

## **Estratégias de Distribuição Orçamentária, Práticas Utilizadas na Gestão Universitária: Uma Revisão Sistemática de Literatura.**

Tamiris Lorena de Sousa Dias

Mestranda em Contabilidade. Universidade Federal do Pará, Belém, Pará, Brasil; E-mail: [tamirisdias@ufpa.br](mailto: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](mailto:Pires@ufpa.br); Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1945407944562693>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1659-8153> .

**Resumo:** Este estudo tem como objetivo identificar e analisar as estratégias de distribuição orçamentária adotadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil, a partir de uma revisão sistemática da literatura com aplicação de uma adaptação do método ProKnow-C. Foram selecionados 10 artigos publicados entre 2020 e 2025, que evidenciam a adoção de diferentes modelos orçamentários nas universidades públicas brasileiras, agrupados em três grandes categorias: (I) matrizes interinstitucionais, (II) modelos internos baseados em desempenho e (III) estratégias híbridas com enfoques participativos. Os resultados indicaram um movimento crescente das IFES em direção à adoção de modelos internos mais flexíveis e alinhados à governança, ao desempenho e à inovação, sem abandonar completamente as diretrizes tradicionais. Como contribuição teórica, o estudo sistematiza práticas orçamentárias recentes, evidenciando limitações dos modelos tradicionais em atender à diversidade institucional. No campo prático, oferece subsídios para a formulação de estratégias mais justas e eficazes de alocação de recursos.

**Palavras-Chave:** Distribuição Orçamentária; Gestão Universitária; Estratégias.

## 1. Introdução

A peça orçamentária é fundamental para se compreender o funcionamento da administração pública (Torres, 2012). Assim, o orçamento surge como ferramenta de planejamento, controle e análise de desempenho, capaz de disponibilizar aos gestores uma base de informações do processo de gestão. Com isso, o orçamento busca otimizar recursos, quantificar o planejamento, analisar o desempenho e minimizar ou prevenir o risco, consolidando as informações para auxiliar os gestores na tomada de decisão (Carter & Segal, 2000; Rasmussen & Jensen, 2003).

A importância do orçamento se manifesta em diversas esferas da gestão pública como instrumento de governança, coordenação e priorização de políticas públicas. Assim, no âmbito federal, estadual e municipal, o orçamento é utilizado para planejar e operacionalizar ações governamentais, permitindo a alocação eficiente de recursos conforme metas e programas definidos (Smith & Lynch, 2004).

Nas áreas da saúde, educação, infraestrutura e assistência social, o orçamento baseia a implementação de políticas públicas que atendem diretamente às demandas da sociedade (OECD, 2015). A crescente exigência por resultados, transparência e responsabilidade fiscal impõe aos gestores públicos o desafio de utilizar o orçamento como ferramenta de controle e avaliação, vinculando recursos a indicadores de desempenho e ao impacto social (Azam & Bouckaert, 2024). Dessa forma, a gestão orçamentária configura-se como elemento estratégico central para a efetividade das políticas públicas em todos os níveis da administração pública.

Nesse viés, adentrando ao contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o orçamento assume contornos ainda mais estratégicos. As universidades, vinculadas ao Ministério da Educação, operam com recursos majoritariamente públicos e possuem autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e de gestão (conforme o artigo 207 da Constituição Federal de 1988). No entanto, essa autonomia é exercida dentro de um arcabouço normativo e fiscal que impõe limites e condicionantes ao uso dos recursos orçamentários (Cunha & Oliveira, 2020). A elaboração orçamentária das IFES segue as diretrizes estabelecidas pelo Governo Federal, especialmente por meio do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA), sendo operacionalizada pelo Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP).

Nesse processo, um dos principais desafios enfrentados pelas universidades federais é o contingenciamento orçamentário, ou seja, a limitação temporária da execução de parte dos recursos autorizados na LOA, frequentemente adotada como medida de ajuste fiscal. Essa prática tem impacto direto sobre o funcionamento das instituições, dificultando a previsibilidade financeira, atrasando projetos estratégicos e comprometendo a manutenção das atividades de ensino, pesquisa e extensão (Cavalcante, Lima & Gonçalves, 2021). Assim, a alocação interna dos recursos demanda articulação entre o planejamento estratégico institucional, as metas acadêmicas e os indicadores de desempenho, em um cenário de incertezas crescentes e pressão por resultados (Mendonça et al., 2023; Da Silva, 2024).

Nesse cenário, as IFES, enfrentam o desafio de manter a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, mesmo diante de contingenciamentos orçamentários recorrentes e de um ambiente institucional cada vez mais complexo (Oliveira & Silva, 2020). Com isso, as estratégias adotadas para essa distribuição impactam não apenas a eficiência operacional das instituições, mas também seu equilíbrio interno e capacidade de planejar a longo prazo (Santos & Lima, 2018). Dessa forma, a compreensão dos critérios de alocação de recursos e das práticas de gestão são fundamentais para o fortalecimento da governança e para a melhoria das políticas institucionais nas universidades públicas (Lima Filho, Silva & Oliveira, 2019).

Diante disso, a consolidação desses conhecimentos por meio de uma revisão sistemática da literatura, como realizada por Matos e Petri (2015), oferece subsídios relevantes para pesquisadores e gestores na área da gestão universitária. Esse tipo de estudo busca conhecer e entender o mapeamento do conhecimento já consolidado sobre determinado tema, como o das estratégias orçamentárias na gestão universitária, bem como a seleção de artigos cientificamente relevantes com base em critérios objetivos.

Isto posto, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: “Quais estratégias de distribuição orçamentária têm sido praticadas pelas IFES?”. Como desmembramento desta questão, o objetivo do estudo é analisar, por meio da revisão sistemática de literatura, as estratégias de distribuição orçamentária que são adotadas na gestão universitária.

A revisão utilizará uma adaptação da abordagem ProKnow-C (Knowledge Development Process – Constructivist), metodologia desenvolvida por Ensslin, Ensslin e Pacheco (2012), na qual sua aplicação permite construir um portfólio bibliográfico com base em critérios objetivos

de relevância, alinhamento e impacto com o tema estudado. A escolha do ProKnow-C como meio de intervenção nesse processo se justifica na sistematização da atividade para a construção do conhecimento necessário para iniciar uma pesquisa, conforme Afonso et al. (2012), e Tasca et al. (2010).

Esta pesquisa se justifica pelo cenário de complexidade da gestão universitária agravada pelos contingenciamentos orçamentários, que exige das instituições de ensino superior o desenvolvimento de estratégias cada vez mais eficazes de alocação (Oliveira & Silva, 2020). Nesse contexto de desafio e resiliência das universidades públicas, torna-se, portanto, essencial compreender como as práticas de distribuição orçamentária vêm sendo discutidas e aplicadas no meio acadêmico, a fim de subsidiar decisões que fortaleçam a governança e aprimorem a gestão universitária (Lima Filho, Silva, & Oliveira, 2019).

## **2. Fundamentação teórica**

A distribuição orçamentária realizada nas IFES é um processo estratégico que visa à alocação eficiente de recursos financeiros, com o objetivo de garantir o funcionamento e desenvolvimento institucional. Este processo envolve a definição de critérios técnicos, políticos e acadêmicos, os quais orientam a priorização de despesas e investimentos, em conformidade com o planejamento institucional e os marcos legais vigentes (Santos & Lima, 2018).

Nas IFES, o orçamento é influenciado por fatores como a matriz orçamentária do governo federal, indicadores de desempenho acadêmico, número de alunos matriculados, produção científica e extensão universitária (Santos, 2020). A ausência de uma metodologia padronizada e a dependência de decisões discricionárias podem gerar desequilíbrios internos e comprometer a equidade na alocação de recursos (Oliveira & Silva, 2020).

Modelos como a matriz ANDIFES, matriz Conif e matriz OCC têm sido utilizados para orientar a distribuição orçamentária nas IFES e critérios baseados em desempenho têm sido utilizados para orientar a distribuição orçamentária (Cunha & Oliveira, 2020). No entanto, tais modelos ainda enfrentam críticas quanto à sua capacidade de refletir a complexidade das realidades institucionais e às dificuldades de adaptação a cenários adversos (Souza et al., 2021). Com isso, compreender as práticas orçamentárias no interior da universidade exige considerar

não apenas os aspectos técnicos da gestão financeira, mas também as dimensões simbólicas e políticas das escolhas alocativas (Moraes & Costa, 2019).

Gestores universitários enfrentam desafios relacionados à previsibilidade orçamentária, à autonomia institucional e à capacidade de adaptação diante de cortes e contingenciamentos. Nesse cenário, torna-se fundamental adotar práticas de governança que favoreçam a transparência, a participação e a responsabilização na formulação e execução do orçamento (Pereira & Oliveira, 2022).

Portanto, é importante ressaltar que a análise das informações orçamentárias presentes nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) das universidades federais brasileiras revela a ausência de um padrão na apresentação dos dados orçamentários, o que dificulta a transparência e a accountability na gestão universitária (Silva & Rissi, 2023). Nesse sentido, torna-se evidente que as estratégias da gestão universitária giram em torno de vieses (técnicos, políticos e institucionais) que coexistem e por vezes entram em conflito (Martins, 2010). E com isso, como afirma Souza et. al. (2021), a utilização dos modelos de matrizes como forma estratégica de distribuição demonstra uma tentativa de objetivar e racionalizar os critérios de alocação, entretanto, ainda persistem lacunas quanto à adequação dessas metodologias à diversidade dos contextos universitários, o que gera uma gama distinta de práticas adotadas por essas instituições.

### **3. Método de pesquisa**

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão sistemática da literatura com abordagem qualitativa, cujo objetivo é identificar, analisar e consolidar o conhecimento científico disponível acerca das estratégias de distribuição orçamentária na gestão universitária, para tal, a metodologia de revisão utilizada para selecionar os periódicos relevantes foi adaptada do método Knowledge Development Process— Constructivist (Proknow-C), que se inicia com uma investigação preliminar do tema, definição das palavras-chave e da base de dados e posterior busca no portfólio das bases de dados selecionadas (de Carvalho et al., 2020).

O ProKnow-C foi desenvolvido por pesquisadores do Laboratório de Metodologias Multicritério para Apoio à Decisão da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, para auxiliar pesquisadores na identificação de artigos relevantes em vários campos de pesquisa para

construir uma base teórica fundamentada na literatura, justificando assim suas escolhas teóricas (de Oliveira Lacerda et al., 2016; Ensslin et al., 2015). Assim, o Proknow-C é desenvolvido em um processo estruturado que se divide em quatro etapas principais: (I) construção do portfólio bibliográfico; (II) análise bibliométrica; (III) análise bibliográfica; e (IV) síntese do conhecimento. Este método foi escolhido por sua capacidade de garantir transparência e rigor metodológico na identificação de publicações científicas significativas e na construção do estado da arte sobre um determinado tema (Afonso et al., 2012).

A construção do portfólio bibliográfico iniciou-se com a definição dos termos de busca, combinando palavras-chave associadas ao tema da pesquisa, como: “*distribuição orçamentária*”, “*gestão orçamentária*”, “*universidade pública*”, “*instituições de ensino superior*”, “*alocação de recursos*”, “*gestão universitária*” e seus respectivos equivalentes em inglês. As buscas foram realizadas nas seguintes bases de dados: Web of Science e Scielo Brasil.

No banco de dados da coleção principal do Web of Science, a busca inicial com os termos definidos e utilizando o operador de busca ‘AND’ e ‘OR’, realizada em 17 de abril de 2025, resultou em 679.799 publicações. A partir desse total, foram aplicados filtros dentro da própria plataforma para um refinamento dos resultados, como o período de 2020 a 2025, retornando em 236.448 resultados. Logo após, aplicou-se o filtro de artigos, o que resultou num total de 191.735, e posteriormente o filtro de País, no qual foi selecionado Brasil, com isso obteve-se um resultado de 5.171 estudos. Dessa forma, o último filtro aplicado, dentro da plataforma, foi junto a linha temática “business economic”, restringindo o resultado a 110 artigos, os quais foram exportados para uma planilha eletrônica (Excel) para posterior análise.

Na base de dados SciELO Brasil, cuja busca teve início em 17 de abril de 2025, com os mesmos termos definidos anteriormente, e aplicado o filtro de País: Brasil, resultou em 68.180 publicações. Logo após, com a aplicação do filtro de período entre 2020 e 2025 reduziu esse resultado para 30.290 publicações. Em seguida, foram aplicados filtros por área temática, selecionando primeiro a categoria “Ciências Sociais”, o que restringiu os resultados para 2.026 estudos. Por fim, foi aplicada a subcategoria “Economia, Negócios e Administração”, resultando em um total de 201 artigos. Esses trabalhos foram igualmente exportados para uma planilha eletrônica (Excel) para continuação da análise.

Em ambas as bases, os estudos foram filtrados utilizando os mesmos filtros ou filtros tão semelhantes quanto possível, a seleção desses filtros foi definida de acordo com o objetivo da pesquisa. O corte temporal utilizado foi priorizando artigos publicados nos últimos cinco anos, pois de acordo com Ensslin et al. (2010), o recorte temporal de cinco anos permite abranger estudos recentes e relevantes, alinhados ao estado da arte da temática pesquisada. O país Brasil foi unicamente selecionado, visto que, devido às peculiaridades da gestão orçamentária brasileira (alvo do presente estudo), trabalhos de outros países não se alinhariam com o objeto buscado.

Os artigos coletados nas plataformas foram consolidados em uma só planilha no Excel no total de 311 estudos. Logo após, iniciou-se o refinamento seguindo a adaptação da metodologia do Proknow-C, na qual foram localizados e removidos artigos em duplicidade, resultando em 107 artigos e posteriormente a análise do alinhamento dos títulos com o tema da pesquisa, restando 25 estudos. Em seguida, foi realizada a leitura dos textos completos, sendo excluídos os trabalhos que não apresentavam relação direta com o tema ou que de alguma forma não se enquadravam no escopo metodológico proposto, resultando em 10 artigos.

Na etapa final, foi realizada a análise crítica dos artigos do portfólio, com foco nas estratégias de distribuição orçamentária, práticas utilizadas na gestão universitária.

#### 4. Resultados e Discussões

O portfólio final com os 10 artigos definidos para o estudo no qual buscou-se realizar uma revisão sistemática da literatura sobre estratégias de gestão orçamentária no contexto universitário, são estes destacados na tabela abaixo:

Tabela 1 - Portfólio Bibliográfico:

Nº	Autor(es) / Ano	Artigo	Título da Fonte	Ano
1	Mendonça, L. (2020)	Strategic Planning in the Public Sector: How Can Brazilian Public Universities Transform Their Management, Computerise Processes and Improve Monitoring?	Electronic Government and the Information Systems Perspective - EGOVIS	2020

2	Da Silva, H. B. (2023)	Academic process management in Brazilian public universities: the case of Amazonas State University	Revista de Gestão e Secretariado - GESEC	2023
3	Janissek, J. (2020)	Innovative management practices in the context of Brazilian public universities: validation of scale to measure their degree of importance and adoption	Revista do Serviço Público - RSP	2020
4	Turibio, E. V. (2021)	State reform and democratic management in Brazilian public university	Administração Pública e Gestão Social - APGS	2021
5	Vieira, E. (2023)	Cost measurement in a public higher education project: a case study based on in situ research	Revista de Gestão e Secretariado - GESEC	2023
6	Silveira, N. (2021)	Performance indicators in the budget allocation process: The perception of managers of federal institutes	Revista do Serviço Público - RSP	2021
7	Mendonça, M. (2023)	A process management benchmarking model for higher education institutions	Revista de Administração da UFSM - ReA/UFSM	2023
8	Klein, L. L. (2022)	The Influence of Lean Management Practices on Process Effectiveness: A Quantitative Study in a Public Institution	SAGE Open	2022
9	Da Silva, L. P. (2024)	Does Public Governance Impact Performance? An Analysis of Higher Education Institutions in Brazil	Brazilian Administration Review - BAR	2024
10	Viotto, R. (2024)	Relationship between Governance in Federal Public Universities and Socioeconomic Variables from Regression with Panel Data from the perspective of Hierarchical Modeling with Repeated Measures	Contabilidade Gestão e Governança - CGG	2024

A revisão dos artigos destacados, permitiu analisar diferentes estratégias de distribuição orçamentária praticadas nas universidades públicas brasileiras. A partir da leitura integral e categorização das obras que compõem o portfólio bibliográfico, foi possível identificar um conjunto de estratégias utilizadas para a alocação de recursos, refletindo distintos critérios administrativos, técnicos e políticas institucionais. Essas estratégias, embora distintas, evidenciam alguns padrões e variações que se relacionam com o contexto organizacional, normativo e de gestão de cada instituição na tentativa de escolha da melhor estratégia. A tabela

2, a seguir, sintetiza as estratégias identificadas nos estudos revisados, acompanhadas da descrição das práticas de tal estratégia.

Tabela 2 - Identificação das matrizes utilizadas e descrição das estratégias e práticas:

Nº	Autor(es) / Ano	Estratégias e práticas orçamentárias adotadas	Tipo de matriz orçamentária utilizada
1	Mendonça, L. (2020)	Integração do planejamento estratégico com sistemas informatizados para monitoramento orçamentário e utilização da governança participativa.	Matriz ANDIFES
2	Da Silva, H. B. (2023)	Gestão orientada por processos acadêmicos para priorização na alocação de recursos e voltada para a questão contingencial, uso de critérios baseados em desempenho.	Matriz por unidade acadêmica vinculada à estrutura organizacional. (Modelo Interno)
3	Janissek, J. (2020)	Adoção de práticas inovadoras com uso de indicadores e escalas para priorização de ações. Gestão voltada para a questão contingencial.	Matriz baseada em desempenho/resultados. (Modelo Interno)
4	Turibio, E. V. (2021)	Inclusão da participação social no processo de decisão orçamentária, promovendo legitimidade e justiça.	Matriz participativa com critérios sociais e democráticos. (Modelo Interno)
5	Vieira, E. (2023)	Apuração detalhada de custos em projetos como base para decisões orçamentárias. Uso de critérios baseados em desempenho e consideração de fatores políticos.	Matriz ANDIFES e orçamento por projeto, baseado em custos diretos e indiretos.
6	Silveira, N. (2021)	Utilização de indicadores de desempenho (como custo por aluno) na alocação.	Matriz baseada totalmente em desempenho. (Modelo interno)
7	Mendonça, M. (2023)	Aplicação de benchmarking multicritério para avaliar maturidade da gestão e aprimorar a alocação.	Matriz ANDIFES e matriz multidimensional com critérios múltiplos.
8	Klein, L. L. (2022)	Uso de práticas Lean para reduzir desperdícios e otimizar a execução orçamentária. Uso de governança participativa	Matriz orientada à eficiência operacional. (Modelo Interno)

9	Da Silva, L. P. (2024)	Governança voltada ao monitoramento da satisfação dos usuários e desempenho institucional. Considera fatores políticos.	Matriz por resultados baseada em governança e indicadores de satisfação. (Modelo Interno)
10	Viotto, R. (2024)	Ajuste orçamentário com base em variáveis socioeconômicas externas, utilizando modelagem estatística avançada.	Matriz adaptativa que considera fatores externos ao ambiente universitário. (Modelo Interno)

Os estudos analisados por meio da categorização realizada revelaram práticas variadas, destacando a identificação de três grupos principais de matrizes orçamentárias utilizadas sendo: (I) matrizes interinstitucionais, como a matriz ANDIFES; (II) modelos internos baseados na estrutura organizacional, desempenho ou eficiência, e (III) estratégias híbridas ou alternativas, com os enfoques participativos e adaptados.

De acordo com análise realizada, a matriz que mais se destaca é a matriz ANDIFES, presente em três estudos (Mendonça, 2020; Vieira, 2023 e Mendonça, 2023). Nos estudos destacados, tal matriz é frequentemente associada na tentativa de integração com o planejamento estratégico e ao uso de sistemas informatizados, ou combinada com abordagens baseadas em custos, revelando uma tentativa de ampliar a racionalidade técnica e o alinhamento institucional no processo de distribuição do orçamento.

Ainda nesse sentido, na análise do plano intrainstitucional (modelos internos), observou-se uma forte presença em modelos baseados em desempenho e estrutura organizacional. Sendo que, estratégias como a gestão por processos acadêmicos (Da Silva, 2023), o uso de indicadores como custo por aluno (Silveira, 2021) e a priorização com base em escalas de avaliação e práticas inovadoras (Janissek, 2020) destacam um grande esforço dessas instituições em vincular a alocação de recursos nas métricas de eficiência, produtividade e resultados acadêmicos, essas abordagens refletem a influência da distribuição orçamentária diretamente à lógica do desempenho.

Destaca-se, também estudos com estratégias orientadas à eficiência operacional (Klein, 2022), à governança institucional com foco em desempenho e satisfação (Da Silva, 2024), e à modelagem adaptativa com base em variáveis socioeconômicas externas (Viotto, 2024). Essas práticas sugerem uma tendência de experimentação e refinamento das metodologias

orçamentárias a partir de referências mais dinâmicos e integrados ao ambiente externo, trazendo inovação.

De forma particular, apenas um estudo se destaca na incorporação de dimensões participativas e sociais nas decisões orçamentárias. Tal artigo foi o de Turibio (2021), que é pioneiro nesse sentido, pois propõe uma matriz participativa com critérios sociais e democráticos, enfatizando a legitimidade do processo decisório e a justiça na alocação dos recursos. Tal abordagem, ainda tão pouco utilizada demonstra caminhos alternativos a forma tradicional orçamentária que vem sendo utilizada, trazendo um diálogo institucional e a inclusão de diferentes vozes nas gestões dos recursos públicos.

Com isso, os resultados demonstram que as estratégias adotadas pelas IFES variam conforme o contexto institucional, devido as especificidades de cada instituição, os objetivos estratégicos e as pressões externas enfrentadas. Ainda que a matriz ANDIFES continue sendo uma referência no plano interinstitucional, constatou-se um movimento crescente em direção à adoção de modelos internos mais flexíveis, baseados em desempenho, participação e adaptação, refletindo a busca por maior eficiência, justiça, inovação e alinhamento institucional na gestão orçamentária universitária, adaptando as particularidades de cada instituição.

Essa análise, confirma o que apontam Santos e Lima (2018) ao destacar a coexistência de múltiplos critérios no processo de alocação orçamentária, a presença de estratégias participativas (Turibio, 2021) voltadas para justiça social reforça a dimensão política e simbólica da gestão orçamentária, como ressaltado por Moraes e Costa (2019), ao passo que o uso de indicadores de desempenho e critérios técnicos (Janissek, 2020; Silveira, 2021) responde à demanda por transparência, controle e accountability discutida por Pereira e Oliveira (2022).

Além disso, a diversidade de estratégias identificadas evidencia o argumento de Souza et al. (2021) de que as metodologias atualmente utilizadas, embora orientadas por modelos racionais ainda enfrentam limitações em refletir plenamente a diversidade institucional. Essa ausência de padronização na apresentação dos dados orçamentários, alertada por Silva e Rissi (2023), também se confirma na variedade de abordagens adotadas, o que dificulta a consolidação de um modelo único e reforça a necessidade de soluções e adaptações.

A revisão sistemática evidenciou que, apesar de existirem estratégias variadas de distribuição orçamentária nas universidades públicas, não há consenso quanto a um modelo

único que atenda de forma satisfatória às complexidades institucionais. Com isso, os achados corroboram a relevância da governança orçamentária como eixo estruturante da gestão universitária, e as estratégias que integram planejamento, avaliação de desempenho e participação social demonstram maior potencial de alinhamento com os princípios de governança democrática e gestão orientada a resultados, fundamentais para o fortalecimento da autonomia e da sustentabilidade institucional das IFES.

## **5. Conclusões**

A presente pesquisa teve como objetivo identificar as estratégias de distribuição orçamentária adotadas pelas IFES e analisar as práticas relacionadas à gestão universitária, por meio de uma revisão sistemática de literatura a partir de uma adaptação da aplicação do método ProKnow-C. Dessa forma, foi possível selecionar um portfólio bibliográfico relevante e atualizado, composto por 10 estudos publicados entre 2020 e 2025, permitindo uma análise crítica sobre os modelos orçamentários utilizados no contexto das universidades públicas federais brasileiras.

Os resultados evidenciaram a diversidade de estratégias adotadas pelas IFES, agrupadas em três grandes categorias que são: (I) matrizes interinstitucionais, (II) modelos internos voltados à estrutura organizacional e (III) estratégias híbridas ou alternativas, que combinam enfoques participativos, adaptativos e multidimensionais. Analisou-se um movimento crescente das universidades na criação e adoção de modelos internos mais flexíveis e orientados por desempenho e inovação, sem abandonar completamente as diretrizes tradicionais impostas pelas instâncias superiores, como observado no uso da matriz ANDIFES.

Como contribuição teórica, este estudo aprofunda o debate sobre as limitações das metodologias orçamentárias tradicionais, ao evidenciar, conforme discutido por autores como Souza et al. (2021), que os modelos que são amplamente utilizados ainda não conseguem contemplar plenamente a complexidade institucional das IFES. Ao sistematizar as estratégias e analisar as principais práticas encontradas na literatura recente, esse trabalho contribui para a compreensão teórico-analítica sobre os arranjos orçamentários e suas tentativas de inovação.

Já no campo prático, o trabalho oferece subsídios relevantes para gestores públicos e acadêmicos envolvidos no processo de alocação orçamentária, pois apresenta um panorama das

estratégias já utilizadas e seus respectivos contextos de aplicação, observando suas particularidades. A demonstração das práticas identificadas permite uma reflexão crítica sobre o alinhamento entre os objetivos institucionais e as práticas adotadas na distribuição dos recursos, tais informações podem auxiliar na tomada de decisão das IFES, especialmente na formulação de estratégias orçamentárias mais completas e justas.

Este estudo também acrescenta na justificativa proposta em sua introdução, ao oferecer um mapeamento claro e fundamentado de como as universidades vêm adaptando suas práticas orçamentárias diante de um cenário de crescente restrição fiscal, pressão por resultados e adaptação de particularidades. Nesse contexto, a pesquisa reafirma a importância da governança orçamentária como eixo estruturante da sustentabilidade e autonomia institucional.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se o recorte metodológico centrado exclusivamente em publicações brasileiras, que embora justificado, restringe a comparação com experiências internacionais por conta das especificidades brasileiras. Além disso, a análise concentrou-se na literatura científica disponível em bases indexadas, o que pode ter descartado documentos institucionais relevantes que poderiam ser utilizados. Diante disso, sugere-se que estudos futuros aprofundem a investigação empírica em nível institucional, por meio de estudos de caso ou entrevistas com gestores das universidades públicas.

Por fim, este estudo reafirma que a complexidade da gestão orçamentária nas IFES, que exige abordagens plurais, críticas e sensíveis ao contexto institucional, sendo fundamental o contínuo aprimoramento dos modelos e estratégias utilizados, de modo a assegurar maior legitimidade, eficiência e equidade na distribuição dos recursos públicos destinados à educação superior.

## Referências

- Afonso, R. C., et al. (2012). Processo de construção do conhecimento na gestão de custos. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 6(15), 20–35.
- Azam, M., & Bouckaert, G. (2024). Budgeting and performance in the public sector: Recent trends and evidence. *International Review of Administrative Sciences*.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal.

- Carter, D., & Segal, D. (2000). Budgeting for results: From performance budgeting to performance management. *Public Budgeting & Finance*, 20(2), 3–20.
- Cavalcante, P., Lima, L., & Gonçalves, M. (2021). Orçamento público e desafios da gestão universitária: o impacto dos contingenciamentos. *Revista de Administração Pública*, 55(3), 512–530.
- Cunha, M. A., & Oliveira, T. P. (2020). A autonomia financeira das universidades federais frente ao novo arcabouço fiscal. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(4), 789–806.
- Da Silva, J. F. (2024). Gestão orçamentária em tempos de austeridade: estratégias de sobrevivência das universidades federais. *Revista Gestão Universitária*, 20(1), 45–60.
- De Carvalho, M. M., et al. (2020). ProKnow-C, Knowledge Development Process—Constructivist: An overview of an innovative methodology. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 17(1), 1–20.
- De Oliveira Lacerda, R. T., et al. (2016). Aplicação do método ProKnow-C para construção do conhecimento sobre gestão de projetos. *Gestão & Produção*, 23(1), 47–62.
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Pacheco, P. P. (2012). ProKnow-C: A process to construct knowledge about performance evaluation. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 9(2), 57–77.
- Ensslin, L., et al. (2015). Building knowledge in performance measurement with the ProKnow-C. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 1–22.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. Keele University Technical Report, TR/SE-0401.
- Krudycz, L. C., et al. (2023). Apoio à decisão na gestão orçamentária em uma universidade pública por meio da avaliação de desempenho construtivista.
- Lima Filho, J. M., Silva, F. A., & Oliveira, C. T. (2019). Governança orçamentária em universidades federais: um estudo sobre práticas e desafios. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, 11(2), 151–168.
- Lyrio Neto, A. A., et al. (2019). Análise da gestão orçamentária na Universidade Federal da Bahia (UFBA).

- Matos, L. dos S., & Petri, S. M. (2015). Balanced Scorecard na gestão universitária: mapeamento sobre o tema utilizando o ProKnow-C. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 8(2), 50–69.
- Mendonça, M. C., et al. (2023). Orçamento público e planejamento universitário: uma análise crítica. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 59(1), 88–109.
- Moraes, M. A., & Costa, A. P. A. (2019). A gestão orçamentária e os desafios na universidade pública. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 698–714.
- Moraes, R. F., & Costa, E. T. (2019). Dimensões simbólicas da alocação orçamentária em universidades públicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(5), 675–691.
- Nuintin, A. A., et al. (2014). Eficiência da aplicação de recursos públicos nas universidades federais. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *Recommendation of the Council on Budgetary Governance*. Paris: OECD Publishing.
- Oliveira, J. C. de, & Silva, V. C. da. (2020). A gestão orçamentária nas universidades públicas: desafios e perspectivas. *Revista Gestão Universitária*, 16(2), 45–59.
- Oliveira, J. F., & Silva, M. L. (2020). Estratégias de alocação de recursos nas universidades federais brasileiras. *Revista de Administração Pública*, 54(1), 33–52.
- Pereira, A. C., & Oliveira, M. P. (2022). Governança orçamentária participativa: experiências e desafios em universidades públicas. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(2), 305–321.
- Pereira, T. S., & Oliveira, R. L. (2022). Governança e accountability nas universidades públicas brasileiras: caminhos para a transparência e eficácia da gestão. *Revista Gestão Universitária*, 17(1), 21–37.
- Rasmussen, J., & Jensen, B. (2003). The use of budgets in the public sector: Empirical evidence from Danish municipalities. *Financial Accountability & Management*, 19(3), 261–283.
- Ribeiro, F. F., et al. Alocação eficiente de orçamento: Uma revisão da literatura.
- Santos, K. M., & Lima, R. A. (2018). Modelos de distribuição orçamentária em instituições públicas de ensino superior: uma análise crítica. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, 10(3), 111–125.
- Santos, L. A., & Lima, R. M. (2018). Critérios e desafios da alocação orçamentária nas universidades federais. *Revista Gestão Universitária*, 10(3), 215–233.

- Silva, A. S., & Rissi, G. (2023). Accountability e transparência orçamentária nos PDIs das universidades federais: uma análise comparada. *Revista de Administração Pública*, 57(1), 95–113.
- Smith, D. C., & Lynch, T. D. (2004). Public budgeting in America: The promise and politics of transparency. *Public Administration Review*, 64(3), 345–358.
- Souza, J. R. de, Ferreira, L. H., & Nogueira, M. P. (2021). Eficiência na alocação orçamentária em universidades públicas federais: um estudo com base na matriz Andifes. *Revista do Serviço Público*, 72(2), 203–224.
- Souza, M. J., et al. (2021). Modelos de distribuição orçamentária nas IFES: limites e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, 55(4), 710–728.
- Tasca, J. E., et al. (2010). Processo de construção do conhecimento na gestão de custos. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 21(54), 75–88.
- Torres, M. (2012). *Orçamento público: teoria e prática* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Vilela, L. O. (2012). Aplicação do PROKNOW-C para seleção de um portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho da gestão do conhecimento. *Revista Gestão Industrial*, 8(1).