



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



ORÇAMENTO E ESTRATÉGIA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

MARIANA WAGNER DA SILVA
Universidade Federal de Santa Catarina
mariana.ws@ufsc.br

MAURÍCIO RISSI
Universidade Federal de Santa Catarina
mauricio.rissi@ufsc.br

RESUMO

A escassez de recursos e as mudanças socioeconômicas fazem do cenário atual um ambiente de instabilidade, principalmente na administração pública. Inseridas nesse contexto as universidades devem se adequar a essa situação por meio de ferramentas gerenciais para melhor desempenhar seu papel. O orçamento e o planejamento estratégico podem ser instrumentos que auxiliam na gestão das instituições de ensino superior. O presente estudo tem como objetivo selecionar um portfólio bibliográfico relevante para o tema orçamento e estratégia na gestão universitária e, realizar a análise bibliométrica deste portfólio visando identificar os autores, palavras-chave, periódicos e referências mais utilizadas. Como metodologia utilizou-se o estudo bibliométrico. No portfólio bibliométrico identificou-se que apenas 1 autor esteve presente em 3 artigos selecionados, as palavras-chave só se repetiram no máximo em 3 artigos, a Revista Gestão Universitária da América Latina foi a que contemplou o maior número de artigos e algumas referências se repetiram no máximo em 3 artigos. Conclui-se que o estudo é uma fonte informacional de qualidade a respeito do tema, onde os pesquisadores puderam verificar as referências mais utilizadas, os periódicos que mais publicam sobre a temática e o que se está pesquisando sobre o tema.

Palavras chave: Gestão Universitária. Orçamento. Gestão Estratégica. Estudo Bibliométrico.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Brasileira vive, atualmente, em um cenário marcado por altos índices de corrupção e de outros crimes que envolvem desvio de recurso público, cuja finalidade precípua é prover o interesse público (CURY NETO, 2012). Neste sentido, nota-se que nos últimos anos, o setor público vem sofrendo transformações devido à conscientização da população em exigir dos governantes um nível maior de controle e transparência, principalmente em relação às medidas envolvendo a alocação de recursos (SLOMSKI, 2011).

Desta forma, o orçamento público - ato pelo qual se prevê e autoriza, por certo período, as despesas destinadas ao funcionamento dos serviços públicos e outros fins indicados pela política econômica do país, bem como a arrecadação das receitas criadas em lei - constitui ferramenta de planejamento e controle da execução das atividades estatais, auxiliando a tomada de decisão por parte dos gestores públicos e esclarecendo à população a forma como os recursos são aplicados (SILVA, 2002).

O orçamento é apoio ao processo de decisão dos gestores e por essa razão pode estar diretamente ligado à estratégia das instituições. Segundo Quinn (1978), estratégia é o plano que interliga as principais metas, políticas e ações de uma organização que convergem para um bem comum. Uma estratégia bem formulada ajuda a alocar os recursos da organização de um modo singular e viável baseada nas suas competências e limitações internas, ou seja, a ligação entre a peça orçamentária e a gestão estratégica auxilia na direção que as instituições pretendem seguir.

Relacionar o orçamento e a gestão estratégica com a gestão universitária é interessante porque as instituições de ensino superior (IES) são consideradas agentes efetivos do desenvolvimento econômico e social da sociedade (MARINHO; FAÇANHA, 1998 apud ZUNINO, 2009). Além disso, como foi mencionado anteriormente, o orçamento, juntamente com o planejamento estratégico são instrumentos de notória importância para a atual administração pública brasileira, decorrentes das mudanças na economia brasileira e mundial.

Em 1988, a nova constituinte tratou de ratificar o dever do Estado com a educação estabelecendo, em seu artigo 205, que a educação é um direito de todos e é dever do Estado e da família e será *“promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”* (BRASIL, 1988).

É possível observar, então, que há um compromisso legal do Estado com a educação, pois conforme regulamenta o artigo 212 da Constituição Federal de 1988, não menos de 18% da receita com impostos da União são destinados para a manutenção e o desenvolvimento do ensino, (BRASIL, 1988). Então planejar suas atividades e seus recursos devem fazer parte da rotina das IES.

Esta parte dos recursos destinados à educação superior deve ser muito bem planejada para um melhor funcionamento de suas atribuições, haja vista que tais recursos são limitados e escassos. Neste sentido, a ferramenta que auxilia no planejamento e controle desses recursos é o orçamento, no qual as políticas públicas são ordenadas segundo prioridades e selecionadas para integrar o plano de ação do governo. Nesta peça de natureza legal, estão identificadas a quantidade e origem dos recursos financeiros disponíveis para uso do setor público e apontado o destino da obrigação das disponibilidades em cada exercício financeiro, segundo programas previamente elaborados (SANTOS; CAMACHO, 2014; SILVA, 2002).

O orçamento, então, assume a condição de instrumento contábil e de peça básica do processo gerencial, uma espécie de matriz global de políticas públicas, que espelha decisões políticas e estabelece ações prioritárias, em face à escassez dos recursos públicos. Neste sentido, esta ferramenta de controle e planejamento dos gastos públicos, torna-se relevante fonte informacional para a tomada de decisão (SILVA, 2002; PLATT NETO, 2014).

Diante da relevância do orçamento como instrumento no processo de gestão estratégica das universidades, o objetivo desta pesquisa é apresentar um estudo bibliométrico a respeito do tema apresentado, visando estruturar a pesquisa definiram-se os seguintes objetivos: (i) Selecionar um portfólio bibliográfico relevante para o tema orçamento e estratégia na gestão universitária e, (ii) Realizar a análise bibliométrica deste portfólio visando identificar os autores, palavras-chave, periódicos e referências mais utilizadas, sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção de fundamentação teórica é composta por três pilares que embasam o estudo bibliométrico da pesquisa, gestão estratégica e orçamento público nas IFES. Traremos alguns conceitos resumidamente que foram apontados no portfólio bibliográfico encontrado na pesquisa.

2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A gestão universitária pode ser considerada um campo da administração por apresentar características peculiares, principalmente decorrente da complexidade das universidades conforme é destacada por diversos autores como Cohen e March, Baldrige, Millet e Weick (MEYER JUNIOR, 2005).

Considera-se para fins desse artigo a definição de Baldrige (1983 *apud* MEYER JUNIOR, 2005) sobre organizações universitárias, que segundo o autor, são instituições com objetivos ambíguos e imprecisos e tem forte natureza política com base em grupos de interesses, clientes com múltiplas e individualizadas necessidades, com tecnologia complexa e sensibilidade a fatores externos.

As universidades carregam em sua estrutura e funcionamento muita complexidade, é diferente dos aspectos de eficiência das organizações privadas, a administração pública conota características mais humanas e relacionado a sua atuação. Segundo Bresser Pereira (1998 *apud* PASCUCI *et al.*, 2016), conciliar administração pública e eficiência no Brasil remetem a debates sobre princípios gerenciais *versus* burocráticos.

Decorrente das mudanças no Brasil com a LDB na década de 1990, surgiu o que se denomina de Nova Gestão Pública (NAP), e tem por bases a análise econômica, a *accountability*, o desempenho, a medição de produtividade buscando solucionar problemas governamentais (DENHARDT, 2012).

As ferramentas gerenciais não podem ser indiscriminadamente adotadas na gestão pública, e por consequência nas universidades. Pois as empresas privadas possuem um enfoque diferente do adotado pela administração pública, as universidades possuem seu papel social e os seus valores de gestão não visam ao lucro como as empresas privadas. (ÉSTER, 2011). Alguns fatores relevantes para adequar a NAP às universidades é atentar a mudança na cultura enraizada, reconhecimento da complexidade organizacional e mesmo que as técnicas gerenciais sejam aplicadas na administração pública os resultados serão divergentes (MELO *et al.*, 2012; ETZIONI, 1984; MINTZBERG, 1994).

A administração pública está pautada em leis e só pode fazer o que a lei autoriza e por essa razão a gestão das universidades é de difícil modificação. No entanto, a ausência de metodologias de gestão apropriadas às suas necessidades levam as IFES a aplicarem métodos e técnicas gerenciais das organizações privadas, mesmo não alcançando resultados satisfatórios (PASCUCI *et al.* 2016).

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IFES

O planejamento é uma das funções da empresa e com ele se pretende reduzir a incerteza envolvida no processo decisório, com uma maior probabilidade de alcance dos objetivos, metas e desafios da instituição. Esse planejamento pode-se dar em três níveis, de acordo com os níveis hierárquicos da organização: planejamento estratégico – no mais alto nível, planejamento tático – no nível médio e planejamento operacional – no nível operacional (OLIVEIRA, 2008).

Para fins deste estudo abordaremos o planejamento estratégico como sendo o conceituado por Pereira (2010), aquele processo que consiste na análise sistemática das competências e das possibilidades de melhoria da organização, além das oportunidades e ameaças do ambiente externo, objetivando definir ações estratégicas para aumentar a competitividade.

Ao trazer o planejamento estratégico para as universidades, Castor e Suga (1988) afirmam que existe um distanciamento entre o pensar e o agir, isso pode ser justificado pelas percepções equivocadas das pessoas sobre o planejamento e a separação da implementação das estratégias definidas e a sua formulação. A ausência de uma teoria própria de administração universitária também motiva essa situação, e então se utilizam modelos da gestão empresarial, como o planejamento estratégico, nas IFES (MEYER JUNIOR; PASCUCI; MANGOLIN, 2012).

Nas universidades, a estratégia não é materializada, e esta deveria ser devido ao cenário dinâmico em que se encontram as universidades. Não estão presentes nesse plano estratégico aspectos imprevisíveis e incertos do ambiente externo, que interferem na universidade. Isso se deve ao fato de a maior parcela da estrutura acadêmica ser composta por profissionais especialistas, com pouco conhecimento de gestão, sendo uma barreira a ser enfrentada. (MEYER JUNIOR; PASCUCI; MANGOLIN, 2012)

O desafio da implementação do planejamento estratégico para os gestores das IFES pode ser sanado com a montagem de planos e desenvolvimento de estratégias, contudo existem os planos informais, aqueles que ficam apenas na imaginação dos administradores públicos sem qualquer interação com a instituição (MEYER JUNIOR, 1988).

2.3 ORÇAMENTO PÚBLICO

Como foi abordado anteriormente, o orçamento pode ser entendido como um plano de ação futuro da gestão para certo período de tempo e que está composto por fatores financeiros e não financeiros e que tem a função de direcionar o funcionamento das atividades dentro das organizações para períodos posteriores (LUNKES, 2009).

O orçamento público no Brasil é baseado em legislação orçamentária, oriundas principalmente da Constituição Federal de 1998 e da Lei nº 4.320/1964. Essa legislação orçamentária é composta de três instrumentos básicos: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

O PPA é um instrumento de médio prazo onde se definem as prioridades do governo para um período de quatro anos. Um planejamento estratégico prévio a elaboração do PPA se faz necessário para que se atinjam seus objetivos. Por meio de sua implantação, os administradores públicos estão obrigados a planejar todas as suas ações, ou seja, podem-se executar os recursos que estão previamente previstos no PPA (MILIONI; BEHR; GOULARTE, 2015).

De acordo com Albuquerque, Medeiros e Silva (2013) a LDO é o elo entre o PPA e a LOA e sua duração é de 1 ano. Estabelece os projetos que terão prioridade na programação

orçamentária no ano subsequente e tem por competência definir um equilíbrio entre receitas e despesas, constituir critérios e limites de empenho, normas a respeito do controle de custos, dispor sobre as modificações na legislação tributária e sobre a política das agências de oficiais de fomento (BRASIL, 1988).

O orçamento público de fato se concretiza através da LOA, nela englobam a elaboração, a execução e o controle orçamentário. Compete ao Poder Executivo sua elaboração de forma anual e se divide em três orçamentos: orçamento fiscal – orçamento de todos os poderes da União mantidos pelo Poder Público; orçamento de investimentos – orçamento das empresas em que a União atue direta ou indiretamente e orçamento da seguridade social – orçamento das entidades vinculados à saúde, assistência social e previdência social (BRASIL, 1988).

Atualmente no Brasil é dessa maneira que se comporta o processo orçamentário, ou seja, pautado em legislação e por essa razão com um caráter de rigidez em suas escolhas alocativas. Cavalcante (2010) ainda afirma que quanto maior o tamanho e a abrangência do orçamento, mais ele tem características de inflexibilidade e restritiva.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção aborda definições a respeito de estudo bibliométrico.

3.1 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

A Bibliometria é uma das áreas da Ciência da Informação onde podem ser aplicados métodos estatísticos e matemáticos para que possa ser realizada uma análise de estudos de um determinado tema onde possam ser quantificados, conforme Moraes Júnior, Araújo e Rezende (2013).

Para Pritchard (1969) as principais características da bibliometria são:

- 1) Identificar as tendências e crescimento do conhecimento com base em uma matéria;
- 2) Estudar dispersão e obsolescências de certos assuntos científicos;
- 3) Medir impacto dos estudos publicados e as informações disseminadas no meio acadêmico;
- 4) Quantificar a cobertura das revistas científicas;
- 5) Identificar autores e instituições mais produtivas.

Os estudos bibliométricos têm como objetivo quantificar dados referentes a um assunto específico que está em discussão em uma determinada área. Esses estudos pretendem evidenciar as tendências da área pesquisada e como ocorre o interesse dos pesquisadores e quais temas foram ultrapassados (MORAES JÚNIOR; ARAÚJO; REZENDE, 2013). Os autores afirmam que essa técnica metodológica serve para verificar de que maneira os estudos estão sendo debatidos academicamente, pois faz o levantamento da área, por meio das temáticas abordadas nas pesquisas.

Diante do exposto, a presente pesquisa utilizou algumas características de Pritchard para fazer a análise bibliométrica, que são quantificar a cobertura de revistas científicas e identificar autores e instituições mais produtivas, além das palavras-chaves e referências mais visíveis.

Para a elaboração do presente artigo o processo de pesquisa foi realizado em três grandes fases. Primeiramente foi definida a base de dados a ser utilizada, em seguida deu-se a escolha das palavras de busca e por fim a seleção dos artigos em diferentes níveis de filtragem.

Definiu-se a Base Redalyc (Red de Revistas Científicas da América Latina y el Caribe, España y Portugal) como base de dados pois tem como foco periódicos científicos da América

Latina e Caribe, Espanha e Portugal como o próprio nome já traduz. Possui mais de meio milhão de artigos completos e mais de 1200 revistas cadastradas, gerando mais de 42 mil fascículos, possui relevantes textos a respeito da gestão universitária (REDALYC, 2017).

A segunda fase da pesquisa foi a escolha dos descritores de busca na determinada base de dados. Foram utilizados os operadores booleanos dentro da caixa de busca da página inicial do sítio eletrônico da Redalyc e a estrutura de busca foi operacionalizada por três grupos de palavras com o operador booleano “E” entre grupos e o operador booleano “OU” dentro do mesmo grupo, conforme quadro 1. A plataforma Redalyc não permite para esse tipo de busca a seleção de título ou resumo para pesquisa, a pesquisa é feita dentro de todo o conteúdo do artigo.

Quadro 1 - Descritores

| Grupos | Descritores |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grupo 1 | Gestão Universitária OU Universidades Federais OU Instituições Federais de Ensino Superior OU Instituição Federal de Ensino Superior |
| Grupo 2 | Estratégia OU Estratégias OU Estratégico OU Estratégica OU Planejamento Estratégico OU Plano de Desenvolvimento Institucional |
| Grupo 3 | Orçamento OU orçamentário OU orçamentária |

Fonte: Elaborado pelos autores

A última fase da escolha do Portfólio Bibliográfico foi a seleção dos artigos para a análise. A pesquisa na página inicial da Redalyc ocorreu no dia 10 de Junho de 2017 e na primeira busca foram encontrados 439 artigos. Foi realizada a leitura dos títulos dos artigos para saber se estavam adequadas ao tema. E após a leitura dos títulos selecionou-se 48 artigos. Para detalhar ainda mais os artigos leu-se os resumos dos 48 artigos e então se filtrou mais uma vez o portfólio, chegando a 16 artigos. O último nível de filtragem dos artigos foi a leitura na íntegra dos mesmos e foram descartados 6 artigos que não estavam dentro do tema da pesquisa. Finalmente chegamos ao portfólio de 10 artigos para serem analisados.

O processo de filtragem dos artigos que teve aderência ao tema orçamento e estratégia na gestão universitária é o apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Portfólio Bibliográfico

| Autores | Título | Ano | Periódico |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------|
| Orion Platt Neto Flávio da Cruz Audí Luiz Vieira | A Evolução das Práticas de Uso da internet pela Divulgação das Contas Públicas na Universidade Federal de Santa Catarina. | 2010 | Gestão Universitária na América Latina -GUAL |
| Karoline Cristina Milioni Ariel Behr Jeferson L. L. Goularte | Análise do Processo de Elaboração da Proposta de Lei Orçamentária Anual em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior. | 2015 | GUAL |
| Maurício Vasconcellos Leão Lyrio <i>et. Al.</i> | Orçamento por Desempenho: uma análise da relação entre desempenho e alocação de recursos em ações no orçamento de uma instituição federal de ensino. | 2014 | GUAL |
| Patrícia Maria Silva <i>et. al</i> | Planejamento Orçamentário: as práticas da Universidade Federal de Lavras. | 2012 | GUAL |
| Lucilaine Pascuci <i>et. al</i> | <i>Managerialism</i> na Gestão Universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. | 2016 | GUAL |
| Júlio Eduardo Ornelas Silva <i>et. al</i> | Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Federais. | 2013 | GUAL |
| Adriano Sérgio da Cunha Thiago Coelho Soares Carlos R. M. de Lima | Orçamento Base Zero: um estudo nas universidades catarinenses. | 2010 | Revista do Pensamento Contemporâneo em Administração |

| | | | |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------------|
| Naomar Monteiro de Almeida Filho <i>et. al</i> | Mapa de Rede de Impactos para Gestão Estratégica na Universidade | 2014 | Educação & Realidade |
| Victor Meyer Junior Lucilaine Pascuci Lúcia Mangolin | Gestão Estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. | 2012 | Revista de Administração Pública |
| Victor Meyer Junior | Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo de universidades brasileiras. | 2005 | Revista Alcance |

Fonte: Dados da pesquisa

4 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados um resumo da temática de cada artigo selecionado, os métodos utilizados e a análise bibliométrica referentes à autor, palavras-chave, periódicos e referências.

4.1 RESUMO DA TEMÁTICA DOS ARTIGOS

Nesta seção será apresentado um resumo dos 10 artigos selecionados pelo estudo bibliométrico para verificar a adequação dos artigos ao tema de pesquisa, orçamento e estratégia na gestão universitária.

O artigo cujo título é “A evolução das práticas de uso da internet pela divulgação das contas públicas na Universidade Federal de Santa Catarina” objetiva apresentar a evolução das práticas adotadas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) referente à divulgação das contas públicas por meio da internet no ano de 2009. Baseia-se em estudos idênticos dos anos de 2004 e 2006 para analisar a evolução ocorrida na comparação desses três períodos. As unidades observadas foram o Departamento de Contabilidade, de Gestão Orçamentária, de Integração e Estatística e a Auditoria Interna. Os autores sugeriram ações para o aprimoramento da publicidade com o uso da internet (PLATT NETO; CRUZ; VIEIRA, 2010).

O artigo intitulado “Análise do processo de elaboração da proposta de Lei Orçamentária Anual em um instituição pública federal de ensino superior” descreve o processo de elaboração da Proposta de Lei Orçamentária Anual (PLOA) em uma instituição pública federal de ensino superior (IFES) e os procedimentos internos adotados advindos das determinações do Ministério da Educação. A pesquisa demonstra o ciclo orçamentário e o seu posterior controle e conclui que a IFES analisada cumpre à legislação e cada agente tem papel determinado na operacionalização e gerenciamento do PLOA (MILIONI; BEHR; GOULARTE, 2015).

O artigo de Lyrio *et al.* (2014), intitulado “Orçamento por Desempenho: uma análise da relação entre desempenho e alocação de recursos em ações no orçamento de uma instituição federal de ensino”, tem como objeto de estudo a discussão a respeito da alocação de recursos públicos na UFSC. Os autores fazem a seguinte indagação: “Existe correlação positiva entre o desempenho alcançado nos indicadores e os recursos alocados às ações orçamentárias no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina?” Ao final, os pesquisadores demonstraram fraca correlação existente entre o orçamento e o desempenho das ações do orçamento.

O enfoque do artigo de título “Planejamento orçamentário: as práticas na Universidade Federal de Lavras” é o planejamento orçamentário daquela IFES e o seu modelo de alocação de recursos, que é o definido pela Secretaria de Educação Superior (SESu) do Ministério da Educação, em parceria com a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES). Uma parte dos recursos da universidade é gerida através de uma

“matriz descentralizada de recursos” onde foi observado um avanço na gestão, no planejamento e controle do gasto de Outros Custeio e Capital (OCC) (SILVA *et al.*, 2012).

Pascuci *et al.* (2016) utilizaram o *managerialism* adaptado para a gestão pública e analisaram as contribuições e limitações no planejamento estratégico na percepção dos gestores de uma universidade pública. Os resultados evidenciaram um consenso dos gestores e das unidades acadêmicas quanto à necessidade e às contribuições de se profissionalizar a gestão pública. Os autores concluíram que a abordagem gerencial requer adequação para atender as especificidades da administração pública.

O artigo “Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais” pretendeu analisar as contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional e do planejamento estratégico na administração universitária no Brasil. Foram realizados questionários com 8 universidades federais e concluíram que esses 2 instrumentos auxiliam as universidades no autoconhecimento, delineamento de metas, objetivos e estratégias para que seja mais competitiva no futuro (ORNELAS SILVA *et al.*, 2013).

O artigo intitulado “Orçamento Base Zero: um estudo nas universidades catarinenses” aborda a temática do orçamento base zero como ferramenta gerencial em universidades catarinenses, tanto públicas como privadas. A pesquisa teve o intuito de identificar quais entidades utilizavam o orçamento base zero em seu planejamento, porém observaram que das 6 universidades que disponibilizaram em seu site documentos que tivessem informações sobre o tema nenhuma delas fez menção à ferramenta (CUNHA; SOARES; LIMA, 2010).

Almeida Filho *et al.* (2014) escrevem em seu trabalho acerca de uma ferramenta de planejamento não linear em uma instituição universitária pública brasileira de grande porte, o Mapa de Rede de Impactos (MRI). A conclusão do estudo destaca que o modelo MRI foi fundamental para o sucesso da gestão, principalmente relacionado à uma visão global e interativa dos projetos no período analisado e que o artigo contribuiu para o avanço no campo da gestão estratégica em organizações hipercomplexas que são as universidades.

Por meio de questionário e entrevista, o artigo cujo título é “Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas” quis identificar as práticas adotadas na gestão estratégica das IES. Revelou-se que a prática estratégica mescla estratégias emergentes, principalmente, e que decorrem tanto de planos formais quanto de iniciativas individuais e de grupo. Ainda identificaram a presença relevante de criatividade, conhecimento tácito, sensibilidade e experiência dos gestores nas práticas estratégicas adotadas na área acadêmica das instituições, conforme Meyer, Pascuci e Mangolin (2012).

O último artigo, “Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo de universidades brasileiras” apresentado no quadro 1 é de Meyer Jr (2005) no qual objetivou analisar o planejamento sob as óticas racional, política e simbólica de 6 universidades públicas e 6 universidades privadas brasileiras. Com os dados da pesquisa, o autor pode constatar que o planejamento praticado é incipiente e incremental, necessitando de um modelo de planejamento que se adeque às universidades.

4.2 MÉTODOS UTILIZADOS

Foi observado nos artigos selecionados o conteúdo da metodologia. Pudemos notar que 30% dos artigos não possuem uma seção a respeito da metodologia utilizada. Esses artigos foram publicados na Gestão Universitária da América Latina, Revista do Pensamento Contemporâneo em Administração e Educação & Realidade.

Dos 7 artigos que possuem uma seção sobre a metodologia, 6 deles caracterizam sua pesquisa como sendo descritiva, ou seja, são aquelas que descrevem as características de determinada população ou fenômeno, permitindo ao pesquisador conhecer e interpretar a

realidade (GIL, 2007 *apud* MILIONI; BEHR e GOULARTE, 2015). O outro artigo se caracteriza como uma pesquisa aplicada.

O estudo de caso também é presente no enquadramento metodológico de 2 artigos do portfólio bibliográfico, os artigos intitulados “*Managerialism* na Gestão Universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública” e “Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras”.

A respeito da análise dos dados, 3 artigos dos 7 que apresentaram capítulo sobre metodologia, esclarecem sobre essa classificação, 2 artigos utilizam a análise de conteúdo e 1 usa a análise interpretativa.

Diante do exposto, nota-se uma tendência de caracterizar as pesquisas relacionadas ao tema orçamento e estratégia na gestão universitária como sendo descritivas e sobre as outras classificações não se pode fazer nenhuma análise mais consistente.

4.3 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Ao fazer a leitura na íntegra dos 10 artigos selecionados buscou-se analisar alguns aspectos bibliográficos do portfólio. Essa análise será pautada nos autores dos artigos, nas palavras-chaves utilizadas, nos periódicos que foram publicados os artigos e sobre o referencial teórico mais utilizado pelos pesquisadores.

4.3.1 Quanto aos autores

O portfólio bibliográfico é composto por 32 autores diferentes. Foi observado que 90% dos artigos selecionados foi escrito por pelo menos 3 autores e dos quais, 2 artigos foram escritos por 5 pessoas.

Fato relevante a ser considerado nessa análise é a autoria única do artigo nº 10 do quadro 1, o pesquisador Victor Meyer Junior. Outro ponto interessante referente o mesmo autor, é que além de ter um artigo de autoria singular possui participação em mais outros 2 artigos do portfólio bibliográfico.

Os 32 autores são representados por 9 instituições distintas, que são: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Universidade Positivo (UP).

A Tabela 1 demonstra a representatividade dos autores em função das instituições a que estão vinculados, ordenados pela frequência.

Tabela 1 – Representatividade das Instituições dos Autores

| IES | Frequência |
|------------|-------------------|
| UFSC | 12 |
| UFBA | 5 |
| UFLA | 4 |
| UFES | 3 |
| UNISUL | 3 |
| UFRGS | 2 |
| UNIPAMPA | 1 |
| PUC-PR | 1 |
| UP | 1 |

Fonte: Dados da pesquisa

Com a Tabela 2 se pode inferir que a UFSC é a instituição que mais autores publicaram a respeito do tema orçamento e estratégias na gestão universitária. Supõe-se essa circunstância ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, ao Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária e à linha Gestão Universitária no Programa de Pós-Graduação em Administração todos vinculados à UFSC que incentivam pesquisas na área de gestão universitária.

4.3.2 Quanto às palavras-chave

Nessa fase da pesquisa se busca identificar as palavras-chave mais utilizadas nos artigos do Portfólio Bibliográfico. A evidenciação destas palavras-chave tem a intencionalidade de ajudar em pesquisas futuras relacionadas ao assunto pesquisado.

Nos 10 artigos selecionados, foram encontradas 29 palavras-chave diferentes, Nenhuma palavra-chave se repetiu mais do que 2 vezes e ainda assim tiveram 5 palavras-chave nessa situação e são elas: universidades públicas, orçamento público, orçamento, planejamento estratégico e gestão estratégica. Com isso, nota-se que o tema da presente pesquisa está diretamente relacionado às palavras-chaves com maior representatividade.

4.3.3 Quanto aos periódicos

Os artigos selecionados por meio dos processos de filtragem descritos no item 3.1 foram publicados em 5 revistas diferentes, sendo a Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL uma delas e na qual foram publicados 6 artigos, representando 60% do Portfólio. Os periódicos são avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação vinculada ao Ministério da Educação, cujo objetivo é a expansão e a consolidação da pós-graduação no país, avaliou o periódico como B2 na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, pela classificação Quadrienal 2013-2016.

Tivemos a publicação de 1 artigo em cada uma dos seguintes periódicos: Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (RPCA), cuja editora é da Universidade Federal Fluminense (UFF); Educação & Realidade, cuja publicação é da UFRGS e Revista Alcance, está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), todas as revistas têm classificação qualis da CAPES como B2.

No portfólio foi encontrado 1 artigo, cujo título é “Gestão Estratégica: um exame de práticas em universidades privadas”, publicado numa revista cuja classificação qualis da CAPES é A2, Revista de Administração Pública (RAP), cuja publicação é da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE).

Na tabela a seguir se evidencia a proporção das revistas em virtude do portfólio selecionado no estudo bibliométrico.

Tabela 2 – Representatividade das Revistas

| Periódico | Instituição | Estrato Qualis | Quantidade de Artigos |
|----------------------|-------------|----------------|-----------------------|
| GUAL | UFSC | B2 | 6 |
| RPCA | UFF | B2 | 1 |
| Educação & Realidade | UFRGS | B2 | 1 |
| Revista Alcance | UNIVALI | B2 | 1 |
| RAP | FGV EBAPE | A2 | 1 |

Fonte: Dados da pesquisa

Como observado anteriormente, a GUAL tem maior representatividade dentre os artigos pesquisados. Isso pode ser caracterizado pelos temas abordados em tal periódico, “debates sobre questões emblemáticas que atingem a Gestão Universitária e a Educação Superior na América Latina” (GUAL, 2017).

Sobre o ano de publicação dos artigos nos periódicos descritos acima, 90% deles foram publicados no intervalo do ano de 2010 a 2016. Existe apenas um artigo publicado fora dos últimos sete anos, o artigo número 10, publicado no ano de 2005. Nota-se que o tema abordado é recente em termos de publicações de artigos em periódicos.

4.3.4 Quanto às referências

Nos 10 artigos selecionados foram encontradas 285 referências, dentre essas referências em torno de 55% são publicações em língua portuguesa e os outros 45% em língua estrangeira, sendo em inglês e espanhol.

Ao realizar a análise bibliométrica foi observado que nenhuma obra se repetiu mais do que em 3 artigos. Isso demonstra a variedade de autores que pesquisam sobre o tema ou não possuir pesquisadores ícones no assunto abordado da pesquisa. No quadro abaixo serão evidenciadas as 6 referências com o seu respectivo autor principal que aparecerem em 3 artigos do Portfólio.

Quadro 3 - Referências mais representativas e seus respectivos autores principais

| Referências mais representativas e seus respectivos autores principais |
|-------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Power and conflict in the university</i> – J. V. Baldrige |
| Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988 – Brasil |
| <i>Academic strategy</i> – G. Keller |
| Lei n° 4.320 de 1964 – Brasil |
| <i>The rise and fall of strategic planning</i> – H. Mintzberg |
| <i>Educational organizations as loosely coupled systems</i> – K.E. Weick |

Fonte: Dados da pesquisa

Como se observa no quadro 2, legislações brasileiras também foram visualizadas em 3 artigos, a Constituição Federal de 1988 e a Lei n° 4.320/1964, que dispõe sobre normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, isso se justifica pelo fato do orçamento ser um instrumento legal imposto aos entes federativos. Também se pode notar a ausência de referências conceituais em língua portuguesa, apenas as leis estão presentes.

Determinou-se para fazer a contagem dos autores que mais apareceram nas referências o autor principal de cada obra. Sobre os autores, elencam-se os 3 autores que foram mais representativos nas referências dos 10 artigos do portfólio com as suas respectivas obras. Os 3 autores levantados são os que apareceram no mínimo em 5 referências.

Quadro 4 – Autores com as respectivas obras que foram mais encontradas

| AUTOR | REFERÊNCIA | TOTAL |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Mintezberg | <i>Strategy formation: schools of thought</i> | 1 |
| | <i>The strategy process</i> | 1 |
| | Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações | 1 |
| | O contexto maduro | 1 |
| | <i>Of strategies, deliberate and emergent</i> | 1 |
| | <i>Organization as political arena</i> | 1 |
| | <i>Strategic formation in an adhocracy</i> | 1 |
| | <i>Strategic management upside down</i> | 1 |
| | <i>Strategy Safari: a guide tour through the wilds of strategic management</i> | 1 |
| | <i>That's not turbulence, chicken little, it's real opportunity</i> | 1 |
| | <i>The design school: reconsidering the basic premises of strategic management</i> | 1 |
| | <i>The rise and fall of strategic planning</i> | 3 |
| Total Mintzberg | | 14 |
| Meyer Junior | A escola como organização complexa | 1 |
| | A prática da administração universitária: contribuições para a teoria | 1 |
| | Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade | 1 |
| | Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da Administração Universitária | 1 |
| | <i>Managerialism</i> na gestão universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial | 1 |
| | Novo contexto e as habilidades do administrador universitário | 1 |
| | Planejamento estratégico: uma renovação na gestão de instituições universitárias | 1 |
| | Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras | 2 |
| | Planejamento universitário: mito e realidade | 2 |
| Total Meyer Junior | | 11 |
| Baldrige | <i>Power and conflict in the university</i> | 3 |
| | <i>Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes?</i> | 1 |
| | <i>The dynamics of organizational change in education</i> | 1 |
| Total Baldrige | | 5 |
| Total Geral | | 30 |

Fonte: Dados da pesquisa

Outro ponto de destaque que se pode mencionar é a presença nas referências de 2 artigos que fazem parte do portfólio da pesquisa, são eles: *Managerialism* na Gestão Universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública; cujos autores são Lucilaine Pascuci, Victor Meyer Junior, Bianca Magioni e Rennan Sena, e Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo de universidades brasileiras, cujo autor é Victor Meyer Junior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da complexidade observada por diversos autores, as universidades possuem características particulares que devem ser consideradas quando se utilizam técnicas da administração gerencial em sua gestão.

Para serem competitivas e desempenharem da melhor maneira seu papel social, as universidades devem fazer o uso da ferramenta de gestão estratégica e do orçamento, pois segundo Oliveira (2009) o orçamento evolui de um mero instrumento de escrituração contábil para um relevante aspecto de política econômica e também sendo indispensável para o processo de planejamento.

Pares e Valle (2006, p. 246) também trazem uma associação dos conceitos, afirmam que “o planejamento estratégico e de longo prazo e a programação orçamentária articulados ao PPA são abordagens necessárias e efetivas ao planejamento, desde que esses horizontes

estejam combinados com base em uma carteira de projetos estruturantes”. Demonstra-se a ligação do orçamento com a estratégia, com a necessidade de gerenciar projetos dentro de um espaço de tempo e considerar o risco de incertezas existentes.

O presente artigo pretendeu realizar a análise bibliométrica do tema orçamento e estratégia na gestão universitária. Utilizou-se a base de dados Redalyc e definiu-se 10 artigos para o portfólio bibliográfico, resultando num dos objetivos da pesquisa: selecionar um portfólio bibliográfico relevante para o tema.

A partir da seleção dos artigos alcançou-se o outro objetivo desta pesquisa que era realizar a análise bibliométrica deste portfólio visando identificar os autores, palavras-chave, periódicos e referências mais utilizadas, sobre o tema. Referente aos autores, notou-se a presença em 3 artigos, sendo 1 deles de única autoria, de Victor Meyer Junior. A respeito das palavras-chave 5 palavras se repetiram apenas em 2 artigos: universidades públicas, orçamento público, orçamento, planejamento estratégico e gestão estratégica. O periódico em que mais foram publicados os artigos foi a GUAL, com o número de 6. As referências também não tiveram muitas repetições nos trabalhos, apareceram no máximo em 3 e foram 4 obras: *Power and conflict in the university*, *Academic strategy*, *The rise and fall of strategic planning* e *Educational organizations as loosely coupled systems* e 2 legislações: Constituição Federal e Lei nº 4.320/1964.

A contribuição desta pesquisa se sustenta por ser uma fonte informacional de qualidade a respeito do tema orçamento e estratégia na gestão universitária. Por meio deste estudo os pesquisadores puderam verificar as referências mais utilizadas, os periódicos que mais publicam sobre a temática e o que se está pesquisando sobre o tema.

Ao final, propõe-se que sejam utilizadas palavras de busca na base de dados em outras línguas que não a portuguesa, como o inglês e o espanhol, também aceitos na base de dados Redalyc. Também sugerem-se outras bases de dados para busca de artigos sobre o tema abordado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, C.; MEDEIROS, M.; SILVA, P. **Gestão de finanças públicas** – fundamentos e práticas de planejamento, orçamento e administração financeira com responsabilidade fiscal. 3 ed., v. I. Brasília: Gestão Pública, 2013.

ALMEIDA FILHO, Naomar Monteiro de *et al.*. Mapa de Rede de Impactos para Gestão Estratégica na Universidade. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 39, n. 1, p.277-301, jan. 2014. Trimestral. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoe realidade/article/view/32972/28430>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 31 jul. 2017.

BRESSER PEREIRA, L.C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 49, n.1, jan/mar. 1998.

CASTOR, B. V. J. , SUGA, N. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, jan./mar., 1988, 22 (1), p. 102-122.

CAVALCANTE, P. L. Orçamento por desempenho: uma análise qualitativa comparada dos modelos de avaliação dos programas governamentais no Brasil e nos Estados Unidos. **Revista de Gestão USP**, v. 17, n. 1, p. 13-25, 2010.

CUNHA, Adriano Sérgio da; SOARES, Thiago Coelho; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de. Orçamento Base Zero: Um estudo nas universidades catarinenses. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p.48-59, maio 2010. Trimestral. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/35/48>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

CURY NETO, Michel. **A competência fiscalizatória prévia do Tribunal de Contas nas licitações públicas**. 2012. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

DENHARDT, R.B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Learning, 2012.

ÉSTER, A.B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, p. 648-667, jul. 2011.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

GUAL - REVISTA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA LATINA (Brasil). **Capa**. 217. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/index>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

LYRIO, Maurício Vasconcellos Leão *et al.*. Orçamento por Desempenho: Uma análise da relação entre desempenho e alocação de recursos em ações no orçamento de uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p.148-168, jan. 2014. Quadrimestral. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n1p148/26340>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, A. C.; SOUZA, D. M., CAMPELO FILHO, E. G.; FERASSO, M. Gestão pública da UFPI: uma análise do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). **Revista Gestão Universitária na América Latina**, p. 16-35, ago. 2012.

MEYER JUNIOR, Victor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, A. P. (org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: NUPEAU, OEA/UFSC, 1988.

MEYER JUNIOR, Victor. Planejamento Universitário: Ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 12, n. 3, p.373-389, set. 2005. Trimestral. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/236>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

MEYER JUNIOR, Victor; PASCUCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão Estratégica: Um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, Rio

de Janeiro, v. 46, n. 1, p.49-70, jan. 2012. Bimestral. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7075/5631>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

MILIONI, Karoline Cristina; BEHR, Ariel; GOULARTE, Jeferson Luís Lopes. Análise do Processo de Elaboração da Proposta de Lei Orçamentária Anual em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 8, n. 4, p.164-188, dez. 2015. Quadrimestral. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n4p164/30869>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Freeman, 1994.

MORAES JÚNIOR, Valdério Freire de; ARAÚJO, Aneide Oliveira de; REZENDE, Isabelle Carlos Campos. Estudo bibliométrico da área ensino e pesquisa em gestão de custos: triênio 2007-2009 do Congresso Brasileiro de Custos. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 3, n. 2, p.20-38, maio 2013. Quadrimestral.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, F. A. **Economia e política das finanças públicas no Brasil**. São Paulo: Hucitec, 2009.

ORNELAS SILVA, Júlio Eduardo *et al.*. Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p.269-287, set. 2013. Quadrimestral. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p269/25431>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

PARES, A; VALLE, B. A retomada do planejamento governamental no Brasil e seus desafios. In: GIACOMONI, J; PAGNUSSAT, J. L. (orgs.). **Planejamento e orçamento governamental**. Brasília: ENAP, p. 229-270, vol. 1, 2006.

PASCUCI, Lucilaine *et al.*. *Managerialism* na Gestão Universitária: Implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p.37-59, jan. 2016. Quadrimestral. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p37/31552>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PLATT NETO, Orion Augusto; CRUZ, Flávio da; VIEIRA, Audí Luiz. A Evolução das Práticas de Uso da Internet pela Divulgação das Contas Públicas na universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p.1-14, jan. 2010. Quadrimestral. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2010v3n1p43/22040>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

PLATT NETO, Orion Augusto. **Planejamento e orçamento público**. Material didático (slides) da Disciplina Contabilidade Pública I. Curso de Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). 8. ed. Florianópolis: Edição do autor, 2014.

PRITCHARD, A. *Statistical bibliography or bibliometrics?* *Journal of Documentation*, v. 25, n. 4, p. 348-349, Dec. 1969.

QUINN, J.B. *Strategic change: "the logical incrementalism"*. *Sloan Management Review*, v. 1, n. 20, p. 7-21, Fall 1978.

REDALYC – RED DE REVISTAS CIENTÍFICAS DA AMÉRICA LATINA E CARIBE, ESPANHA E PORTUGAL (México). **Home**. 2017. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/home.oa>>. Acesso em: 30 jul. 2017.

SANTOS, Luciano Aparecido dos; CAMACHO, Eliane Utrabo. Orçamento público municipal: uma análise no município de Cosmópolis/SP com enfoque no equilíbrio das receitas x despesas no período de 2007 a 2012. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p.82-94, maio 2014. Quadrimestral.

SILVA, L. M. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Patrícia Maria *et al.*. Planejamento Orçamentário: As práticas da Universidade Federal de Lavras. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 5, n. 4, p.209-227, dez. 2012. Quadrimestral. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n4p209/23688>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2011.

ZUNINO, Adriel. **Custo e desempenho socioeconômico do restaurante universitário da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.