REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E TOMADA DE DECISÕES

MAPPING THE BUDGETARY PROCESSES OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION: CONTRIBUTIONS TO BUDGETARY MANAGEMENT AND DECISION-MAKING

Luciano Bendlin
Universidade do Contestado
https://orcid.org/0000-0002-3251-7528

Cibéli Aparecida Schidolski
Universidade do Contestado
cibeli.financeiro@unc.br

Marcelle W. Bendlin
Universidade do Contestado
marcelle@unc.br
https://orcid.org/0009-0007-0588-8255

Robson de Faria Silva
Universidade do Contestado
robson.silva@professor.unc.br
https://orcid.org/0000-0001-9404-3439

Caroline Colaço
Universidade do Contestado
caroline.colaco@aluno.unc.br
https://orcid.org/0009-0006-5534-2376

RESUMO

Este estudo examina o processo orçamentário em uma Instituição de Ensino Superior (IES), sob a forma estudo de caso, tendo como objetivo evidenciar o processo de orçamento como recurso para a tomada de decisão. Com foco na composição das rubricas de receitas, custos e de investimentos, a pesquisa explora como a estrutura orçamentária contribui para o planejamento e a alocação de recursos, visando a sua sustentabilidade financeira. A metodologia adotada foi estudo de caso único, sob a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

perspectiva positivista, com abordagem qualitativa e descritiva. Como técnicas de coleta de dados, utilizou-se de análise documental e observação participante, acompanhadas de uma revisão por pares para garantir a confiabilidade e validade dos dados. O estudo revelou como o processo orçamentário atua como um recurso estratégico, orientando decisões que fortalecem a sustentabilidade financeira e o alinhamento com os objetivos da IES. Foi possível verificar que o controle detalhado das rubricas de receita e custo, bem como o monitoramento de variáveis como evasão escolar e inadimplência, é de grande importância para a manutenção do equilíbrio financeiro da instituição. O mapeamento do processo orçamentário evidenciou que a estrutura de custos influencia diretamente a projeção de receitas e a formulação de estratégias de longo prazo, o que é fundamental para a alocação eficaz de recursos e para tomadas de decisões. Recomendações para estudos futuros incluem explorar as variáveis da evasão e inadimplência na saúde financeira, aprofundando a análise dos fatores e efeitos da evasão e inadimplência nas receitas e no planejamento orçamentário.

Palavras-Chave: orçamento; mapeamento de processos; estratégia; tomada de decisões.

ABSTRACT

This study examines the budgetary process in a Higher Education Institution (HEI) in the form of a case study, aiming to highlight the budget process as a resource for decision-making. Focusing on the composition of revenue, cost and investment items, the research explores how the budgetary structure contributes to the planning and allocation of resources, aiming at its financial sustainability. The methodology adopted was a single case study, from a positivist perspective, with a qualitative and descriptive approach. Document analysis and participant observation were used as data collection techniques, accompanied by a peer review to ensure the reliability and validity of the data. The study revealed how the budgetary process acts as a strategic resource, guiding decisions that strengthen the financial sustainability and alignment with the HEI's objectives. It was possible to verify that the detailed control of revenue and cost items, as well as the monitoring of variables such as school dropout and default, is of great importance for maintaining the institution's financial balance. The mapping of the budget process showed that the cost structure directly influences revenue projections and the formulation of long-term strategies, which is essential for the effective allocation of resources and decision-making. Recommendations for future studies include exploring the variables of evasion and default on financial health, deepening the analysis of the factors and effects of evasion and default on revenue and budget planning.

Keywords: budget, process mapping, strategy, decision-making.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

1 INTRODUÇÃO

O ensino superior no Brasil tem passado por diversas transformações ao longo dos anos. Em um cenário de constantes mudanças e desafios, as organizações de ensino superior enfrentam uma série de pressões para garantir a eficácia e a sustentabilidade de suas operações. Essas organizações enfrentam desafios financeiros crescentes, incluindo aumento dos custos operacionais, concorrência acirrada, demandas por infraestrutura moderna e imposições regulatórias. Uma gestão financeira eficaz permite às organizações reduzir custos e alocar recursos de forma estratégica, visando sua sustentabilidade ao longo dos anos (Majeed *et al*., 2022).

Em meio a essas demandas, o planejamento financeiro assume um importante papel, pois oferece um mapa para guiar, coordenar e controlar as ações que a organização tomará para alcançar suas metas (Gitman, 2017). Portanto, é fundamental que os gestores financeiros compreendam que decisões financeiras acertadas contribuem para o aumento da sustentabilidade financeira da organização, enquanto que decisões equivocadas podem reduzi-la (Ross *et al*., 2022).

Neste sentido, o orçamento emerge como peça fundamental no processo do planejamento financeiro, pois envolve prever as consequências financeiras das iniciativas que uma organização precisa implementar no futuro para alcançar seus propósitos. Esse procedimento segue um ciclo, sendo a etapa final conhecida como controle orçamentário (Luchesa; Clemente, 2022). O orçamento, portanto, não apenas auxilia na função de direcionamentos dos planos das organizações, e o respectivo controle destes planos, como também auxilia quanto à destinação dos recursos, assumindo assim uma figura de função administrativa (Sponem; Lambert, 2016). Assim, o orçamento é uma projeção completa, em termos monetários, dos desdobramentos e do resultado das operações planejadas por uma organização para determinado período de tempo. (Luchesa; Clemente, 2022).

Para conduzir o processo de mapeamento orçamentário de forma eficiente, é essencial adotar uma abordagem organizada que alinhe o planejamento financeiro com os objetivos estratégicos da organização. A utilização de ferramentas como mapas estratégicos durante o processo assegura que tanto o orçamento principal

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

quanto os orçamentos funcionais reflitam com precisão os objetivos estratégicos da organização (Li; An; Liu, 2021). Essa integração auxilia na conexão dos recursos financeiros com a direção estratégica mais ampla da organização. Assim, é imprescindível adotar instrumentos de gestão financeira, como o processo de orçamentação, para assegurar uma administração cautelosa dos limitados recursos educacionais (Lasisi, 2021).

A prática de orçamentação tem sido um componente valioso da estratégia administrativa em organizações como as de ensino desde o seu surgimento. Sua importância central consiste no controle do comportamento financeiro dos gestores, prevenindo o desperdício ou gastos inadequados dos recursos destinados a uma variedade de serviços educacionais. Isso ocorre porque os responsáveis pela gestão orçamentária são obrigados a seguir as estimativas apropriadas ao utilizar os recursos. A orçamentação oferece uma visão detalhada das finanças, atuando como um “microscópio” na análise minuciosa dos gastos (Lasisi, 2021).

Nas instituições de ensino, o alcance das metas e objetivos educacionais desejados depende significativamente de um planejamento eficaz e da gestão adequada dos recursos financeiros disponíveis pelos gestores administrativos da instituição (Lasisi, 2021). De acordo com Matos e Carraro (2018), ao abordar o contexto do orçamento, reconhece-se que durante sua formulação, há tanto aspectos favoráveis quanto desfavoráveis. No entanto, é essencial que a organização capitalize ao máximo os benefícios e busque abrandar as desvantagens por meio de análises durante as etapas de planejamento.

A precisão do orçamento impacta diretamente nos resultados das IES, requerendo estratégias adequadas para a tomada de decisões. Para Lasisi (2021) a concretização dos objetivos educacionais depende em grande parte de um planejamento e gestão eficiente dos recursos financeiros dessas organizações, o que pode ser alcançado de forma significativa com um sistema orçamental eficiente. Além disso, é um importante instrumento para o planejamento e controle das atividades educacionais, incentivando a coordenação, comunicação e eficiência nas operações (Lasisi, 2021). Portanto, considerando que nenhum orçamento é executado sem falhas, torna-se evidente que a função do controle é justamente identificar e quantificar

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

as disparidades entre as quantidades e valores previstos e os realmente alcançados, tanto em termos de receitas quanto de custos e despesas (Luchesa; Clemente, 2022).

Em um ambiente de mercado altamente competitivo, é fundamental para as organizações adaptarem seus processos para atender às necessidades dos clientes e outras partes interessadas. As IES devem se empenhar em aprimorar e inovar seus processos administrativos para cumprir seu papel na comunidade em que estão inseridas e atingir suas metas dentro do seu planejamento (Pereira *et al.,* 2017). Nesse contexto, surge o seguinte questionamento: Como o processo orçamentário de uma instituição de ensino superior privada contribui para gestão estratégica, financeira e tomada de decisão? Para responder a questão de pesquisa, o objetivo geral foi: Evidenciar como o processo orçamentário de uma instituição de ensino superior privada contribui para a gestão estratégica, financeira e tomada de decisão, e como objetivos específicos: Identificar as rubricas orçamentárias e as etapas do processo orçamentário em uma Instituição de Ensino Superior privada; analisar os reflexos dos dados das rubricas orçamentárias na tomada de decisões estratégicas e operacionais; mapear o processo orçamentário da Instituição, destacando como ele contribui para a integração entre gestão estratégica, financeira e a alocação de recursos; apontar os principais elementos das rubricas orçamentárias que influenciam diretamente a gestão estratégica e as decisões gerenciais.

Dessa forma, esta pesquisa contribui para o aprimoramento da gestão financeira e para a eficácia da tomada de decisões no contexto do planejamento estratégico. Innocenti, Lunkes e Gasparetto (2021) observam que práticas de contabilidade como orçamento, fluxo de caixa e planejamento estratégico são essenciais para a tomada de decisão. O orçamento pode aperfeiçoar a gestão financeira da IES por meio do planejamento e controle dos recursos financeiros (Guesser; Petri; Lavarda, 2019). Por meio da identificação de cada etapa do processo orçamentário da IES, desde a elaboração inicial até a execução e controle, destacando os fluxos de trabalho, as responsabilidades das partes envolvidas e os sistemas utilizados, contribuindo assim para a gestão financeira, fortalecendo a capacidade de cumprir sua missão educacional, promovendo o desenvolvimento acadêmico e institucional e mantendo sua sustentabilidade financeira.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

Embora a literatura reconheça a relevância do orçamento para o planejamento e o controle organizacional, ainda são escassos estudos que examinem, de forma integrada, como o mapeamento do processo orçamentário em Instituições de Ensino Superior contribui para a articulação entre gestão estratégica, gestão financeira e tomada de decisão. Observa-se, ainda, predominância de abordagens normativas e descritivas, com menor ênfase na explicitação dos fluxos decisórios, dos gargalos operacionais e das variáveis críticas que afetam a sustentabilidade financeira dessas instituições. Nesse sentido, o presente estudo busca avançar ao analisar não apenas a estrutura do orçamento, mas também sua função gerencial e estratégica no contexto empírico investigado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ORÇAMENTO

Com o passar dos anos o processo de orçamento passou por várias transformações, com as principais ocorrendo durante o governo de Napoleão, como uma maneira de exercer controle sobre os gastos, especialmente os relacionados ao seu exército. Essas mudanças permitiram que o orçamento evoluísse ao longo do tempo, adaptando-se às novas realidades na gestão dos negócios. O termo orçamento tem suas raízes na Roma Antiga, em que se originava da palavra fiscus, que se referia à bolsa de tecido usada para arrecadar impostos. O Reino Unido adotou essa mesma terminologia para as bolsas manipuladas pela tesouraria, chamando-as de fisc. No entanto, entre os anos 1400 e 1450, na França, utilizava-se a palavra bouge ou bougette, derivadas do latim bulga. Assim, na terminologia inglesa, a palavra evoluiu para bougett. No século 18, quando o primeiro-ministro britânico levava uma bolsa de couro contendo planos e despesas ao parlamento, como parte de um ritual cerimonial, esse procedimento ficou conhecido pelos ingleses como opening of budget, e assim, a palavra budget foi incorporada ao vocabulário inglês (Lunkes, 2009).

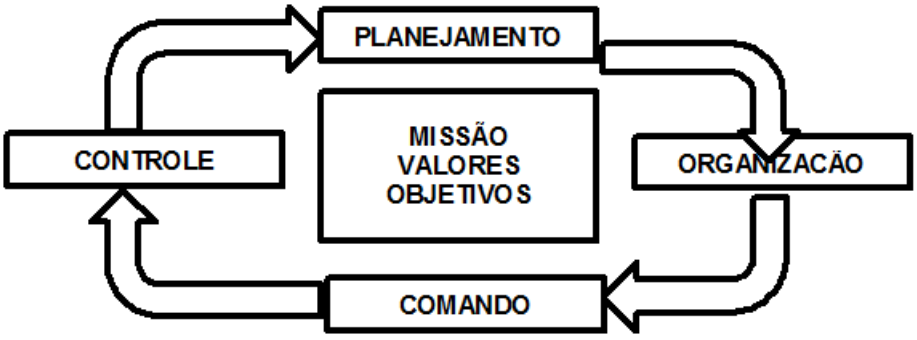
REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

Atkinson *et al.* (2000) afirmam que o orçamento desempenha um papel fundamental para os gestores, pois é de extrema importância a definição do planejamento e controle, integrando-se ao sistema contábil operacional. Sua estrutura básica é formada pelas avaliações financeiras de cada setor no qual o processo orçamentário está vinculado, sendo essencial para o controle e apoio na tomada de decisões (Ferreira; Diehl, 2012). Seguindo essa base, Welsch (2009) descreve o orçamento como uma abordagem sistemática que estabelece metas globais para o alcance de objetivos específicos, detalhando-os de acordo com diferentes níveis de responsabilidade e monitorando o desempenho organizacional. Com base nessa perspectiva, para que uma organização execute suas operações de forma eficaz, é vital que sua visão estratégica considere tanto os ambientes externos quanto os internos da organização (Espejo; Pereira, 2012). Dessa maneira, a organização poderá agregar valor à forma como o orçamento se alinha com o planejamento das atividades, garantindo, por conseguinte, um processo orçamentário mais realista.

O orçamento institucional compreende um conjunto de ações sistematizadas que objetivam projetar e controlar os resultados financeiros de uma organização em um determinado horizonte temporal a partir dos objetivos, metas e atividades previamente planejados. Dessa maneira, o orçamento institucional é um instrumento de planejamento, controle e avaliação de resultados financeiros de uma organização durante determinado período. Tais resultados financeiros são frutos da execução das atividades previstas pela empresa e dos projetos assumidos por ela (Correia Neto, 2022). Um orçamento é a resultante financeira do planejamento institucional, no qual o processo da gestão inicia-se com a definição da missão da organização, a sua razão de ser e de existir, demonstrado pela figura 1 (Luchesa; Clemente, 2022).

Figura 1 – Ciclo de gestão



REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

Fonte: Luchesa e Clemente (2022, p. 19)

Assim, o processo de formulação do orçamento concentra-se em estabelecer previsões de receitas e despesas, com o objetivo de antecipar e prevenir decisões por parte dos responsáveis. Quando esse processo ocorre de cima para baixo, as metas e os valores são definidos pela alta administração, estabelecendo o orçamento para os níveis inferiores. Por outro lado, quando o processo é de baixo para cima, os níveis inferiores participam na determinação dos valores. A elaboração do orçamento funciona como um instrumento de apoio à gestão, fornecendo uma representação clara das entradas e saídas de recursos financeiros, oferecendo aos gestores uma melhor compreensão e previsão do progresso das atividades na organização (Besley; Brigham, 2008).

De acordo com a perspectiva de Padoveze (2016), a introdução de um orçamento transcende motivos puramente econômicos e financeiros, devendo também englobar a capacidade de avaliar e incentivar a equipe. Para Kaplan e Norton (2001), muitas organizações enfrentam dificuldades quando não estabelecem uma boa integração entre o orçamento e os objetivos estratégicos definidos. Esse problema geralmente surge durante a elaboração do orçamento, quando este é tratado de forma isolada em relação à estratégias institucionais, destacando-se a necessidade de integração entre ambos. É importante observar esse ponto para evitar complicações no processo orçamentário, em que uma abordagem rígida e centralizada pode prejudicar o desempenho da organização. Assim, Kaplan e Norton (2001) destacam que o processo de orçamento pode tornar uma organização inflexível, dependendo da maneira como é elaborado. Isso ocorre porque o orçamento serve como um guia para a organização, fornecendo uma visão clara de seus objetivos e permitindo a avaliação de cada área, além de facilitar a projeção de um futuro sem obstáculos (Lunkes, 2009; Pereira; Oliveira Neto, 2017).

Estudos mais recentes têm ampliado a compreensão do orçamento como um instrumento dinâmico de gestão, destacando sua importância na adaptação organizacional em ambientes incertos e complexos (Nguyen; Nguyen, 2020; Sponem; Lambert, 2021). No entanto, apesar desses avanços conceituais, observa-se que grande parte dos estudos sobre orçamento ainda se concentra em abordagens

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

normativas ou prescritivas, com ênfase em modelos e ferramentas, mas com menor aprofundamento sobre como o processo orçamentário se operacionaliza na prática organizacional. Em especial, há uma lacuna quanto à compreensão do orçamento como um processo integrado à tomada de decisão em contextos específicos, como as Instituições de Ensino Superior, que apresentam características organizacionais e financeiras próprias.

Pesquisas contemporâneas indicam que modelos orçamentários tradicionais podem limitar a flexibilidade organizacional e a capacidade de resposta estratégica, especialmente em contextos altamente dinâmicos, exigindo abordagens mais adaptativas e integradas (Bhimani; Horngren; Datar, 2019; Sponem; Lambert, 2021).

2.2 TIPOS DE ORÇAMENTO

Atualmente, há uma variedade de tipos de orçamento, desenvolvidos ou adaptados para atender às mudanças econômicas ou ambientais nas organizações. Essa evolução implica em ajustes nas atividades, nas informações produzidas, nos modelos e ferramentas empregados, e no desenvolvimento de novas tecnologias para acompanhar esse processo de renovação do orçamento (Frezatti, 2005).

Não há uma única forma de organizar o orçamento, e por consequência, de conduzir a avaliação e o controle do processo (Padoveze, 2016). Durante a implementação do orçamento, a organização o monitora regularmente para garantir o alcance das metas, independentemente do modelo, já que ele representa a tradução dos objetivos estratégicos em prazos definidos (Waal; Hermkens-Janssen; Van de Ven, 2011). Consequentemente, cada tipo de orçamento desempenhará uma função específica e terá suas próprias características nas organizações, com o objetivo de atender às necessidades dos gestores, conforme especificado no quadro a seguir;

Quadro 1 - Tipos de orçamento

Tipo	Descrição
Orçamento Estático	É o orçamento no qual todas as componentes orçamentárias são desenvolvidas com base em metas específicas de produção ou vendas. Estas metas, por sua vez, influenciarão o volume das demais operações e departamentos da organização. O orçamento é considerado estático quando não são permitidas modificações nas suas componentes pela administração

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

	do sistema (Padoveze, 2016). Ele estabelece as expectativas de receitas, custos e outras transações financeiras para o período de planejamento (Nascimento; Reginato, 2013).
Orçamento Ajustado *(Forecast)*	O orçamento ajustado é uma segunda versão do orçamento original, entrando em vigor quando há uma modificação no volume ou nível de atividade inicialmente planejado para um outro patamar, como resultado de um ajuste no plano (Padoveze, 2016). De acordo com Souza e Borinelli (2012), o orçamento ajustado oferece a flexibilidade necessária para realizar modificações decorrentes de mudanças ocorridas em relação ao orçamento original.
Orçamento Contínuo *(Rolling)*	O orçamento contínuo, geralmente planejado para um período anual, é adaptado para diferentes organizações, algumas preferindo períodos menores, dependendo do setor em que atuam (Lunkes, 2009). Permite a revisão contínua das projeções em curtos intervalos de tempo, adaptando-se às mudanças nos cenários (Welsch, 2009). Hoji (2018) sugere que ele é indicado para organizações com produtos sujeitos a mudanças constantes, como produtos tecnológicos ou roupas femininas, evitando inconsistências a longo prazo e permitindo uma atualização contínua.
Orçamento Base Zero (OBZ)	O orçamento não deve ser elaborado com base em dados históricos, uma vez que estes podem conter ineficiências que são perpetuadas pelo uso do orçamento de tendências (Padoveze, 2016). Kreuzberg, Beck e Lavarda (2016) complementam que o OBZ vai além das mudanças incrementais do sistema tradicional, buscando alterar e justificar todo o programa orçamentário.
Orçamento Flexível	O orçamento flexível é aquele que pode ser ajustado de acordo com as variações no volume de atividades, com base nas informações de receitas e despesas que variam ao longo do processo operacional (Oliveira; Perez Junior; Silva, 2004). Esse tipo de orçamento é sensível ao nível de vendas e produção, adaptando-se ao fluxo dessas atividades para refletir com maior precisão a realidade da organização (Atkinson *et al*., 2000). O fundamento para a criação do orçamento flexível é a clara diferenciação entre os custos fixos e os custos variáveis.
Orçamento por Atividades ou *Activity-Based Budgeting (ABB)*	O orçamento por atividades é uma abordagem que acrescenta um nível extra de planejamento e controle ao processo orçamentário. Além da estrutura tradicional do orçamento por contas contábeis e por departamentos (centros de custos), a organização desenvolve uma versão adicional do orçamento com um detalhamento mais específico por atividades (Padoveze, 2016). Vanzella e Lunkes (2006) descrevem o ABB como composto por dois planos - financeiro e quantitativo - centrados nos direcionadores de atividades e na realização de objetivos e metas.
Beyond Budgeting (BB)	Frezatti (2005) explica que o conceito do BB surgiu de contribuições de empresários e consultores, como uma alternativa ao modelo orçamentário tradicional. Norkowski (2012) destaca que o BB é orientado pela adaptação e ética empresarial, integrando instrumentos como *benchmarking, Balanced scorecard (BSC),* gestão baseada em atividades, gestão de relacionamento com clientes e sistemas de informação contínua. Hope e Fraser (2003) argumentam que o BB é simples de implementar e de baixo custo, promovendo estratégias inovadoras para a sustentabilidade institucional e incentivando comportamentos éticos e de boa governança.
Orçamento de Tendências	Segundo Hoji (2018), esse tipo de orçamento é baseado em dados históricos, utilizando informações passadas para projetar o orçamento futuro, sendo eficaz em ambientes econômicos estáveis. No entanto, em cenários de alta volatilidade, os planos orçamentários podem ser prejudicados. De acordo com Padoveze (2016), essa abordagem tem mostrado resultados positivos, uma vez que, em geral, os eventos anteriores são influenciados pelas estruturas organizacionais já estabelecidas e, portanto, há uma tendência

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

	significativa de que esses eventos se repitam, embora levando em conta a incorporação de novos elementos no planejamento da organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O grau de detalhamento do orçamento pode diferir entre as organizações, em algumas, o orçamento pode ser extenso e altamente complexo. É relevante que o processo orçamentário inicie com a comunicação e a análise dos objetivos e planos estratégicos da organização (Lunkes, 2009).

Embora a literatura apresente diferentes tipologias de orçamento, ainda são limitados os estudos que analisam como essas abordagens são efetivamente aplicadas em contextos organizacionais específicos, especialmente em instituições educacionais. Além disso, há pouca evidência empírica sobre como a escolha do tipo de orçamento influencia a gestão estratégica e a tomada de decisão em ambientes complexos como as IES.

2.2.1 Peças orçamentárias e plano de contas

Um orçamento institucional engloba três naturezas de valores: orçamento operacional, orçamento de caixa e orçamento de capital.

Quadro 2 - Peças orçamentárias

Peças orçamentárias	Descrição
Orçamento das Atividades Operacionais	O orçamento operacional representa a estimativa financeira das atividades de uma organização em relação ao seu propósito principal, englobando a previsão de receitas, custos e despesas, visando calcular o lucro/superávit esperado (Luchesa; Clemente, 2022). Este tipo de orçamento engloba a maioria das peças orçamentárias, abrangendo todos os orçamentos específicos que afetam a estrutura hierárquica da organização.
Orçamento das Atividades de Financiamento	O objetivo do orçamento atividades de financiamento de uma organização é o de projetar os fluxos de caixa relacionados à captação de recursos financeiros das mais variadas fontes, bem como as remunerações devidas a essas fontes de capital utilizadas ao longo do período orçamentário. Portanto, o orçamento de financiamento deve contemplar a projeção de necessidades de financiamento de uma organização, bem como os pagamentos decorrentes desses financiamentos, devendo ser projetados tanto movimentações financeiras positivas, quanto negativas (Correia Neto, 2022).
Orçamento das Atividades de Investimento	Os investimentos envolvem desembolsos consideráveis que comprometem uma organização com uma direção específica. Nesse sentido, é fundamental que a organização possua procedimentos para analisar e selecionar cuidadosamente seus investimentos. É necessário avaliar os fluxos de caixa e aplicar métodos apropriados para a tomada de decisões (Gitman, 2017). Os desembolsos operacionais permitem que uma organização mantenha suas atividades no presente. Se eles não forem bem dimensionados, as atividades operacionais

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

	podem ser comprometidas pela falta de recursos financeiros. Abrange a estimativa das origens e destinações de recursos a longo prazo, incluindo investimentos, desinvestimentos e aportes de capital (Luchesa; Clemente, 2022).

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

As organizações realizam investimentos de capital por uma variedade de razões. Entre as mais frequentes estão a expansão das atividades, a renovação ou modernização dos ativos imobilizados e a busca por benefícios de longo prazo, mesmo que menos tangíveis (Gitman, 2017). O objetivo do orçamento das atividades de investimento é projetar os fluxos de caixa decorrentes das atividades e decisões de investimento em uma organização durante o período orçamentário. Dessa maneira, tal orçamento deve refletir as necessidades de incorporação de ativos para que a organização adquira e/ou mantenha uma estrutura de funcionamento adequado (Correia Neto, 2022).

O plano de contas de uma IES é um conjunto de contas, orientações e regras com o objetivo de padronizar os registros contábeis. É um instrumento essencial no processo contábil, e cada organização deve criar seu próprio plano, levando em conta suas características específicas, além de seguir a legislação e as Normas Brasileiras de Contabilidade aplicáveis ao seu ramo de atividade (Ribeiro, 2018). Por meio do manual de contas é possível ter informações detalhadas sobre cada conta, servindo como um guia para registrar de forma consistente todos os eventos que afetam o patrimônio. O elenco de contas é uma lista das contas a serem usadas para registrar os eventos administrativos que afetam o patrimônio da organização, assim como os atos administrativos considerados relevantes (Ribeiro, 2018).

2.2.2 Demonstrações Financeiras Projetadas

Para fazer projeções, utilizam-se dados históricos, os mais consistentes possíveis e adequados ao período projetado. Esses dados podem ser extraídos dos registros contábeis e de outras ferramentas de planejamento e controle financeiro da própria organização. Podem ser utilizados também dados estatísticos de mercado, providos por associações de classe ou por diversos órgãos (Hoji, 2018).

Após a conclusão da elaboração das peças orçamentárias, é viável compilar um resumo financeiro para reunir as receitas e custos previstos, e fazer projeções

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

adequadas para os resultados planejados. “É o segmento do plano orçamentário que consolida todos os orçamentos” (Padoveze, 2016, p. 67). Para Luchesa e Clemente (2022) um orçamento nada mais é do que uma tentativa de projetar como se apresentarão no futuro as principais peças contábeis, como a demonstração de resultados e o balanço patrimonial, em decorrência das ações planejadas pela organização. Para fins de controle, o orçamento pode ser dividido em trimestres ou meses, utilizando demonstrativos como o balanço patrimonial e a demonstração do resultado (Lunkes, 2009). a) *Balanço Patrimonial:* O balanço patrimonial é uma representação do valor contábil de uma organização em uma data específica, como se a organização estivesse momentaneamente congelada. Ela tem dois lados: no lado esquerdo, estão os *ativos;* no lado direito, *os passivos e do patrimônio líquido.* O balanço patrimonial declara o que a organização possui e como ela é financiada. A definição contábil que fundamenta e descreve o balanço patrimonial é a seguinte: Ativos = Passivos + Patrimônio Líquido (Ross *et al.*, 2022).

Para Luchesa e Clemente (2022, p. 39) “a projeção da receita bruta é a peça chave do orçamento institucional, porque dela derivam quase todos os demais valores”. b) *Demonstração de Resultado do Exercício:* A demonstração de resultado do exercício (DRE) fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais durante um período. As mais comuns abrangem um período de um ano encerrando numa data específica, normalmente 31 de dezembro de cada ano. Muitas grandes organizações, contudo, operam num ciclo financeiro de 12 meses, chamado de *ano fiscal,* que se encerra em alguma outra data. Além disso, é comum elaborar demonstrações de resultados mensais para uso da administração para auxiliar nas tomadas de decisões (Gitman, 2017). Para Luchesa e Clemente (2022) é indispensável que o orçamento seja elaborado empregando o mesmo plano de contas contábil, a fim de evitar possíveis imprecisões. Por meio do controle orçamentário, é possível agir imediatamente sobre aquelas rubricas de custo, despesa ou receita que estejam prejudicando o lucro/superávit: variações negativas nas receitas e positivas nos custos. c) *Demonstração do Fluxo de Caixa:* Os fluxos de caixa são tidos como o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões (Gitman, 2017). A projeção da DFC é utilizada para saber se os volumes de recursos em dinheiro que a organização recebe serão

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

suficientes para pagar os custos e as dívidas. Caso haja falta de dinheiro, será necessário captar empréstimos; caso haja sobra de dinheiro, poderá aplicar os recursos ociosos (Hoji, 2018). A elaboração de projeções do fluxo de caixa consiste em estimar as entradas de caixa decorrentes de receitas e as saídas de caixa resultantes dos custos operacionais e outros gastos, também é indispensável avaliar os saldos de caixa, identificando os eventuais ajustes necessários (Sanvicente; Santos, 2014).

Assim, a Demonstração do Fluxo de Caixa é um instrumento essencial para garantir a sustentabilidade financeira de uma organização, pois permite uma visão detalhada da liquidez e viabiliza decisões estratégicas quanto à alocação de recursos. A análise contínua do fluxo de caixa possibilita a antecipação de cenários adversos, permitindo que a organização adote medidas preventivas para evitar déficits e maximize a eficiência na gestão de seus recursos financeiros. (Ross *et al.*, 2022).

2.3 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO E CICLO DE GESTÃO

O ciclo de gestão é um conjunto de etapas decisórias que compreende desde a fase de planejamento ao controle de uma organização. Assim, é uma sucessão de estados de um sistema que possibilita a transformação das entradas do sistema nas saídas objetivas pelo mesmo sistema (Padoveze, 2016). Segundo Luchesa e Clemente (2022, p. 24) “planejar é antever e detalhar o conjunto de ações necessárias para alcançar um objetivo”. Planejar é antecipar as atividades a serem realizadas, calcular os recursos necessários e definir as responsabilidades associadas a um período futuro específico, com o objetivo de alcançar de forma eficaz os objetivos estabelecidos para uma organização e suas diferentes unidades (Sanvicente; Santos, 2014).

Um planejamento deve contemplar as posições atual e futura de uma organização. Para atingir os objetivos e metas traçados, em princípio, os gestores devem ter uma percepção clara da situação em que a organização se encontra, indicando seu ponto de partida. Para tanto, normalmente é conduzida uma etapa denominada análise situacional, a qual mostra como estão uma série de elementos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

de interesse do planejamento, tais como ativos disponíveis, capacidade financeira atual, contratos de fornecimento firmados, dívidas vigentes etc. (Correia Neto, 2022).

Segundo Correia Neto (2022), o planejamento orçamentário abrange dois aspectos principais: o conceitual e o financeiro. O aspecto conceitual engloba a estruturação do plano, o estabelecimento de metas orçamentárias e a alocação dos recursos humanos, financeiros, institucionais e tecnológicos necessários para sua implementação. Já o aspecto financeiro diz respeito à quantificação dos resultados esperados, refletindo os esforços na previsão dos resultados ao longo do período orçamentário. Em outras palavras, trata-se da projeção dos fluxos de caixa e dos resultados financeiros. Um orçamento requer a participação de todos os setores da organização, pois depende de dados e informações de todas as áreas. Isso implica prever quantidades e valores que são conhecidos por setores específicos. Portanto, a precisão das previsões depende significativamente de a direção superior comunicar claramente a toda a organização a importância de fornecer dados e informações precisas e oportunas (Luchesa; Clemente, 2022).

Outra atribuição da função de organização é a distribuição de recursos, que engloba recursos humanos, materiais e organizacionais necessários para implementar as ações planejadas. Portanto, tanto os objetivos estratégicos quanto as ações operacionais requerem recursos para ser executados com sucesso. É claro que, se a organização não possui os recursos financeiros e humanos necessários para realizar o plano definido, será necessário reconsiderar tanto os objetivos quanto o plano de ação (Luchesa; Clemente, 2022)

A última função do ciclo de gestão é o controle. Refere-se à constante avaliação das atividades planejadas e realizadas pela organização, com o objetivo de garantir que as ações estão sendo implementadas de forma apropriada e que todo o processo de administração está direcionando para a organização alcançar seus objetivos (Luchesa; Clemente, 2022).

O controle orçamentário tem como objetivo possibilitar que a organização avalie quão próximos estão seus resultados em comparação com o planejado para um determinado período. O gestor deve identificar suas metas, analisar os resultados alcançados, examinar as alterações numéricas entre eles, investigar as causas dessas alterações e tomar decisões para ajustar as metas futuras ou manter aquelas

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

já estabelecidas. Além disso, deve permitir o acompanhamento não apenas de variáveis monetárias, mas também de aspectos não financeiros (Frezatti, 2015).

A frequência de revisão do orçamento varia conforme o tamanho das disparidades identificadas e a experiência da organização. Em casos de eventos inesperados, desastres ou circunstâncias que possam comprometer significativamente os objetivos, é evidente que uma revisão imediata é necessária. No entanto, em circunstâncias usuais, é razoável considerar uma revisão mensal com acompanhamento regular e uma revisão mais abrangente anualmente (Luchesa; Clemente, 2022).

A fase de controle ocorre após a realização das operações dos eventos econômicos planejados no orçamento. Um plano orçamentário não pode ser considerado completo sem a subsequente análise das ocorrências reais em comparação com as planejadas e a avaliação de suas variações (Padoveze, 2016). Assim, o controle não assume um papel apenas comparativo, mas também proativo a variações ambientais potencialmente impactantes sobre os resultados, prevenindo uma organização de situações financeiras adversas (Correia Neto, 2022). Considerando que é raro ou mesmo impossível que um orçamento seja completamente realizado, a função de controle tem como objetivo principal identificar e avaliar com precisão as disparidades entre as quantidades e os valores orçados e os efetivamente realizados, além de determinar suas causas (Luchesa; Clemente, 2022).

A literatura sobre processo orçamentário enfatiza sua relação com planejamento, execução e controle. No entanto, observa-se que ainda há uma lacuna na articulação entre o processo orçamentário e os mecanismos concretos de tomada de decisão nas organizações. Em particular, são escassos estudos que investiguem como as informações orçamentárias são utilizadas na prática gerencial e quais variáveis exercem maior influência nesse processo, especialmente no contexto das Instituições de Ensino Superior.

Nesse sentido, estudos recentes destacam que o processo orçamentário deve ser compreendido como um mecanismo de coordenação organizacional e suporte à tomada de decisão, envolvendo múltiplos atores e interesses, e não apenas como uma ferramenta técnica de controle (Bedford; Malmi; Sandelin, 2020). Além disso, a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

literatura recente reforça que a utilidade do orçamento está diretamente relacionada à sua capacidade de gerar informações relevantes para a tomada de decisão em ambientes caracterizados por incerteza e necessidade de adaptação contínua (O'Grady; Akroyd, 2016; Bedford, 2020).

A partir dessa perspectiva teórica, o processo orçamentário pode ser compreendido como parte dos sistemas de controle gerencial e governança organizacional, atuando como mecanismo de coordenação, monitoramento e alinhamento estratégico. Assim, o orçamento não se limita a uma ferramenta financeira, mas integra práticas de governança e suporte à tomada de decisão, conforme discutido na literatura de controle gerencial e teoria organizacional (Bedford; Malmi; Sandelin, 2020). Essa abordagem reforça a necessidade de analisar o orçamento em sua dimensão institucional e estratégica.

2.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Uma das medidas para compreender a situação atual das atividades de uma organização é realizar o mapeamento e/ou modelagem dos processos. Portanto, é essencial que a fase de diagnóstico seja conduzida de maneira eficaz para planejar e alcançar melhorias contínuas nos processos de negócios em organizações públicas ou privadas (Bueno; Maculan; Aganette, 2019). Em termos conceituais, o ato de mapear é uma consequência direta de procedimentos que devem ser interpretados como uma ferramenta de administração, ou seja, de gestão. Seu propósito fundamental é identificar um conjunto de atividades (ou seja, tarefas e suas respectivas ações) e representá-las (seja de forma gráfica ou subjetiva) para possibilitar a visualização e a compreensão do funcionamento de cada processo. Após essa descrição, o resultado obtido permite a aplicação de melhorias no processo atual ou a implementação de uma nova forma e estrutura em seu funcionamento (Wildauer; Wildauer, 2015).

O mapeamento de processos é a ferramenta usada para reconhecer, representar, visualizar e analisar os processos de negócios já em vigor em uma

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

organização. Por meio dele, busca-se aprimorar esses processos com melhorias e modelar novos de acordo com os objetivos estratégicos da organização (Bueno; Maculan; Aganette, 2019).

Para desenvolver um mapa de processos orçamentário eficaz dentro do contexto das IES, é importante adotar uma abordagem estruturada. Inicialmente, é fundamental delimitar o escopo e os limites do processo a ser mapeado, identificando o ponto de partida, o ponto de chegada e os estágios intermediários chave (McCreight *et al.*, 2019). Segundo Wildauer e Wildauer (2015) para modelar um mapeamento de processos é necessário pensar em três grandes etapas: Identificar o processo a ser mapeado: essa é a primeira atitude ao iniciar o mapeamento; definir o nível de detalhamento: defina o nível de detalhamento que será adotado para mapear o processo. Essa etapa implica a decomposição da relevância das informações e do fluxo, de forma que se permita o seu entendimento; validar o processo mapeado: valide o processo mapeado de forma que todos os envolvidos tenham a compreensão da identificação dos erros e/ou gargalos; a aplicação de métodos de melhoria; e o consenso dos participantes no novo processo.

A melhoria contínua é um aspecto fundamental do mapeamento de processos, sendo necessárias atualizações periódicas à medida que os processos evoluem ou mudam ao longo do tempo (McCreight *et al.*, 2019). Aprimorar os processos implica em aprimorar a qualidade de sua execução, sendo necessário realizar intervenções para promover mudanças que elevem sua qualidade. Isso pode ocorrer tanto pela otimização do tempo e dos recursos humanos quanto pela eficácia em alcançar metas com menor desperdício e custo (Wildauer; Wildauer, 2015).

O produto resultante de um mapeamento de processos consiste em um registro que descreve detalhadamente cada componente, participante ou elemento que desempenha um papel dentro de um sistema específico. Essa descrição, muitas vezes representada graficamente, destaca o conjunto de atividades e suas interações, permitindo, por exemplo, a modelagem eficaz das informações através de passos definidos (Wildauer; Wildauer, 2015).

Segundo Wildauer e Wildauer (2015), diversas técnicas podem ser utilizadas para mapear processos nas organizações. As principais incluem: reuniões e workshops para obter opiniões e sugestões dos envolvidos; questionários para coleta

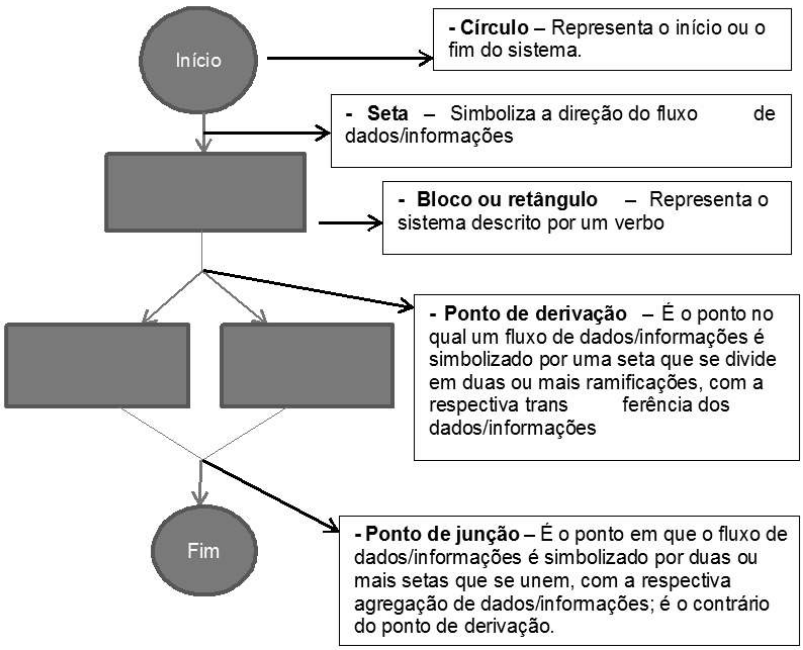
REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

de dados; observação direta dos processos em campo; análise da documentação dos processos; uso de sistemas de indicadores para coleta de evidências; e ferramentas de visualização como diagramas de blocos e fluxogramas.

O uso do diagrama de blocos é comum para compreender sistemas complexos, os quais são desmembrados em subsistemas menores e mais simples. Nesta técnica, as conexões entre esses subsistemas são representadas por fluxos, simbolizando a comunicação entre as ramificações. O diagrama de blocos emprega uma variedade de símbolos gráficos para ilustrar o fluxo lógico de um sistema de maneira abrangente e precisa. O resultado é uma representação visual de como o sistema funciona, destacando entradas, transformações, fluxos e saídas. O propósito é transmitir a sequência lógica do fluxo de informações entre os diversos níveis do sistema, por meio de um mapeamento que explique sua ordem funcional. Isso é feito utilizando uma sintaxe que detalha essas relações de forma clara e compreensível (Wildauer; Wildauer, 2015).

Figura 2 – Símbolos de um diagrama de blocos:



Fonte: Wildauer e Wildauer (2015, p. 30)

O objetivo do fluxograma é fornecer uma representação visual do sistema e de seus processos. Ao detalhar esses processos, é possível descrever e especificar suas atividades e tarefas, permitindo uma análise minuciosa do fluxo de dados e/ou

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

materiais (Wildauer; Wildauer, 2015). Para Pinho *et al.* (2007, p. 2) “o fluxograma é uma técnica de mapeamento que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de decisão que ocorrem no fluxo real”.

Segundo Wildauer e Wildauer (2015) a representação simbólica de um fluxograma é definida é realizada por meio manual ou por meio de sistemas computacionais, e geralmente utiliza determinados padrões de símbolos. Segundo Wildauer e Wildauer (2015), o fluxograma representa o fluxo de dados do início ao fim do processo, utilizando setas, conectores e decisões. Seu objetivo é descrever simbolicamente o fluxo dos dados, facilitar a visualização e análise da sequência de execução dos processos, definir processos com nomes claros, e permitir a comunicação e entendimento entre os envolvidos. Além disso, possibilita a alteração do fluxo para melhorias, mapeando decisões e facilitando a simulação dos processos e suas conexões.

Apesar da relevância do mapeamento de processos como ferramenta de gestão, observa-se que sua aplicação no contexto do processo orçamentário ainda é pouco explorada na literatura. Há uma lacuna no que se refere à integração entre mapeamento de processos e gestão orçamentária, especialmente no que diz respeito à identificação de gargalos, fluxos decisórios e pontos críticos que impactam a eficiência da gestão financeira.

Nesse contexto**,** abordagens recentes no campo da gestão de processos destacam o papel do Business Process Management (BPM) como elemento central para a melhoria organizacional e suporte à tomada de decisão baseada em dados (vom Brocke et al., 2021).

2.5 ENSINO SUPERIOR

No Brasil, o ensino superior passou por várias transformações ao longo dos anos, refletindo mudanças políticas, sociais e econômicas. A expansão do ensino superior no Brasil tem sido um tema de interesse e debate. Estudos mostram que houve um aumento significativo no acesso ao ensino superior nas últimas décadas (Alonso, 2010). Isso pode ser atribuído a fatores como políticas governamentais de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

democratização do acesso, expansão das instituições de ensino superior e o crescimento da educação a distância (Borges, 2015).

A finalidade da educação superior, de acordo com o artigo 43 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) é:

> I - Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
> II - Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira e colaborar na sua formação contínua;
> III - Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
> IV - Promover a promoção de conhecimentos culturais científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
> V - Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
> VI - Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e as regiões, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
> VII - Promover a extensão aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica na instituição.

A educação de nível superior contribui para melhorar o padrão de vida da sociedade, possibilitando que as pessoas aumentem sua renda por meio da ampliação de seus conhecimentos e do aprimoramento de suas habilidades produtivas. Conforme estabelecido no artigo 44 da mesma Lei, o ensino superior abrange uma variedade de cursos, incluindo sequenciais, de graduação, pós-graduação e extensão. Além disso, o artigo 45 da mesma lei prevê diferentes níveis de especialização ou abrangência para esses cursos (Brasil, 1996).

No entanto, a qualidade do ensino superior também é uma preocupação, especialmente em relação à formação dos professores universitários e à relação entre investigação e ensino (Belei *et al.*, 2019). Além disso, a expansão do setor privado de ensino superior no Brasil tem sido objeto de análise, destacando o papel das inovações e da diversificação na criação de vantagens competitivas (Franca, 2017). A democratização do acesso ao ensino superior também é um tema relevante. Embora tenham avanços nesse sentido, estudos apontam que a democratização do

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

acesso ao ensino superior em tempos neoliberais pode ser questionada, considerando as desigualdades sociais e econômicas existentes (Ferraz *et al.*, 2020).

No contexto brasileiro, a educação a distância (EaD) tem desempenhado um papel significativo na expansão do ensino superior. Estudos mostram que o crescimento do ensino a distância tem sido uma tendência, proporcionando maior acesso à educação superior, especialmente para aqueles que enfrentam barreiras geográficas e financeiras (Carvalho *et al.*, 2020; Borges, 2015). Mais uma vez, como nos últimos anos, o aumento das matrículas foi vinculado ao avanço de alunos na modalidade EAD. Ainda que esse crescimento tenha sido 7,1 pontos percentuais menor do que em 2020, em 2021 ele foi de 19,7%, mesmo patamar de 2019. (SEMESP, 2023).

O sistema de ensino superior brasileiro é caracterizado por uma gama diversificada de organizações, incluindo universidades, faculdades e centros universitários. Cada tipo de organização tem seu próprio papel e função dentro do sistema, oferecendo diferentes tipos de programas e atendendo a diferentes populações estudantis. Embora as universidades tenham um nível mais elevado de autonomia e capacidade de investigação, as faculdades e os centros universitários desempenham papéis importantes na oferta de educação e formação especializada em áreas específicas de estudo.

De acordo com o Decreto n. 5.773/06, as instituições de educação superior, são credenciadas de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas como: I - faculdades; II - centros universitários; e III - universidades. As instituições são credenciadas originalmente como faculdades. O credenciamento como universidade ou centro universitário, com as consequentes prerrogativas de autonomia, depende do credenciamento específico de instituição já credenciada, em funcionamento regular e com padrão satisfatório de qualidade (Brasil, 2006).

Segundo o Decreto n. 5.773/06 (Brasil, 2006) e a Lei n. 9.394 (Brasil, 1996) existem três classificações das IES, de acordo com sua organização e prerrogativas acadêmicas, sejam elas públicas ou privadas.

Quadro 3 - Classificação das instituições de educação superior

Tipo de instituição	Características

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

Faculdades	a) Foco acadêmico: As faculdades geralmente concentram-se fortemente no ensino, com pesquisa e extensão não sendo necessariamente parte de sua rotina. São frequentemente vistas como uma escolha para estudantes que buscam uma formação técnica voltada para áreas específicas relacionadas às suas futuras carreiras profissionais. b) Níveis de ensino oferecido: A característica distintiva das faculdades é sua especialização em áreas específicas do conhecimento. Embora essas instituições ofereçam um número limitado de cursos, muitas vezes são reconhecidas como referências em determinados campos. Não é obrigatório que as faculdades ofereçam programas de pós-graduação *stricto sensu*, ou seja, não precisam formar mestres e doutores, mas têm a opção de oferecer programas de pós-graduação *lato sensu*, como especializações. c) Tamanho e abrangência: Normalmente são menores em tamanho e alcance em comparação com centros universitários e universidades, focando-se em atender demandas locais ou regionais. d) Corpo docente: Os professores devem ter pelo menos pós-graduação lato sensu para lecionar. e) Reconhecimento e credenciamento: Devem ser credenciadas pelo MEC e têm menos autonomia em comparação com centros universitários e universidades. Precisam de aprovação do MEC para criar novos cursos.
Centros Universitários	a) Foco acadêmico: Centros universitários oferecem uma variedade de cursos em diversas áreas do conhecimento, mas podem ser mais especializados ou ter um foco particular em certas disciplinas. Não é obrigatório que essas instituições tenham programas de pesquisa e extensão. Sem um foco específico em atividades de pesquisa, podem concentrar-se mais no ensino, especialmente em uma abordagem profissionalizante. b) Níveis de ensino oferecido: Oferecem principalmente cursos de graduação e pós-graduação lato sensu (especializações). Em alguns casos, podem oferecer cursos de extensão. c) Tamanho e abrangência: Geralmente são menores que as universidades, mas maiores que faculdades, e têm uma abrangência regional ou local. d) Corpo docente: Os centros universitários devem ter pelo menos 20% de seu corpo docente com pós-graduação *stricto sensu,* ou seja, mestrado e doutorado. É importante que seu corpo docente inclua profissionais com experiência na tríade de ensino, pesquisa e extensão, o que enriquece a transmissão de conhecimento proporcionada por essa associação de atividades. e) Reconhecimento e credenciamento: São reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC) e possuem autonomia para criar, organizar e extinguir cursos e programas de ensino sem a necessidade de aprovação prévia do MEC.
Universidades	a) Foco acadêmico: Essas instituições são multidisciplinares, cobrindo diversas áreas do conhecimento distribuídas em cursos distintos. Sua produção intelectual deve contribuir para resolver problemas relevantes tanto para a ciência quanto para a sociedade, não apenas em escala nacional, mas também regional. Tanto as universidades públicas quanto as privadas estão obrigatoriamente integradas às atividades de ensino, pesquisa e extensão, conforme estabelecido pelo artigo 207 da Constituição Brasileira de 1988 (Brasil, 1988). Com uma forte ligação com a sociedade, garantida por lei, elas devem seguir uma série de diretrizes. As universidades privadas surgem da transformação de instituições de ensino já existentes, desde que atendam aos requisitos legais. b) Níveis de ensino oferecidos: As universidades também são obrigadas a manter pelo menos quatro programas de pós-graduação stricto sensu, incluindo um programa de doutorado. A pesquisa é uma área de destaque nessas instituições, com programas desenvolvidos em colaboração com alunos de graduação e pós-graduação.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

	c) Tamanho e abrangência: São maiores em tamanho e abrangência, tendo presença nacional e, muitas vezes, internacional. Atendem a um número significativo de estudantes e possuem múltiplos campi. d) Corpo docente: Pelo menos um terço do corpo docente deve trabalhar em regime de dedicação exclusiva, e há requisitos mínimos de titulação para os professores, especialmente em universidades, no qual um terço do corpo docente deve possuir título de mestre ou doutor, uma proporção maior do que nos centros universitários. e) Reconhecimento e recredenciamento: Devido às rigorosas avaliações para sua criação e manutenção, as universidades têm autonomia para criar cursos sem autorização prévia do Ministério da Educação.

Fonte: Brasil (2006) e Brasil (1996, Adaptado).

Embora possam não ter o mesmo nível de autonomia e capacidade de investigação que as universidades, as faculdades desempenham um papel importante na oferta de educação e formação especializada em profissões específicas (Moura *et al*., 2019). Os centros universitários têm frequentemente um enfoque mais aplicado, enfatizando a formação profissional e o desenvolvimento de competências práticas (Colares; Franca; Gonzalez, 2009).

Em termos de matrículas e população estudantil, as universidades, tanto públicas como privadas, têm o maior número de estudantes. Eles atraem uma ampla gama de estudantes de diferentes origens e oferecem uma ampla variedade de programas acadêmicos. Faculdades e centros universitários, embora menores em tamanho, também contribuem significativamente para o cenário do ensino superior no Brasil, particularmente na oferta de educação especializada em áreas específicas (Santos, 2017).

A Constituição Brasileira de 1988 estabelece a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como princípio fundamental das Universidades (Jaeger *et al*., 2022). A prática conjunta de ensino, pesquisa e extensão é fundamental para o funcionamento da universidade brasileira, sendo considerada um eixo fundamental que não pode ser repartido (Puhl, 2017). O quadro a seguir demonstra a relação da Universidade com o ensino, pesquisa e extensão:

Quadro 4 - Universidade e o ensino, pesquisa e extensão:

Eixos de trabalho das Universidades	**Características**
Ensino	Conforme estabelecido pela Lei n. 9.394 (Brasil, 1996), que delineia as bases da educação nacional, o ensino superior tem como meta principal fomentar o desenvolvimento cultural e a capacidade de reflexão científica, A intenção é que

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

	as universidades preparem indivíduos aptos a contribuir para o avanço da sociedade brasileira por meio de uma educação em constante evolução. De acordo com essa legislação, é fundamental encorajar os alunos a aprimorarem seus conhecimentos com as ferramentas adequadas à sua época, capacitando-os a estabelecer conexões com o mundo e se tornarem especialistas em questões relevantes para a sociedade.
Pesquisa	A Lei 9.394/96 (Brasil, 1996), reconhece que o estímulo à pesquisa e à investigação científica é essencial para que o ser humano compreenda a si mesmo e ao ambiente em que vive, por meio da ciência, tecnologia, e da expressão e difusão cultural. Isso é essencial para documentar o conhecimento como patrimônio da humanidade e comunicar esses processos e descobertas científicas para sua incorporação na sociedade.
Extensão	Segundo o Plano Nacional de Educação (2014/2024, Brasil, 2014), a extensão é uma atividade que deve integrar a matriz curricular do ensino superior para promover uma educação interdisciplinar, política, cultural, científica e tecnológica, aplicando o conhecimento na sociedade. Por conseguinte, as atividades de extensão devem compor no mínimo 10% da carga horária total do currículo estudantil. É uma excelente forma de compreender as dinâmicas da sociedade por meio de uma perspectiva técnica promovida pelo ensino profissionalizante e científico. Assim, torna-se um fator de grande atratividade para os empregadores quando o aluno conclui sua formação acadêmica. A extensão universitária desempenha um papel importante na integração entre a comunidade e a universidade, promovendo transformações sociais significativas (Fernandes *et al*., 2012).

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A Universidade brasileira historicamente valoriza a relação indissociável entre ensino, pesquisa e extensão, reconhecendo que essa interação é essencial para a qualidade da educação superior (Sousa *et al*., 2019). A Universidade, por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, busca fomentar mudanças sociais e desenvolver competências socioemocionais, alinhando-se a um projeto institucional de impacto social (Francisco; Veiga; Cunha, 2021).

De acordo com Lorenzet e Andreolla (2020), quando se considera o ensino como atividades intencionais de aprendizado para a construção de conhecimento, a pesquisa como uma busca e geração de novos conhecimentos em interação com a realidade, e a extensão como o compartilhamento de conhecimentos e retorno à sociedade, fica evidente a indissociabilidade entre essas três esferas: "uma vez que, ao realizar pesquisa, estou contribuindo para o ensino e a extensão; ao ensinar, posso incentivar a pesquisa e a extensão; e ao praticar a extensão, posso reforçar a importância do ensino e a relevância e direção da pesquisa" (Lorenzet; Andreolla, 2020, p. 12).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

2.5.1 Fundações e Ensino Superior: Normas Contábeis e Regulação Legal

Segundo o Código Civil (Brasil, 2002), uma Fundação é, em síntese, um patrimônio destinado a um fim de interesse público ou social que adquire personalidade jurídica, na forma da lei civil. É uma pessoa jurídica e nascem em virtude da dotação de um patrimônio inicial, o qual servirá para prestar serviços de interesse coletivo ou social. A instituição de uma Fundação depende da autorização do Ministério Público ao qual cabe aprovar a minuta do estatuto e avaliar se o patrimônio destinado para uma fundação é suficiente para aqueles fins. As Fundações estão sujeitas a um regulamento especial desde o seu nascimento até sua extinção, previsto pelo Código Civil (Brasil, 2002, arts. 62/69).

As Fundações não poderão ter fins lucrativos. Segundo o Parágrafo único do art. 62 do Código Civil (Brasil, 2002), somente poderão se constituir para fins de assistência social; cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; educação; saúde, segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; pesquisa científica, desenvolvimento de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos; promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos; atividades religiosas.

As Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) aplicadas às fundações e ao ensino superior englobam uma série de diretrizes contábeis específicas para essas entidades, sendo elas: NBC T 10.4 – Fundações, essa norma fornece orientações sobre aspectos contábeis específicos relacionados à natureza e às operações das Fundações, incluindo a forma como devem ser registradas as receitas, despesas, investimentos, patrimônio e demais transações financeiras. NBC T 10.19 - Entidades sem Fins Lucrativos: Esta norma contempla diretrizes contábeis específicas para entidades educacionais, incluindo universidades, faculdades e escolas técnicas, abordando questões como contabilização de mensalidades, custos educacionais, investimentos em infraestrutura, entre outros aspectos pertinentes à gestão financeira e patrimonial dessas organizações.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

A complexidade organizacional e operacional das universidades, combinada com a significativa expansão do ensino superior no Brasil (Rodrigues *et al*., 2016), torna essencial para os gestores e líderes entender os custos, sua composição, comportamento e tendências, visando otimizar resultados (Magalhães *et al*., 2010). Nesse sentido, as organizações podem atribuir maior ou menor importância a cada aspecto, o que pode influenciar questões operacionais e de gestão e financeiras (Rosa, 2004).

2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Lunkes (2009), a palavra *estratégia* deriva do grego *strategos* que une *stratos* (exército) com *ag* (liderar), significando literalmente “a função de um general do exército”. Historicamente, o termo foi amplamente empregado pelos militares para definir as ações ofensivas com o objetivo exclusivo de conquistar a vitória sobre o adversário. Já para Mintzberg *et al.* (2007) A estratégia é um dos conceitos de gestão mais empregados no dia a dia das organizações e está vinculado ao processo de tomada de decisão das organizações, porém, inexiste um conceito único sobre o termo, uma única definição que seja aceitauniversalmente, sendo, assim, um vocábulo utilizado por vários autores de maneira diferentes.

Embora seja difícil determinar com certeza se uma organização está adotando a estratégia ideal, é possível diminuir a chance de cometer erros. A maneira mais eficaz de fazer isso é selecionar a estratégia da organização de maneira criteriosa e sistemática, além de monitorar continuamente o processo de gestão estratégica (Barney; Hesterly, 2011). Toda organização deve desenvolver um conjunto de itens que será sua identidade organizacional, sendo eles: visão; missão; valores. Definir a missão, a visão e os valores da organização é algo que requer muito cuidado, pois, uma vez definidos, deverão ser elementos que orientam o dia a dia da organização. O trabalho de definição desses elementos não se resume a buscar resolver todos os problemas que uma definição de autoconhecimento traz para a organização em uma única reunião. Afinal, a missão, a visão e os valores não são algo que seja necessário apenas decidir, mas algo para se buscar viver plenamente a cada dia depois de definidos (Cruz, 2017).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) as principais vantagens associadas ao uso da estratégia são: 1. *A estratégia fixa para a direção:* o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue de forma harmônica em seu ambiente; 2. *A estratégia concentra o esforço:* A estratégia facilita a coordenação das atividades. Sem ela para direcionar os esforços, as pessoas seguem caminhos diferentes, resultando em desordem. 3. *A estratégia define a organização:* a estratégia oferece às pessoas um método simplificado para compreender a organização e diferenciá-la das demais. 4. *A estratégia favorece a coerência:* A estratégia é essencial para diminuir a incerteza e organizar. Nesse contexto, uma estratégia funciona como uma teoria: uma estrutura mental que simplifica e interpreta o mundo, tornando a ação mais fácil.

Lunkes (2009) define o planejamento estratégico como um processo que envolve informações qualitativas e determina o futuro direcionamento de uma organização, avaliando o ambiente em que ela opera e desenvolvendo estratégias para atingir os objetivos desejados. O planejamento estratégico orienta os gestores a definir a direção e o caminho que a organização seguirá nos próximos anos, geralmente por um período de cinco anos ou mais.

O planejamento estratégico inicia-se com a alta direção da organização buscando responder às seguintes perguntas: Quem somos nós? O que nós fazemos? Por que fazemos? Onde estamos? Onde queremos chegar? O que poderíamos vir a fazer? O que valorizamos? Quem são nossos concorrentes? Quem são os nossos clientes? Quem são os nossos potenciais clientes? A quais leis estamos submetidos? (Cruz, 2017).

Para Barney e Hesterley (2011) o processo de administração estratégica começa quando uma organização define sua missão. A missão de uma organização é o seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a organização aspira ser no longo prazo como o que ela quer evitar. O planejamento estratégico nas universidades envolve definir não somente a missão, visão e valores, mas também alocação de recursos, estratégias de implementação, métodos de avaliação e mecanismos de adaptação para os mais diversos cenários (Tungadi; Suharjito, 2017).

O planejamento estratégico é cada vez mais importante no ensino superior para definir metas, alocar recursos e facilitar a gestão participativa (Fumasoli; Lepori, 2010).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

Auxilia na criação de políticas institucionais destinadas a aumentar o potencial de mudança, melhorar a qualidade e aderir a métodos de avaliação e padrões de qualidade (Meier, 2016). Além disso, o planejamento estratégico é essencial para que as universidades enfrentem os desafios, garantam uma educação de qualidade e delineiem direções futuras através de padrões de gestão integrados e políticas estratégicas (Harland; Stewart; Bruce, 2018).

Embora o planejamento estratégico seja amplamente discutido na literatura, ainda são limitados os estudos que exploram sua integração efetiva com o processo orçamentário em instituições de ensino superior. Essa lacuna é particularmente relevante, considerando que o orçamento representa a materialização financeira das estratégias organizacionais, sendo fundamental compreender como essa integração ocorre na prática.

Nesse sentido**,** a literatura contemporânea evidencia que o alinhamento entre planejamento estratégico e orçamento é fundamental para o desempenho organizacional, especialmente em instituições complexas como as de ensino superior (Bryson, 2018; George; Walker; Monster, 2019).

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa foi evidenciar o processo de orçamento de uma IES como recurso para a tomada de decisão. Com base em uma abordagem positivista, a pesquisa se concentrou em identificar e mensurar os elementos observáveis do processo orçamentário. Essa perspectiva metodológica permite construir um conhecimento objetivo e confiável sobre o tema, uma vez que se fundamenta na coleta e análise de dados que podem ser replicados e validados por outros pesquisadores (Saccol, 2009). Esta pesquisa caracteriza como qualitativa, pois procura examinar a realidade em seu ambiente natural, refletindo a vida real. Seu objetivo é interpretar os fenômenos conforme os significados atribuídos pelas pessoas envolvidas no contexto, permitindo uma compreensão da realidade por meio da perspectiva dos participantes, estabelecendo uma ligação entre a situação concreta e o objeto de estudo (Michel, 2015; Zanette, 2017).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

No que diz respeito à sua natureza, a pesquisa é categorizada como descritiva. Para Richardson (2017) e Gil (2010), a pesquisa descritiva envolve o registro, análise, classificação e interpretação de fatos sem intervenção, com o objetivo de descrever um evento. A pesquisa descritiva é recomendada nos estudos de caso único que têm como propósito a descrição de um determinado caso, que pode se referir a um indivíduo, um grupo ou uma organização (Gil, 2021). O plano utilizado para o contexto da pesquisa é o estudo de caso, que na esfera da pesquisa educacional, é uma das metodologias qualitativas mais prevalentes (Yazan, 2015), sendo amplamente reconhecida como a principal estratégia metodológica em estudos acadêmicos na área de administração (Takahashi, 2013).

A escolha da instituição analisada fundamentou-se em critérios teóricos e práticos, incluindo: (i) acessibilidade e disponibilidade de dados institucionais necessários ao acompanhamento do ciclo orçamentário; (ii) relevância regional e organizacional da IES no contexto em que está inserida; e (iii) representatividade do caso para compreender a dinâmica orçamentária de uma instituição privada com estrutura administrativa e acadêmica consolidada.

Para Gil (2021) a efetivação do estudo de caso demanda prolongada permanência do pesquisador no ambiente que está sendo estudado e a utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados, tais como: registros de arquivos, observação simples ou participante e análise de documentos. O método de estudo de caso é uma estratégia de pesquisa valiosa que pode ser aplicada para diversos propósitos, como exploração, construção de teoria, teste de teoria, e ampliação e refinamento de teoria (Aragão; Jesus; Santos, 2022). É fundamental atentar para a questão ou propósito da pesquisa, assegurando sua congruência com o método qualitativo escolhido (Gill, 2017). A coleta de dados envolveu análise documental de relatórios contábeis, financeiros, acadêmicos e gerenciais, abrangendo diferentes períodos do ciclo orçamentário, além de observação participante estruturada, realizada por meio do acompanhamento de reuniões, rotinas administrativas e processos decisórios relacionados ao orçamento. Adicionalmente, foi realizada validação das informações com especialistas da gestão institucional.

Na pesquisa qualitativa, o processo para a análise dos dados ocorre concomitantemente à coleta de dados, iniciando-se com a consulta ao primeiro

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

documento. Isto não significa, porém, que, com a finalização da coleta de dados, o processo de análise esteja concluído. Diversas atividades precisam ser desenvolvidas para que a análise dos dados se efetive (Gil, 2021).

Como forma de validação do estudo, foi utilizada conforme Creswell (2010), a triangulação de dados por diferentes fontes de evidências, possibilitando uma avaliação mais robusta do fenômeno. Para ampliar a confiabilidade dos achados, empregou-se triangulação de fontes e técnicas, contrastando dados provenientes de documentos institucionais, observação participante e validação por especialistas, por meio de revisão por pares. Esse procedimento contribuiu para reduzir inconsistências e fortalecer a credibilidade das interpretações. ~~Nesta pesquisa foi utilizada análise de documentos, a observação participante e a revisão por pares. Como técnicas utilizadas para análise dos dados, o Quadro a seguir apresenta as atividades desenvolvidas:~~ As técnicas de análise utilizadas nesta pesquisa estão apresentadas no Quadro a seguir, detalhando as atividades desenvolvidas.

Como limitação metodológica, destaca-se a adoção de estudo de caso único, o que restringe a generalização dos resultados para outras instituições. Tais limitações, entretanto, não comprometem a relevância do estudo, mas indicam a necessidade de cautela na extrapolação dos achados.

Quadro 5 – Técnicas utilizadas para a análise dos dados

Técnicas	Atividade desenvolvida
Análise documental	Análise dos dados primários e secundários obtidos através de fontes diversas.
Observação participante	A pesquisadora pode acompanhar reuniões, atividades e processos relacionados ao orçamento para obter uma visão mais aprofundada do funcionamento, garantindo a credibilidade dos dados.
Revisão por pares	Um mapa das ações e fases do processo orçamentário, envolvendo os agentes, foi elaborado e compartilhado com os participantes. Com base nesse material, os agentes foram convidados a complementar com informações que achassem pertinentes, e por fim, validando as informações.

Fonte: Gil (2021, adaptado)

Segundo Gil (2021) para garantir a qualidade dos dados, o estudo de caso requer a utilização de múltiplas fontes de informação, onde os dados obtidos devem ser contrastados com demais dados mediante outros procedimentos e técnicas. A análise comparativa dos dados obtidos utilizando as diferentes técnicas permitiu uma

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

compreensão mais profunda do fenômeno estudado para garantir maior confiabilidade e validação dos resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS RUBRICAS E FASES DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Sob uma perspectiva analítica, a identificação das rubricas e das fases do processo orçamentário permite observar que o orçamento institucional ultrapassa uma função meramente operacional e assume papel de mecanismo de coordenação e controle gerencial. Em linha com Frezatti (2015) e Kaplan e Norton (2001), os achados sugerem que a utilidade do orçamento depende de sua capacidade de conectar projeções financeiras, prioridades estratégicas e mecanismos de acompanhamento. No caso analisado, verificou-se que a centralidade das receitas com mensalidades, associada à sensibilidade a variáveis como evasão, inadimplência e concessão de bolsas, torna o processo orçamentário fortemente dependente de monitoramento contínuo e revisão periódica, evidenciando fragilidades de caráter preditivo quando tais variáveis oscilam de forma significativa.

A partir dessa análise, é possível identificar padrões relevantes no processo orçamentário. Observa-se que a estrutura das receitas apresenta forte concentração em mensalidades, configurando um padrão de dependência financeira que aumenta a vulnerabilidade institucional a oscilações no número de alunos e níveis de inadimplência. Tal característica evidencia um risco estrutural no modelo de financiamento da instituição.

As rubricas orçamentárias da Universidade Alpha correspondem a uma classificação ou categoria específica no orçamento, que agrupa as receitas ou custos de acordo com sua natureza ou finalidades. A análise dos documentos permite identificar as rubricas de receitas, custos e investimentos, e suas respectivas composições ao que se refere no processo orçamentário. Esse levantamento visa identificar padrões e relações específicas no processo orçamentário, permitindo a formulação de observações e recomendações. A seguir são detalhados os processos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

de identificação da origem, as fontes de dados, as áreas envolvidas e análise da composição das rubricas de receitas, custo e investimentos envolvidos no processo orçamentário.

Além disso, identificam-se gargalos operacionais relacionados à integração entre áreas acadêmicas e administrativas, especialmente no que se refere ao fluxo de informações necessárias para a elaboração e revisão do orçamento. A ausência de sistemas plenamente integrados e a dependência de processos manuais podem comprometer a precisão das projeções e a agilidade na tomada de decisão.

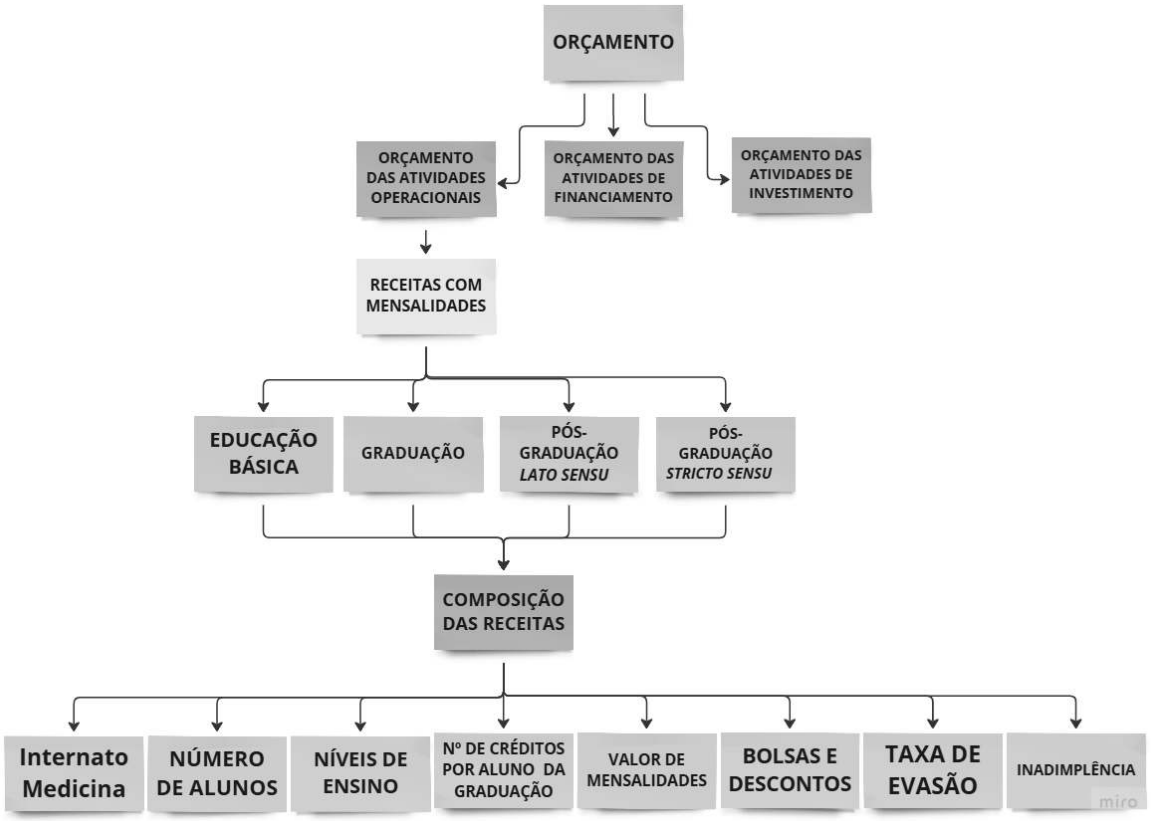
4.1.1 Identificação da Composição das Rubricas Orçamentárias de Receitas

As etapas do processo de identificação dos componentes das rubricas de receita estão apresentadas no fluxograma do ciclo orçamentário que destaca as variáveis que influenciam a receita final da instituição. Esse fluxograma facilita a compreensão dos fluxos de trabalho e das interações entre os diversos níveis de ensino.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

Figura 3 – Fluxo do processo para identificação da composição das rubricas de receitas



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

O orçamento das atividades operacionais da instituição abrange diversos elementos que contribuem diretamente para a geração de receita e para o equilíbrio financeiro. Entre os principais componentes, destacam-se as receitas com mensalidades, as deduções com bolsas de estudos, os rendimentos financeiros e as outras receitas operacionais. Cada um desses componentes possui uma função específica dentro do orçamento, refletindo a complexidade e a variedade das atividades financeiras da instituição. A tabela a seguir apresenta a estrutura das receitas operacionais, conforme a seguir:

Tabela 1 – Composição da rubrica de Receitas Operacionais

1. - ORÇAMENTO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS
1.1. - Receitas Operacionais
1.1.1 - Receitas com Mensalidades
1.1.2 - Deduções com Bolsas de Estudo
1.1.3 - Rendimentos Financeiros
1.1.4 - Outras Receitas Operacionais

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

A estrutura orçamentária evidenciada na tabela acima destaca o papel de cada componente na geração das receitas operacionais da instituição. As receitas advindas de mensalidades e as deduções com bolsas de estudo representam os principais elementos de influência direta sobre a receita líquida. Os rendimentos financeiros e as outras receitas operacionais servem de fontes adicionais de receitas.

Com base nos achados, é possível estruturar os resultados em três categorias analíticas principais: (i) variáveis de sustentação da receita, como captação, retenção, evasão e inadimplência; (ii) variáveis de pressão sobre custos, incluindo folha de pagamento e despesas operacionais; e (iii) variáveis de investimento estratégico, relacionadas à expansão institucional e inovação. Essa categorização permite compreender o orçamento não apenas como um instrumento financeiro, mas como um mecanismo de gestão estratégica.

Dessa forma, os resultados indicam que o processo orçamentário desempenha papel central na articulação entre planejamento, controle e tomada de decisão, corroborando a literatura de controle gerencial ao evidenciar a necessidade de alinhamento entre orçamento e estratégia organizacional.

4.2 MAPEAMENTO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Além de descrever o fluxo entre Mantida e Mantenedora, o mapeamento evidencia um padrão de interdependência entre as áreas acadêmicas e administrativas. Esse padrão revela que eventuais assimetrias de informação ou atrasos na circulação de dados podem comprometer a qualidade das projeções e a tempestividade das decisões. Assim, um dos principais gargalos identificados não está apenas na composição das rubricas, mas na necessidade de integração mais robusta entre dados acadêmicos, financeiros e regulatórios. Esse resultado aproxima-se da discussão de Li, An e Liu (2021), ao indicar que o orçamento é mais efetivo quando articulado a mecanismos formais de alinhamento estratégico.

O mapeamento do processo orçamentário permite compreender a composição das rubricas, as fases e ações que compõem o processo orçamentário da instituição. Esse processo abrange de forma global as ações da Mantida - Universidade e da Mantenedora - Fundação, permitindo uma visão estruturada de como os recursos são

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

planejados, alocados e controlados para atender às demandas estratégicas e tomadas de decisões da instituição. Com base em dados extraídos da análise documental, como dados e relatórios financeiros, contábeis, acadêmicos e de gestão, e da observação participante foram possíveis delinear as ações do ciclo orçamentário envolvendo a Universidade e a Fundação.

Esse mapeamento detalhado possibilita a identificação das interações entre a as ações Mantida e da Mantenedora, permitindo compreender como cada esfera contribui para o alcance dos objetivos institucionais. A Mantida é responsável diretamente pela prestação dos serviços educacionais, envolvendo o ensino, pesquisa e extensão, enquanto que a Mantenedora oferece o suporte necessário à sua continuidade. A Figura a seguir ilustra esta relação Universidade e Fundação:

Figura 4 – Composição Universidade e Fundação

UNIVIERSIDADE - MANTIDA	FUNDAÇÃO - MANTENEDORA
• Reitoria • Pró-Reitoria de Administração e Planejamento - PRAP • Pró-Reitoria de Ensino - PRE • Pró-Reitoria de Articulação de Ensino, Pesquisa e Extensão - PRAEPE • Diretoria Administrativa - DA • Diretoria de Processos Regulatórios • Gerentes de Área • Diretores de Campus • Coordenadores de Cursos	• Presidente • Conselho de Administração (Órgão Executivo) • Conselho Curador (Órgão Deliberativo) • Controladoria

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Considerando a importância de garantir a precisão e a confiabilidade das informações mapeadas entre Universidade e Fundação, foi utilizada uma planilha em Excel para consolidação das informações. Em seguida, a planilha foi encaminhada através de e-mail para os especialistas da gestão para validação das informações. Esse procedimento visou minimizar possíveis distorções e assegurar a qualidade dos dados obtidos, onde cada especialista fez uma revisão detalhada, avaliando cada

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

elemento específico, confirmando ou sugerindo melhorias. Dentre as sugestões de melhorias constavam informações mais abrangentes dos gestores com relação às suas ações e o orçamento. Esse *feedback* foi cuidadosamente analisado e incorporado ao documento final, ampliando a robustez e a precisão das informações compiladas em ambas as esferas.

4.3 PRINCIPAIS ELEMENTOS NA COMPOSIÇÃO DAS RUBRICAS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA E TOMADA DE DECISÕES

A partir dos achados anteriormente apresentados, os resultados permitem identificar categorias analíticas centrais para a gestão:: (a) variáveis de sustentação da receita, como captação, retenção, evasão e inadimplência; (b) variáveis de pressão sobre custos, especialmente folha de pagamento, encargos e manutenção da infraestrutura; e (c) variáveis de investimento estratégico, relacionadas à tecnologia, laboratórios, acervo e adequações legais. Essa categorização amplia a densidade analítica do estudo ao demonstrar que a tomada de decisão orçamentária decorre do equilíbrio entre expansão institucional, controle financeiro e sustentabilidade de longo prazo. Assim, em vez de simplesmente registrar componentes do orçamento, o mapeamento permitiu evidenciar padrões de dependência e pontos de atenção gerencial.

O processo orçamentário na Universidade Alpha desempenha um papel estratégico para garantir que os recursos financeiros sejam direcionados de forma a fortalecer as metas institucionais e a sustentabilidade em longo prazo. A identificação detalhada da composição das rubricas, das fases do processo orçamentário e dos agentes envolvidos, permite compreender a estrutura das receitas, custos e investimentos essenciais para o funcionamento e desenvolvimento da instituição.

A análise dos dados referente às rubricas orçamentárias possibilita uma visão clara da origem e o comportamento dos fluxos financeiros, oferecendo subsídios para decisões informadas e baseadas em evidências. Realizar o mapeamento do processo orçamentário é, portanto, uma etapa fundamental para que a instituição identifique áreas críticas, controle de custos, e se adapte rapidamente a cenários internos e externos.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

4.3.1 Elementos na Composição das Rubricas de Receitas

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos principais elementos que afetam a receita da instituição e auxilia a entender como diferentes fatores contribuem para o desempenho financeiro, desde os variados níveis de ensino até o monitoramento da inadimplência e a concessão de bolsas, cada elemento exerce influência na geração de receita.

Tabela 2 – Elementos na composição das rubricas de receitas

Elemento	Análise
Níveis de Ensino	Compreende os segmentos de ensino básico, graduação, pós-graduação Lato Sensu e Stricto Sensu. Permite avaliar os segmentos (ensino básico, graduação, pós-graduação Lato Sensu e Stricto Sensu) que geram maior receita e possuem potencial de crescimento.
Número de alunos ingressantes	Aumento de alunos ingressantes geram mais receitas e demandam infraestrutura; a diminuição sinaliza a necessidade de estratégias de captação. O acompanhamento desse elemento permite avaliar o efeito de campanhas de captação e identificar oportunidades de ajuste nos cursos mais procurados.
Número total de alunos matriculados	Esse elemento é influenciado pela capacidade de retenção de alunos, devendo ser monitorado para identificar tendências de crescimento ou queda, possibilitando a tomada de decisões para melhorar a retenção e aumentar o número de alunos ingressantes. Permite analisar o desempenho de estratégias de captação e marketing, podendo ajustá-las conforme necessário.
Valor das mensalidades	Contribui significativamente para a receita da IES e seu ajuste pode ser estrategicamente alinhado com a competividade de mercado. É influenciado pelo número de créditos que cada aluno se matricula. O monitoramento no valor das mensalidades e a realização de ajustes conforme necessário ajuda a maximizar a receita e a manter a atratividade da instituição no mercado educacional.
Internato Medicina	Gera custos operacionais como infraestrutura adequada e convênios com hospitais, afetando diretamente as receitas do curso. É um elemento significativo, pois possui um alto custo associado à infraestrutura, supervisão e convênios hospitalares. Esse período é uma exigência curricular fundamental para a formação dos estudantes, e sua gestão eficiente assegura que os custos sejam controlados e que o processo contribua para a projeção da receita total do curso.
Taxa de evasão	Indicador essencial para a saúde financeira, a redução da evasão aumenta a estabilidade e sustentabilidade, afetando a base de alunos e receita contínua. É um importante indicador da saúde financeira da instituição, pois a perda de alunos pode impactar diretamente a receita. Cada aluno que deixa a IES representa não apenas uma perda de receita imediata, mas também afeta a projeção de receitas futuras.
Número de créditos por aluno da graduação	Influencia na definição de valores de mensalidades e nas projeções financeiras ao acompanhar a carga horária. É possível identificar que esse elemento afeta tanto os custos de manutenção dos cursos quanto à receita gerada. Cursos com alta carga horária (créditos) podem gerar

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

	maior receita, mas também demandam maior alocação de recursos acadêmicos e infraestrutura.
Inadimplência	Monitoramento da inadimplência facilita estratégias para minimizar riscos e melhorar o fluxo de caixa, evitando comprometer a sustentabilidade financeira. Uma alta taxa de inadimplência pode comprometer a sustentabilidade financeira da instituição e impactar a qualidade dos serviços oferecidos. A composição da inadimplência por curso envolve a análise de vários elementos. Cursos com um maior número de alunos que dependem de auxílios financeiros podem apresentar índices mais elevados de inadimplência. A localização da instituição e o mercado de trabalho para os egressos de determinados cursos podem impactar a capacidade de pagamento dos alunos, uma vez que áreas com menor empregabilidade tendem a refletir uma maior dificuldade de quitação das mensalidades.
Cursos ofertados	Considerando a viabilidade dos cursos, o planejamento orçamentário otimiza recursos e permite definir estratégias de captação e equilíbrio financeiro.
Matriz curricular	A carga horária dos cursos e as disciplinas ofertadas influenciam nos custos e nas receitas, e seus ajustes podem otimizar os recursos e a atividade dos cursos. Permite que a instituição adeque a oferta de disciplinas às demandas do mercado e aos custos operacionais, garantindo uma composição de receitas equilibradas.
Projeção de receita por curso	Revisões frequentes das projeções permitem alocar recursos conforme a viabilidade e o potencial de cada curso, adaptando-se a variações de matrículas.
Concessão de bolsas e descontos	Análise periódica assegura o equilíbrio entre inclusão social e viabilidade econômica, evitando que concessões afetem a sustentabilidade financeira, garantindo que os recursos sejam alocados de forma estratégica para maximizar tanto a inclusão social quanto a viabilidade econômica. Avaliar periodicamente as políticas de concessão de bolsas e descontos é necessário para assegurar que estão alinhadas com o planejamento estratégico e as metas financeiras da IES. Também é recomendável analisar a proporção de alunos beneficiados em relação ao total de matriculados.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Ao observar as variáveis apresentadas a tabela acima, verifica-se a importância de um acompanhamento e monitoramento adequado dos fatores que afetam a geração de receitas. Esse processo permite à instituição identificar rapidamente mudanças nas tendências de captação e retenção, ajustar suas estratégias e alocar recursos de forma eficiente. Dessa maneira, o monitoramento contínuo dessas variáveis contribui para a sustentabilidade financeira e fortalece a capacidade da instituição de responder às demandas do mercado e alcançar seus objetivos estratégicos.

4.3.2 Elementos na Composição das Rubricas dos Custos Operacionais

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

A tabela a seguir apresenta os principais elementos que afetam os custos da instituição. A composição desses elementos ajuda a entender como diferentes fatores contribuem para o desempenho financeiro, desde o número de colaboradores até os gastos com serviços de utilidade pública.

Tabela 3 – Elementos na composição das rubricas dos custos operacionais

Elemento	Análise
Número de docentes	Equilibra a qualidade do ensino, pesquisa e extensão e os custos operacionais. Um corpo docente adequado permite atender a demanda acadêmica e melhora a relação professor-aluno, enquanto um excesso de professores eleva a folha de pagamento, impactando a saúde financeira. Ajustes periódicos evitam a sobrecarga e gastos excessivos com a folha de pagamento, equilibrando a qualidade acadêmica e os custos.
Número de técnicos administrativos	Garante a eficiência das operações e no suporte às atividades acadêmicas, influencia a eficiência operacional e deve ser ajustado conforme a demanda de serviços e o número de alunos, evitando a ociosidade ou sobrecarga, impactando diretamente na folha de pagamentos.
Salário de docentes	Possibilita a análise que esse gasto impacta na qualidade do ensino, pois docentes bem remunerados tendem a ser mais engajados, refletindo positivamente no desempenho acadêmico. Contudo, aumentos sem planejamento adequado podem comprometer a saúde financeira da instituição, sendo importante revisar periodicamente o PCCS para manter sua aderência ao mercado e à realidade orçamentária, além de considerar incentivos de desempenho que promovam a excelência acadêmica.
Salários dos técnicos administrativos	Reflete a valorização e eficiência, a revisão periódica do PCCS alinhada com o mercado e as condições financeiras, promovendo a produtividade. É recomendável uma revisão periódica do PCCS para alinhá-lo às condições financeiras e ao mercado, além de implementar políticas de reconhecimento que estimulem a produtividade. Ajustar o número de técnicos ou remanejar para outros setores pode contribuir para uma gestão mais eficaz.
Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS)	Ferramenta estratégica de gestão de pessoas promove a equidade e motivação, alinhando as necessidades institucionais aos objetivos estratégicos.
Estrutura dos cargos, grau e faixa salarial	A definição clara da estrutura dos cargos e sua composição de grau e faixa salarial garante que os salários sejam justos, transparentes e alinhados ao mercado.
Triênio	Representa um adicional financeiro oferecido aos colaboradores a cada 3 anos de tempo de serviço. Contribui para a valorização dos colaboradores com o reconhecimento da experiência, afetando a motivação e a qualidade do ensino e das atividades administrativas.
Reajuste salarial	Fator estratégico que afeta diretamente a satisfação, motivação e retenção dos colaboradores. O planejamento cuidadoso evita impacto financeiro negativo e fortalece o clima organizacional. Um reajuste bem estruturado permite que a instituição alinhe suas políticas salariais com as demandas do mercado de trabalho e com as expectativas dos colaboradores, favorecendo a retenção de talentos e reduzindo a rotatividade, que pode acarretar custos elevados e perda de conhecimento organizacional.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

Encargos sobre a folha de pagamento	Custos obrigatórios relacionados à legislação trabalhista e representam uma parcela significativa dos custos e devem ser considerados no planejamento financeiro. A gestão eficiente dos encargos contribui para o equilíbrio orçamentário, evitando excessos que comprometam as finanças.
Capacitação, treinamento e cursos	Custos em desenvolvimento profissional dos colaboradores, incluindo docentes e técnicos administrativos. Aumentam a eficiência da equipe, promovem a inovação e garantem a qualidade do ensino.
Publicidade	Embora possam representar uma fração significativa dos custos, o resultado das ações de comunicação e marketing impacta nas taxas de captação e retenção de alunos.
Serviços públicos	Identificação de oportunidades para redução de custos, através de soluções de economia e novas tecnologias.
Manutenção e conservação	Custos necessários para a preservação da infraestrutura da instituição, sendo fundamentais para garantir a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas em condições adequadas. Garantem a operação contínua e evitam custos extraordinários, mantendo a infraestrutura em bom estado.
Materiais de consumo	Garantem o suporte contínuo às atividades educacionais e administrativas. É necessário realizar aquisições estratégicas com melhor custo-benefício, evitando o desperdício e assegurando a disponibilidade.
Serviços de terceiros	Otimização de custos e renegociação de contratos para equilibrar qualidade e custo-benefício.
Impostos e taxas	A análise contínua das obrigações fiscais permite identificar oportunidades de economia tributária e garante conformidade com a legislação.
Eventos	Sua participação e realização gera visibilidade e contribui para a captação de alunos e parcerias externas. Sua contribuição para a geração indireta de receita e o fortalecimento da imagem institucional é relevante. A gestão desses custos com foco no custo-benefício possibilita à instituição priorizar eventos que agreguem valor e ampliem o engajamento da comunidade acadêmica
Aluguéis	Avaliação e renegociação para melhores condições; planejamento de investimentos em estrutura própria pode aumentar a eficiência financeira.
Viagens e deslocamentos	Avaliações periódicas para priorizar deslocamentos com maior retorno institucional, promovendo a gestão eficiente dos recursos.
Depreciação e amortização	Representa o custo da utilização dos ativos ao longo do tempo, impactando o orçamento e auxiliando no planejamento para reposição de ativos. Sua contabilização é essencial para representar a verdadeira condição financeira da instituição, permitindo ajustes estratégicos e planejamento de reposição de ativos a média e longo prazo.
Provisões para perdas	Antecipação de potenciais perdas para manter sustentabilidade financeira e continuidade das atividades institucionais. Essa prática torna-se essencial não só para a saúde financeira em curto prazo, mas também para garantir a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas, alinhando-se às diretrizes estratégicas da instituição.
Encargos financeiros	Monitoramento contínuo para identificar tendências e buscas tarifas bancárias competitivas.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os elementos apresentados na tabela 3 são essenciais para um entendimento aprofundado dos custos operacionais da IES, uma vez que traz implicações tanto para

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

a qualidade das atividades acadêmicas quanto para a sustentabilidade financeira da instituição.

4.3.3 Elementos na Composição das Rubricas de Investimentos

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos principais elementos que afetam os investimentos da instituição. Entender a composição desses elementos auxilia a compreender como diferentes fatores contribuem para o desempenho financeiro, desde o investimento em acervo bibliográfico até edificações e reformas.

Tabela 4 – Elementos na composição das rubricas de investimento

Elemento	Análise
Acervo bibliográfico	Assegura o acesso a recursos atualizados, promovendo o desenvolvimento acadêmico e a satisfação dos alunos, além de apoiar pesquisas e qualidade de ensino.
Infraestrutura de TI (Hardware e Software)	Garante operações eficientes das atividades acadêmicas e administrativas, inclui atualização de licenças e sistemas de gestão. Investimentos em infraestrutura de TI garantem que a IES mantenha um ambiente tecnológico adequado, que atenda às demandas de ensino, pesquisa e gestão de dados. Esse elemento também abrange a aquisição de licenças para softwares especializados, indispensáveis para cursos que demandam ferramentas técnicas específicas, além de sistemas de gestão que otimizem o controle administrativo e financeiro.
Equipamentos para laboratórios	Oferece suporte prático em cursos específicos, proporcionando aos alunos formação prática atualizada e alinhada com as exigências do mercado. Manter laboratórios bem equipado permite que a IES ofereça uma experiência prática compatível com as exigências do mercado, assegurando que seus alunos adquiram competências técnicas atualizadas. Esses investimentos são fundamentais para a competitividade da IES e a valorização dos cursos oferecidos.
Infraestrutura física (Edificações e Reformas)	Amplia a capacidade da IES para novos cursos e serviços, garantindo segurança, acessibilidade e conformidade legal melhorando o ambiente par a o ensino e convivência.
Aquisição e manutenção de veículos	Apoia a logística e o transporte de materiais e colaboradores, melhorando a mobilidade e segurança das operações institucionais.
Adequações para exigências do Corpo de Bombeiros	Garante segurança e conformidade legal, minimizando riscos e preservando a integridade dos ativos e a proteção da comunidade acadêmica e corpo técnico. Essas adequações incluem a instalação de sistemas de prevenção e combate a incêndios, saídas de emergência e sinalizações de segurança, que minimizam riscos e garantem um ambiente seguro para todos os frequentadores da instituição. Esse tipo de investimento também preserva a integridade dos ativos físicos da IES e protege contra eventuais passivos jurídicos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

A tabela acima destaca a importância estratégica dos investimentos nas áreas de biblioteca, tecnologia, infraestrutura e segurança. Cada componente contribui para a formação de um ambiente educacional seguro, eficiente e atualizado, promovendo a satisfação dos alunos, a qualidade do ensino e o desenvolvimento acadêmico de acordo com as exigências do mercado.

Embora este estudo tenha se concentrado em uma única instituição, os achados podem ser comparados com evidências da literatura, que indicam desafios semelhantes em diferentes contextos organizacionais, especialmente no que se refere à dependência de receitas recorrentes e à necessidade de integração entre planejamento e execução orçamentária (Majeed et al., 2022; Guesser; Petri; Lavarda, 2020). Essa comparação sugere que, embora os resultados sejam contextuais, os padrões identificados não são isolados, reforçando a relevância do fenômeno analisado.

.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo geral evidenciar como o processo orçamentário de uma IES privada contribui para a gestão estratégica, financeira e a tomada de decisão. Ao longo do estudo, foi possível identificar as rubricas orçamentárias e as etapas do processo orçamentário, o que permitiu compreender os componentes essenciais que estruturam as receitas, custos e investimentos da IES. Essa análise revelou a complexidade do processo orçamentário, no qual cada rubrica tem um importante papel nas atividades acadêmicas e administrativas, alinhando-se aos objetivos de longo prazo da organização. O estudo do impacto dos dados das rubricas orçamentárias na tomada de decisões estratégicas e operacionais evidenciou como as informações geradas pelo processo orçamentário são essenciais para embasar as escolhas gerenciais. Os dados financeiros e operacionais fornecem uma base sólida para a tomada de decisões que visam a sustentabilidade financeira e o desenvolvimento institucional. Esses dados permitem prever cenários e ajustar as estratégias de acordo com as necessidades.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

O mapeamento do processo orçamentário, por sua vez, mostrou-se indispensável para a integração entre gestão estratégica, financeira e a alocação de recursos. Esse processo possibilita uma visão detalhada dos agentes envolvidos e dos recursos disponíveis, alinhando as diferentes áreas da instituição aos objetivos estabelecidos. Os principais elementos das rubricas orçamentárias que influenciam diretamente a gestão estratégica e as decisões gerenciais foram identificados. A evasão tem um impacto negativo nas receitas da instituição, uma vez que a permanência dos alunos é fundamental para garantir a continuidade das receitas provenientes das mensalidades. A inadimplência também foi identificada como um fator de risco para a saúde financeira, o que exige medidas estratégicas para minimizar seu impacto. A folha de pagamento, um dos maiores custos, deve ser gerida com rigor, considerando a demanda acadêmica e administrativa, como também a importância de otimizar recursos, para evitar excessos e ociosidade.

Os achados deste estudo devem ser interpretados à luz do contexto empírico analisado, evitando-se generalizações automáticas para outras Instituições de Ensino Superior. As contribuições apresentadas são, sobretudo, contextuais, embora algumas evidências possam ser potencialmente transferíveis para organizações com características estruturais semelhantes, desde que observadas as especificidades organizacionais e regulatórias de cada caso.

Como contribuição teórica, o estudo propõe uma leitura integradora entre mapeamento de processos e gestão orçamentária, sugerindo que variáveis como evasão, inadimplência e estrutura de custos atuam como elementos críticos na mediação entre planejamento financeiro e tomada de decisão.

As implicações práticas desta pesquisa são significativas para os gestores das IES, que podem utilizar os dados orçamentários de forma estratégica para tomar decisões informadas e alinhar a gestão financeira à visão de longo prazo. A utilização de dados relevantes do orçamento contribui para a alocação eficiente dos recursos, assegurando a sustentabilidade financeira e o crescimento institucional. Contudo, este estudo apresenta algumas limitações, como a restrição de dados, que não permitiu uma análise mais profunda entre diferentes tipos de IES privadas. A falta de informações detalhadas sobre as práticas orçamentárias de outras instituições também pode ter restringido a profundidade da comparação entre diferentes modelos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

de gestão orçamentária. Embora essas limitações existam, a pesquisa oferece importantes contribuições para o entendimento sobre a gestão orçamentária em uma IES privada e os desafios enfrentados no planejamento e controle orçamentário.

A partir dos resultados obtidos, propõe-se um modelo conceitual que integra o mapeamento do processo orçamentário à gestão estratégica e à tomada de decisão. Nesse modelo, o orçamento é estruturado a partir de três dimensões principais: (i) variáveis de receita, influenciadas por fatores como evasão e inadimplência; (ii) variáveis de custo, com destaque para a folha de pagamento e despesas operacionais; e (iii) variáveis de investimento, relacionadas à expansão e sustentabilidade institucional. Essas dimensões são mediadas pelo processo de controle e monitoramento contínuo, permitindo ajustes estratégicos e operacionais.

Esse modelo contribui para a literatura ao oferecer uma estrutura analítica que evidencia o papel do orçamento como elemento integrador entre planejamento, execução e tomada de decisão no contexto das Instituições de Ensino Superior. Esse modelo sintetiza empiricamente as relações identificadas no estudo, oferecendo uma estrutura analítica que pode orientar futuras investigações e aplicações em contextos organizacionais semelhantes.

Para futuras pesquisas, recomenda-se explorar de forma mais aprofundada o impacto da evasão e da inadimplência nas finanças das IES, especialmente em relação ao seu efeito sobre o planejamento orçamentário e a sustentabilidade financeira. A construção de cenários que levem em consideração esses fatores pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias preventivas, oferecendo subsídios para as IES adotarem políticas mais eficazes de retenção de alunos e minimizando os impactos da inadimplência. Também, estudos sobre a transformação digital nas IES, com foco na automatização dos processos orçamentários, podem fornecer insights valiosos sobre como a tecnologia pode contribuir para a eficiência e a precisão das decisões orçamentárias. A comparação entre diferentes modelos de gestão orçamentária também pode ser um campo promissor para investigar o impacto dessas práticas na gestão estratégica e financeira das IES.

REFERÊNCIAS

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

ALONSO, K. M. A expansão do ensino superior no Brasil e a EaD: dinâmicas e lugares. **Educação & Sociedade**, v. 31, n. 113, p. 1319-1335, 2010. Doi: http://dx.doi.org/10.1590/s0101-73302010000400014.

ARAGÃO, E. M.; JESUS, V.; SANTOS, M. J. C. Inovação e empreendedorismo no ambiente acadêmico: um estudo sobre universidades empreendedoras e os resultados dos relatórios de gestão. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 15, e188111437024, 2022. Doi: https://doi.org/10.33448/rsd-v11i15.37024.

ATKINSON, A. A*. et al.* **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Education, 2011.

BEDFORD, D. S. Budgeting for sustainability: the impact of environmental uncertainty. ***Management Accounting Research***, v. 47, p. 100645, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.100645.

BEDFORD, D. S.; MALMI, T.; SANDELIN, M. Management control effectiveness and strategy: an empirical analysis. ***Accounting, Organizations and Society***, v. 86, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101156.

BELEI, R. ***et al.*** Profissionalização dos professores universitários: raízes históricas, problemas atuais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 87, n. 217, p. 401-410, 2019. Doi: https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.87i217.813

BESLEY, S.; BRIGHAM, E. F. **Essentials of managerial finance.** 14. ed. [S. l.]: Thomson South-Western, 2008.

BHIMANI, A.; HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M. ***Management and cost accounting*.** 7. ed. Harlow: Pearson, 2019.

BORGES, F. A. F. A EaD no Brasil e o processo de democratização do acesso ao ensino superior: diálogos possíveis. **EaD em Foco**, v. 5, n. 3, p. 75-94, 2015. Doi: https://doi.org/10.18264/eadf.v5i3.283.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei n. 10.406, 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Brasília: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 13 abr. 2024.

BRASIL. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 13 abr. 2024.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 13 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto n. 5.773 de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/ legislacao/decreton57731.pdf. Acesso em: 20 jan. 2024.

BRYSON, J. M. ***Strategic planning for public and nonprofit organizations***. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2018

BUENO, R. V.; MACULAN, B. C.; AGANETTE, E. C. Mapeamento de processos e gestão por processos: revisão sistemática de literatura. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, 2019. Disponível em: https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/19176. Acesso em: 15 mar. 2024.

CARVALHO, J. J. S. *et al*. A concorrência schumpeteriana de mercado na oferta de serviços educacionais de ensino superior. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 9, p. 73436-73454, 2020. Doi: http://dx.doi.org/10.34117/bjdv6n9-704.

COLARES, V.; FRANCA, C.; GONZALEZ, E. Condutas de saúde entre universitários: diferenças entre gêneros. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 25, n. 3, p. 521-528, 2009. Doi: https://doi.org/10.1590/s0102-311x2009000300007.

CORREIA NETO, J. F. **Planejamento e controle orçamentário:** abordagem prática para elaborar orçamentos empresariais. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022. E-book.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 3. ed. Porto Alegre : Artmed, 2010.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico:** ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017. E-book.

ESPEJO, M. M. S. B.; PEREIRA, F. A. Planejamento e controle orçamentário em empresas concessionárias de rodovias: uma pesquisa empírica. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 9, n. 17, p. 121-142, 2012. Doi: http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2012v9n17p121.

FERNANDES, M. C. ***et al***. Universidade e a extensão universitária: a visão dos moradores das comunidades circunvizinhas. **Educação em Revista**, v. 28, n. 4, p. 169-194, 2012. Doi: https://doi.org/10.1590/s0102-46982012000400007.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

FERRAZ, M. O. M. *et al*. A "democratização" do acesso ao ensino superior em tempos neoliberais. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 61185-61196, 2020. Doi: http://dx.doi.org/10.34117/bjdv6n8-510.

FERREIRA, F. B.; DIEHL, C. A. Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 54, p. 48-57, maio/ago.2012.

FRANCA, A. G. Educação e mercantilização: um estudo sobre a expansão do setor de ensino superior privado no brasil a partir da década de 1990. **Revista Brasileira de Ensino Superior**, v. 3, n. 1, p. 98-111, 2017. Doi: https://doi.org/10.18256/2447-3944/rebes.v7n1p98-111

FRANCISCO, T. H. A.; VEIGA, I. M. B.; CUNHA, L. S. Uma narrativa sobre a extensão universitária no contexto da quarta revolução industrial: as oportunidades para o desenvolvimento de competências socioemocionais. **Revista de Extensão da UNESC**, v. 5, n. 1, p. 1-22, 2021. Doi: https://doi.org/10.18616/re.v5i1.6335.

FREZATTI, F. Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 23-33, 2005. Doi: https://doi.org/10.1590/s0034-75902005000200003.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015. E-book.

FUMASOLI, T.; LEPORI, B. Patterns of strategies in swiss higher education institutions. **Higher Education**, v. 61, n. 2, p. 157-178, 2010. Doi: https://doi.org/10.1007/s10734-010-9330-x

GEORGE, B.; WALKER, R. M.; MONSTER, J. Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. ***Public Administration Review***, v. 79, n. 6, p. 810–819, 2019. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13104.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book.

GILL, S. L. Reading qualitative research. **Journal of Human Lactation**, v. 33, n. 4, p. 670-671, 2017. Doi: https://doi.org/10.1177/0890334417726315.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 14.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

GUESSER, P. C. L.; PETRI, S. M.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento: perspectivas teóricas das pesquisas científicas internacionais. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 21, n. 1, p. 9-22, 2020. Doi: http://dx.doi.org/10.21714/2446-9114rmc2020v21n1t01.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

HARLAND, F.; STEWART, G.; BRUCE, C. Aligning Library and University Strategic Directions: a constructivist grounded theory study of academic library leadership in Australia and the U.S.A. **New Review of Academic Librarianship**, v. 24, n. 3-4, p. 263-285, 2018. Doi: http://dx.doi.org/10.1080/13614533.2018.1498797.

HOJI, M. **Orçamento empresarial**: passo a passo. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. E-book.

HOPE, J; FRASER, R. **Beyond budgeting**: how managers can break free from the annual performance trap hardcover. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

INNOCENTI, R. M.; LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V. Institucionalização de regras e rotinas da contabilidade gerencial em uma fundação privada educacional catarinense: abordagem institucional do terceiro setor brasileiro. **Revista Ambiente Contábil**, v. 13, n. 1, p. 302-323, 2021. Doi: http://dx.doi.org/10.21680/2176-9036.2021v13n1id19648.

JAEGER, A. P. ***et al***. Relatos do projeto de extensão "naturalista por um dia". **Revista Extensão em Ação**, v. 23, n. 1, p. 62-69, 2022. Doi: https://doi.org/10.32356/exta.v23.n1.41927.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KREUZBERG, F.; BECK, F.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento base zero: um estudo de caso sob a perspectiva da teoria institucional. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 3, p. 32–60, 2016. Disponível em: https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2547. Acesso em: 21 mar. 2024.

LASISI, O. J. Budgeting process and its relevance to the educational system in Nigeria. **Benin Journal of Educational Studies**, v. 27, n. 1, p. 139–150, 2021. Disponível em: https://beninjes.com/index.php/bjes/article/view/78. Acesso em: 22 jan. 2024.

LI, H.; AN, N.; LIU, J. Strategic planning, strategy map and management control: a case study. **Nankai Business Review International**, v. 12, n. 3, p. 386-408, 2021. Doi: https://doi.org/10.1108/nbri-10-2020-0054.

LORENZET, D.; ANDREOLLA, F. Formação de educadores para a educação profissional: a articulação ensino-pesquisa-extensão. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 1, n. 18, e6136, 2020. Doi: https://doi.org/10.15628/rbept.2020.6136.

LUCHESA, C. J., CLEMENTE, A. **Manual prático de orçamento**. 1.ed. São Paulo: Lisbon International Press, 2022.

LUNKES, R. J. **Manual do orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

MAGALHÃES, E. A. ***et al.*** Custo do ensino de graduação em instituições federais de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Viçosa. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 637-666, 2010. Doi: https://doi.org/10.1590/s0034-76122010000300005.

MAJEED, A. H. *et al.* Improving the efficiency of budgeting in industrial enterprise: the case of Russia, Italy, and the Middle East. **Emerging Science Journal**, v. 7, n. 1, p. 177-189, 2022. Doi: https://doi.org/10.28991/esj-2023-07-01-013.

MATOS, J. B.; CARRARO, W. B. W. H. Vantagens e desvantagens do processo de planejamento orçamentário na perspectiva dos gestores de uma cooperativa médica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS; 25., 2018. **Anais [...]** Vitória, ES, 2018. Disponível em:https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4565/4566. Acesso em: 17 mar. 2024.

MCCREIGHT, M. S. *et al*. Practical Use of Process Mapping to Guide Implementation of a Care Coordination Program for Rural Veterans. **Journal of General Internal Medicine**, v. 34, n. 1, p. 67-74, 2019. Doi: http://dx.doi.org/10.1007/s11606-019-04968-x.

MEIER, J. J. The future of academic libraries: conversations with today's leaders about tomorrow. **Portal**: Libraries and the Academy, v. 16, n. 2, p. 263-288, 2016. Doi: https://doi.org/10.1353/pla.2016.0015.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOURA, M. C. *et al*. Docência do ensino superior em Enfermagem: uma revisão de literatura. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, n. 35, e936, 2019. Doi: http://dx.doi.org/10.25248/reas.e936.2019.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. (Orgs). **Controladoria:** um enfoque na eficácia organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NGUYEN, H.; NGUYEN, A. The impact of budgeting practices on firm performance. ***Journal of Asian Finance, Economics and Business***, v. 7, n. 8, p. 421–428, 2020. DOI: https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.421.

NORKOWSKI, M. The beyond budgeting concept and multifaceted criticism of traditional budgeting. **Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu**, v. 263, n. 1, p. 140-149. 2012.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

O'GRADY, W.; AKROYD, C. The role of budgeting in management control systems. ***Qualitative Research in Accounting & Management***, v. 13, n. 1, p. 45–70, 2016. DOI: https://doi.org/10.1108/QRAM-02-2015-0014.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. **Controladoria estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário**. 3.ed. rev. e atual. São Paulo: Cegage Learning, 2016.

PEREIRA, F. I.; OLIVEIRA NETO, F. S. As problemáticas impactantes na gestão de processos orçamentários: uma leitura de campo. **Management Control Review**, Recife, v. 2,n. 2, p. 34-51, dez. 2017. Disponível em: https://www.journals.ufrpe.br/ index.php/managementcontrolreview/article/view/1810. Acesso em: 15 jul. 2024.

PEREIRA, F. L. *et al.* A importância da inovação na gestão deprocessos administrativos da Universidade Pública, por meio da implementação da Tecnologia de Certificação Digital. **Revista da UNIFEBE**, Brusque, v. 1, n. 21, maio/ago. 2017. Disponível em: https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/ article/view/3 84/462. Acesso em: 17 mar. 2024.

PINHO, A. F. *et al.* Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais [...].** Foz de Iguaçu: Abepro, 2007.

PUHL, M. J. O conhecimento e o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. **Revista HISTEDBR On-Line**, v. 16, n. 69, p. 222-232, 2017. Doi: https://doi.org/10.20396/rho.v16i69.8645281.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. E-book.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RODRIGUES, B. *et al.* Determinantes do desempenho acadêmico dos alunos dos cursos de Ciências Contábeis no ensino à distância. **Enfoque**: Reflexão Contábil, v. 35, n. 2, p. 139-153, 2016. Doi: https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i2.30105.

ROSA, P. M. **Proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras.** 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: http://repositorio.ufsc.br/ xmlui/handle/123456789/87051. Acesso em: 13 abr. 2024.

ROSS, S. A. *et al***. Fundamentos de administração financeira**. 13. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022. E-book.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SANTOS, D. B. R. Curso de branco: uma abordagem sobre acesso e permanência entre estudantes de origem popular nos cursos de saúde da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). **Revista Contemporânea de Educação**, v. 12, n. 23, p. 31-50, 2017. Doi: https://doi.org/10.20500/rce.v12i23.3229.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2014.

SEMESP (Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo). **Mapa do ensino superior no Brasil**. 13.ed. São Paulo: SEMESP, 2023.

SOUSA, P. R. D. *et al*. Indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão no ensino superior. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, n. 32, e938, 2019. Doi: https://doi.org/10.25248/reas.e938.2019.

SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. **Controladoria**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

SPONEM, S.; LAMBERT, C. Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: a configurational approach. **Management Accounting Research**, v. 30, p. 47-61, 2016. Doi: https:// doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003.

TAKAHASHI, A. R. W. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**: fundamentos, métodos e usos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2013.

TUNGADI, A. L.; SUHARJITO, S. Developing IT strategic planning using mobile enterprise architecture in the academic process of Atma Jaya Makassar University. **Comtech**: Computer, Mathematics and Engineering Applications, v. 8, n. 1, p. 29-36, 2017. Doi: http://dx.doi.org/10.21512/comtech.v8i1.3775.

VANZELLA, C.; LUNKES, R. J. Orçamento baseado em atividades: um estudo de caso emempresa distribuidora de energia elétrica. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 17, n. 1, p. 113-132, jan./mar. 2006. Disponível em: https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/294. Acesso em: 17 out. 2024.

VOM BROCKE, J. et al**. Business process management cases: digital innovation and business transformation in practice.** 2. ed. Berlin: Springer, 2021.

WAAL, A.; HERMKENS-JANSSEN, M.; VAN DE VEN, A. The evolutionary adoption framework: explaining the budgeting paradox. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 7, n. 4, p. 316-336, 2011. Doi: https://doi.org/10.1108/18325911111182295.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 23/03/2026 - **Accepted:** 31/03/2026
Vol: 13.04
DOI: 10.66104/ee9xef52
Pages: 1-53

WILDAUER, E. W.; WILDAUER, L. B. S. **Mapeamento de processos**: conceitos, técnicas e ferramentas. Curitiba: Intersaberes, 2015.

YAZAN, B. Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. **The Qualitative Report**, v. 20, n. 2, p. 134-152, 2015. Doi: http://dx.doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2102.

ZANETTE, M. S. Pesquisa qualitativa no contexto da Educação no Brasil. **Educar em Revista**, n. 65, p. 149-166, 2017. Doi: http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.47454.