

O Planejamento estratégico da Marinha do Brasil (MB) e a programação financeira de dispêndios consubstanciados no PA.

Autoria: C-ApA-IM 2023 – 40

RESUMO

Devido ao atual contexto de restrições orçamentárias frequentes, aumento do escrutínio social e demandas cada vez mais complexas da sociedade em relação aos serviços públicos, torna-se cada vez mais importante a integração do planejamento com as questões orçamentárias nas entidades do setor público. Dentro desse panorama, esta pesquisa adotou uma abordagem descritiva e exploratória, utilizando métodos qualitativos para investigar a relação entre o planejamento estratégico da Marinha do Brasil e os fatores que influenciam as decisões sobre alocação de recursos, a fim de alcançar os objetivos estratégicos. Através da análise de dados oriundos do SIPLAD, entrevistas, além de revisões bibliográficas e análises documentais, foi constatado que a Marinha do Brasil está progredindo de maneira consistente na união entre estratégia e orçamento e que vem encontrando diversos benefícios com isso, no entanto, existem oportunidades para aprimorar ainda mais esse processo.

Palavras-chaves: Alinhamento estratégico-orçamentário. Marinha do Brasil. Orçamento público. Plano de Ação.

1 INTRODUÇÃO

O orçamento desempenha um papel fundamental na execução das atividades de qualquer organização, e no caso de uma instituição com grau de complexidade elevado como a Marinha do Brasil (MB) essa importância é potencializada. O orçamento público não é apenas uma ferramenta de alocação de recursos, mas também um instrumento de tradução das estratégias em ações concretas (CONTI, 2020). Entender como a programação do orçamento se alinha ao planejamento estratégico tem relevante importância no cumprimento dos objetivos da MB.

Na atualização do documento de alto nível no planejamento da Força, é imprescindível garantir essa sincronia entre os objetivos estratégicos dessa Força Armada e o que viria a ser definido para as atividades de gestão orçamentária sob sua supervisão (BRASIL, 2018a). Diante disso, a pesquisa aborda um assunto relevante na conjuntura atual, tendo em vista que a gestão dos recursos orçamentários é essencial para garantir a eficiência operacional e a capacidade de resposta da Marinha aos anseios da população.

Dentre outros fatores, a maior parte da elaboração do planejamento estratégico envolve atividades que afetam o orçamento. Isso significa que as propostas orçamentárias que surgem após a implementação dos planos estratégicos precisam ser influenciadas por essas ações, de modo a garantir que os recursos necessários para sua execução sejam solicitados. No entanto, é importante levar em conta que alguns fatores podem facilitar ou dificultar essa conexão (CUNHA E SOUZA, 2014).

Tendo como base essas complexidades junto às análises dos desafios e obstáculos enfrentados pela Força na integração entre a programação orçamentária e o planejamento estratégico, percebe-se que a pesquisa pode fornecer informações valiosas para o aprimoramento dos processos internos e identificação das áreas que necessitam de atenção especial.

Portanto, este estudo é justificado pelo fato de que contribuirá para a compreensão entre estratégia e orçamento, colaborando para a eficiência das suas ações, a capacidade de resposta e o alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Ele também traz uma contribuição científica para futuras discussões sobre um assunto tão relevante no âmbito da administração pública, podendo fornecer *insights* práticos para aprimorar a gestão financeira em outras organizações governamentais.

Desta forma, este trabalho tem como problema de pesquisa: “como o alinhamento do planejamento estratégico da Marinha do Brasil com a programação financeira do Plano de Ação (PA) contribui para atingir os principais objetivos da instituição?” e tem como objetivo geral analisar como o planejamento estratégico-orçamentário influencia no alcance dos objetivos estratégicos da Marinha do Brasil. Para alcançar essa finalidade, adotam-se como objetivos específicos: verificar o processo de planejamento orçamentário da Marinha do Brasil; estudar a estrutura e o conteúdo da programação orçamentária contida no Plano de Ação, analisar como a alocação de créditos do PA está alinhada às prioridades da MB descritas no Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040), avaliando a utilização de ferramentas na integração do orçamento e do plano estratégico da MB e identificar reflexos na adoção dessa estrutura de alinhamento estratégico-orçamentária.

O trabalho foca na execução orçamentária da Marinha, analisando o alinhamento entre o planejamento estratégico e a programação das despesas do PA. Esta análise foi realizada no período compreendido nos últimos cinco anos, a fim de abranger as práticas mais recentes da instituição.

A presente pesquisa segue uma organização composta por cinco etapas. Na introdução inicial, os principais elementos do problema são apresentados para oferecer ao leitor uma compreensão sobre a relevância do tema. Posteriormente, é explorada a fundamentação teórica e em seguida a metodologia utilizada para coletar e analisar os dados. Outra parte se concentra na análise crítica do tópico, examinando não apenas os princípios amplos do orçamento público, mas também os métodos e práticas empregados atualmente no processo orçamentário da Marinha, incluindo resultados dos procedimentos adotados, embasados nos dados obtidos. Por último, as considerações finais da pesquisa serão apresentadas, seguidas pela referência bibliográfica utilizada e do apêndice com o roteiro de entrevistas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orçamento público

O orçamento público formaliza a estratégia de planejamento, garantindo a organização e padronização das receitas e despesas para um determinado período financeiro. No contexto brasileiro, o marco inicial do orçamento pode ser identificado no decreto legislativo de 15 de dezembro de 1830. Nessa medida, foram estipuladas as despesas e previsões das receitas para cada uma das antigas províncias, referentes ao exercício de 1831 a 1832, marcando assim a primeira legislação orçamentária elaborada pelo corpo legislativo desde o início do império (JAMESON, 1963).

Com a evolução das despesas governamentais o orçamento público passou a representar um amplo consenso político e institucional, em que diferentes grupos, classes e setores da sociedade decidem quanto cada um receberá da parcela excedente da riqueza gerada através dos impostos. A distribuição de recursos no orçamento é realizada visando ao equilíbrio de poder entre os diversos grupos sociais, entretanto não existe uma solução racionalmente perfeita ou uma regra universalmente aceita para isso (TONI, 2021).

Para um ente da federação, o orçamento compreende todas as receitas que serão arrecadadas e todas as despesas autorizadas em um período de um ano, portanto, deve ser trabalhado com um planejamento estratégico responsável (CREPALDI, 2013).

O procedimento de elaboração orçamentaria é exigido pela Constituição Federal de 1988 (CF 88). O artigo 165 estipula em seus incisos um dois e três a obrigatoriedade de planejar as atividades governamentais através do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA), (BRASIL, 1988).

O PPA é um plano de médio prazo que estabelece as diretrizes e metas do governo para quatro anos. A Lei de Diretrizes Orçamentárias define as metas fiscais e prioridades para o próximo ano, orientando a LOA, que detalha a alocação de recursos para a execução das políticas governamentais em um ano específico (COSTA, 2021).

O ciclo orçamentário é um procedimento em constante evolução, ativo e adaptável, pelo que se concebe, autoriza, põe em prática, supervisiona e avalia os projetos do setor público em termos tanto físicos quanto financeiros. Dessa forma, o ciclo corresponde ao intervalo temporal em que se desenrolam as atividades características do orçamento público (COSTA, 2021).

Nesse contexto percebe-se que existe um amplo significado para o Orçamento Público. Complementando esse entendimento, temos o orçamento como uma ferramenta essencial para a gestão financeira do País. Ele representa a alocação de recursos para diversas áreas de atuação do governo, atendendo às necessidades da sociedade e garantindo o funcionamento adequado do Estado. No âmbito das Forças Armadas, com destaque para a Marinha do Brasil, este instrumento traz diversos programas governamentais, permitindo uma visão clara das prioridades determinantes para o Governo, além de ser composto por etapas como a elaboração, aprovação, execução e controle das despesas e receitas governamentais (CREPALDI, 2013).

Essa ferramenta passou por grandes evoluções até atingir o atual patamar. Em 1964, a promulgação da Lei n.º 4.320 atribuiu os princípios orçamentários no Brasil que permanecem até os dias atuais como principal orientação para a formulação do orçamento da União. Em complemento, ela estimulou a adoção do orçamento-programa, o que destaca os resultados almejados ao final do exercício, em contraste com o modelo convencional que foca principalmente nos elementos de despesa. Esta lei também visou padronizar a classificação orçamentária em todos os níveis do governo no Brasil. É importante ressaltar que ao longo do tempo, a lei passou por atualizações importantes (GRACILIANO, 2008).

Em seguida, foi de fato instituído no Brasil, através do Decreto-Lei n.º 200, em 1967, o orçamento-programa, sendo elaborado como um mecanismo de planejamento, gestão e supervisão dos recursos do setor público, com o objetivo de otimizar a realização dos objetivos estabelecidos antecipadamente. A ênfase passou a ser direcionada não somente à previsão das receitas e estimativa de despesas, mas sim para a organização das atividades governamentais, servindo como uma ferramenta destinada a auxiliar o Executivo nas etapas do processo administrativo: programação, execução e controle (GIACOMONI, 2010).

O orçamento baseado em programas é uma forma de orçamento em que, na sua estruturação, os recursos financeiros destinados a cada unidade orçamentária são ligados, de maneira direta ou indireta, aos objetivos a serem atingidos (KOHAMA, 2000). Este formato de orçamento expõe os propósitos, alvos e metas para os quais a gestão requer os recursos indispensáveis. Adicionalmente, ele identifica os custos dos programas propostos para atingir esses objetivos e os indicadores quantitativos que avaliam as conquistas e as atividades realizadas em cada programa (NUNES e OLIVEIRA, 2014).

No âmbito da administração pública, o orçamento-programa carrega os princípios necessários para estabelecer uma gestão pública contemporânea, pois viabiliza a eficiência, eficácia, economicidade e transparência. Para que o orçamento-programa desempenhe esses papéis, é fundamental que esteja alinhado ao PPA, à LDO e à LOA. Em outras palavras, é

essencial que esteja conectado aos planos estratégicos e diretrizes fundamentais do governo (NUNES e OLIVEIRA, 2014).

Atualmente o orçamento brasileiro possui pouca flexibilidade, isso se deve, principalmente pelo alto percentual de despesas obrigatórias, compostas por gastos fixos e garantidos por lei, como financiamento e benefícios previdenciários que compõem a maior parcela do gasto público, sobrando uma pequena parcela para as despesas discricionárias livres (DL), que são aquelas sobre as quais o governo tem flexibilidade de decisão, como investimentos e programas não obrigatórios. Em cenários de crise, o foco do contingenciamento é direcionado aos recursos discricionários (SOUZA e CUNHA, 2014).

Em um ambiente em que as Forças Armadas desempenham um papel fundamental na defesa e segurança do país, é importante contar com recursos adequados. O planejamento orçamentário permite que a Marinha, obtenha os recursos necessários para cumprir com o máximo de eficiência a sua missão de acordo com a Política Nacional de Defesa (PND) orientado pelo Plano Estratégico da Marinha.

2.2 Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão fundamental para as organizações modernas. Ele abrange a análise e a escolha de ações que visam atingir um objetivo de forma efetiva, partindo de uma determinada situação. Como resultado, o processo de administração deve ser iniciado com o planejamento, pois é por meio dele que os objetivos são identificados e as políticas organizacionais são iniciadas, para alcançá-los, isso requer um monitoramento constante e avaliação das ações adotadas para garantir o progresso e o sucesso das iniciativas da organização (BRASIL, 2020).

Para um melhor entendimento é interessante observar como ocorre a criação doutrinária da estratégia da Marinha. Para isso é importante salientar que o PEM 2040, documento que orienta as ações estratégicas da MB, deve alinhar-se à Política Naval (PN), como se observa no trecho a seguir:

A Política Naval tem o propósito de estabelecer os Objetivos Navais, que devem ser alcançados pela MB, orienta seu planejamento estratégico, sendo formulado em um ambiente onde estão presentes fatores que, ao influenciar sua concepção, serão determinantes para uma coerência com a realidade (BRASIL, 2019).

A PN, documento que orienta as ações em mais alto nível da MB, deve, por sua vez, orientar-se nos objetivos e diretrizes estabelecidos na PND e na Estratégia Nacional de Defesa (END), ferramentas de alto nível nos âmbitos ministerial e nacional que determinam o emprego e o preparo das Forças Armadas (BRASIL, 2019).

O PEM 2040 ou simplesmente PEM, consolida o planejamento de alto nível da Marinha, no âmbito estratégico, tendo como base, como mencionado no documento: “a gestão eficaz de oportunidades e ameaças, levando em consideração pontos fortes e fracos da organização” e além de ser orientado pelos documentos de alto nível do Ministério da Defesa, orienta os planejamentos decorrentes, tendo como objetivo principal o cumprimento da missão da MB (BRASIL, 2020).

Um documento estratégico com essa dimensão não poderia deixar de lado o alinhamento entre planejamento e orçamento, que deve considerar a capacidade da MB na manutenção da estrutura existente e no investimento em áreas prioritárias de acordo com os objetivos estratégicos da Força. Por isso, é necessário integrar o orçamento ao planejamento estratégico e incentivar a participação da sociedade e de órgãos governamentais (BRASIL, 2020).

Esse tipo de plano é essencial para a análise e seleção das ações possíveis para alcançar os Objetivos Navais (OBNAV), diretrizes estratégicas adotadas pelo PEM 2040, de maneira

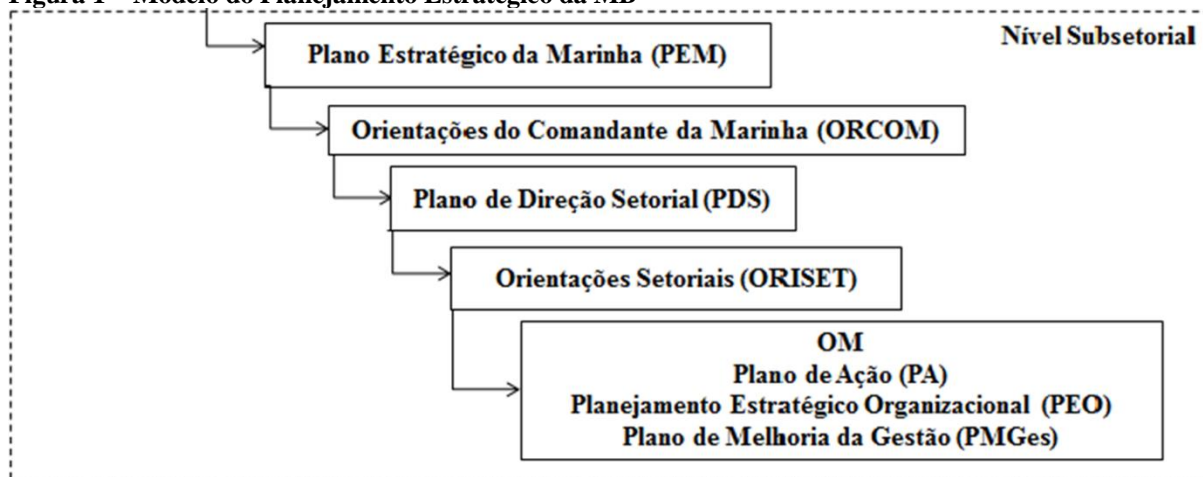
eficiente e eficaz, isso é especialmente relevante quando o plano se baseia em projeções futuras e se integra às metas e iniciativas do PPA, possibilitando, assim, uma gestão orientada por indicadores de desempenho que permitem medir o progresso e os resultados de forma objetiva (BRASIL, 2020).

Para um melhor entendimento do processo de planejamento orçamentário, fazer-se mister apresentar conceitos utilizados no Plano Estratégico da Marinha que vigorava no período de criação do grupo de trabalho que modificou o Sistema do Plano Diretor (SPD) com vistas a lhe dar um maior alinhamento estratégico. O Sistema de Planejamento Estratégico da Marinha (SISPEM) englobava a Avaliação Estratégica Naval (AENAV), os Objetivos Navais, vigente até os dias de hoje, e as Diretrizes para o Planejamento Naval (DIPNAV). A AENAV enumerava documentos que influenciavam o planejamento de longo prazo, implicações estratégicas da situação atual e a posição atual do Poder Naval. Os OBNAV delinearam uma missão da Marinha do Brasil e uma visão de futuro, resumindo os próximos vinte anos. Por sua vez, as DIPNAV representavam as ações da MB destinadas aos curtos e médios prazos (PEDROZO, 2012).

A dinâmica do Planejamento Estratégico na MB conta com outros documentos em menores níveis. O Comandante da Força realiza suas determinações por meio das Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM), os Órgãos de Direção Setoriais (ODS) elaboram o Plano de Direção Setorial (PDS) e realizam as Orientações Setoriais (ORISSET), que servem de base para as OM construírem o seu subsídio do Plano de Ação, Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), um dos documentos de gerenciamento dentro do Programa Netuno, ferramenta de gestão da Marinha, juntamente com o Plano de Melhoria de Gestão (PMGes). (BRASIL, 2018b).

Cabe mencionar que o PEM-2040, PDS e o PEO são instrumentos de médio e longo prazo, diferentemente dos demais documentos mencionados, que possuem duração de curto prazo, vigorando por um ano (BRASIL, 2018b). Para um melhor entendimento dessa sistemática pode se observar a Figura 1.

Figura 1 – Modelo do Planejamento Estratégico da MB



Fonte: Adaptação do autor a partir do Manual de Gestão Administrativa da Marinha – EMA-134 – Rev. 1

O PEO atua como instrumento estratégico de cada OM e tem como finalidade estabelecer objetivos de longo prazo para a entidade. Isso é feito através da identificação das necessidades, definição de prioridades e monitoramento dos indicadores de desempenho, orientando às OM nos envios dos subsídios do PA e no estabelecimento dos Programas de Aplicação de Recursos (PAR), documento que orienta a utilização de recursos durante o exercício (BRASIL, 2018b).

Dentro desse contexto, o planejamento precisa de indagações fundamentais, incluindo a razão de ser da organização, suas atividades e métodos de atuação. Assim, a elaboração do PEO consiste em um procedimento abrangente que envolve o estabelecimento das estratégias organizacionais, sua aplicação e controle, as quais devem estar alinhadas com as estratégias das Organizações Militares superiores na respectiva posição organizacional (BRASIL, 2018b).

2.3 Sistema do plano diretor (SPD)

O SPD é um plano estratégico realista e mensurável que representa uma ferramenta de gestão extremamente eficaz para a MB (BRASIL, 2021).

Em 1963, após a instituição observar a necessidade de um maior alinhamento dos programas estratégicos da Marinha com os demais planos governamentais, deu-se início à elaboração do Plano Diretor, o qual consistiria em um conjunto de planos setoriais abrangendo quase a totalidade das atividades e investimentos da Força, tornando-se um marco na introdução do planejamento estratégico no processo orçamentário (OLIVEIRA, 2000).

Procurou-se então, unificar metas, medidas necessárias para atingi-las, despesas e fundos financeiros disponíveis, como uma medida inicial para tornar a estrutura mais eficiente, promovendo a consolidação da implementação por meio de Planos Anuais, que complementariam o Orçamento Analítico (OLIVEIRA, 2000).

Como trouxe Oliveira (2000) em sua obra, baseado na análise da literatura sobre o assunto, é possível afirmar que o Plano Diretor foi pioneiro em adotar uma série de estratégias específicas, abarcando quase todas as áreas de atividades e investimentos da Marinha com aplicação ao nível ministerial no Brasil e, durante o governo Médici, foi reconhecido como um modelo a ser adotado por outros ministérios.

O SPD se insere, naquilo que é conhecido como Sistemática de Planejamento de Alto Nível da Marinha (SPAN). Através dessa abordagem, é formulada a Estratégia Naval (EN), que integra a situação atual do Brasil e as possíveis perspectivas para o futuro, observando as diretrizes da Política de Defesa Nacional e o Plano Plurianual (OLIVEIRA, 2000).

Vale salientar que o SPD é constituído a partir da visão de diversos atores estratégicos da MB como o Conselho do Plano Diretor (COPLAN), entidade consultiva de natureza contínua e formada pelo alto comando naval, destinada a auxiliar o Comandante da Marinha no gerenciamento dos temas envolvendo o planejamento. Além do exposto, O SPD utiliza como instrumento de gerenciamento o Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD), importante ferramenta de tecnologia da informação que extrai dados do Sistema Integrado de Administração do Governo Federal (SIAFI), executa operações de crédito no âmbito da MB, gera relatórios gerenciais e dar suporte ao planejamento orçamentário da MB (BRASIL, 2021).

O SPD opera através dos Ciclos de Planejamento, execução e controle. O estágio de Planejamento engloba as ações destinadas a estabelecer ou revisar as metas da Marinha do Brasil, bem como os recursos necessários para alcançá-las, incluindo os procedimentos, prazos e meios para sua realização. Este processo constitui a estrutura fundamental para a preparação do orçamento da MB e resulta na composição final do Plano de Ação da instituição (BRASIL, 2021).

A parcela do orçamento concernente à MB é gerenciada pelo SPD e instrumentalizada pelo Plano de Ação. O PA é subdividido em agregadores semelhantes a programas orçamentários. Os agregadores, que são divididos em metas, servem para definir a priorização da Marinha no âmbito estratégico do orçamento, tais elementos do Plano de Ação representam um conjunto de Ações Internas (AI) que compartilham semelhanças em relação à classificação orçamentária governamental, além de apresentarem similaridades nos processos de planejamento e execução orçamentária na Marinha do Brasil (BRASIL, 2021).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Uma base fundamental da ciência reside na exploração e construção da realidade por meio da pesquisa. É essa base que alimenta o processo de ensino, mantendo o alinhamento com as nuances em constante evolução do mundo (MINAYO, 2002).

Como apontado por Prodanov e Freitas (2013), quanto ao tipo, a pesquisa terá abordagem qualitativa, visto que serão tratados os dados de fontes governamentais, em especial dos documentos da MB, além de utilizar pesos e tratamentos diferenciados às informações, buscando o entendimento das práticas organizacionais e o máximo de sentido nos dados.

Existem diversas taxonomias de modelos de pesquisas, entretanto existem dois critérios basilares que devem ser levados em consideração: quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2016).

Quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois visa descrever e documentar a integração entre a programação orçamentária e o planejamento estratégico na Marinha, bem como seus impactos, concentrando-se em fornecer um panorama detalhado dessa relação e destacando seus componentes, processos e resultados (VERGARA, 2016).

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica, sendo fundamental para embasar teoricamente o estudo (VERGARA, 2016). Ela envolve uma revisão da literatura relacionada aos conceitos de planejamento estratégico, programação orçamentária, gestão pública e estratégias organizacionais. Essa revisão bibliográfica contribuiu para a construção de uma base teórica sólida junto à análise dos dados e discussão dos resultados.

Na coleta de dados, foi empregada a observação simples, condição em que há um distanciamento da situação de estudo em relação ao observador. Em outras palavras, o pesquisador assume o papel de espectador, tornando-se não interativo (VERGARA, 2016).

Em complemento ao tratado acima, este trabalho buscou as informações mais relevantes da área orçamentária, com foco no Plano de Ação da MB, por meio de artigos, teses, livros, revistas, documentos e relatórios retirados de sistemas como o SIPLAD (VERGARA, 2016).

Além disso, a pesquisa foi complementada com entrevistas realizadas aos servidores especializados na área de orçamento e finanças, que desempenham funções diretas no SPD e na condução do PA. Estas entrevistas, de caráter técnico e complementar, foram conduzidas com militares da Diretoria Especializada (DE) no setor de administração orçamentária da Marinha do Brasil e do Estado-Maior da Armada (EMA). Esses profissionais lidam de maneira técnica com o material abordado neste trabalho, proporcionando uma perspectiva especializada e aprofundada para enriquecer a pesquisa.

As OM objeto de entrevistas foram o EMA, organização responsável pelo planejamento orçamentário da MB e a Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha (DGOM) que trata da operacionalização dos créditos da Força. Estas organizações lideram as atividades relacionadas ao orçamento da instituição, isso inclui o desenvolvimento das regras de negócio do Plano Diretor e a consolidação da proposta orçamentária da instituição. Em síntese, essas OM são responsáveis por supervisionar e administrar os aspectos orçamentários da Força, garantindo que os recursos sejam alocados de forma eficiente e de acordo com as prioridades estabelecidas (OLIVEIRA JUNIOR, 2018).

Na DGOM, há uma variedade de informações relacionadas ao planejamento estratégico no âmbito orçamentário, além da presença de profissionais especializados em gestão. Esses servidores representam uma fonte valiosa para a obtenção de informações que enriqueceram o conteúdo desta pesquisa.

Os tratamentos dos dados qualitativos, provenientes da pesquisa bibliográfica e das entrevistas, envolveram etapas de codificação, apresentação de forma estruturada e análises dos dados (VERGARA, 2016). Os dados foram categorizados de acordo com os temas emergentes relacionados ao alinhamento do planejamento estratégico e da programação financeira da MB,

objetivando identificar as especificidades do planejamento orçamentário realizado na Marinha, levando em consideração a nomenclatura própria e o detalhamento realizado.

Ademais foram realizadas análises de conteúdo dos documentos e transcrições das entrevistas para identificar padrões e tendências relevantes. Esta etapa é crucial para estabelecer conexões sólidas entre os diferentes conjuntos de dados e criar uma base sólida para a interpretação dos resultados (VERGARA, 2016).

Por fim, foi realizada a interpretação e discussão, momento em que foram trabalhados os resultados das análises, os quais foram interpretados à luz da literatura revisada, permitindo uma discussão aprofundada sobre as práticas organizacionais e o alinhamento estratégico-orçamentário na Marinha do Brasil (VERGARA, 2016).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Evolução da estrutura orçamentária na Marinha

Diante do avanço orçamentário e integração da Accountability, um conceito amplo que inclui a responsabilização dos gestores, controle pela sociedade e órgãos institucionais, prestação de contas, promoção da transparência e participação nas ações, destacando-se em entidades públicas, além de estabelecer relação direta entre o poder público e a sociedade, garantindo gestão responsável, transparente e homologada com o interesse coletivo. Entendeu-se que ações no âmbito governamental deveriam ser tomadas com o intuito de alinhar os projetos estratégicos ao delineamento orçamentário, para que os anseios da população fossem cumpridos e as contas fossem prestadas (MOTA, 2021).

Com essa evolução no âmbito orçamentário, os instrumentos de planejamento nos gastos públicos passaram a adotar características com esse direcionamento. A CF 88 trouxe os PPA, que continham em seu corpo, grandes mudanças nesse sentido, trazendo à tona a obrigação geral da adoção desse alinhamento. Os órgãos de controle focaram sua atenção nesse aspecto, e em 2017, a Marinha recebeu uma determinação do Tribunal de Contas da União (TCU), que em seu núcleo enfatizava a importância de incluir no Planejamento Estratégico da Marinha uma harmonização entre os objetivos estratégicos da Força e os definidos para as ações orçamentárias sob sua responsabilidade (BRASIL, 2018a).

Foi a partir dessa iniciativa da corte de contas que a MB, por meio da portaria n.º3/SGM, de 25 de janeiro de 2018, decidiu instituir o Grupo de Trabalho do Sistema do Plano Diretor (GT SPD- 2018) destinado a coordenar atividades associadas à reestruturação dos processos e da estrutura referente ao SPD (BRASIL, 2018c).

Um dos pontos tratados por esse grupo de trabalho foi o Atendimento à orientação da Diretriz para o Planejamento Naval, que visa ajustar o SIPLAD ao SISPEM. Essa instrução está explicitada na Diretriz de Planejamento Naval DIPNAV E-6, então em vigor, que estabelece: “Realizar estudos para adaptar o Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD) ao SISPEM”, visando a um melhor alinhamento entre o orçamento e o planejamento com auxílio da tecnologia da informação. Vale mencionar que um dos pontos solicitados pela alta administração naval foi a busca de uma proposta orçamentária alinhada aos resultados (BRASIL, 2018c).

Esse estudo trouxe diversas visões para a melhoria da sistemática adotada na Força. Suas observações incluem oportunidades de melhoria como “[...]ausência de vinculação sistêmica entre o SPD e o SISPEM [...] Nível Planejamento Estratégico da Marinha”. Dessa forma, é possível notar uma lacuna significativa, a mesma que direciona o foco principal desta pesquisa. (BRASIL, 2018c). Esse problema observado teve uma atenção importante do GT SPD- 2018 conforme explicitado a seguir:

Observa-se a carência de um correlacionamento sistêmico entre os processos de planejamento estratégico e orçamentário da MB. Não há, portanto, mecanismos que permitam correlacionar o PA da Força com seus objetivos estratégicos. Ilustrando o exposto, observa-se a ausência de uma vinculação entre as metas do SPD e as Ações Estratégicas Navais (AEN). Portanto, não se consegue mensurar, de forma direta, a parcela do orçamento da Força que se destina a abarcar despesas relacionadas aos projetos estratégicos (BRASIL, 2019a).

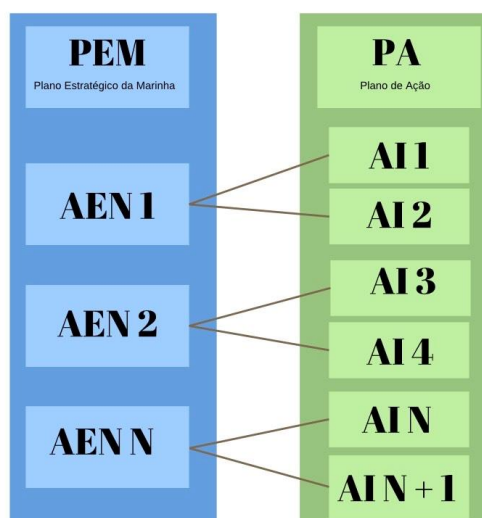
Considerando o exposto, torna-se evidente que o Plano Estratégico Militar, cujo propósito é delinear os objetivos estratégicos da Força, deve ser o guia do orçamento da Marinha do Brasil, estabelecendo uma conexão essencial com o planejamento orçamentário constante no SPD (BRASIL, 2018c).

Antes da implementação do alinhamento estratégico-orçamentário, as Ações Internas foram definidas por meio da combinação de um Plano de Metas. Esse plano indicava, de maneira alfabética, uma área funcional de planejamento, além da alocação de recursos sob a supervisão de um relator. Isso envolveu o acordo da meta e seus detalhes gerenciais, expressos por submetas e fases. Essa abordagem não era suficiente para atender ao alinhamento necessário (OLIVEIRA JUNIOR, AMORIM E SOUZA, 2020).

Portanto, para garantir a concordância entre os objetivos da Marinha e seu Planejamento Estratégico foi sugerido pelo grupo de trabalho uma revisão do conjunto de metas ativas do SPD, com a criação de uma matriz de conexões no SIPLAD. Essa matriz possibilitou a ligação entre as Ações Internas e as Ações Estratégicas Navais, em conformidade com o estabelecido na DIPNAV E-6 (BRASIL, 2019b).

Foi concebida uma estrutura direta de ligação entre o Sistema do Plano Diretor e o Plano Estratégico da Marinha representados pelas Ações Internas e pelas Ações Estratégicas Navais (AEN). Seguindo o modelo proposto da Figura 2, cada AI poderia ser associada exclusivamente a uma única AEN, promovendo uma transparência abrangente nos processos estratégicos e de orçamento da Força. O objetivo principal era fornecer ao processo decisório a quantidade de recursos necessários para sustentar uma determinada AEN, avaliar seu progresso por meio de indicadores de desempenho e relacioná-lo com os valores de recursos utilizados, gerando relatórios sobre a eficiência de gastos, entre outras funcionalidades. Além disso, tornou-se viável estabelecer prioridades na distribuição de recursos com base em evidências do nível de importância relativa de cada AEN, determinado anteriormente pela Alta Administração Naval (OLIVEIRA JUNIOR, AMORIM E SOUZA, 2020).

Figura 2 – Modelo conceitual proposto



Fonte: Adaptado de Oliveira Junior, Amorim e Souza (2020).

O propósito dessa iniciativa era aprimorar o planejamento das metas da MB, permitindo a obtenção de informações integradas entre a estratégia e o orçamento. Isso implicava acompanhar os valores de despesas realizadas pela MB que contribuíssem para a consecução de uma determinada Ação Estratégica Naval. Além disso, a interligação proposta facilitava o desenvolvimento de algoritmos que sugeriam uma distribuição de recursos para maximizar a realização do PEM, constituindo-se como mais um elemento para embasar a tomada de decisões (BRASIL, 2019b).

Conforme observado nas pesquisas realizadas com resultados da aplicação, o modelo concebido nas discussões do GT-SPD-2018 permitiu a Alta Administração Naval não apenas descrever detalhadamente como os recursos são distribuídos entre os diferentes instrumentos de planejamento, mas também obter informações que ajudarão na supervisão e avaliação da gestão financeira. Isso inclui o processo de decisão de separação de recursos para a realização de seus projetos estratégicos em vez de outros gastos administrativos e operacionais, especialmente durante a elaboração do orçamento da Força.

Segundo o militar técnico da DGOM que trouxe um importante entendimento da relevância dessa transformação. A MB passou a adotar essa doutrina impedindo que Ações Internas fossem criadas sem uma ligação direta aos objetivos estratégicos da Força, sendo representados pelas AEN. Essa iniciativa, por tornar obrigatório o alinhamento, contribui para que os gastos da Marinha não sejam utilizados de outra forma que não sejam para aquelas Ações Estratégicas inicialmente delineadas.

Com o intuito de melhor embasamento da pesquisa foi retirado um relatório do SIPLAD, para verificar o alinhamento supramencionado. Os dados mostram que, nos dias de hoje, após cinco anos do início dos estudos, ainda existem algumas AI sem vinculação a uma AEN, porém esse número vem reduzindo, atingindo o patamar de 3% na data de entrega deste trabalho, das 1636 AI do Plano de Ação atual, 47 não estão alinhadas a um AEN. Com vistas a melhor compreender, segue exemplo do relatório retirado.

Quadro 1 – Alinhamento das Ações Internas com Ações Estratégicas Navais

Plano de Ação (PA)		Plano Estratégico Da Marinha	
Código da AI	Título da AI	Código da AEN	Título da AEN
B.080.SS.1	Plano de Seguridade Social – Servidores Civis - Comando da Marinha	ADM2	Otimizar os recursos humanos, materiais e financeiros, por meio da melhoria da gestão da MB
B.080.SS.2	Plano de Seguridade Social – Servidores Civis - CCCPM	ADM2	Otimizar os recursos humanos, materiais e financeiros, por meio da melhoria da gestão da MB
B.081.AC.0	Movimentação de Militares - Ajuda de Custo		
C.4A6.O5.0	Estabelecer ligações com os órgãos estaduais responsáveis pelas ações sanitárias	PESSOAL3	Aprimorar a saúde integrada da MB
C.4A6.O6.0	Empregar tropas para segurança do controle de fronteiras e para descontaminação de materiais e instalações	PESSOAL3	Aprimorar a saúde integrada da MB
E.3A7.01.0	INPG	PESSOAL2	Aprimorar a capacitação de pessoal da MB

E.3E4.GU.1	Prontificação do Convoo	OCOP1	Manutenir/modernizar os meios de superfície, submarinos, aeronavais e de fuzileiros navais existentes na MB
G.483.FC.4	Despesas de Funcionamento - Caslode	ADM2	Otimizar os recursos humanos, materiais e financeiros, por meio da melhoria da gestão da MB
G.483.MN.1	Despesas Administrativas - Atividades Administrativas	ADM2	Otimizar os recursos humanos, materiais e financeiros, por meio da melhoria da gestão da MB
Y.168.10.0	Aquisição de Insumos FAJCMC	OCOP2	Executar obtenção / modernização de Sistemas de Armas dos navios da MB (PROCOMBATE)
Y.168.20.0	Obtenção de Munição Convencional - Dotação de Paz	OCOP2	Executar obtenção / modernização de Sistemas de Armas dos navios da MB (PROCOMBATE)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.2 Formulação do PA

Na etapa de planejamento, momento que ocorre a montagem do PA, coordenados pelo EMA/COPLAN todos os participantes do SPD contribuem com a construção do orçamento da MB (BRASIL, 2021).

A elaboração do orçamento da MB no geral segue o seguinte rito: inicia-se com a publicação das diretrizes do Estado-Maior da Armada por meio de circular anual. Esse documento estabelece as diretrizes de nível macro para o processo de elaboração do orçamento da Força. Posteriormente, as Unidades Gestoras (UG) subordinadas apresentam suas demandas orçamentárias e os Gerentes de Metas/Adjuntos coletam e consolidam essas contribuições, atualizando os registros de necessidades da MB, segmentados de acordo com as metas. A consolidação dos subsídios das UG e a definição de prioridades nos níveis superiores respeitam os limites estabelecidos nas diretrizes do EMA, observando o uso de um teto fixo (OLIVEIRA JUNIOR, 2018).

Nesse contexto, o planejamento orçamentário da MB é realizado de maneira segmentada, estabelecendo limites para a apresentação das demandas por parte dos Setores. Ao término desse processo, as demandas são encaminhadas ao EMA, que reúne as informações dos Setores e as solicitações relacionadas às metas prioritárias, resultando em um quadro global das necessidades da MB (OLIVEIRA JUNIOR, 2018).

Posteriormente, o Estado-Maior da Armada, em conjunto com os representantes dos ODS, revisa os valores a serem alocados nos setores, compromissos futuros, Metas Prioritárias e reservas na proposta orçamentária da MB, cumprindo os prazos e condições determinados pela área econômica do governo federal. Isso implica uma nova análise das necessidades estratégicas à luz das informações atualizadas e dos fatores determinantes (BRASIL, 2021).

Após a etapa de ajustes, a DGOM consolida os dados a serem incluídos na proposta orçamentária. Isso é feito por meio de tabelas de relacionamento que identificam, a partir das ações internas correspondentes às metas contempladas com recursos o total dos valores a serem incluídos na proposta (BRASIL, 2021).

Após a fase de ajustes, a diretoria de gestão orçamentária finaliza a montagem do Plano de Ação, encerrando o Ciclo de Planejamento. Se houver decretos que estabeleçam contingenciamentos de recursos, o EMA realiza a seleção das reservas sob sua responsabilidade que serão reduzidas, e distribui entre os Setores os valores a serem contingenciados.

Posteriormente, os Setores redistribuem os montantes aos responsáveis pelas metas, que selecionam as AI a serem contingenciadas (OLIVEIRA JUNIOR, 2018). Destarte, fica evidente a participação de setores de todos os níveis da MB, desde os órgãos de direção e assessoria geral até as OM executoras dos créditos.

Isso leva ao entendimento da dimensão que outra deficiência considerada pelo GT-SPD-2018 possuía no processo orçamentário da Força: “[...]evidente prevalência de uma visão de curto prazo nas organizações, combinado a uma integração limitada entre os PEO e os procedimentos de planejamento e execução orçamentária[...]” (BRASIL, 2019b). Esse fato foi explicitado pelo grupo de trabalho conforme citado abaixo:

[...] Analisando-se o planejamento orçamentário “botton-up”, realizado pelas UG, desde a apresentação dos subsídios até a execução orçamentária, observa-se que há reduzida integração entre os PEO e o planejamento/realização de dispêndios. Souza (2013) apresenta como possível razão a força da gestão operacional nas OM, onde as atividades rotineiras consomem a maior parte dos esforços, o que prejudica a qualidade do planejamento e contribui para a dissociação entre estratégia e orçamento (BRASIL, 2019b).

Considerando que o desenvolvimento do Plano de Ação se inicia com as contribuições fornecidas pelas Organizações Militares, por AI, aos gerentes de metas, é fundamental que estes subsídios sejam diretamente ligados aos objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas presentes no PEO da unidade, documento que representa o instrumento de planejamento estratégico de longo prazo das Organizações Militares e deve estar em conformidade com o Plano Estratégico da Marinha (BRASIL, 2019b).

Considerando a importância da integração entre o planejamento estratégico e orçamentário ao nível organizacional, o GT-SPD-2018 sugeriu a implementação de uma funcionalidade no SIPLAD para registrar o PEO das UG e correlacioná-los com os respectivos PAR (BRASIL, 2019b).

Essa implementação, busca oferecer uma ferramenta que auxilie as UG a identificar os objetivos estratégicos atendidos pelos gastos planejados. Isso serve para subsidiar a priorização na alocação de recursos e contribuir para a avaliação da eficiência dos gastos. O registro do PEO no SIPLAD também possibilita a criação de um repositório de documentos a ser utilizado no âmbito do Programa Netuno, permitindo, por exemplo, que as Organizações Militares acessem documentos estratégicos e indicadores de desempenho registrados, capturando boas práticas (BRASIL, 2019b).

4.3 Priorização de Metas da Marinha

Para adaptar-se ao esforço fiscal do Governo Federal durante esse período, de poucos recursos orçamentário, a Marinha do Brasil seguiu a estratégia de revisar e estender vários cronogramas contratuais, o que resultou em um aumento nas demandas acumuladas. No entanto, é evidente que os recursos alocados para as metas consideradas como DL, já considerados limitados, também estão sujeitos a cortes e contingenciamentos adicionais ocorridos ao longo da execução da LOA (BRASIL, 2023b).

Destaca-se que o planejamento orçamentário da MB é fortemente influenciado por uma abordagem funcional, onde são definidos limites para os Órgãos de Direção Setorial. Esses limites determinam a prioridade entre as demandas apresentadas pelos gerentes de metas subordinados em diferentes AI. As metas consideradas prioritárias pela Alta Administração Naval constituem uma exceção a essa regra, pois seus limites são estabelecidos diretamente pelo Estado-Maior da Armada (BRASIL, 2023b).

As Ações Internas Estratégicas (AIE) representam um conjunto de objetivos e metas que requerem um tratamento distinto em termos de priorização durante a organização ou acompanhamento da sua implementação. As Metas Prioritárias são um segmento específico das AIE, as quais, devido à sua significância para o cumprimento dos Objetivos Navais, não devem, em princípio, ser sujeitas a contingenciamento de recursos, ou seja, devem receber integralmente os recursos planejados no Plano de Ação Inicial (BRASIL, 2018d).

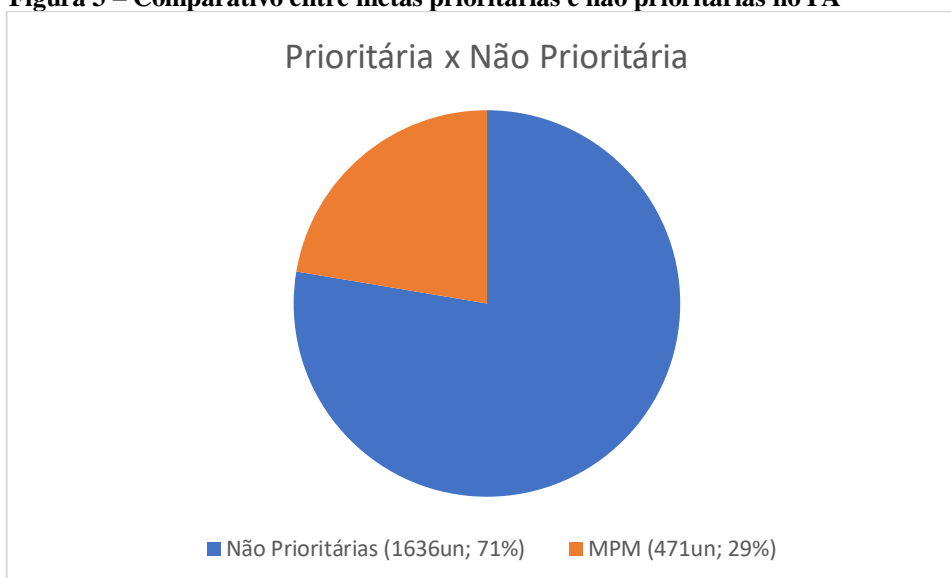
As Metas Prioritárias da Marinha (MPM) estão intimamente ligadas aos contratos plurianuais que estão alinhados com as Ações Estratégicas Navais do Planejamento Estratégico da Marinha. Por conseguinte, devido à sua natureza estratégica e à sua importância no planejamento orçamentário de longo prazo, é essencial adotar critérios específicos e rigorosos, tanto para propor novas MPM quanto para modificar o curso daquelas já existentes (BRASIL, 2023b).

Para adicionar uma nova MPM, é necessário atender aos critérios a seguir: A AI tem de estar em conformidade com, pelo menos, um dos Objetivos Navais descritos no PEM-2040 deve, preferencialmente, ter características de investimento e ser distinta das MPM já existentes. O montante alocado deve ser significativo e aplicado ao longo de vários anos (BRASIL, 2023b).

A iniciativa de criação das MPM vem trazendo avanços na concepção de atividades prioritárias da MB, mantendo os projetos considerados estratégicos, recebendo recursos previsíveis, o que possibilita a execução de projetos com duração maior do que um exercício financeiro e que possuem relevante importância estratégica naval.

As MPM vêm crescendo em participação desde sua criação. O PA atual conta com 471 metas prioritárias de todas as Ações Internas existentes, quase 30%, como pode ser visto na Figura 3. Além disso, diferente de algumas outras Ações Internas, todas as AI prioritárias são ligadas às Ações Estratégicas do PEM, o que mostra um forte alinhamento estratégico-orçamentário dessas metas, porém deve-se ter atenção para evitar a banalização da ferramenta, transformando a maior parte das AI em MPM, conduzindo a perda de sentido dessa estrutura.

Figura 3 – Comparativo entre metas prioritárias e não prioritárias no PA



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.4 Avanços no alinhamento estratégico-orçamentário do PA

A inclusão da nova funcionalidade de monitoramento dos instrumentos de planejamento das AI no SIPLAD foi um incremento relevante. Essa inclusão possibilitou a introdução do

monitoramento de AI como uma ferramenta de acompanhamento da execução físico-financeira das contratações plurianuais no SIPLAD (BRASIL, 2021). Tal integração contribuiu para o aprimoramento do gerenciamento estratégico das OM, sendo supervisionado pelos gerentes de metas, seus ODS, DGOM e EMA.

Uma outra mudança essencial foi a introdução do Comitê de Gestão Estratégica da Marinha (COGEM) na estrutura funcional do Sistema do Plano Diretor. Esse comitê passou a concentrar esforços no alinhamento estratégico da Marinha do Brasil. Junto a isso, a introdução das funções de Gerente de Metas (GM) e Gerente Adjunto (GA) substituindo os Relatores de Planos de Metas (PM) e Relatores Adjuntos reforçou o controle dos agregadores sobre suas respectivas responsabilidades (BRASIL, 2021).

Acrescentado a isso, houve um detalhamento significativo dos procedimentos de gestão centralizada dos dispêndios relacionados ao funcionamento e manutenção, bem como do uso de subelementos de despesa padronizados para a categorização desses dispêndios. No âmbito das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS) ocorreu a extinção dos lastros em decorrência da nova sistemática de provisionamento de crédito real. Tais medidas visam uma gestão mais eficiente e transparente dos gastos e contribui com a extinção de créditos sem alinhamento específico ao PEM-2040 (BRASIL, 2021).

Ademais, foram estabelecidos novos procedimentos de priorização de necessidades para a montagem do Plano de Ação, garantindo uma abordagem mais estratégica e assertiva na definição e alocação dos recursos disponíveis. Em auxílio a isso, foi desenvolvido o Sistema De Apoio À Decisão Orçamentária (SAD-ORC) que por meio de uma abordagem científica, busca aprimorar a distribuição dos recursos orçamentários da Marinha, com critérios embasados no PEM 2040, cada meta selecionada pela Alta Administração Naval recebe uma valoração estratégica, refletindo a sua contribuição individual para o alcance da missão da Força Naval. Este sistema tem como objetivo contínuo melhorar a alocação de recursos (BRASIL, 2023).

Essas mudanças, em sua maior parte, conjecturadas no GT-SPD-2018, refletem um avanço significativo no gerenciamento estratégico e orçamentário da Marinha, fortalecendo a integração dos planos de ação com os objetivos estratégicos da instituição.

4.5 Resultados

Os resultados obtidos coadunam com o mencionado por Oliveira Junior, Amorim e Souza (2020) ao relatar a adaptação do Sistema do Plano Diretor ao Plano Estratégico da Marinha. Essa iniciativa não apenas contribui para a introdução de melhorias na prática da administração pública, mas também evidencia a constante busca da Marinha do Brasil pela adequação do modelo de gestão às boas práticas de tomada de decisão. A instituição promove ações de alinhamento estratégico-orçamentário e busca oportunidades de aprimoramento, destacadas no modelo conceitual em estudo, tudo no contexto de uma agenda de governança pública. Ressalta-se que apenas através de uma cultura de planejamento às políticas públicas legitimadas na agenda governamental, o país retomará seu caminho de desenvolvimento econômico e social, assegurando fluxos sustentáveis de recursos para ações prioritárias e investimentos, garantindo uma prestação de serviços eficiente à sociedade.

Ademais ao garantir a sincronização entre as metas estratégicas de longo prazo delineados no planejamento estratégico e os recursos financeiros alocados no PA, a Marinha pode otimizar a utilização de seus recursos, priorizando áreas-chave e garantindo as orientações financeiras.

Portanto, esse alinhamento estratégico-orçamentário reflete avanços no gerenciamento da Marinha e surge como um fator determinante para melhorar a utilização de recursos, priorizar áreas-chave e garantir a eficiência operacional, contribuindo assim para o alcance dos principais

objetivos da instituição. As mudanças inovadoras refletem um avanço significativo no gerenciamento estratégico e orçamentário da MB, fortalecendo a integração dos PA com os objetivos estratégicos da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O dinamismo do cenário orçamentário contemporâneo, exige uma abordagem intrincada e multifacetada para a construção e implementação de sistemas eficazes. A complexidade inerente a esse processo é intrínseca à sua natureza multidisciplinar, uma vez que requer a harmonização de conceitos e práticas originárias de esferas econômicas, contábeis, financeiras, jurídicas e de gestão pública. Neste contexto, a Marinha do Brasil empreendeu uma série de atualizações em seus padrões, regulamentos e abordagens, influenciada por recomendações do Tribunal de Contas da União para ajustar o Planejamento Estratégico através de um alinhamento estratégico-orçamentário.

Este estudo teve como objetivo verificar se o alinhamento do planejamento estratégico da Marinha do Brasil com a programação financeira do PA desempenha um papel crucial na consecução dos principais objetivos da instituição.

O objetivo geral e os específicos delineados na pesquisa foram atingidos após ser conduzida uma investigação qualitativa, descritiva e exploratória, baseada na literatura existente sobre a temática e nas diretrizes normativas que balizam a gestão orçamentária. Além disso, a análise dos dados provenientes do SIPLAD, e entrevistas semiestruturadas permitiram vislumbrar o enquadramento legal que delinea o processo orçamentário brasileiro e seus desdobramentos na formulação do orçamento, revelando a interconexão entre conceitos, procedimentos, ferramentas e intervenientes no âmbito do SPD.

Essas atualizações refletem um compromisso institucional significativo em aprimorar a eficiência e a transparência do sistema orçamentário. A incorporação de novos elementos no SIPLAD, a criação de conceitos estratégicos como o MPM e o desenvolvimento do SAD-ORC, apontam para um redirecionamento do processo orçamentário, pautado na concretização de metas preestabelecidas.

Contudo, há aspectos em andamento que carecem de conclusão, o que se torna uma sugestão para novos estudos. Destaca-se o aprimoramento da vinculação da AI às AEN do PEM 2040, que, apesar da evolução necessita de correlação total, bem como o estudo de viabilidade da adoção de limites para as metas prioritárias, o que evitaria a perda de sua função principal. Além disso, é crucial buscar o desenvolvimento de ferramentas que possam realizar o monitoramento do cumprimento do planejado, garantindo que a AEN esteja sendo realmente executada.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da União. Brasília, DF, out. 1988.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 7.867/2017/Plenário-TCU** Brasília, DF, 2018a.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. EMA-134 – **Manual de Gestão Administrativa da Marinha**. Brasília, DF, 2018b.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Portaria nº 3/2018**. Cria Grupo de Trabalho com o propósito de conduzir ações relacionadas à revisão da estrutura e dos processos atinentes ao Sistema do Plano Diretor. Brasília, DF, 2018c.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretária-geral da Marinha. **Circular nº 16/2018. Plano de Metas YANKEE**. Brasília, DF, 2018d.

BRASIL. Marinha do Brasil. Comando da Marinha. **Política Naval**. Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha. **Grupo de Trabalho – Sistema do Plano Diretor** (GT-SPD 2018) – Sumário Executivo. Rio de Janeiro, RJ, 2019^a.

BRASIL. Marinha do Brasil. Comando da Marinha. **Política Naval**. Brasília, DF, 2019b.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. EMA-300 – **Plano Estratégico da Marinha** (PEM 2040). Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas para a Gestão do Plano Diretor** (SGM-401 Rev.2/Mod.3). 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. Brasília, DF, 2023.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Circular nº 5/2023**. Metas Prioritárias da Marinha. Brasília, DF, 2023b.

CONTI, J. M. **O planejamento orçamentário da Administração Pública no Brasil**. 1 ed. São Paulo: Blucher, 2020.

COSTA, Diogo Godinho Ramos. **Instrumentos de Planejamento: PPA, LDO e LOA**. Brasília, DF, 2021.

CREPALDI, Guilherme Simões; CREPALDI Silvio Aparecido. **Orçamento Público** - 1. Ed – São Paulo: Saraiva, 2013.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRACILIANO, Erirelton Araujo; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. **Planejamento orçamentário da Marinha do Brasil: uma aplicação do conceito de orçamento-programa**. Curitiba, 2008.

JAMESON, Samuel Haig. **Orçamento e Administração Financeira**. 2^a ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1963.

JUDICE, L. P. C. **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040): o combate pelo Mar no Brasil Marítimo do Século XXI**. Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, v. 140, n. 10/12, p. 8-29, 2020.

KOHAMA, Hélio. **Contabilidade Pública: Teoria e Prática**. 10. ed. – 2. reimpr. 2008 – São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

NUNES, André; OLIVEIRA, Ricardo Borges; Rivany Borges BEÚ. **O orçamento-programa no contexto da gestão pública**. Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental. Santa Maria, 2014.

OLIVEIRA, M. I. **O orçamento como instrumento de planejamento, execução e controle: estudo do caso do Plano Diretor da Marinha do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro, 2000.

OLIVEIRA JUNIOR, Jorge Nascimento de. **Orçamento por resultados: aprimoramentos ao processo orçamentário da Marinha do Brasil**. 2018. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro, 2018.

OLIVEIRA JUNIOR, Jorge de Nascimento de; AMORIM, Thiago Martins; SOUZA, Thiago Silva e. **O alinhamento estratégico-orçamentário da Marinha do Brasil**. Sociedade Brasileira de Administração Pública, Brasília, 2020.

PEDROZO, Rogerio Fortes. **O Planejamento Estratégico de Força**. Escola De Guerra Naval. Rio de Janeiro, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, 2013.

SOUZA, F. S. R. N. de; CUNHA, A. S. M. da. **A relação entre Planejamento Estratégico e Orçamento: o caso das Organizações da Marinha do Brasil**. Coleção Meira Mattos, Rio de Janeiro, v. 8, n. 32, p. 131-142, maio/ago. 2014.

TONI, J. de. **Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público**. Brasília: Enap, 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

