



VII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

ebap@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

## **O alinhamento estratégico-orçamentário da Marinha do Brasil**

**Jorge Nascimento de Oliveira Júnior**

**Thiago Martins Amorim**

**Thiago Silva e Souza**

Disponível em: <http://ebap.sbap.org.br/>

### **Resumo**

Ao longo das últimas décadas, constata-se um incremento substantivo nos desafios vivenciados pelos gestores públicos, especialmente relacionados às pressões pela redução de gastos e as exigências, cada vez maiores, quanto à qualidade e efetividade na prestação de serviços para a sociedade. Diversas são as ações no âmbito do governo federal que têm como propósito fortalecer a governança pública e modernizar as instituições. Portanto, este relato descreve uma intervenção realizada pela Marinha do Brasil em seu processo de governança orçamentária, onde sua premissa foi buscar correlacionar os objetivos estratégicos institucionais, declarados no Plano Estratégico da Marinha (PEM), com a proposta alocativa de 2020, e seu resultado atesta que o alinhamento estratégico-orçamentário adotado tem aderência aos pilares metodológicos de (i) integração entre planejamento e avaliação e (ii) visão estratégica com foco em resultados constantes do Plano Plurianual 2020-2023, reforçando sua aplicabilidade para os demais órgão e entidades da administração pública federal.

### **Palavras Chave:**

Planejamento e gestão. Tomada de decisão. Implementação da estratégia.

## **O alinhamento estratégico-orçamentário da Marinha do Brasil**

### **Resumo:**

Ao longo das últimas décadas, constata-se um incremento substantivo nos desafios vivenciados pelos gestores públicos, especialmente relacionados às pressões pela redução de gastos e as exigências, cada vez maiores, quanto à qualidade e efetividade na prestação de serviços para a sociedade. Diversas são as ações no âmbito do governo federal que têm como propósito fortalecer a governança pública e modernizar as instituições. Portanto, este relato descreve uma intervenção realizada pela Marinha do Brasil em seu processo de governança orçamentária, onde sua premissa foi buscar correlacionar os objetivos estratégicos institucionais, declarados no Plano Estratégico da Marinha (PEM), com a proposta alocativa de 2020, e seu resultado atesta que o alinhamento estratégico-orçamentário adotado tem aderência aos pilares metodológicos de (i) integração entre planejamento e avaliação e (ii) visão estratégica com foco em resultados constantes do Plano Plurianual 2020-2023, reforçando sua aplicabilidade para os demais órgãos e entidades da administração pública federal.

**Área de intervenção:** planejamento e gestão.

**Fase da política pública:** tomada de decisão e implementação da estratégia.

### **1 Introdução**

O país está completando 56 anos de gestão fiscal e orçamentária orientada pela Lei nº 4.320, de 1964; naturalmente desatualizada frente aos novos desafios da sociedade contemporânea e, claramente, voltada para uma visão de curto prazo, muito provavelmente eficiente para a sua época.

De fato, diversas ações estão sendo implementadas objetivando a modernização institucional do setor público, buscando tornar o processo de subsídio à tomada de decisão mais racional, aperfeiçoando o ambiente de negócios e, por conseguinte, resultando em um desenho institucional mais eficiente para a governança nacional.

Nessa conjuntura, este trabalho relata os resultados alcançados pela Marinha do Brasil (MB), em sua permanente busca pelo aprimoramento de normas e instrumentos de auxílio ao planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos objetivos e metas definidos para o emprego dos recursos públicos sob sua responsabilidade, em mais um processo de atualização do seu denominado Sistema do Plano Diretor (SPD).

A exemplo do ocorrido nos anos de 2005, 2009 e 2012, quando Grupos de Trabalho (GT) foram criados com o propósito de buscar a convergência entre os conceitos e processos do SPD e os do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal (SPOF), um novo GT foi instituído em 2018 com o propósito de aperfeiçoar o processo orçamentário da Força com os ditames da Política de Governança, instituída pelo Governo Federal por meio do Decreto nº 9.203, de 2017, assim como atender à Corte de Contas que, no Acórdão nº 7.867/2017/Plenário-TCU, recomenda à MB:

1.9.2.1. considerar, no *Planejamento Estratégico da Marinha*, a necessidade de alinhamento entre os objetivos estratégicos da Força Armada e aqueles estabelecidos para as *ações orçamentárias de sua responsabilidade*; (...)

1.9.2.3. orientar as unidades integrantes do Comando da Marinha a considerarem, em seus planejamentos estratégicos organizacionais, os objetivos estabelecidos para ações orçamentárias de sua responsabilidade, alinhando, ainda, esses instrumentos ao Plano Estratégico da Marinha; (...)

Por fim, há que se ressaltar que o ano de 2020 também marca o início do primeiro Plano Plurianual (PPA) sob a égide da Emenda Constitucional nº 95, de 2016, que instituiu o chamado Novo Regime Fiscal (ou “Teto de Gastos” do Governo Federal). O PPA 2020-2023 se apresenta propondo avanços no sentido de implementar o modelo de governança no planejamento governamental brasileiro, buscando assim conferir ao processo orçamentário um caráter mais estratégico e que deverá ser seguido pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

## **2 O processo orçamentário da MB**

Criado pelo Aviso nº 1.923, de 25 de setembro de 1963, o Plano Diretor da MB estabeleceu, de forma pioneira no governo federal brasileiro, políticas e diretrizes básicas que permitem à Alta Administração Naval coordenar as ações de planejamento, execução e controle das atividades orçamentárias. Sua criação ocorreu em um ambiente marcado por um modelo de gestão orçamentária federal até então dotado de enfoque contábil e incremental, com baixo relacionamento entre a alocação de recursos e os resultados pretendidos.

O novo modelo foi inspirado pelo “*Planning, Programming, Budgeting System*”<sup>1</sup> (PPBS), instituído nos Estados Unidos da América. Logo, o SPD consiste em um conjunto de regras de funcionamento, atores e procedimentos sobrepostos à estrutura hierárquica da MB, que permitem o planejamento, a execução e o controle do orçamento. Nesse contexto, o Plano Diretor prevê nas Ações Internas (AI) um instrumento de materialização das metas da Força assim como seu detalhamento, permitindo identificação clara e objetiva (BRASIL, 2014).

Na estrutura anterior ao instituído alinhamento estratégico-orçamentário, as AI eram individualizadas pela combinação entre um Plano de Metas (caráter alfabético que indicava a área funcional de planejamento e aplicação do recurso, sob responsabilidade de um relator), a codificação da meta e de seus detalhamentos gerenciais, materializados nas submetas e fases.

Sabe-se que para melhor controle das dotações orçamentárias, o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) permite o detalhamento por cada Ministério/Órgão em uma codificação alfanumérica livre de até 11 dígitos - de uso facultativo - denominada Plano Interno

---

<sup>1</sup> Instituído pelo Departamento de Defesa, o PPBS consiste em uma metodologia cíclica de elaboração, execução e controle orçamentário, que se desenvolve por meio das atividades de seleção dos objetivos organizacionais e o exame de cursos de ação para alcançá-los (*planning*); conversão de planos em programas de ação organizacionais (*programming*); assegurar fundos necessários à execução dos programas (*budgeting*). Por conseguinte, seguem-se as etapas de execução dos programas e avaliação dos mesmos, encerrando o ciclo (DONVITO, 1969).

(PI). Diante dessa possibilidade, a MB optou pelo emprego do PI como ferramenta de gestão orçamentária, possibilitando o acoplamento entre a classificação interna dos gastos (AI) e os atributos das células de crédito que suportarão as despesas, correlacionando, portanto, o SPD ao Sistema de Planejamento e Orçamento Federal (SPOF), conforme ilustra a figura 01.

Figura nº 01 - Estrutura do Plano Interno

<u>ACÇÃO INTERNA</u>							<u>INDICADOR DE VINCULAÇÃO</u>	<u>DETALHAMENTO DOTACÃO ORÇAMENTÁRI</u> Δ		
<u>Plano de Metas (modelo prévio) / Agregador (nova estrutura)</u>	Meta			Submeta		Fase	<i>Verificação de compatibilidade e AI X AO/PO</i>	Dotação	Bigrama AO x PO	
R	M	M	M	S	S	F	-	D	B B	
SPD (VISÃO intra-MB)							SPOF (VISÃO extra-MB)			

Fonte: Sumário-Executivo do GT-SPD 2018 (BRASIL, 2019c)

De certo, o uso de metodologia própria de gestão orçamentária, materializada pelas AI, baseada no acoplamento ao SPOF, conferem estabilidade e autonomia ao planejamento orçamentário da MB frente à eventuais mudanças metodológicas propostas pelo governo federal. Sendo assim, de forma concreta gerou maior agilidade na adaptação a modificações estruturais e conceituais, como o da nova metodologia de elaboração do PPA 2020-2023, que buscou resgatar o modelo lógico adotado nos anos 2000, demandando, assim, um certo tempo de adaptação dos demais órgão da administração pública federal.

O processo alocativo no âmbito do SPD tem por objetivo a montagem do denominado Plano de Ação (PA). Trata-se de um processo de atualização quantitativa e qualitativa das demandas físico-financeiras dos setores da Força, gerada a partir das necessidades apresentadas pelas Organizações Militares aos gerentes de cada meta, por AI. Estes, por sua vez, compilam as informações e registram em um sistema informatizado de suporte às operações do SPD denominado Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD).

Salienta-se que o planejamento orçamentário da MB é fortemente marcado pelo viés funcional, por meio do estabelecimento de limites aos Órgãos de Direção Setorial (ODS), os quais estabelecem a prioridade entre as demandas apresentadas pelos gerentes de meta subordinados, nas distintas AI. Excetuam-se ao disposto as metas consideradas prioritárias pela Alta Administração Naval, cujos limites são diretamente atribuídos pelo Estado Maior da Armada (EMA), na condição de Órgão de Direção Geral (ODG) do SPD.

Após a priorização dos subsídios apresentados, os ODS compilam suas demandas, gerando um quadro consolidado das necessidades, base da proposta orçamentária a ser encaminhada ao Ministério da Defesa (MD) para a montagem do Projeto de Lei Orçamentária. Na sequência, após a sanção da Lei Orçamentária Anual (LOA), são realizados ajustes no rol de metas contemplados com recursos nas distintas AI, conformando o Plano de Ação da Força.

### **3 Impacto das diretrizes estratégicas do governo federal**

O planejamento estratégico da MB é formulado tendo por base as diretrizes estabelecidas pela Política Nacional de Defesa (PND) e com horizonte temporal de vinte anos, utilizando como conceitos de curto, médio e longo prazos a equivalência de um, três e até cinco PPA, respectivamente, em que pese ser revisto e atualizado a cada quatro anos.

Releva um aparte ao atual contexto nacional, permeado pela lógica de curto prazo, referenciado pela sustentabilidade fiscal e o atingimento de metas de resultado primário em detrimento à exigência de que “o planejamento governamental volte a ser o vetor prioritário do tripé planejamento/orçamento-programa/desembolso financeiro, assegurando fluxos adequados de recursos para ações e os investimentos prioritários” (GIMENE, 2017, p.49).

Reforça essa constatação a reflexão de Fonseca:

A explicação não é, evidentemente, que o desenvolvimento torna-se impossível sem a elaboração de um plano. Mas a ausência de objetivos bem definidos de longo prazo e o foco excessivo em problemas de curto prazo, evidenciados pela inexistência de planejamento, contribuem para o resultado observado nas últimas décadas – ausência de crescimento e de desenvolvimento econômico no Brasil. (FONSECA, 2006, p. 26)

Com efeito, o PPA 2020-2023 se propôs a resgatar a atuação governamental pautada por evidências, onde as políticas públicas são elaboradas em função de problemas ou demandas identificadas na própria sociedade, estabelecendo uma efetiva ligação dos objetivos do Estado (médio e longo prazo) com as despesas anuais, formalizadas por meio das ações orçamentárias constantes da LOA. Sendo assim, observa-se que a nova metodologia do plano está suportada em quatro pilares: (i) simplificação metodológica; (ii) realismo fiscal; (iii) integração entre planejamento e avaliação; e (iv) visão estratégica com foco em resultados.

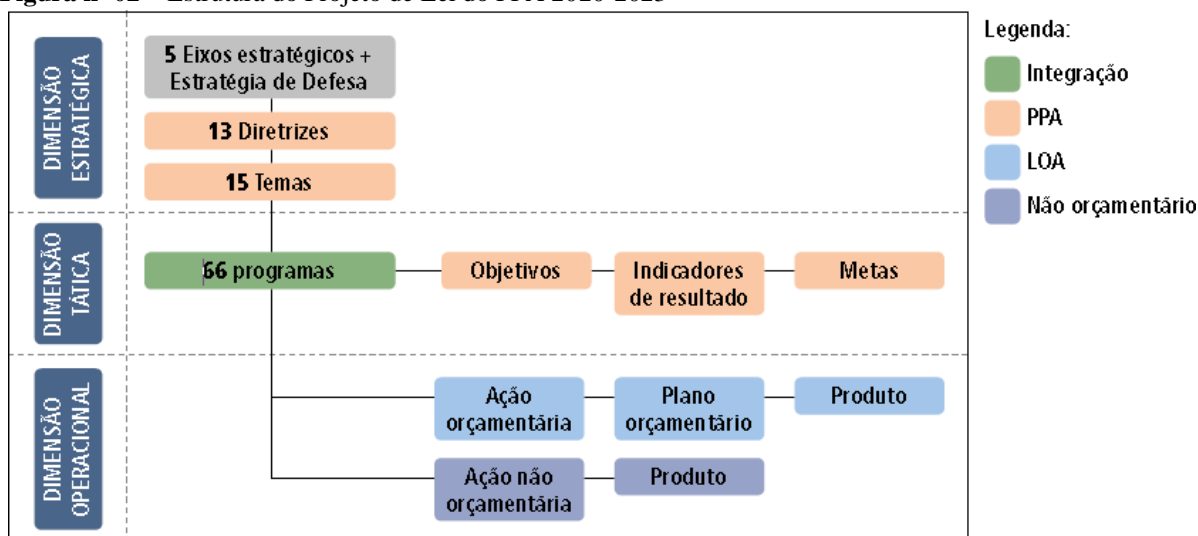
Ademais, o novo modelo tem por premissa a valorização do planejamento governamental estratégico, pautado em prioridades, representado sob duas dimensões no plano: a dimensão estratégica, formada por Eixos<sup>2</sup>, Diretrizes e Temas, além da dimensão tática,

---

<sup>2</sup> Considerados como **planejamento de longo prazo** do Governo Federal: os 5 Eixos que atualmente compõem a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (**ENDES**) são: econômico, social, ambiental, institucional e de infraestrutura; além da destacada Estratégia Nacional de Defesa (**END**) que, apesar de os conceitos afetos à soberania nacional já constarem do eixo institucional, seu destaque na elaboração do PPA 2020-2023 reflete a prioridade temática na agenda governamental. (BRASIL, 2018, grifo nosso).

composta pelos Programas Finalísticos. Encerrando o ciclo orçamentário, compete à LOA a representação da dimensão operacional, por meio de suas ações (orçamentárias e não orçamentárias), conforme esquema apresentado na figura 02.

Figura nº 02 – Estrutura do Projeto de Lei do PPA 2020-2023



Fonte: Nota Técnica Conjunta CONORF/CONOF sobre PLN nº 21/2019 (BRASIL, 2019b, p.6)

Isto posto, enquanto ao PPA compete consolidar a agenda estratégica e prioritária do Governo Federal para os próximos quatro anos (2020 a 2023), à MB compete implementar o melhor arranjo institucional para o alcance das metas e resultados almejados pela sociedade brasileira no que tange aos seguintes Programas Finalísticos sob responsabilidade do MD:

Quadro nº 01 – Programas Finalísticos do Ministério da Defesa no PPA 2020-2023

Programa	Objetivo	Meta
<b>6011 – Cooperação com o Desenvolvimento Nacional</b>	Realizar ações de cooperação com o desenvolvimento nacional, a defesa civil e as ações governamentais em benefício da sociedade.	Atingir 82% de realizações de ações de cooperação com o desenvolvimento nacional.
<b>6012 – Defesa Nacional</b>	Preparar adequadamente as Forças Armadas para a defesa do país contra ameaças, a proteção de sua ordem institucional e de suas riquezas.	Atingir 75% do Índice de Operabilidade das Forças Armadas.
<b>6013 – Oceanos, Zona Costeira e Antártica</b>	Promover o conhecimento científico e tecnológico, a conservação da biodiversidade, o uso sustentável dos recursos naturais, a gestão efetiva dos espaços costeiros e marinho e os interesses do país nos oceanos e Antártica.	Concluir 80% das ações previstas nos Planos Setoriais que compõem o Programa.

Fonte: Adaptado do Anexo I da Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019 (PPA 2020-2023)

#### 4 GT-SPD 2018 e o alinhamento estratégico-orçamentário

As discussões realizadas pelo GT sobre os documentos e as regras de negócio do SPD permitiram a visualização da carência de um relacionamento sistêmico entre o planejamento orçamentário da MB e seu planejamento estratégico. Não havia mecanismos que permitiam correlacionar os dispêndios efetuados com os impactos estratégicos pretendidos. Ou seja, não

se conseguia mensurar, de forma direta, a parcela do orçamento da Força que se destinava a abarcar despesas relacionadas aos projetos estratégicos.

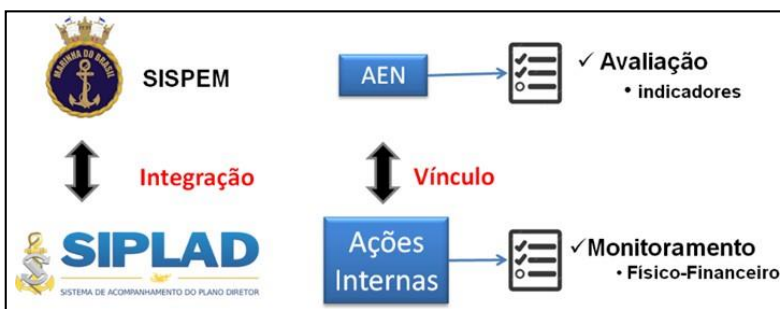
Não obstante, foi observado o alto grau de segmentação no processo alocativo da MB, em especial dos créditos discricionários. Nesse caso, à exceção das metas prioritárias e reservas de contingência, a distribuição de recursos é realizada no âmbito dos ODS, que estabelecem prioridades sobre as demandas e decidem pela alocação em suas áreas de competência.

O emprego majoritário de cortes funcionais, embora seja positivo sob a ótica do ajuste à estrutura hierárquica da Força, estimula a formulação de planejamentos estanques entre os setores, cada qual com distintas metodologias de priorização e alocação de recursos. Tal cenário pode prejudicar o alcance de metas institucionais e a formação de uma visão integrada, contribuindo para a dissociação entre o orçamento e os objetivos estratégicos.

Elaborado pelo EMA, o Plano Estratégico da Marinha (PEM) busca refletir os objetivos estratégicos da Força a médio e longo prazos, organizados em uma cadeia de valor e orientado por sua visão de futuro. O PEM prevê as Estratégias Navais (EN) que indicam, em linhas gerais, o conjunto de medidas ou ações a serem implementadas no curto, médio e longo prazos. A materialização das estratégias ocorre por intermédio das Ações Estratégicas Navais (AEN), que contribuem diretamente para o alcance da visão de futuro da Força. (BRASIL, 2017b).

Assim, como resultado do processo de alinhamento estratégico-orçamentário, foram implementados diversos aprimoramentos às regras de negócio do Plano Diretor, com o objetivo de redução do paradigma funcional e incremental na alocação e distribuição do orçamento, em proveito da maior integração do processo alocativo às AEN.

**Figura nº 03** – Vinculação entre as Ações Internas e o Plano Estratégico da Marinha



Fonte: Adaptado do Sumário-Executivo do GT-SPD 2018 (BRASIL, 2019c)

Como demonstrado na figura nº 3, idealizou-se uma matriz de correlação direta entre as AI (instrumento de planejamento orçamentário) e as AEN. No modelo proposto, para fins de planejamento, cada AI poderia ser vinculada a uma e somente uma AEN (matriz 1-1), viabilizando uma correlação sistêmica entre os processos estratégicos e orçamentários da Força.

Com efeito, buscou-se oferecer ao processo de tomada de decisão o volume de recursos necessários ao custeio de determinada AEN, avaliar seu progresso - por meio de indicadores de desempenho - assim como correlacioná-lo aos montantes de recursos despendidos, a partir da geração de relatórios de eficiência no gasto, dentre outras possibilidades. Ademais, tornou-se possível estabelecer prioridades na alocação de recursos tendo por base evidências do grau de importância relativa de cada AEN, previamente estabelecido pela Alta Administração Naval.

De fato, intencionou-se que, com a introdução do planejamento estratégico como instrumento de orientação aos processos orçamentários da Força, a alocação de recursos, até então predominantemente executada por intermédio dos ODS, em uma perspectiva funcional-programática, passasse a ser orientada por seus objetivos e ações estratégicas.

Em síntese, o modelo idealizado nas deliberações do GT permitirá à Alta Administração Naval não simplesmente detalhar a distribuição de recursos pelas distintas AI, mas extrair informações que auxiliem no monitoramento e avaliação da gestão orçamentária, assim como no processo de tomada de decisão de segregar recursos para a consecução de seus projetos estratégicos em detrimento dos demais dispêndios administrativos e operacionais, especialmente por ocasião da montagem da proposta orçamentária da Força.

## **5 Implementação das deliberações do GT e proposição de um modelo aplicável a outros órgãos da administração pública**

Tendo como objetivo a promoção do alinhamento entre as metas da MB e o Plano Estratégico da Marinha, encontra-se em fase final de desenvolvimento uma nova funcionalidade no SIPLAD, que permitirá o registro eletrônico do PEM, bem como dos demais planos de alto nível da Força e sua vinculação às Ações Internas do SPD.

Essa proposta tem por objetivo incrementar a publicidade dos planejamentos estratégicos das organizações militares da Força, tornando-os passíveis de consulta em sistema, bem como aprimorar o planejamento de metas da MB, possibilitando a obtenção de informações integradas entre estratégia e orçamento. Como exemplos, podem ser mencionados o montante de recursos alocado em proveito de determinada AEN ou o volume de gastos efetuados em prol de seu planejamento estratégico frente aos gastos administrativos gerais.

Como regra básica, a vinculação em tela deverá respeitar a premissa de que, em nenhuma hipótese, uma AI poderá ser vinculada a mais de uma AEN. A inobservância ao disposto poderá gerar situações onde não seja possível discriminar o montante despendido em favor de cada Ação Estratégica.

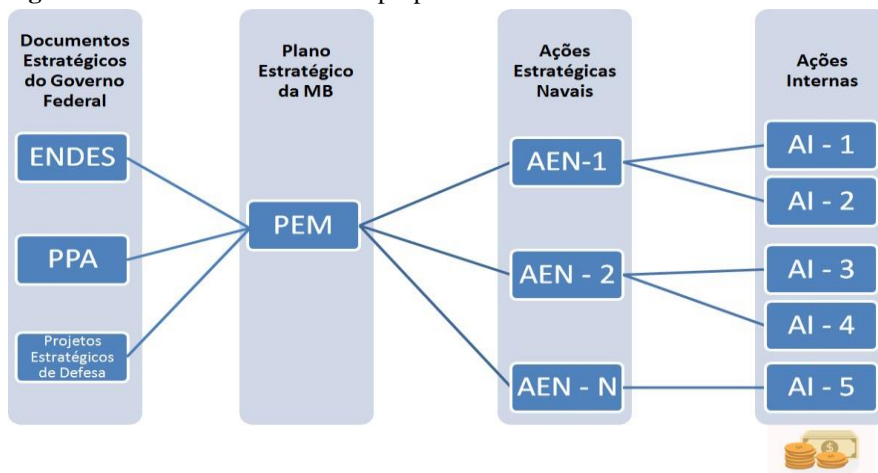


Em resposta ao novo modelo, foram também realizados ajustes na regra de codificação das AI, com vistas a evidenciar o alinhamento estratégico-orçamentário, conforme ilustra a figura nº 1. O primeiro dígito, que apontava o responsável funcional pelo gasto, passou a identificar conjuntos de AI com propriedades semelhantes, os chamados agregadores, dentre os quais há um que congrega, exclusivamente, as AI que possuem vinculação direta às AEN, permitindo a sua segregação das demais, para que sejam priorizadas na alocação de recursos.

Sem embargo dos progressos já observados quanto ao alinhamento entre o PEM e processo alocativo da MB, ainda se observam oportunidades de aprimoramento no que concerne à captação das diretrizes e demandas do governo federal e, principalmente, da sociedade, de forma que as mesmas possam ser refletidas nas atividades desempenhadas pela Força e, conseqüentemente, em sua governança orçamentária.

Nesse contexto, o que está em estudo é um modelo de correlação sistêmica entre os objetivos e ações estratégicas da MB e os planos, estratégias e documentos de planejamento de alto nível do governo federal, tais como o Plano Plurianual (PPA), a Estratégia Nacional de Defesa (END), o Plano de Articulação e Equipamento de Defesa (PAED) e a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES), conforme ilustra a figura nº 4.

Figura nº 04 – Modelo conceitual proposto



Fonte: Elaborado pelos autores.

No modelo em estudo, a montagem do PEM será realizada por meio de um processo que contemple uma etapa prévia e formal de identificação das demandas coletivas politicamente declaradas à sociedade. Após o levantamento das agendas transversais às atividades que tangenciem àquelas desempenhadas pela MB, competirá aos planejadores procederem à etapa subsequente, que consiste formular objetivos e ações estratégicas que contribuam para o atendimento às demandas apresentadas, os quais serão refletidos nas AI vinculadas, estando, portanto, espelhados no planejamento orçamentário da Força.

Entende-se que a implementação do modelo permitirá que a formulação e priorização dos objetivos e ações estratégicas, que nortearão o planejamento alocativo da MB, estejam alinhados aos anseios da sociedade brasileira, materializados na forma de documentos de planejamento que expressarão a agenda do governo federal. Dessa forma, garantir-se-á que o financiamento orçamentário a projetos navais maximize a geração de valor público.

Trata-se de um modelo conceitual decorrente do atual momento do país e da Força, após a implantação dos resultados do GT SPD 2018, e que possui duplo propósito, sendo passível de replicação em outros órgãos públicos: maximizam o atendimentos às demandas da sociedade ao longo de sua atuação, contribuindo para a geração de valor público e, justamente por isso, podem representar maior grau de prioridade pelo governo federal na concessão de dotações, sendo, portanto, benéfico a ambas as partes.

## **6 Considerações finais**

O Sistema do Plano Diretor da Marinha é um instrumento que vem garantindo, ao longo dos últimos cinquenta e seis anos, estabilidade e direcionamento nos processos de gestão orçamentária da MB. Suas últimas modificações refletem a importância que a Alta Administração Naval imputa à integração do planejamento estratégico com sua política de alocação de recursos, especialmente quando inserido no contexto de fragilidade econômico-fiscal vivenciado pelo país nos últimos anos.

Em face do exposto, observa-se que as práticas da MB relacionadas ao alinhamento estratégico-orçamentário estão adequadas ao Novo Regime Fiscal e ao modelo de governança proposto no PPA 2020-2023, assim como possuem alto grau de replicabilidade para casos similares nos demais órgãos do governo federal.

Ao comunicar a experiência de adequação do pioneiro Sistema do Plano Diretor (SPD) ao atual Plano Estratégico da Marinha (PEM), entende-se que este relato contribui, em caso concreto, para o fomento à introdução de melhorias na prática da administração pública. Ademais, as evidências discutidas noticiam que a MB continua na sua constante busca pela adequação do modelo de gestão às boas práticas do processo de tomada de decisão, promovendo ações de alinhamento estratégico-orçamentário, bem como oportunidades de aprimoramento, como no modelo conceitual em estudo, sob o pano de fundo uma agenda de governança pública.

Por fim, há que se ressaltar que somente a partir da cultura de planejamento, adequado e alinhado às políticas públicas legitimadas na agenda de governo, retomará o país seu caminho de desenvolvimento econômico e social, com fluxos sustentáveis de recursos para as ações e investimentos prioritários, assim garantindo a boa prestação de serviços para a sociedade.

## **Referências**

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Emenda Constitucional nº 95, de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), para instituir o Novo Regime Fiscal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.203, de 2017**. Dispõe sobre a Política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 2017a.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.971, de 2019**. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Diário Oficial, Brasília, DF, 30 dez. 2019a.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. **Nota Técnica Conjunta nº 03/2019**: subsídios à apreciação do Projeto de Lei do Plano Plurianual para o período de 2020 a 2023 (PLN nº 21/2019). Consultoria de Orçamentos, Fiscalização e Controle do Senado Federal (CONORF-SF) e Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira da Câmara dos Deputados (CONOF-CD). Brasília, DF, set. 2019b. 30p.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas para a Gestão do Plano Diretor** (SGM-401 Rev.1). Brasília, DF, 2014. 213p.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. **Plano Estratégico da Marinha** (EMA-300 Rev.3). Brasília, DF, 2017b. 40p.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha. **Grupo de Trabalho – Sistema do Plano Diretor** (GT-SPD 2018) – Sumário Executivo. Rio de Janeiro, RJ, 2019c. 78p.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social** – Sumário Executivo. Brasília, DF, 2018. 51p.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 7.867/2017/Plenário-TCU**. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br>> Acesso em 23/02/2020.

DONVITO, P. A. *The Essentials of a Planning-Programming-Budgeting System*. Santa Monica: RAND Corporation, 1969. 24p.

FONSECA, M. A. R. **Planejamento e desenvolvimento econômico**. Editora Tomson Learning, São Paulo, 2006. 239p.

GIMENE, M. A construção de um sistema integrado de planejamento e orçamento no Brasil: origens, avanços e desafios. In: GIMENE, M; COUTO, L. F. (Org.) **Planejamento e orçamento público no Brasil**. Editora ENAP, Brasília, DF, 2017. 244p.