

Benefícios trazidos pela Implantação do Módulo Planejamento no Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor no Processo de Elaboração da Proposta Orçamentária da Marinha do Brasil

Autoria: C-ApA-IM 2023 – DGOM – 42

RESUMO

O planejamento orçamentário federal passou por mudanças significativas ao longo dos anos, tornando complexa a padronização dos procedimentos. A Marinha do Brasil (MB) busca aprimorar sua eficiência na gestão orçamentária com o Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD), que recentemente implementou o Módulo Planejamento. Este estudo visa investigar os benefícios da implantação do módulo no processo de elaboração do Plano de Ação da Marinha. Foram conduzidas entrevistas com o Chefe do Departamento do Plano Diretor e a Encarregada da Divisão de Programação da Diretoria de Gestão Orçamentária da MB, que desempenharam papéis essenciais na implementação do módulo. Os objetivos incluem identificar componentes e funcionalidades do módulo, avaliar o impacto na eficiência do processo, investigar como afetou a alocação de recursos e identificar desafios enfrentados e como foram superados.

Palavras-chaves: Orçamento Público; Processo Orçamentário; Sistema de Planejamento; Ciclo de Planejamento; SIPLAD; Módulo Planejamento.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento governamental é um processo dinâmico e complexo. Anualmente, os órgãos governamentais enfrentam o desafio de alinhar suas estratégias e orçamentos para atender às crescentes demandas, às prioridades emergentes e a própria dinâmica orçamentária, que apresenta mudanças a cada ano. Essa capacidade de se adaptar a um ambiente dinâmico é essencial para garantir a eficiência na gestão de recursos públicos.

A Marinha do Brasil (MB), como parte integrante desse cenário desafiador, tem buscado continuamente aprimorar seus processos para acompanhar as transformações que afetam o orçamento federal e as suas demandas internas. Uma das iniciativas mais recentes é a implementação do Módulo Planejamento no Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD), sistema utilizado na MB para fazer a gestão do planejamento e execução orçamentária.

A implementação do Módulo Planejamento representa um esforço para aprimorar a eficiência de seu processo de planejamento orçamentário, não apenas em resposta às mudanças no orçamento federal, mas também para lidar com desafios internos específicos. Esse novo módulo introduz uma dimensão crucial à gestão orçamentária, oferecendo ferramentas e recursos que podem facilitar a adaptação às mudanças.

Neste contexto, este trabalho visa aprofundar a compreensão dos benefícios percebidos pela Marinha do Brasil com a implantação do Módulo Planejamento no SIPLAD. Ao explorar como essa inovação tem afetado a elaboração do orçamento da Marinha, como a adaptação a mudanças no ambiente orçamentário, bem como as demandas internas, pode ser otimizada. Por meio da análise dos benefícios e dos

desafios observados, busca-se contribuir para a contínua melhoria na gestão orçamentária da Marinha e fornecer possíveis sugestões para o futuro.

A presente pesquisa está limitada às percepções dos gestores componentes da Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha (DGOM), órgão responsável pela gestão do orçamento no âmbito da MB, que estejam inseridos na sistemática do Sistema do Plano Diretor (SPD) e sua aplicação na MB. O estudo será aplicado no âmbito na DGOM, analisando a percepção de seus gestores com os elementos das demais organizações da MB, de forma a analisar os benefícios que foram trazidos com a implementação do módulo planejamento do SIPLAD.

Do ponto de vista do orçamento, a abordagem será exclusivamente sobre as despesas discricionárias, uma vez que as despesas obrigatórias seguem um procedimento distinto no contexto da Marinha.

Desta forma, este trabalho tem como problema de pesquisa responder à pergunta: Quais os benefícios percebidos com a implantação do módulo planejamento no SIPLAD, no processo de montagem do Plano de Ação (PA) da Marinha? Tendo como objetivo geral investigar e analisar os benefícios observados pela MB com a implantação do módulo Planejamento no SIPLAD no processo de elaboração do Plano de Ação. Para isso, serão observados os seguintes objetivos específicos: Identificar os principais componentes e funcionalidades do Módulo Planejamento que foi implantado no SIPLAD, avaliar se a implementação afetou a eficiência do processo de montagem do PA, investigar como a implantação influenciou a alocação de recursos orçamentários de acordo com as prioridades estratégicas da Marinha e identificar desafios e obstáculos enfrentados na utilização do Módulo Planejamento e como a MB lidou com esses desafios.

Este estudo se justifica levando em consideração a busca pela eficiência, eficácia e efetividade, sendo essencial para o alcance dos objetivos e metas do Estado. A implantação do Módulo Planejamento é uma medida que visa contribuir para a melhoria da gestão pública, ao permitir uma melhor organização e planejamento das atividades e dos gastos públicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Orçamento Público

Como forma de contextualizar o surgimento da necessidade de melhor controle dos recursos públicos, faz-se mister o conhecimento da definição do orçamento público. Observa-se o abordado por Noblat et al. (2013), o Orçamento Público é o instrumento de gestão de maior relevância e provavelmente o mais antigo da administração pública. É um instrumento que os governos usam para organizar os seus recursos financeiros. Partindo da intenção inicial de controle, o orçamento público tem evoluído e vem incorporando novas instrumentalidades.

Evidenciando sua expressão em políticas governamentais e sua posição fundamental como instrumento de finanças públicas temos o dito por Xerez (2013), O orçamento público é considerado o instrumento fundamental das finanças públicas e tem como características traduzir os projetos e programas de governo, bem como as políticas financeiras, econômicas e sociais adotadas pelo chefe do Poder Executivo.

2.2. Ações Orçamentárias e Planos Orçamentários

As Ações Orçamentárias (AO) são entendidas como o principal classificador orçamentário público federal e entende-se que cada AO deve representar um conjunto de operações das quais resultem produtos (bens ou serviços) que contribuem para atender ao objetivo de um programa (BRASIL, 2023b). Já os Planos Orçamentários (PO) são uma identificação orçamentária de caráter gerencial, vinculada à ação orçamentária, que tem por finalidade permitir que, tanto na elaboração do orçamento quanto o acompanhamento físico e financeiro da execução, ocorram num nível mais detalhado do que o do subtítulo/localizador de gasto (BRASIL, 2023b).

2.3. Plano Diretor

Instrumento pelo qual a Marinha do Brasil organiza a gestão de seus recursos orçamentários. O Plano Diretor (PD), iniciado por meio do Aviso Ministerial no 1.923, de 25 de setembro de 1963, é um instrumento de planejamento, execução e controle, de caráter permanente, inerente às gestões orçamentária e financeira desenvolvidas nos diversos escalões administrativos, visando à adequação dos recursos disponíveis às necessidades da Marinha do Brasil (BRASIL, 2021).

2.4. Sistema do Plano Diretor (SPD)

O SPD materializa o conceito do Plano Diretor, estabelecendo atores, conceitos e diretrizes, de forma que se possa colocar na prática a gestão orçamentária. O SPD se constitui em um conjunto de conceitos, processos, regras de funcionamento, atores e procedimentos, os quais permitem o planejamento, a execução e o acompanhamento das atividades orçamentárias, bem como a produção de informações gerenciais necessárias à tomada de decisão (BRASIL, 2021).

Enquanto o PD remonta a um instrumento permanente de gestão orçamentária e financeira, o SPD trata de sua projeção sobre a estrutura administrativa da MB. Seus Órgãos e Organizações Militares são interdependentes, cuja interação é pautada por procedimentos específicos, que objetivam alcançar os propósitos para os quais foi criado (BRASIL, 2021).

De acordo com Oliveira Junior (2018), o Sistema do Plano Diretor (SPD) representa uma ferramenta estratégica essencial para a Alta Administração Naval, desempenhando um papel decisivo no planejamento, execução e controle das atividades orçamentárias e financeiras da Marinha.

2.5. Plano de Ação (PA) e Ação Interna (AI)

Consoante Graciliano e Da Costa Marques, o Plano de Ação (PA) é o conjunto dos projetos dos diversos Planos Básicos (PB) aos quais tenham sido dotados recursos financeiros no exercício, sendo a parcela do plano diretor correspondente a um exercício financeiro. Cabe destacar que o conceito de PB evoluiu para o conceito de Agregadores do Plano de Ação. Eles constituem um agrupamento de Ações Internas que possuem similaridades em termos de classificação orçamentária governamental, bem como semelhança no que concerne aos processos de planejamento e execução orçamentária na MB (BRASIL, 2021).

Por sua vez, as Ações Internas (AI) são definidas como instrumentos de materialização das metas da Marinha e de seus respectivos detalhamentos,

permitindo a sua identificação, de forma clara e objetiva e, conseqüentemente, correspondendo a um resultado a ser atingido, sendo associadas, para efeitos de planejamento, a apenas um par AO/PO (BRASIL, 2021).

2.6. Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD)

Sistema informatizado pelo qual a Marinha operacionaliza o acompanhamento do SPD, em relação ao orçamento e atingimento das metas financeiras.

O SIPLAD é uma ferramenta que tem por finalidade apoiar o planejamento, a execução, o controle, a avaliação e o acompanhamento das atividades inerentes ao orçamento na MB (BRASIL, 2021).

Segundo Oliveira Junior (2018), o SIPLAD é um sistema informatizado que viabiliza a transmissão de informações e decisões necessárias para o andamento dos processos orçamentários da MB, destacando-se o monitoramento do progresso físico-financeiro das metas em relação aos valores programados.

2.7. Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP)

Para gerenciamento das informações relativas ao planejamento orçamentário da União, o Governo Federal utiliza o SIOP.

Segundo Noblat, Barcelos e Souza (2013), o sistema tem como objetivo contribuir para a melhoria do processo de elaboração do orçamento, além de proporcionar a utilização de instrumentos tecnológicos mais modernos.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo tem caráter de pesquisa qualitativa que, segundo Neves (1996), compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Nesse sentido, será adotada esse tipo de pesquisa a fim de perceber como a mudança no SIPLAD afetou os atores que estão inseridos nos processos gerenciados pelo sistema.

A presente pesquisa descritiva buscará, segundo Gil (2002), descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. O autor também explora a possibilidade de serem apresentados elementos exploratórios, o que tornaria uma pesquisa descritiva com elementos exploratórios: “embora definidas como descritivas com base em seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias” (GIL, 2002).

3.2 COLETA DE DADOS

Os meios de investigação que foram utilizados podem ser classificados como entrevista, que, segundo Haguette (apud Boni e Quaresma, 2005), é o processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. Com tal método busca-se extrair as informações e o conhecimento de gestores inseridos no processo do SIPLAD e suas percepções sobre os impactos da implantação do Módulo Planejamento.

A fim de dar suporte aos fenômenos abordados, foi utilizada a pesquisa documental, que como dito por Neves (1996), é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar.

Para que seja colhida a maior gama de dados possíveis de procedimentos recém-implantados, e que, ainda não tem normativo que dê suporte operacional as suas atividades, foi utilizada a entrevista aberta. De acordo com Boni e Quaresma (2005), a técnica de entrevistas abertas atende principalmente finalidades exploratórias, é bastante utilizada para o detalhamento de questões e formulação mais precisas dos conceitos relacionados.

Foram formuladas treze perguntas abertas para conduzir as entrevistas. Além disso, antes de iniciar a fase das perguntas, os entrevistados forneceram uma introdução aos tópicos que seriam discutidos.

3.3 REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para que sejam utilizados dados de atores com conhecimento técnico relevante sobre a implantação do Módulo Planejamento, a presente pesquisa definiu o âmbito de investigação na DGOM, organização responsável pelo planejamento e gestão orçamentária da MB, inclusive da gerência do SIPLAD. Para a coleta de dados, foram convidados militares de duas funções-chave, nomeadamente o Chefe do Departamento do Plano Diretor (DGOM-30) e a Encarregada da Divisão de Programação (DGOM-21), já que tiveram participação ativa, tanto no processo de implantação da modificação do sistema, quanto na sua primeira operação, quando o PA de 2024 foi submetido à Secretaria de Orçamento Federal (SOF).

O método de definição da amostra utilizado foi a amostra por julgamento, buscando-se gestores em funções que participaram da implantação do novo módulo e que ainda estejam desempenhando suas funções com o sistema em funcionamento. Segundo Malhotra (2001), esse tipo de amostragem é uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador.

As entrevistas foram realizadas com perguntas e abertas, tentando manter um tempo máximo de entrevista de 45 minutos. As sessões foram gravadas e transcritas para documento de texto editável. O consentimento foi dado pelos entrevistados nas tratativas por e-mail, no momento do convite para participação no trabalho. Os dados foram transcritos separadamente e posteriormente foi realizada a correlação dos assuntos chave para a devida análise de dados e apresentação de resultados.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise de dados foi realizada conforme o proposto por Bardin (2011), a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados.

De acordo com os objetivos específicos, foram elaborados seis tópicos para a análise dos dados. Buscou-se a condensação das informações, fazendo paralelo com as visões evidenciadas pelos entrevistados. Os dados foram úteis tanto para determinarem procedimentos ainda não tratados por norma interna da MB, quanto para estabelecer a percepção dos benefícios e desafios decorrentes da implantação do Módulo Planejamento.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 COMPONENTES E FUNCIONALIDADES DO MÓDULO PLANEJAMENTO

O Módulo Planejamento do SIPLAD é uma ferramenta que abrange três subfunções distintas, cada uma com características e funcionalidades específicas. Ele foi projetado para apoiar o processo de planejamento orçamentário da Marinha do Brasil (MB) e oferece maior flexibilidade e personalização.

Uma das subfunções mais importantes do módulo Planejamento é o Ciclo de Captação de Necessidades, que permite a criação de ciclos de trabalho personalizáveis. Os atores e fluxos de informações podem ser definidos, permitindo uma adaptação às necessidades SPD. A personalização é uma característica fundamental, pois o contexto orçamentário pode mudar devido a vários fatores, incluindo a economia do país, políticas econômicas e a previsão orçamentária. Dentro desta subfunção, o Gerente de Metas pode inserir subsídios e informações, o que é crucial para a construção do PA da Marinha. Várias funcionalidades, como grupos de categorias, cadastro de cenários, níveis de detalhamento e perfis de atores, permitem uma personalização eficiente do ciclo de captação de necessidades. A flexibilidade do sistema também permite a configuração de fluxos de trabalho específicos para cada ciclo.

Tabela 1 – Componentes da subfunção Ciclo de Captação de Necessidades.

Componente	Descrição
Grupos	- São categorias configuráveis que agrupam AI relacionadas. - Personalizáveis de acordo com as necessidades do EMA.
Ciclos	- Representam fluxos de trabalho para captação de necessidades. - Configuráveis para definir atores e fluxos de informações. - Adaptação aos processos específicos.
Cenários	- Formas de coleta de informações para planejamento. - Configurados com informações específicas e valores associados.
Níveis de Detalhamento	- Estipulam quais campos devem ser preenchidos por atores durante a captação de necessidades.
Perfis de Atores	- Definem as funções que participam dos ciclos.
Tempo de Abertura	- Período em que um ciclo está disponível para captação de necessidades. - Adaptável às demandas de programação do PA.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O Ciclo de Montagem da Proposta Orçamentária é a segunda subfunção do módulo Planejamento. Permite a importação de vários ciclos que se conectam para formar a Proposta Orçamentária da MB, gerenciada pelo DGOM-21. O EMA (Estado-Maior da Armada) planeja por AI, e o sistema corresponde AO e PO. Nele alocam-se recursos de acordo com os tetos definidos pelo EMA e as Fontes de Recurso (FR), garantindo que, as receitas vinculadas sejam gerenciadas de acordo com as regras específicas. Segundo Mendes (2009) receitas vinculadas são provenientes de tributo ou contribuição cujos valores arrecadados são direcionados, por lei ou pela Constituição, a uma determinada despesa.

A terceira subfunção é chamada de Gestão do PA. Permite que a Marinha continue planejando ao longo do ano, adaptando-se às mudanças no cenário orçamentário. Diferentemente da versão anterior do SIPLAD, que fazia a

correspondência entre o PA da MB e da Dotação apenas no final de dezembro, o novo Módulo Planejamento gerencia a alocação de recursos à medida que o PA evolui. O sistema é altamente personalizável e fornece uma central de relatórios gerenciais.

Essas funcionalidades flexíveis e a capacidade de adaptação são essenciais para a gestão eficaz do planejamento orçamentário da Marinha, permitindo que o sistema evolua e se ajuste às mudanças nas necessidades e no cenário econômico.

4.2 AUMENTO DA EFICIÊNCIA NA MONTAGEM DO PA

Inicialmente, o SIPLAD começou a ser modernizado em 2013, mas a equipe de implantação reconheceu a necessidade de amadurecimento antes de formular o Módulo Planejamento. Nos anos seguintes, houve desenvolvimento e amadurecimento do SIPLAD, culminando na implementação do Módulo de Planejamento. A necessidade de um sistema eficaz se tornou evidente quando a versão anterior do SIPLAD se tornou ineficaz durante um Grupo de Trabalho (GT-SPD 2018) instituído em 2018. De acordo com Oliveira Junior (2018), em 2018 foi instituído um Grupo de Trabalho (GT) com o objetivo de aprimorar o Plano Diretor, buscando, dentre outros objetivos, seu alinhamento com o Planejamento Estratégico da Força.

A razão para a implementação do Módulo Planejamento está na complexidade e na quantidade de informações envolvidas no processo de planejamento da Marinha. A dinâmica desse processo exige o apoio de um sistema eficiente para lidar com múltiplos atores e garantir que o planejamento seja conduzido de maneira eficaz.

A eficiência no processo de elaboração é crucial, e o SIPLAD demonstrou sua capacidade de se adaptar a desafios, com a incorporação de mudanças relacionadas aos diversos atores do SPD. Mesmo durante um ano particularmente desafiador, o sistema se comportou bem, o que sugere que em condições normais, sua eficiência deve ser ainda maior.

Em relação à redução de tempo e recursos necessários para concluir o processo de planejamento, o entrevistado mencionou que, embora tenha havido melhorias, talvez não tenha sido tão perceptível ou mensurável no ano atual. Isso ocorreu devido à redução do tempo disponível para realizar o planejamento, mas a equipe conseguiu se adaptar e responder de forma eficaz mesmo diante desse desafio.

Conclui-se que a jornada de modernização do SIPLAD, culminando na implementação do Módulo Planejamento, foi uma resposta à complexidade e à dinâmica do processo de planejamento da Marinha. A necessidade de um sistema eficaz se tornou evidente, especialmente após o desafio enfrentado durante o GT-SDP 2018.

Embora a redução de tempo e recursos para o processo de planejamento não tenha sido tão perceptível no ano atual, devido à limitação de tempo, o sistema mostrou resiliência e eficácia em sua operação. Isso sugere que, em situações normais, suas melhorias podem ser ainda mais evidentes. Portanto, a implementação do Módulo Planejamento no SIPLAD representa um passo significativo em direção a uma gestão orçamentária mais eficiente e adaptável à complexidade das demandas da MB.

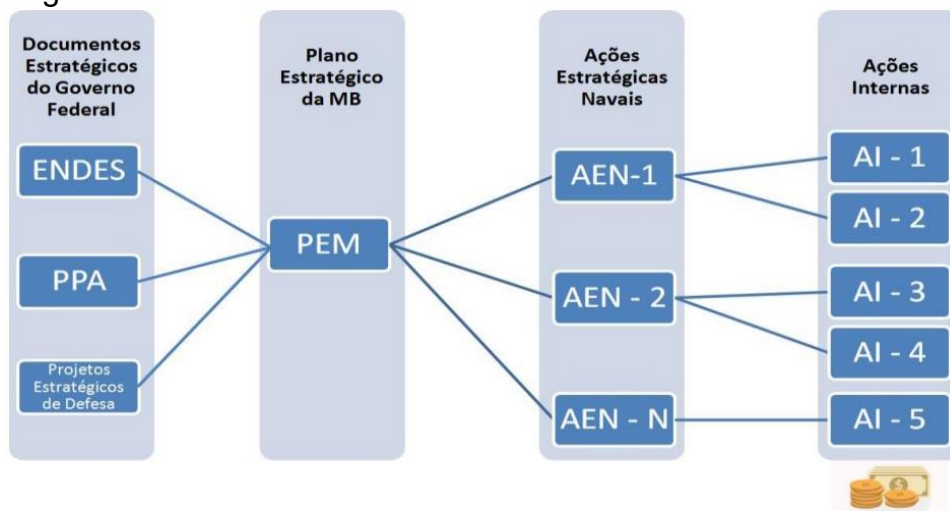
4.3 ALINHAMENTO COM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em busca do alinhamento do planejamento orçamentário com o planejamento estratégico, a MB criou as Ações Estratégicas Navais (AEN). As AEN são as ações concretas e adequadas à realidade do País em diversos aspectos, com destaque para o orçamentário, tecnológico, de disponibilidade de matéria-prima e capacitação (BRASIL, 2020). Elas se relacionam com as Ações Internas do SIPLAD, o que faz com que cada alocação de crédito tenha uma AI específica, que se relaciona com um par de AO e PO, o que, por sua vez, se relaciona também com um código e descrição de uma AEN, apontando para o alinhamento estratégico das decisões orçamentárias.

A MB instituiu o sistema o Sistema de Apoio à Decisão para a Otimização de Orçamento (SAD-ORC) a fim de contribuir para a otimização dos recursos orçamentários da MB. (BRASIL, 2023a). Resumidamente, esse sistema torna possível a priorização de AEN, com base em modelo matemático, de forma que, com base na vinculação de AEN com AI, seja possível alocar recursos nas áreas com maior importância estratégica. Porém, para fins de gestão orçamentária, verificou-se que fica a cargo do SIPLAD, tendo as correlações das AI com AEN no sistema, a extração de relatórios gerenciais do banco de dados. Essas possibilidades de extração de relatórios possibilitam a visão de como o orçamento está sendo planejado e executado em cada ótica: orçamentária intra-MB, por meio das AI; governamental federal, por meio dos pares AO/PO; e por alinhamento de estratégico da força, por meio das AEN.

A figura abaixo ilustrar o relacionamento de AEN com AI:

Figura 1 – Relacionamento de AEN com AI



Fonte: Oliveira Junior, Amorim e Souza (2020)

4.4 DESAFIOS ENFRENTADOS

No decorrer das entrevistas, foram abordados os desafios enfrentados e como foi a reação a eles. Pela experiência do DGOM-30, alguns desafios estiveram presentes ao longo do período de implantação. Relatou-se, após a implantação do Módulo Planejamento, a dificuldade na conciliação dos subsídios enviados pelos diversos atores do SPD, pois o contexto em que o orçamento está inserido pode mudar, a depender da economia do país, de particularidades do planejamento de cada setor da MB, das políticas econômicas do país, da previsão de orçamento para

os anos subsequentes. Cada mudança nesse cenário exigia a formulação de novas diretrizes para elaboração do PA.

As considerações acima mencionadas geraram a necessidade de que o sistema incorporasse características fundamentais, tais como resiliência e flexibilidade. Era imperativo que os investimentos feitos com recursos públicos demonstrassem durabilidade e a capacidade de adaptação a diversas mudanças que poderiam ocorrer no contexto do planejamento orçamentário. Para atender a esse requisito, foi mantida a orientação de não limitar as possibilidades. Em vez disso, foi mantida uma elevada capacidade de personalização de uma variedade de parâmetros que poderiam ser integrados às subfunções do Módulo Planejamento.

Na visão de usuário, em seu primeiro ano de efetiva operação do novo módulo, a DGOM-21 relatou que, sendo um ano atípico, tiveram novas AO que não constavam no SIPLAD. Como o tempo para inserção dos dados e envio dos subsídios no SIOP era escasso, esse controle das novas ações orçamentárias, que seriam lançadas no SIOP, teve que ser feito por meio de planilhas por fora do sistema.

Outro dado que deve ser inserido no SIOP é a Fonte de Recurso (FR), que acabaram seguindo a mesma sistemática de necessidade de controle externo ao sistema. No que tange às FR, observou-se que houve impossibilidade de gerenciamento dos montantes pelo SIPLAD, pois era necessária uma atualização constante do saldo remanescente de cada FR. Além disso, cada FR pode estar sujeita a diversas regras específicas (por força de Lei) para sua adequação às AO, dada a possibilidade de ser uma Receita Vinculada. Em suma, a complexidade de regras que norteiam a correspondência entre as FR e as AO, aliada a necessidade da atualização em tempo real dos saldos alocados, culminou na decisão de gerenciar esses dados de forma externa ao SIPLAD.

Conclui-se, portanto, que é de suma importância persistir no aprimoramento contínuo do Módulo Planejamento, adaptando-o de acordo com as mudanças no cenário orçamentário, a fim de otimizar sua eficiência e eficácia. Portanto, o propósito de identificar os desafios e suas abordagens não apenas fornece insights valiosos sobre o passado, mas também aponta para oportunidades de melhorias futuras no sistema, garantindo uma gestão orçamentária mais eficiente e a evolução do sistema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi abordado neste trabalho, pode-se concluir brevemente algumas das problemáticas que causam a complexidade do planejamento governamental. Nesse contexto, a MB deve acompanhar as tendências do assunto e implementar formas de manter sua busca pela eficiência. Para materializar essa busca, houve a implementação do Módulo Planejamento, trazendo novas características para o SIPLAD, aumentando sua flexibilidade para sustentar o planejamento orçamentário na MB e relacionado ao Governo Federal, trazendo, ainda, resiliência para o sistema, buscando-se garantir que o investimento de recursos públicos na evolução do sistema dure por muitos anos.

Buscou-se com esse estudo aprofundar a compreensão dos benefícios percebidos pela Marinha com a implantação do Módulo Planejamento, com foco no processo de elaboração do PA. Pode-se perceber que houve o estabelecimento de novas subfunções no SIPLAD que trouxeram rapidez, flexibilidade e capacidade de

adaptação às mudanças do processo orçamentário. Percebeu-se ainda que redução de tempo e recursos na montagem do PA, relatados nas entrevistas.

Destaca-se também a aproximação, cada vez maior, com o planejamento estratégico, já que o sistema traz, desde a sua fase inicial de planejamento do PA a possibilidade de serem criados ciclos de planejamento com base nas AEN. Também podem ser emitidos relatórios gerenciais que possivelmente darão suporte para os altos decisores da Força, a fim de que as decisões estratégicas sejam tomadas tendo acesso a documentos gerenciais com informações orçamentárias.

No entanto, é importante mencionar as oportunidades de melhorias no sistema. Podem ser trazidos ao sistema a possibilidade de inserção de novas AO caso sejam criadas com o início de novo ciclo orçamentário. Já no caso das FR, mesmo havendo um controle pelo sistema, foi relatado que houve necessidade de atualização constante de saldo remanescente por meio de controle externo ao sistema, sendo agravado pelo alto número de regras para adequação de FR e AO, devido à existência de receitas vinculadas.

Desta forma, o trabalho atingiu o objetivo geral de investigar e analisar os benefícios observados pela MB com a implantação do módulo Planejamento no SIPLAD no processo de elaboração do Plano de Ação. Para isso, foram atingidos os objetivos específicos ao longo da análise de resultados.

Porém, este estudo se ateve realizar investigação dos benefícios percebidos pela ótica dos gestores da DGOM. Outros atores que estão envolvidos no processo orçamentário poderiam contribuir para analisar benefícios e contribuir com oportunidades de melhorias, como por exemplo, representantes do Estado-Maior da Armada (Órgão de Direção Geral - ODG) e dos Órgãos de Direção Setorial.

Por esse motivo, sugere-se como tema para futuras pesquisas, os benefícios trazidos pelo módulo planejamento para os ODG e ODS, bem como, recomenda-se uma análise mais profunda sobre os impactos que o módulo planejamento pode ter trazido para o planejamento estratégico na MB.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BALBE, Ronald da Silva. **Uso de tecnologias de informação e comunicação na gestão pública: exemplos no governo federal**. 2010.

BEZERRA, Ricardo Alfredo Ribeiro. **Orçamento de Resultados Incentivos para Implantação do Orçamento de Resultados no Brasil**. Monografia (Especialização em Orçamento Público). Universidade de Brasília-UnB, Brasília, 2007.

BOECHAT, Stephan Righi. **Desenvolvimento econômico e orçamento por resultados**. 2016.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol. 2 nº 1 (3), p. 68-80. 2005.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Estado-Maior da Armada, Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas para a Gestão do Plano Diretor (SGM-401 Rev. 2)**. Brasília, DF, 2021.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Circular nº 2/2023: Diretrizes gerais para a montagem do Plano de Ação (PA) 2024**. Rio de Janeiro, RJ, 2023a.

BRASIL. Secretaria do Orçamento Federal. **Manual Técnico de Orçamento (MTO-2024)**. Brasília, DF, 2023b.

DOS SANTOS, Flavio Rosendo et al. **O orçamento-programa e a execução das políticas públicas**. Revista do Serviço Público, v. 68, n. 1, p. 191-212, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como classificar as pesquisas**. Como elaborar projetos de pesquisa, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002.

GRACILIANO, Erivelton Araujo; DA COSTA MARQUES, José Augusto Veiga. **Planejamento orçamentário da Marinha do Brasil: uma aplicação do conceito de orçamento-programa**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing-: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2001.

MENDES, Marcos José. **Sistema Orçamentário Brasileiro: planejamento, equilíbrio fiscal e qualidade do gasto público** Cad. Fin. Públ., Brasília, n.9, p. 57-102, dez. 2009

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, 1996.

NOBLAT, Pedro Luiz Delgado; BARCELOS, Carlos Leonardo Klein; SOUZA, Bruno Cesar Grossi de. **Orçamento público: visão geral**. 2013.

NUNES, André; OLIVEIRA, Ricardo Borges; BEÚ, Rivany Borges. **O orçamento-programa no contexto da gestão pública**. Revista eletrônica em gestão, educação e tecnologia ambiental, p. 424-432, 2015.

OLIVEIRA JUNIOR, Jorge Nascimento de. **Orçamento por Resultado: Aprimoramentos ao Processo Orçamentário da Marinha do Brasil**. Rio de Janeiro, 2018. 133 p Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.

OLIVEIRA JUNIOR, Jorge Nascimento de; AMORIM, Thiago Martins; SOUZA, Thiago Silva e. **O alinhamento estratégico-orçamentário da Marinha do Brasil**.

VII Encontro Brasileiro de Administração Pública. Brasília, DF, 2020. Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2020.

SANTO DAL BEM PIRES, José; MOTTA, Walmir Francelino. **A evolução histórica do orçamento público e sua importância para a sociedade.** Enfoque: Reflexão Contábil, v. 25, n. 2, p. 16-25, 2006.

XEREZ, Sebastião. **A evolução do orçamento público e seus instrumentos de planejamento.** Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXIII, n. 000043, 2013.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

1. Quando e por que o módulo Planejamento no SIPLAD foi implantado na Marinha do Brasil?
2. Quais eram os principais objetivos e metas da implantação?
3. Quais desafios e obstáculos foram enfrentados durante a implantação do módulo Planejamento no SIPLAD?
4. Como a Marinha do Brasil lidou com esses desafios e quais soluções foram implementadas?
5. Quais benefícios específicos foram percebidos com a implantação do módulo Planejamento no SIPLAD no processo de elaboração da proposta orçamentária?
6. Há indicadores de desempenho no SIPLAD que demonstrem o incremento da eficiência do processo com esse novo módulo?
7. Como a implantação do módulo Planejamento afetou a eficiência do processo de elaboração da proposta orçamentária?
8. Houve redução de tempo ou recursos necessários para concluir o processo?
9. Como a implantação do módulo Planejamento no SIPLAD facilitou a alocação de recursos financeiros de acordo com as prioridades estratégicas da Marinha?
10. Houve uma melhoria na capacidade de alinhar o orçamento com os objetivos estratégicos?
11. Quais foram os principais aprendizados decorrentes da implantação do módulo Planejamento?
12. Existe alguma ideia ou estudo para implantação de novas funcionalidades no módulo planejamento?
13. Que sugestões ou recomendações os entrevistados têm para melhorar a gestão orçamentária no futuro?