Dias

Mestranda em Contabilidade. Universidade Federal do Pará, Belém, Pará, Brasil; E-mail: tamirisdias@ufpa.br; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0429513194464462>; ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6885-9471> .

Anderson Roberto Pires e Silva

Pós-doutor em Administração pelo PPGA/UFRN. Professor da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Pará, Belém, Pará, Brasil; E-mail: Pires@ufpa.br; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1945407944562693>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1659-8153> .

Resumo

A alocação orçamentária nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras é um processo complexo que vai além de critérios técnicos. Este estudo configura-se como um ensaio teórico baseado na análise crítica da literatura e na articulação da Teoria Institucional e da Teoria da Resiliência Pública, buscando compreender as práticas orçamentárias sob uma perspectiva crítica e integrada. A Teoria Institucional evidencia que muitas decisões orçamentárias nas IFES são moldadas por pressões externas e pela necessidade de conformidade a modelos padronizados. Em contrapartida, a Teoria da Resiliência Pública destaca a capacidade de algumas universidades desenvolverem mecanismos internos de adaptação e inovação, mantendo suas funções essenciais diante de contingenciamentos e crises fiscais. Tais estratégias incluem a criação de critérios próprios para distribuição, o fortalecimento da governança participativa e a vinculação do orçamento ao desempenho institucional. O estudo aponta que a tensão entre conformidade institucional e capacidade adaptativa configura um paradoxo central na gestão orçamentária das IFES, e que a combinação dessas teorias oferece um arcabouço analítico para repensar a alocação de recursos como um processo político e estratégico.

Palavras-Chave: Distribuição Orçamentária; Teoria Institucional; Resiliência Pública.

1. Introdução

A alocação orçamentária no setor público é um processo que reflete mais do que escolhas técnicas: ela incorpora disputas por prioridades, interesses institucionais e racionalidades administrativas (Wildavsky, 1986; Hood, 1991; Barbera et al., 2017). No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), esse processo adquire contornos complexos, dado o seu papel estratégico na produção de conhecimento, na formação de capital humano e na promoção de inclusão social. Como observa Wildavsky (1986), o orçamento é simultaneamente um instrumento de alocação de recursos e um mecanismo de expressão de valores institucionais. Assim, a distribuição orçamentária nas universidades públicas implica compreender os conflitos e pactos subjacentes à definição de prioridades, bem como os limites impostos por políticas macroeconômicas de austeridade (Moraes & Costa, 2019).

Nessa visão, a distribuição orçamentária pode ser vista como o conjunto de decisões, critérios e processos utilizados para repartir os recursos financeiros disponíveis entre diferentes unidades, programas ou atividades institucionais. De acordo com Torres (2012), trata-se de uma etapa central do ciclo orçamentário, que expressa tanto diretrizes estratégicas quanto condicionantes políticas, técnicas e históricas. Quando aplicada às universidades públicas, essa distribuição orçamentária reflete disputas internas, interesses corporativos e prioridades acadêmicas, ao mesmo tempo em que é regada por exigências legais e pressões externas por eficiência, transparência e desempenho (Slomski, 2007). Assim, não se trata de um processo neutro, mas de uma prática fortemente influenciada.

Nas últimas décadas, a intensificação dos contingenciamentos orçamentários e o fortalecimento de uma lógica gerencial na administração pública, pautada por princípios de eficiência, responsabilização e mensuração de desempenho, têm pressionado as universidades a reorganizar suas estratégias de planejamento e execução orçamentária (Hood, 1991; Christensen & Laegreid, 2007). Esse cenário coloca em xeque a própria autonomia universitária, garantida constitucionalmente, mas fragilizada na prática por restrições legais e fiscais que limitam a capacidade de autogestão das instituições (Cunha & Oliveira, 2020). Nesse contexto, a Teoria Institucional contribui para interpretar como muitas práticas orçamentárias adotadas pelas IFES se moldam em resposta a pressões externas por legitimidade,

conformando-se a padrões institucionalizados, ainda que nem sempre eficazes em termos técnicos ou sensíveis às especificidades locais (DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995).

Outrossim, de acordo com Cepiku et al. (2020), é de grande importância compreender a capacidade das instituições públicas de se adaptarem, resistirem e se transformarem diante de pressões e crises, com isso, a Teoria da Resiliência Pública surge como uma lente analítica valiosa para compreender como as IFES desenvolvem estratégias organizacionais diante de choques externos, como cortes orçamentários e a instabilidade fiscal. Essa teoria, propõe que a resiliência pública não se limita à sobrevivência, mas envolve a capacidade de inovar, manter a entrega de valor público e preservar a legitimidade mesmo em ambientes adversos (Barbera, 2020).

Além disso, o uso de modelos de distribuição orçamentária com base em indicadores quantitativos, como a matriz Andifes, embora busquem conferir objetividade ao processo, têm sido criticados por sua insensibilidade às especificidades locais, por reforçarem desigualdades históricas entre instituições e por não captarem dimensões qualitativas essenciais à vida universitária (Souza et al., 2021; Moraes & Costa, 2019). A falta de padronização e de transparência nas informações orçamentárias dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) reforça ainda mais os desafios de governança e accountability (Silva & Rissi, 2023).

Diante desse cenário, este ensaio teórico propõe-se a refletir criticamente sobre os desafios da distribuição orçamentária praticadas nas IFES, à luz da Teoria Institucional e da Resiliência Pública. Assim, a partir da articulação de contribuições teóricas, busca-se compreender os limites dos modelos atuais e dificuldades enfrentadas nessa distribuição pelas universidades públicas brasileiras.

A escolha por um ensaio teórico justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão crítica dos desafios da distribuição orçamentária nas universidades públicas, para além de sua dimensão técnica ou normativa. Pois, ao articular a Teoria Institucional com a Teoria da Resiliência Pública, busca-se construir um arcabouço interpretativo que permita refletir sobre os mecanismos de adaptação, as pressões por legitimidade e os dilemas enfrentados pelas IFES em contextos contingenciais.

2. Fundamentação teórica

2.1. Teoria Institucional

A Teoria Institucional oferece uma base analítica robusta para compreender como organizações públicas, como as IFES, moldam suas práticas de gestão orçamentária em resposta às pressões regulatórias e sociais (Scott, 2001). Segundo DiMaggio e Powell (1983), as organizações tendem a adotar práticas semelhantes, mesmo que não necessariamente eficientes, como forma de obter legitimidade institucional. Esse processo de homogeneização, conhecido como isomorfismo institucional, pode ocorrer de três formas: coercitiva, mimética e normativa.

No contexto das universidades públicas, o isomorfismo coercitivo se manifesta nas exigências legais e regulatórias impostas por órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), o Ministério da Educação (MEC) e a Secretaria de Educação Superior (SESu). A imposição de regras, indicadores e exigências de padronização, como a adoção da matriz Andifes para distribuição de recursos, pressiona as instituições a se adequarem, mesmo que essas ferramentas não dialoguem com suas realidades específicas (Souza et al., 2021). Já o isomorfismo mimético, emerge nos cenários de incerteza, onde as instituições replicam práticas de outras universidades consideradas bem sucedidas, ainda que sem a devida validação de sua eficácia. Já o isomorfismo normativo, vem da formação profissional dos gestores e da influência de comunidades acadêmicas e técnicas.

Dessa forma, as práticas orçamentárias adotadas nas IFES não são apenas resultado de critérios técnicos, mas estão condicionadas também pela necessidade de manter a legitimidade frente ao meio institucional e externo. Essa busca por aceitação e conformidade pode, muitas vezes, conduzir à adoção de modelos genéricos e à perda de sensibilidade às características locais e acadêmicas da instituição, comprometendo o alinhamento entre alocação de recursos e planejamento estratégico (Moraes & Costa, 2019; Lima Filho et al., 2019).

Na visão de Meyer e Rowan (1977), a Teoria Institucional permite problematizar o papel do orçamento como instrumento simbólico, em que certas práticas são mantidas não por sua eficácia, mas por conferirem aparência de racionalidade, modernidade ou controle. O orçamento, nessa ótica, torna-se não apenas uma ferramenta de gestão, mas também um mecanismo de encenação institucional, em que a conformidade visível prevalece sobre a

efetividade (Meyer & Rowan, 1977). Essa perspectiva é crucial para o entendimento do por que certas inovações orçamentárias, como modelos baseados exclusivamente em indicadores de desempenho, encontram resistência para se adaptar às diversidades das universidades públicas.

A Teoria Institucional também tem sido aplicada para compreender como normas e práticas se mantêm ou se transformam nas organizações ao longo do tempo. Nesse sentido, autores como Greenwood, Oliver, Sahlin e Suddaby (2008) destacam que, embora as instituições imponham padrões de comportamento, há também espaço para agência, disputas e mudanças institucionais, que são elementos importantes para entender as tensões entre inovação e conformidade na gestão orçamentária das universidades públicas.

Assim, a Teoria Institucional permite compreender as práticas orçamentárias nas IFES não apenas como respostas técnicas às restrições financeiras, mas como construções sociais permeadas por valores, símbolos, rotinas e interesses diversos (Greenwood et al., 2008). Essa abordagem é particularmente útil para analisar por que certas inovações encontram resistência institucional ou são implementadas de maneira meramente formal, sem alterar substancialmente as práticas internas (Suchman, 1995; DiMaggio & Powell, 1983).

2.2. Teoria da Resiliência Pública

O termo “resiliência”, surgiu em experimentos na física, no módulo de elasticidade (Goldstein, 2012) e pode ser descrito como a capacidade de adaptação e de superação do indivíduo, sociedades ou organizações, diante de situações adversas, utilizando de estratégias e experiências vividas para superá-las e fortalecê-las em situações futuras (Lima & Aquino, 2019). Para Gunderson e Holling (2002), o conceito de resiliência migra da física para um conjunto amplo de disciplinas, tais como ecologia, economia, psicologia, sociologia e matemática, com o intuito de proporcionar uma melhor compreensão sobre como os ecossistemas se flexibilizam para lidar, inovar e se adaptar as mudanças.

Nesse contexto, a resiliência pública é determinada por duas fases: a fase de emergência e a fase de adaptação (Aquino, 2017). Na fase de emergência, os gestores avaliam as causas das perturbações que ocorrem no ambiente e desenvolvem a capacidade de resposta a nova realidade; por sua vez, na fase de adaptação, deve ocorrer um momento em que os gestores podem reformular regras (Turra & Silva, 2017). Entretanto, para o alcance da resiliência, as

organizações precisam aplicar recursos físicos, como em infraestrutura, e em recursos financeiros (Drew, 2017; Jones, 2017).

A Teoria da Resiliência Pública propõe uma compreensão das organizações públicas diante de contextos de crise e incerteza. De acordo com Barbera et al. (2017), resiliência pública é a capacidade que organizações estatais desenvolvem para resistir a choques, adaptar-se a mudanças e, em alguns casos, transformar suas estruturas e processos para continuar entregando valor público. Essa abordagem é especialmente relevante no cenário das universidades públicas brasileiras, marcadas por sucessivos cortes e contingenciamentos orçamentários.

Nesse cenário, Cepiku et al. (2020) descrevem que a resiliência nas organizações públicas envolve três dimensões inter-relacionadas: robustez, adaptação e transformação. A robustez refere-se à capacidade de manter funções essenciais mesmo sob pressão; a adaptação implica ajustes operacionais e táticos diante de novas restrições; já a transformação está relacionada à mudança estrutural e à inovação na gestão.

No caso das IFES, observa-se que a adoção de práticas internas de redistribuição de recursos, a construção de critérios próprios baseados em desempenho institucional, e o fortalecimento da governança interna são formas de desenvolver respostas resilientes às adversidades fiscais (Mendonça et al., 2023; Da Silva, 2024). Com isso, em vez de apenas reproduzirem diretrizes externas, algumas universidades têm se esforçado para criar mecanismos internos de priorização que dialogam com seus projetos acadêmicos, suas capacidades instaladas e suas metas institucionais.

Entretanto, a construção da resiliência não ocorre de forma espontânea ou homogênea ela exige a presença de lideranças comprometidas, sistemas de planejamento eficazes, cultura organizacional favorável à aprendizagem e estruturas flexíveis de decisão (Barbera et al., 2017). Sem esses elementos, a resposta à crise tende a ser reativa, limitada à contenção de danos imediatos, o que compromete a sustentabilidade institucional no longo prazo.

3. Método de pesquisa

Este estudo caracteriza-se como um ensaio teórico, que busca analisar criticamente os desafios da distribuição orçamentária nas IFES brasileiras à luz da Teoria Institucional e da Teoria da Resiliência Pública. De acordo com Torracco (2005), ensaios teóricos permitem a

síntese, integração e análise crítica de conceitos existentes, sendo especialmente úteis quando o objetivo é gerar novas interpretações ou estruturas conceituais. Diferentemente de pesquisas empíricas, não foram coletados dados primários, a análise concentrou-se na reflexão crítica sobre conceitos, teorias e contribuições da literatura existente, articulando-os de forma a compreender as práticas orçamentárias sob uma perspectiva interpretativa e integrada (Dubin, 1978; Whetten, 1989).

O procedimento adotado envolveu três etapas principais: (I) revisão bibliográfica de obras clássicas e contemporâneas sobre orçamento público, Teoria Institucional e Resiliência Pública (Webster & Watson, 2002); (II) análise crítica e sistematização conceitual, identificando os elementos teóricos relevantes para compreender a distribuição de recursos nas IFES (Randolph, 2009); e (III) articulação interpretativa, na qual os conceitos das duas teorias foram integrados para construir uma visão analítica sobre os dilemas, paradoxos e estratégias de adaptação observados na gestão orçamentária universitária (Flyvbjerg, 2006).

A escolha pelo ensaio teórico justifica-se pela necessidade de desenvolver uma base conceitual sólida que permita compreender criticamente a complexidade do tema, especialmente diante das pressões institucionais e contingenciamentos recorrentes que afetam as universidades públicas. Essa abordagem possibilita refletir sobre os limites das práticas atuais, sem se restringir a análises empíricas pontuais, oferecendo subsídios para futuras pesquisas aplicadas que possam testar empiricamente as proposições desenvolvidas.

Como limitação, ressalta-se que a análise se baseia exclusivamente em referências bibliográficas e em interpretações teóricas, o que impede a generalização dos resultados para todas as IFES. Entretanto, a abordagem permite construir um arcabouço analítico interpretativo, útil para compreender padrões, tensões e possibilidades de inovação na distribuição orçamentária das universidades públicas brasileiras.

4. Resultados

A análise teórica evidencia que a distribuição orçamentária nas universidades públicas federais brasileiras ocorre em um ambiente marcado por múltiplas tensões: pressões institucionais externas, limitações orçamentárias crônicas e a busca interna por equidade, autonomia e desempenho acadêmico (Moraes & Costa, 2019). De acordo com a Teoria

Institucional, muitas decisões de alocação refletem a necessidade de conformidade isomórfica, seja coercitiva, mimética ou normativa, em detrimento da análise estratégica interna (DiMaggio & Powell, 1983; Souza et al., 2021). Modelos padronizados, como a matriz Andifes, demonstram esse predomínio de racionalidade formalizada, orientada à padronização, legitimidade externa e visibilidade perante órgãos de controle (Souza et al., 2021; Moraes & Costa, 2019).

Essa conformidade institucional tem efeitos concretos sobre a distribuição interna de recursos. Ela limita a adequação das decisões orçamentárias ao projeto institucional de cada universidade, impactando o financiamento de programas de ensino, pesquisa e extensão, e reforçando desigualdades regionais e históricas entre as IFES (Da Silva, 2024). Conforme Meyer e Rowan (1977), o orçamento pode atuar como instrumento simbólico, em que certas práticas são mantidas não por sua eficácia, mas por conferirem aparência de racionalidade e legitimidade. Tal fenômeno evidencia que a distribuição de recursos não é neutra, mas permeada por valores e práticas socialmente construídas (Suchman, 1995).

A Teoria da Resiliência Pública permite identificar que algumas IFES desenvolvem capacidades adaptativas e inovadoras frente às adversidades, por meio de mecanismos internos de priorização de recursos, vinculação de orçamento a indicadores institucionais de desempenho e fortalecimento da governança participativa (Mendonça et al., 2023; Da Silva, 2024; Cepiku et al., 2020). Essas práticas refletem dimensões da resiliência organizacional, permitindo que as universidades mantenham funções essenciais e transformem processos internos mesmo em contextos de contingenciamento orçamentário e instabilidade política (Barbera et al., 2017; Cepiku et al., 2020).

No entanto, a capacidade de resiliência não é homogênea, fatores como a competência da gestão, maturidade dos sistemas de informação, cultura organizacional e estruturas de decisão influenciam diretamente o grau de resposta adaptativa (Cepiku et al., 2020). Muitas instituições ainda se limitam a respostas reativas, focadas em contenção de danos imediatos, evidenciando lacunas na capacidade transformadora e inovadora prevista pela teoria (Da Silva, 2024).

Dessa forma, os resultados destacam que a distribuição orçamentária nas IFES é um fenômeno complexo, que não se restringe a critérios técnicos ou normativos. Ela representa um

espaço de negociação entre conformidade institucional e capacidade adaptativa, em que o equilíbrio entre legitimidade externa e autonomia interna define os limites e potencialidades do planejamento e execução orçamentária (Bevir, 2013; Greenwood et al., 2008).

5. Discussão

A partir da Teoria Institucional, observa-se que muitas práticas de distribuição de recursos nas IFES são moldadas pela necessidade de conformidade externa, frequentemente em detrimento do alinhamento estratégico interno. Essa dinâmica reforça o fenômeno do isomorfismo institucional, no qual as universidades adotam modelos padronizados de alocação de recursos para se legitimar perante órgãos de controle e a sociedade, mesmo que tais modelos não reflitam adequadamente suas necessidades específicas (DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995; Greenwood et al., 2008). Essa conformidade, embora garanta legitimidade formal, contribui para a homogeneização das decisões orçamentárias e tende a reforçar desigualdades estruturais históricas, especialmente entre instituições localizadas em regiões com diferentes níveis de desenvolvimento econômico e infraestrutura acadêmica (Moraes & Costa, 2019; Lima Filho et al., 2019). Além disso, a ênfase em critérios quantitativos, como os indicadores utilizados na matriz Andifes, pode obscurecer dimensões qualitativas essenciais à missão acadêmica, tais como inovação pedagógica, pesquisa estratégica e extensão social, evidenciando que a racionalidade formalizada nem sempre traduz a efetividade institucional (Souza et al., 2021; Torres, 2012).

Sob a lente da Teoria da Resiliência Pública, é possível identificar que, mesmo diante das adversidades orçamentárias e instabilidade fiscal, algumas IFES desenvolvem capacidades adaptativas e inovadoras para manter sua missão institucional. Essas práticas incluem a criação de critérios internos de alocação de recursos alinhados à performance acadêmica, o fortalecimento da governança participativa e a vinculação do orçamento a indicadores de desempenho institucional (Mendonça et al., 2023; Da Silva, 2024). Tais estratégias indicam que a resiliência não se limita à reação a crises imediatas, mas envolve a capacidade de aprendizagem organizacional, adaptação estratégica e inovação contínua, permitindo que a

instituição alinhe suas prioridades às necessidades locais e às metas de desenvolvimento de longo prazo (Barbera et al., 2017; Cepiku et al., 2020; Turra & Silva, 2017).

Essa tensão entre conformidade institucional e capacidade adaptativa configura um paradoxo central na gestão orçamentária das IFES. Ao mesmo tempo em que essas instituições devem responder às expectativas regulatórias e sociais por transparência, padronização e accountability, precisam preservar autonomia e flexibilidade para inovar e adaptar seus modelos internos às especificidades regionais e institucionais. Tal paradoxo reforça a necessidade de uma abordagem integrativa que considere simultaneamente pressões externas e capacidades internas de transformação, alinhando legitimidade institucional com eficiência funcional (Bevir, 2013; Meyer & Rowan, 1977).

A articulação entre a Teoria Institucional e a Teoria da Resiliência Pública permite, portanto, compreender este paradoxo de forma mais abrangente, evidenciando que a eficácia da alocação orçamentária não se restringe à técnica, mas reside igualmente na capacidade da universidade de sustentar sua missão pública frente à volatilidade do contexto político e econômico. Esse entendimento implica reconhecer que práticas adaptativas bem-sucedidas podem servir como modelos de inovação institucional, promovendo maior equidade interna, flexibilidade estratégica e fortalecimento da autonomia, sem comprometer a legitimidade frente a órgãos reguladores e à sociedade civil (Greenwood et al., 2008; Cepiku et al., 2020).

6. Conclusões

A discussão teórica desenvolvida neste ensaio buscou refletir criticamente sobre as estratégias de distribuição orçamentária nas Instituições Federais de Ensino Superior, à luz da Teoria Institucional e da Teoria da Resiliência Pública.

A partir da Teoria Institucional, foi observado que muitas práticas de distribuição de recursos são moldadas priorizando a necessidade de conformidade externa, deixando de lado o alinhamento estratégico interno. Esta prática, leva à adoção de modelos padronizados que embora legitimados, deixam de considerar as especificidades das universidades. Tais práticas, contribuem para a homogeneização das decisões orçamentárias, reforçando as desigualdades enfrentadas.

Por outro lado, a Teoria da Resiliência Pública permitiu identificar que, mesmo diante das adversidades, algumas IFES têm desenvolvido capacidades adaptativas e inovadoras para manter sua missão institucional, estratégias como a criação de critérios internos de alocação, fortalecimento da governança participativa e vinculação do orçamento ao desempenho institucional demonstram esses novos caminhos para o fortalecimento da autonomia e da sustentabilidade. No entanto, essas estratégias ainda são desiguais entre as instituições, exigindo melhor investimento em treinamento de lideranças, cultura organizacional e sistemas de informação gerencial.

Este ensaio teórico, contribui ao campo da contabilidade pública e da administração universitária ao articular duas abordagens teóricas complementares neste contexto. Pois, ao invés de uma abordagem meramente normativa ou descritiva, o texto busca oferecer uma base conceitual para repensar a distribuição orçamentária como um processo político e estratégico, com implicações diretas sobre a autonomia das IFES.

Como limitação, por se tratar de um ensaio teórico, não foram mobilizados dados empíricos específicos para validar os argumentos desenvolvidos. Assim, sugere-se que pesquisas futuras possam aprofundar as análises a partir de estudos de casos comparativos entre as universidades, bem como a aplicação de métodos que avaliem o impacto de diferentes modelos de distribuição orçamentária sobre a performance institucional.

Por fim, reafirma-se que a resiliência institucional e a busca por legitimidade não devem ser vistas como processos excludentes, mas como dimensões complementares de uma gestão universitária comprometida com a qualidade, a equidade e a responsabilidade pública, pois, repensar a lógica da alocação orçamentária significa também repensar o papel das universidades públicas no projeto de desenvolvimento do país.

Referências

- Aquino, A. (2017). *Resiliência financeira no setor público: Uma proposta de avaliação para municípios brasileiros*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília.
- Barbera, C. (2020). *Public sector accounting, accountability and austerity: Worldwide case studies*. Palgrave Macmillan.
- Barbera, C., Jones, M., Korac, S., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2017). Governmental financial resilience under austerity in Austria, England and Italy: How do local governments cope

- with financial shocks? *Public Administration*, 95(3), 670–697. <https://doi.org/10.1111/padm.12340>.
- Bevir, M. (2013). *A theory of governance*. University of California Press.
- Cepiku, D., Giordano, F., & Meneguzzo, M. (2020). Public administration and resilience in the face of crisis: Learning from COVID-19. *Public Administration Review*, 80(5), 767–771. <https://doi.org/10.1111/puar.13299>.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending new public management: The transformation of public sector reforms*. Ashgate.
- Cunha, M. P., & Oliveira, A. M. (2020). Universidades e políticas públicas: Conflitos, limites e possibilidades de atuação. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 10(2), 34–55.
- Da Silva, L. M. (2024). A governança orçamentária em universidades federais: limites e perspectivas à luz da resiliência pública. *Revista Gestão Pública em Foco*, 11(1), 1–22.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Drew, J. (2017). Financial resilience in local government: Benchmarking tools and techniques. *Australian Journal of Public Administration*, 76(4), 450–464.
- Dubin, R. (1978). *Theory building*. Free Press.
- Flyvbjerg, B. (2006). *Five misunderstandings about case-study research*. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Goldstein, E. B. (2012). *Sensação e percepção* (8ª ed.). Cengage Learning.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. SAGE Publications.
- Gunderson, L. H., & Holling, C. S. (2002). *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems*. Island Press.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Jones, M. (2017). The institutional resilience of local government: Key dimensions and future research agenda. *Local Government Studies*, 43(5), 683–700.
- Lima, A. M., & Aquino, A. (2019). Resiliência no setor público: Uma abordagem teórica e prática. *Revista do Serviço Público*, 70(2), 231–253.
- Lima Filho, E. P., Teixeira, A. M., & Vasconcelos, A. C. F. (2019). Alocação de recursos nas universidades públicas: Dilemas da padronização versus especificidades institucionais. *Revista de Administração Pública*, 53(3), 456–476.
- Mendonça, C. L., Oliveira, R. T., Silva, E. S., & Gomes, A. T. (2023). Modelos de alocação orçamentária em IFES: Avanços e desafios na construção de critérios próprios. *Revista Administração em Diálogo*, 25(2), 198–216.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Moraes, A. S., & Costa, A. M. (2019). Política orçamentária e autonomia das universidades federais: Entre a escassez e a governança. *Revista Brasileira de Políticas Educacionais*, 13(26), 118–145.
- Randolph, J. (2009). *A guide to writing the dissertation literature review*. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 14(13), 1–13. <https://doi.org/10.7275/b0az-8t74>
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Sage Publications.

- Silva, J. C., & Rissi, M. N. (2023). Desafios da transparência orçamentária nas IFES: uma análise dos PDIs. *Cadernos de Administração Pública*, 10(1), 58–77.
- Slomski, V. G. (2007). Princípios de accountability como elemento de controle social: Aplicações ao orçamento das universidades públicas. *Revista de Administração Pública*, 41(2), 303–322.
- Souza, M. P., Ferreira, F. A., & Andrade, L. P. (2021). A matriz Andifes e a alocação de recursos: Limites de um modelo quantitativo. *Revista Contabilidade & Finanças Públicas*, 13(1), 89–110.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Torres, M. S. (2012). *Orçamento público: Uma abordagem prática*. Atlas.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
<https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Turra, L. T., & Silva, R. M. (2017). Gestão para a resiliência no setor público: Uma revisão sistemática da literatura. *Revista do Serviço Público*, 68(2), 175–196.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495.
- Wildavsky, A. (1986). *Budgeting: A comparative theory of budgetary processes*. Transaction Publishers.