GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E EFICIÊNCIA DO GASTO EM UNIVERSIDADES ESTADUAIS: CONTRIBUIÇÕES DA GOVERNANÇA E DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20037472
Recebido: 08/01/26 | ***Avaliado:*** 24/04/26 | ***Aceito:*** 29/04/26 | ***Publicado:*** 05/05/26

Fabiana Leal de Souza Dias
Especialista em Saúde Pública pelo Instituto de Educação Superior Unyahna de Barreiras (IESUB); MBA em Administração Financeira e Orçamentária e MBA em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos; Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco de Barreiras (FASB); Coordenadora Financeira DCH-IX/UNEB e Analista Universitária.
E-mail: fldias@uneb.br

RESUMO

A gestão do orçamento público em universidades estaduais envolve a articulação entre planejamento, execução financeira e mecanismos de governança institucional. Diante de restrições fiscais e crescente demanda por eficiência no setor público, emerge o seguinte problema de pesquisa: de que forma a governança orçamentária e o planejamento financeiro influenciam a eficiência do gasto público nessas instituições? O objetivo deste estudo é analisar essa relação, considerando práticas e instrumentos de gestão adotados no contexto universitário. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, baseada em revisão bibliográfica de produções científicas publicadas entre 2019 e 2025. Os resultados evidenciam que práticas como previsibilidade de caixa, integração entre planejamento e orçamento e monitoramento contínuo contribuem significativamente para a eficiência administrativa, ao reduzir desperdícios e aprimorar a alocação de recursos. Por outro lado, a ausência de coordenação entre instrumentos de planejamento compromete a execução orçamentária e gera ineficiências. Conclui-se que a eficiência do gasto público está diretamente relacionada à qualidade dos processos de governança e planejamento financeiro, sendo esses elementos essenciais para o fortalecimento da gestão universitária e para a sustentabilidade institucional.

Palavras-chave: Orçamento público. Governança. Planejamento financeiro. Universidades estaduais. Eficiência.

ABSTRACT

Public budget management in state universities involves the articulation between planning, financial execution, and institutional governance mechanisms. In a context of fiscal constraints and increasing demands for efficiency in the public sector, the following research problem emerges: how do budget governance and financial planning influence the efficiency of public spending in these institutions? This study aims to analyze this relationship, considering management practices and instruments adopted in the university context. It is a qualitative, descriptive study based on a bibliographic review of scientific publications from 2019 to 2025. The results show that practices such as cash flow predictability, integration between planning and budgeting, and continuous monitoring significantly contribute to administrative efficiency by reducing waste and improving resource allocation. Conversely, the lack of coordination among planning instruments compromises budget execution and generates inefficiencies. It is concluded that public spending efficiency is directly related to the quality of governance and financial planning processes, which are essential for strengthening university management and ensuring institutional sustainability.

Keywords: Public budget. Governance. Financial planning. State universities. Efficiency.

RESUMEN

La gestión de los presupuestos públicos en las universidades estatales implica la articulación entre la planificación, la ejecución financiera y los mecanismos de gobernanza institucional. Ante las restricciones fiscales y la creciente demanda de eficiencia en el sector público, surge el siguiente problema de investigación: ¿cómo influyen la gobernanza presupuestaria y la planificación financiera en la eficiencia del gasto público en estas instituciones? El objetivo de este estudio es analizar esta relación, considerando las prácticas e instrumentos de gestión adoptados en el contexto universitario. Se trata de un estudio cualitativo y descriptivo basado en una revisión de la literatura científica publicada entre 2019 y 2025. Los resultados muestran que prácticas como la previsibilidad del flujo de caja, la integración entre planificación y presupuestación, y el monitoreo continuo contribuyen significativamente a la eficiencia administrativa al reducir el desperdicio y mejorar la asignación de recursos. Por otro lado, la falta de coordinación entre los instrumentos de planificación compromete la ejecución presupuestaria y genera ineficiencias. Se concluye que la eficiencia del gasto público está directamente relacionada con la calidad de los procesos de gobernanza y planificación financiera, elementos esenciales para fortalecer la gestión universitaria y la sostenibilidad institucional.

Palabras clave: Presupuesto público. Gobernanza. Planificación financiera. Universidades estatales. Eficiencia.

1 INTRODUÇÃO

A gestão do orçamento público em universidades estaduais constitui um eixo estratégico que articula a missão acadêmica, a responsabilidade fiscal e a geração de valor à sociedade. Em um cenário caracterizado por restrições orçamentárias e ampliação das demandas por ensino, pesquisa e extensão, torna-se insuficiente analisar apenas o volume de recursos disponíveis, sendo necessário compreender o orçamento em sua dimensão processual, contemplando as etapas de planejamento, programação e execução financeira ao longo do exercício, bem como suas implicações para a eficiência do gasto público (GIACOMONI, 2017; MATIAS-PEREIRA, 2018).

As universidades públicas estaduais apresentam especificidades institucionais que influenciam diretamente a gestão orçamentária, tais como a diversidade de fontes de financiamento, diferentes níveis de autonomia administrativa e o aumento das exigências por transparência e accountability. Nesse contexto, a governança orçamentária assume papel central ao favorecer maior previsibilidade na alocação de recursos, racionalização do gasto e continuidade das atividades acadêmicas, contribuindo para a mitigação de ineficiências na execução orçamentária (SECCHI, 2013; BRESSER-PEREIRA, 2010).

Apesar dos avanços na literatura sobre governança pública e eficiência do gasto, observa-se uma lacuna quanto à análise integrada entre governança orçamentária e planejamento financeiro no contexto específico das universidades estaduais, instituições caracterizadas por elevada complexidade organizacional e autonomia relativa (POLLITT; BOUCKAERT, 2017).

Diante disso, o problema de pesquisa consiste em analisar: de que forma a governança orçamentária e o planejamento financeiro influenciam a eficiência do gasto público em universidades estaduais?

O objetivo geral é analisar a influência da governança orçamentária e do planejamento financeiro na eficiência do gasto público. Como objetivos específicos, busca-se: (I) examinar o papel da governança no ciclo orçamentário; (II) analisar a importância da previsibilidade de caixa e da programação financeira; e (III) identificar práticas gerenciais que contribuam para a eficiência do gasto nessas instituições.

A relevância do estudo reside na necessidade de aprimorar a gestão dos recursos públicos no ensino superior, contribuindo para maior eficiência, transparência e sustentabilidade institucional, em consonância com os princípios contemporâneos da

administração pública orientada a resultados e geração de valor público (MOORE, 1995; DENHARDT; DENHARDT, 2015).

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva, baseada em revisão bibliográfica, abordagem adequada para a análise de fenômenos complexos no campo da administração pública (GIL, 2019; VERGARA, 2016).

Foram analisados livros, artigos científicos e documentos institucionais publicados entre 2019 e 2025, com foco em governança pública, planejamento orçamentário e eficiência do gasto no ensino superior. A coleta de dados foi realizada nas bases SciELO, Google Acadêmico e Portal de Periódicos CAPES, utilizando descritores como “governança orçamentária”, “planejamento financeiro” e “universidades públicas”.

Também foram considerados artigos publicados na revista Scientia, dada sua relevância acadêmica no debate sobre gestão pública (CAMPOS *et al*., 2025).

Os estudos selecionados foram organizados por categorias temáticas, permitindo identificar padrões teóricos e lacunas de pesquisa, conforme orientações da análise de conteúdo (BARDIN, 2016).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 GOVERNANÇA ORÇAMENTÁRIA

A governança orçamentária pode ser compreendida como o conjunto de estruturas, processos e mecanismos institucionais que orientam o planejamento, execução e controle do orçamento público, assegurando alinhamento entre objetivos estratégicos e uso eficiente dos recursos (SECCHI, 2013; IFAC, 2014; OECD, 2019).

No contexto das universidades estaduais, essa governança exige a conciliação entre autonomia acadêmica, exigências legais e crescente pressão por transparência e accountability (BRESSER-PEREIRA, 2010). Essas instituições apresentam especificidades relevantes, como múltiplas fontes de financiamento, diferentes níveis de autonomia administrativa e elevada complexidade organizacional, fatores que impactam diretamente a gestão orçamentária.

Estudos indicam que a ausência de integração entre planejamento estratégico e orçamento anual tende a gerar execução fragmentada e decisões reativas, comprometendo a eficiência do gasto público (GIACOMONI, 2017). Em contrapartida, instituições que estruturam processos formais de governança conseguem alinhar prioridades acadêmicas às restrições fiscais e promover maior racionalidade na alocação de recursos.

Além disso, mecanismos de monitoramento e avaliação — como indicadores de desempenho e relatórios gerenciais — contribuem para reduzir assimetrias informacionais e fortalecer a tomada de decisão baseada em evidências, favorecendo maior eficiência administrativa (BRESSER-PEREIRA, 2010).

3.2 PLANEJAMENTO E PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA

O planejamento financeiro constitui elemento essencial do ciclo orçamentário, conectando diretrizes estratégicas às decisões operacionais (MATIAS-PEREIRA, 2018). A integração entre planejamento de médio prazo e execução orçamentária anual é fundamental para garantir a continuidade das políticas públicas e a eficiência na utilização dos recursos. (PASTOR FILHO; PINHEIRO, 2026).

A previsibilidade de caixa é apontada como fator crítico para a execução eficiente do orçamento, uma vez que instabilidades financeiras resultam em atrasos, decisões emergenciais e concentração de despesas no final do exercício, comprometendo a qualidade do gasto público (POLLITT; BOUCKAERT, 2017).

No contexto das universidades estaduais, a ausência de programação financeira estruturada pode comprometer a execução de atividades acadêmicas e administrativas, enquanto a adoção de práticas integradas de planejamento permite maior controle, otimização de recursos e melhoria nas condições de contratação.

Além disso, a articulação entre planejamento e execução orçamentária favorece maior racionalidade na alocação de recursos públicos e contribui para a estabilidade institucional (OSBORNE, 2006).

3.3 MONITORAMENTO, CONTROLE E EFICIÊNCIA DO GASTO

Os mecanismos de monitoramento e avaliação desempenham papel fundamental na promoção da eficiência do gasto público. A utilização de indicadores de desempenho, relatórios

periódicos e sistemas de acompanhamento contínuo possibilita a identificação de desvios e a adoção de medidas corretivas em tempo oportuno (MOORE, 1995).

De acordo com Denhardt e Denhardt (2015), a administração pública contemporânea deve priorizar a geração de valor público e a obtenção de resultados, o que exige sistemas eficazes de controle e avaliação.

Nesse sentido, o monitoramento contínuo contribui para reduzir assimetrias informacionais, aumentar a transparência e fortalecer a governança institucional (IFAC, 2014). Em instituições complexas, como universidades estaduais, esses mecanismos são essenciais para garantir maior eficiência na execução orçamentária e alinhamento entre planejamento e resultados institucionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados evidenciam que a governança orçamentária constitui elemento estruturante para a eficiência do gasto público em universidades estaduais, corroborando a literatura da administração pública contemporânea (SECCHI, 2013; BRESSER-PEREIRA, 2010).

A previsibilidade de caixa destaca-se como variável crítica, uma vez que sua ausência compromete a capacidade de planejamento e induz decisões emergenciais, reduzindo a qualidade do gasto público (GIACOMONI, 2017). Esse aspecto reforça a necessidade de integração entre planejamento e execução orçamentária.

Observa-se ainda que instituições que adotam práticas sistemáticas de monitoramento e avaliação apresentam maior capacidade de ajuste na execução financeira, promovendo maior eficiência administrativa e melhor alocação de recursos (MOORE, 1995; DENHARDT; DENHARDT, 2015).

Dessa forma, os achados indicam que a eficiência do gasto público não depende exclusivamente da disponibilidade de recursos, mas sobretudo da qualidade dos processos de governança, planejamento e controle adotados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou a influência da governança orçamentária e do planejamento financeiro na eficiência do gasto público em universidades estaduais.

Os resultados demonstram que práticas como integração entre planejamento e orçamento, previsibilidade de caixa e monitoramento contínuo são determinantes para a melhoria da eficiência administrativa.

Conclui-se que a eficiência do gasto público não depende apenas da disponibilidade de recursos, mas principalmente da qualidade dos processos de gestão, conforme discutido na literatura contemporânea de administração pública (SECCHI, 2013; IFAC, 2014).

O fortalecimento da governança orçamentária contribui diretamente para a sustentabilidade institucional e para o cumprimento da missão acadêmica.

Como limitação, destaca-se a natureza bibliográfica do estudo, indicando a necessidade de pesquisas futuras de caráter empírico que aprofundem a análise em contextos institucionais específicos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 2010.

CAMPOS, Renilza do Santos Ramos Silva *et al*. Orçamento público e planejamento. **Revista Scientia**, Salvador, v. 10, n. 4, p. 319-340, set. 2025. Disponível em: https://revistas.uneb.br/scientia/article/view/20741. Acesso em: 29 abr. 2026.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. **The New Public Service**: serving, not steering. New York: Routledge, 2015.

GIACOMONI, James. **Orçamento público**. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

IFAC. International Federation of Accountants. **International Framework**: Good Governance in the Public Sector. New York, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2018.

MOORE, Mark H. **Creating Public Value**: strategic management in government. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

OECD. **Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries.** Paris: OECD Publishing, 2019.

OSBORNE, Stephen P. The New Public Governance? **Public Management Review**, v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006.

PASTOR FILHO, A. C. M.; PINHEIRO, C. A. O. Educação financeira um estudo a partir dos graduandos de administração e contabilidade da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) - DCH - Campus-1 SALVADOR. **Revista Scientia**, Salvador, v. 9, n. 3, p. 126-150, 2024. Disponível em: https://revistas.uneb.br/scientia/article/view/20637. Acesso em: 29 abr. 2026.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, **Geert. Public Management Reform**: a comparative analysis. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TITULO DO ARTIGO	**GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E EFICIÊNCIA DO GASTO EM UNIVERSIDADES ESTADUAIS:** CONTRIBUIÇÕES DA GOVERNANÇA E DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO
RECEBIDO	08/01/2026
AVALIADO	24/04/2026
ACEITO	29/04/2026

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Fabiana Leal de Souza Dias
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade do Estado da Bahia - UNEB
CIDADE	Barreiras
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Especialista em Saúde Pública pelo Instituto de Educação Superior Unyahna de Barreiras (IESUB); MBA em Administração Financeira e Orçamentária e MBA em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos; Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco de Barreiras (FASB); Coordenadora Financeira DCH-IX/UNEB e Analista Universitária.
CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR NO ARTIGO	Autora.

Endereço de Correspondência dos autores	**Autor 1:** fldias@uneb.br