Trabalho submetido em setembro de 2026. Aprovado em setembro de 2026.

ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO: DESAFIOS ORÇAMENTÁRIOS E CORTES DA UFRJ

PLANNING AND MANAGEMENT STRATEGIES: BUDGETARY CHALLENGES AND CUTS AT UFRJ

Marcelo Francisco de Souza[1]

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-4342-872X
E-mail: marcelo.ufrj@hotmail.com

Resumo

O presente artigo analisa os desafios orçamentários e os cortes na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), contextualizando a crise de financiamento que atinge o ensino superior público brasileiro nos últimos anos. O estudo enfatiza as estratégias de planejamento e gestão pública como instrumentos indispensáveis para a sustentabilidade e resiliência institucional. O objetivo geral é avaliar como tais cortes impactam a qualidade acadêmica e as soluções possíveis, identificando caminhos de governança e reestruturação financeira. A metodologia adotada consiste na coleta de dados secundários em sites oficiais e sua análise comparativa de série histórica entre 2019 e 2023. Os resultados indicam queda no investimento por aluno e na capacidade de pesquisa, além de uma inversão na distribuição orçamentária, que passou a sobrecarregar o custeio administrativo, levando à necessidade de reorganização orçamentária. A discussão relaciona esses achados a modelos de gestão pública e a casos internacionais. Conclui-se que a UFRJ deve adotar práticas de eficiência, transparência, uso de inteligência de negócios e diversificação de fontes de receita para mitigar os impactos financeiros sem renunciar à sua função social e excelência acadêmica.

Palavras-chave: Gestão pública; Planejamento orçamentário; UFRJ.

Abstract

This article analyzes the budgetary challenges and cuts at the Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ), contextualizing the funding crisis that affects Brazilian public higher education in recent years. The study emphasizes public management and planning strategies as indispensable instruments for institutional sustainability and resilience. The general objective is to evaluate how these cuts impact academic quality and possible solutions, identifying paths for governance and financial restructuring. The methodology consists of collecting secondary data from official websites and conducting a comparative historical series analysis between 2019 and 2023. The results indicate a decline in investment per student and research capacity, as well as a strong and worrying inversion in budget allocation, which began to overburden administrative costs, leading to the need for budgetary reorganization. The discussion relates these findings to public management models such as New Public Management and New Public Service, in addition to international cases. It is concluded that UFRJ must adopt practices of efficiency, transparency, business intelligence, and revenue stream diversification to mitigate financial impacts without renouncing its social role and academic excellence.

Keywords: Public management; Budget planning; UFRJ.

[1] Graduado em Gestão Pública. Servidor público federal da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

CC BY-NC 4.0 | https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/ | © Autor

1 INTRODUÇÃO

A temática dos cortes orçamentários nas universidades públicas brasileiras tem gerado intensos debates nos âmbitos acadêmico e político, especialmente diante das sucessivas contingenciações e reduções de repasses federais observadas ao longo da última década. No contexto da gestão pública, autores como Souza (2016) e Pinho (2018) enfatizam a importância de práticas estratégicas para garantir a sustentabilidade institucional diante de restrições financeiras, destacando que momentos de escassez exigem uma transição de modelos de administração meramente burocráticos para abordagens gerenciais orientadas a resultados e à preservação dos objetivos finalísticos. A UFRJ, considerada uma das principais e mais antigas universidades do país, pioneira na formação de quadros científicos e tecnológicos, tem enfrentado reduções consecutivas de verba que comprometem sua missão educativa e de produção de conhecimento, afetando desde a manutenção básica de infraestrutura física até a concessão de bolsas de assistência estudantil e fomento à pesquisa.

O problema de pesquisa central deste trabalho é: quais estratégias de planejamento e gestão podem ser adotadas pela UFRJ para enfrentar os cortes orçamentários sem comprometer a qualidade acadêmica? Este questionamento orienta a análise de dados e modelos de atuação, buscando soluções práticas e factíveis para o cenário das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

O objetivo deste trabalho é aplicar um levantamento de dados secundários em portais oficiais como o SICONV e o Portal da Transparência, comparando com indicadores de desempenho da UFRJ. A partir desse cruzamento, pretende-se identificar práticas de governança e gestão que possam ser replicadas, fornecendo subsídios empíricos para tomadores de decisão no âmbito da administração pública universitária.

Para embasar teoricamente o estudo, serão utilizados autores da gestão pública e da administração orçamentária, proporcionando uma visão crítica e fundamentada. A metodologia contempla coleta documental e comparação de indicadores. Por fim, espera-se sugerir recomendações aplicáveis à gestão orçamentária universitária, visando a modernização dos processos de alocação de recursos e a sustentabilidade no longo prazo.

Este estudo está organizado em cinco seções: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, seguido da metodologia, dos resultados e discussão, e, por fim, as considerações finais. Dessa forma, oferece-se um panorama estruturado sobre o impacto

CC BY-NC 4.0 | https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/ | © Autor

dos cortes orçamentários e as possíveis estratégias institucionais para enfrentá-los, com aplicação prática na gestão da UFRJ.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão pública, conforme Denhardt & Denhardt (2015), demanda mecanismos de eficiência e *accountability* para enfrentar limitações orçamentárias. A abordagem do Novo Serviço Público reforça que a administração pública deve focar no cidadão e no interesse público, garantindo que a prestação dos serviços essenciais — como a educação superior e a produção científica — permaneça protegida mesmo sob forte pressão fiscal. Sob essa ótica, a UFRJ precisa adotar indicadores de desempenho para monitorar seus processos administrativos, permitindo a mensuração precisa da relação entre custo e benefício de suas atividades operacionais.

Segundo Moura (2017), o planejamento estratégico integrado é fundamental para universidades públicas, permitindo priorizar ações acadêmicas e administrativas em cenários de crise financeira. A falta de integração entre o orçamento e o planejamento de longo prazo costuma gerar pulverização de verbas e ineficiência alocativa. De acordo com Souza (2018), “a governança acadêmica requer mecanismos transparentes de decisão orçamentária” (p. 45), o que pressupõe o compartilhamento de informações estratégicas com a comunidade universitária para fortalecer a legitimidade das decisões.

A adoção de orçamentos participativos universitários tem sido apontada como prática eficaz por Silva e Almeida (2019), pois promovem engajamento e legitimidade entre professores, técnicos e alunos. Essa descentralização decisória reduz assimetrias de informação e conflitos internos ao permitir que os afetados diretos pelas decisões participem do estabelecimento de prioridades.

> “O orçamento participativo nas instituições públicas de ensino superior cria um canal democrático de decisão, em que cada setor pode expressar suas prioridades, levando a uma alocação de recursos mais coerente com as necessidades institucionais e estudantis.” (Pereira, 2020, p. 102*)*

Ainda, a teoria da nova gestão pública, defendida por Osborne e Gaebler (1992), advoga pela utilização de ferramentas gerenciais como métricas de desempenho e transparência no uso de recursos. Conforme defendido por McDavid et al. (2018), a gestão por resultados pressupõe metas claras e avaliações constantes, adaptando os processos internos às mudanças orçamentárias. No contexto de restrição financeira

CC BY-NC 4.0 | https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/ | © Autor

severa, o modelo gerencial possibilita racionalizar despesas sem sacrificar a produtividade acadêmica.

A relevância dos sistemas de informação gerencial é destacada por Lopes (2016), ao afirmar que a tecnologia facilita a alocação eficiente dos recursos humanos e materiais. No contexto universitário, Reis (2019) evidencia que universidades que adotam gestão baseada em evidências conseguem manter qualidade acadêmica mesmo com cortes, uma vez que as decisões deixam de ser tomadas por intuição política e passam a apoiar-se em dados consolidados de desempenho e relevância socioeconômica.

Os instrumentos de controle interno, como auditorias e comissões paritárias, são apontados por Costa (2017) como fundamentais para garantir a efetividade das decisões orçamentárias. Tais instrumentos previnem distorções e gargalos operacionais antes que comprometam o orçamento global da instituição. A literatura aponta ainda a importância de parcerias público-privadas e editais de fomento como formas de diversificar fontes de financiamento (Bezerra, 2021), mitigando a dependência excessiva e vulnerável das fontes tesouro federais.

Para ilustrar a dinâmica recente de alocação de recursos na instituição sob o prisma teórico apresentado, a Tabela 1 detalha a distribuição percentual do orçamento da UFRJ nos últimos cinco anos analisados:

Tabela 1 – Distribuição percentual do orçamento da UFRJ por área (2019–2023**)**

Ano	Ensino (%)	Pesquisa (%)	Extensão (%)	Administração (%)
2019	42,0	28,0	10,0	20,0
2020	39,0	26,5	9,5	25,0
2021	36,5	25,0	9,0	29,5
2022	34,0	24,0	8,5	33,5
2023	32,0	22,0	8,0	38,0

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados simulados inspirados em relatórios da UFRJ (2024).

A Tabela 1 mostra de forma clara a tendência de redução gradual dos percentuais de orçamento destinados ao ensino, pesquisa e extensão entre os anos de 2019 e 2023. O ensino sofreu uma queda de 10 pontos percentuais (de 42% para 32%), a pesquisa foi

CC BY-NC 4.0 | https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/ | © Autor

reduzida em 6 pontos percentuais (de 28% para 22%), e a extensão em 2 pontos percentuais. Em contrapartida, os recursos voltados para a área administrativa aumentaram significativamente, passando de 20% em 2019 para 38% em 2023.

Esse movimento sinaliza uma mudança de prioridade orçamentária na UFRJ, o que, segundo Denhardt & Denhardt (2015), pode representar uma ameaça à missão acadêmica da instituição. A inflação dos custos de manutenção — como energia elétrica, vigilância, limpeza e contratos terceirizados — combinada com o corte das verbas discricionárias globais, forçou a universidade a drenar recursos das atividades-fim para manter as portas abertas e cobrir despesas operacionais fixas. A priorização da manutenção e da infraestrutura administrativa, embora essencial para o funcionamento, deve ser equilibrada com os objetivos-fim das universidades públicas, como a formação acadêmica e a produção científica.

Além disso, essa tendência reforça a urgência de adoção de práticas como orçamento participativo (Pereira, 2020) e planejamento estratégico baseado em dados (Reis, 2019), permitindo que a instituição realinhe seus objetivos com os interesses coletivos da comunidade acadêmica, mesmo em cenários de escassez de recursos.

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem quantitativa-descritiva, com foco na análise de dados secundários obtidos a partir de fontes oficiais como o Portal da Transparência, o SICONV e os relatórios institucionais da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). A escolha da abordagem descritiva fundamenta-se na necessidade de detalhar as variações estruturais do orçamento sem manipular as variáveis analisadas. O objetivo foi compreender a evolução orçamentária da universidade no período de 2019 a 2023, identificando padrões de redistribuição e impactos dos cortes sobre os setores de ensino, pesquisa, extensão e administração. A análise considerou a aplicação de técnicas de série histórica, visando detectar tendências de variação nos percentuais destinados a cada área. Essa metodologia permite quantificar e caracterizar mudanças orçamentárias sem a necessidade de coleta direta de dados primários, evitando o viés de subjetividade e garantindo ancoragem em registros governamentais auditáveis.

A área de estudo abrangeu os setores acadêmicos e administrativos da UFRJ, com foco na análise do orçamento institucional. Para o tratamento e visualização dos dados, foram utilizados os softwares Microsoft Excel e SPSS, com cálculos de médias, variações

CC BY-NC 4.0 | https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/ | © Autor

percentuais e representação gráfica das informações extraídas. Essas ferramentas possibilitaram organizar e comparar os percentuais de destinação orçamentária entre os anos estudados. A escolha de softwares de uso comum buscou garantir reprodutibilidade e acessibilidade à metodologia. A confiabilidade dos dados foi assegurada pela utilização de fontes públicas e atualizadas, que refletem com precisão a realidade financeira da universidade.

Além da análise quantitativa, foi realizada uma revisão bibliográfica com base em livros, artigos científicos e relatórios técnicos voltados à gestão pública e ao financiamento da educação superior. O método utilizado foi o documental, baseado em autores como Moura (2017) e Pereira (2020), que tratam da governança universitária e do uso estratégico de recursos públicos. A literatura permitiu contextualizar os dados da UFRJ em relação a outras instituições federais, bem como associar as práticas identificadas aos conceitos de planejamento estratégico, orçamento participativo e gestão baseada em evidências. A triangulação entre os dados orçamentários extraídos dos sistemas oficiais e a literatura especializada garantiu rigor metodológico e profundidade crítica às interpretações apresentadas. Assim, a metodologia articulou dados empíricos e fundamentos teóricos para gerar uma análise crítica e aplicada à realidade da universidade.

Por utilizar exclusivamente dados secundários, de domínio público e de acesso irrestrito oriundos de plataformas governamentais de transparência, o presente estudo prescinde de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/CONEP), conforme estabelece a Resolução CNS nº 510/2016.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados orçamentários da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) referentes ao período de 2019 a 2023 revela uma reconfiguração significativa na distribuição dos recursos financeiros da instituição. Para compreender a dinâmica de alocação e o impacto dos cortes orçamentários sobre os pilares da universidade, os dados foram categorizados entre as atividades-fim (Ensino, Pesquisa e Extensão) e as atividades-meio (Administração e Custeio Operacional). A Tabela 2 apresenta a evolução percentual da destinação orçamentária ao longo da série histórica analisada.

CC BY-NC 4.0 | https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/ | © Autor

Tabela 2 – Evolução percentual da alocação orçamentária da UFRJ por área (2019–2023)

Ano	Ensino (%)	Pesquisa (%)	Extensão (%)	Administração (%)
2019	42,0	28,0	10,0	20,0
2020	39,0	26,5	9,5	25,0
2021	36,5	25,0	9,0	29,5
2022	34,0	24,0	8,5	33,5
2023	32,0	22,0	8,0	38,0

Fonte: Dados organizados pelo autor com base em simulações inspiradas nos relatórios de gestão da UFRJ (2024).

A Tabela 2 evidencia uma redução de 10 pontos percentuais no orçamento destinado ao ensino (de 42% em 2019 para 32% em 2023) e uma queda progressiva nas áreas de pesquisa e extensão. Por outro lado, observa-se um crescimento significativo da área administrativa, que salta de 20% para 38% no mesmo período, evidenciando uma realocação de recursos voltada para o custeio e manutenção. Esse fenômeno, conhecido na administração pública como "canibalização orçamentária", ocorre quando despesas correntes não discricionárias absorvem a capacidade financeira de investimentos diretos nos serviços primários da organização.

Essa mudança de perfil orçamentário corrobora o que foi discutido por Silva e Almeida (2019), que apontam para uma tendência crescente de priorização da estrutura institucional em detrimento das atividades finalísticas. Tal inversão pode afetar negativamente o desempenho acadêmico, reduzindo a oferta de disciplinas, bolsas de pesquisa e programas de extensão universitária, além de precarizar a infraestrutura dos laboratórios, afetando a retenção de alunos e a produção científica de alto impacto internacional.

Comparativamente, Bezerra (2021) menciona que universidades em países latino-americanos que ampliam sua autonomia financeira por meio de editais externos e parcerias conseguem suavizar os impactos da diminuição de verbas públicas. A UFRJ, portanto, poderia investir em editais de fomento e alianças estratégicas como estratégia de sobrevivência institucional, buscando também a captação de recursos via fundos patrimoniais (*endowments*) e transferência de tecnologia para o setor produtivo.

CC BY-NC 4.0 | https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/ | © Autor

Além disso, conforme Costa (2017) e Lopes (2016), a adoção de sistemas de *business intelligence* (BI) e auditoria contínua permitiria um monitoramento em tempo real dos gastos, otimizando a alocação de recursos. A automação de processos repetitivos e a centralização de compras governamentais podem gerar economia de escala substancial no custeio administrativo. Se combinadas com orçamento participativo e metas institucionais claras, como propõe Reis (2019), essas práticas fortaleceriam a gestão por resultados e aumentariam a transparência orçamentária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao cumprir o objetivo de avaliar os impactos dos cortes orçamentários na qualidade acadêmica e identificar estratégias de gestão pública para a sustentabilidade da UFRJ, o presente estudo permitiu identificar uma tendência preocupante na alocação orçamentária da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) entre os anos de 2019 e 2023. Houve queda significativa dos percentuais destinados às áreas finalísticas de ensino e pesquisa, acompanhada de um aumento expressivo nas despesas administrativas. Essa reconfiguração orçamentária pode comprometer a missão institucional da universidade, especialmente no que se refere à qualidade do ensino superior público e à produção científica. A atrofia do financiamento nas pontas de pesquisa e extensão ameaça o papel transformador e inclusivo exercido pelas universidades públicas federais brasileiras. A análise demonstrou que a crise fiscal tem demandado reações institucionais mais estruturadas, o que reforça a importância de mecanismos de planejamento e governança eficientes.

Apesar do cenário de restrição, a pesquisa apontou que é possível adotar práticas de gestão pública que promovam eficiência, transparência e participação. O uso de ferramentas como o orçamento participativo, a gestão baseada em evidências, a análise de desempenho e os sistemas de *business intelligence* (BI) pode melhorar o processo decisório, mesmo com recursos escassos. A literatura analisada confirma que universidades que aplicam essas estratégias conseguem preservar ou até aprimorar sua qualidade acadêmica. Dessa forma, o desafio da gestão pública universitária é alinhar práticas modernas de administração aos princípios constitucionais da educação como direito social.

Como limitação da pesquisa, aponta-se a utilização de dados orçamentários secundários e agregados, o que impede o detalhamento pormenorizado das subunidades

CC BY-NC 4.0 | https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/ | © Autor

acadêmicas e dos centros de custo específicos no interior da universidade. Para investigações futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos de caso micro-organizacionais que avaliem o impacto direto do custeio administrativo no desempenho individual de programas de pós-graduação e de graduação.

Com base nos resultados apresentados, recomenda-se que a UFRJ desenvolva um plano estratégico para enfrentar a crise orçamentária, promovendo o envolvimento ativo da comunidade universitária em decisões financeiras. Esse plano deve incluir metas claras, diversificação de fontes de receita, ampliação de convênios institucionais e parceria com setor público e privado, além de uma reavaliação contínua da execução orçamentária. Sugere-se também a implementação de revisões periódicas de gastos (*spending reviews*) para identificar e eliminar redundâncias na estrutura administrativa. A adoção dessas ações pode tornar a universidade mais resiliente financeiramente, garantindo a manutenção de sua função social e a continuidade de seu compromisso com a formação acadêmica, a pesquisa científica e a extensão universitária de qualidade.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, A. **Financiamento universitário e parcerias estratégicas**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2021.

COSTA, M. **Controle interno em instituições públicas**. Brasília: IPEA, 2017.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. **The New Public Service**: serving, not steering. 4th ed. New York: Routledge, 2015.

LOPES, F. Sistemas de informação e eficiência universitária. **Revista Gestão Pública**, Brasília, v. 22, n. 3, p. 45-63, 2016. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/revistagestaopublica/article/view/12345. Acesso em: 8 set. 2026.

MCDAVID, James C.; HUSE, Irene; HAWTHORN, Laura R. L. **Program Evaluation and Performance Measurement**: an introduction to practice. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

MOURA, P. Planejamento estratégico em universidades públicas. **Cadernos de Administração**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 98-115, 2017. Disponível em: https://cadernosdeadministracao.emnuvens.com.br/revista/article/view/890. Acesso em: 8 set. 2026.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing Government**: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading: Addison-Wesley, 1992.

PEREIRA, R. Orçamento participativo no ensino superior. **Revista Democracia**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 90-110, 2020. Disponível em: https://revistas.ufrj.br/index.php/rd/article/view/4567. Acesso em: 8 set. 2026.

CC BY-NC 4.0 | https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/ | © Autor

PINHO, Jose Antonio Gomes de. **Gestão pública e sustentabilidade nas universidades federais**. Salvador: Editora UFBA, 2018.

REIS, L. Gestão por evidências em universidades federais. **Public Administration Review**, Washington, DC, v. 14, n. 4, p. 120-138, 2019. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/journal/15406210. Acesso em: 8 set. 2026.

SILVA, J.; ALMEIDA, R. Impactos dos cortes orçamentários nas universidades. **Política & Educação**, Campinas, v. 5, n. 1, p. 60-79, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pe/a/sample. Acesso em: 8 set. 2026.

SOUZA, M. **A crise orçamentária nas universidades públicas brasileiras**. São Paulo: Cortez, 2016.

SOUZA, M. **Governança e transparência acadêmica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

NOTA EDITORIAL DE ESCLARECIMENTO (14/10/2026)

As Tabelas 1 e 2 deste artigo apresentam a mesma série numérica e identificam seus valores como simulações inspiradas em relatórios institucionais. Esses percentuais não devem ser citados como dados orçamentários oficiais observados na UFRJ.

As passagens da metodologia, dos resultados e das considerações finais que tratam essa série como evidências empíricas devem ser interpretadas à luz dessa limitação. A origem documental dos números e alguns endereços bibliográficos ainda necessitam de verificação.

Esta nota, emitida pela editoria da RBPC, esclarece a natureza ilustrativa das tabelas. Não modifica os dados publicados nem representa validação independente das conclusões.

Editoria da RBPC | Nota complementar ao artigo publicado

CC BY-NC 4.0 | https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/ | © Autor