

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) Simone Lílian da Silva Nogueira

NOVAS FORMAS DE OTIMIZAÇÃO DE APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS -
MUDANÇAS NO SPD EM 2020: UMA BUSCA PELA MELHORIA DA QUALIDADE DO
GASTO PÚBLICO NA MB

Rio de Janeiro

2020

CC (IM) Simone Lílian da Silva Nogueira

NOVAS FORMAS DE OTIMIZAÇÃO DE APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS:
MUDANÇAS NO SPD EM 2020: UMA BUSCA PELA MELHORIA DA QUALIDADE DO
GASTO PÚBLICO NA MB

Monografia apresentada à Escola de Guerra
Naval, como requisito parcial para a
conclusão do Curso Superior.

Orientador: CF (IM) Denys Sodré Barroso

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2020

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, que tem renovado minhas forças e ânimo para prosseguir na caminhada.

Ao meu marido Ricardo, por ser meu porto seguro, e aos meus filhos, Isabela e Daniel, por serem a maior alegria da minha vida.

Aos meus pais, Alfredo e Maria, e aos meus irmãos, Jonathan e Claudia, pelo cuidado, companheirismo e torcida, mesmo de longe, mas sempre pertos no coração.

Ao meu orientador, Capitão de Fragata (IM) Denys Sodré Barroso, pela competência, orientação precisa e por todo apoio que me foi dado para a condução deste trabalho.

À Capitão de Mar e Guerra (RM1-T) Chiara Leão Araújo de França Delgado de Freitas e ao SO-Ref^o-ET Francisco Rodrigues de Souza, pela maneira gentil, atenciosa e profissional com a qual acompanharam a produção deste trabalho. O apoio dos senhores trouxe a EGN para mais perto do Pantanal/MS.

Aos colegas do curso, pela amizade e parceria diárias, as quais contribuíram para a produção deste trabalho.

RESUMO

A qualidade do gasto apresenta-se como um desafio para a administração pública, que tem buscado otimizar o orçamento público enquanto instrumento que orienta e controla a correta execução do dispêndio público, de modo que o resultado da aplicação dos escassos recursos seja reconhecido como benefícios pela sociedade. Na Marinha do Brasil, o Sistema do Plano Diretor tem sido um instrumento de destaque utilizado para o alcance dessa qualidade. O Grupo de Trabalho do Sistema do Plano Diretor, instituído no ano de 2018, apresentou importantes propostas de aprimoramento para o referido Sistema a serem implementadas no curto, médio e longo prazos, com vistas à melhoria de seus processos. Este trabalho pretende responder se tais propostas de aprimoramento contribuem para a melhoria da qualidade do gasto público na Marinha do Brasil. Este trabalho, portanto, analisa as contribuições das mudanças propostas para o Sistema do Plano Diretor, em 2020, no processo de busca pela melhoria da qualidade do gasto público na Marinha do Brasil, por meio de uma pesquisa bibliográfica e qualitativa. Desse modo, a pesquisa pretende contribuir para o processo de otimização da aplicação dos recursos públicos no âmbito da Marinha do Brasil. A pesquisa aponta, como resultado, a identificação de algumas contribuições das propostas de aprimoramento analisadas, dentre elas, o alinhamento das estratégias organizacionais ao orçamento e o aprimoramento dos processos de planejamento e de alocação de recursos.

Palavras - chave: Qualidade do gasto público. Orçamento público. Sistema do Plano Diretor.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
2	O ORÇAMENTO PÚBLICO E O SEU PAPEL NA BUSCA PELA QUALIDADE DO GASTO	7
2.1	A importância da qualidade do gasto público	7
2.2	O orçamento público e o seu papel na busca pela qualidade do gasto	9
3	AS MUDANÇAS NO SPD	12
3.1	O Sistema do Plano Diretor (SPD).....	12
3.2	SPD: propostas de aprimoramento para 2020.....	13
4	A BUSCA PELA MELHORIA DA QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO NA MB.....	14
5	CONCLUSÃO.....	18
	REFERÊNCIAS	21

1 INTRODUÇÃO

A administração pública tem buscado otimizar o orçamento público enquanto instrumento que orienta e controla a correta execução do gasto público de modo que o resultado da aplicação dos recursos seja em benefícios reconhecidos pela sociedade. A escassez de recursos comparada à crescente demanda de serviços por parte da sociedade tem exigido a realização de gastos de maneira eficiente, eficaz, efetiva, econômica e transparente. Assim, a busca pela qualidade do gasto público tem se apresentado com um desafio importante para os gestores públicos em todos os níveis de atuação, desde os tomadores de decisões estratégicas até os agentes responsáveis pela execução orçamentária e financeira.

No caso da Marinha do Brasil (MB), o serviço que é prestado à sociedade é peculiar, demandando transparência e a correta execução dos recursos. A gestão orçamentária e financeira, na MB, é conduzida pelo Plano Diretor (PD) e pelo Sistema do Plano Diretor (SPD), o qual engloba conceitos, processos, regras de funcionamento, atores e procedimentos, permitindo o gerenciamento das atividades orçamentárias e auxiliando o processo de tomada de decisões (BRASIL, 2014).

Entre as leis e normas que dão base para o entendimento da estrutura do orçamento da Marinha encontram-se a Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964, e as Normas para a Gestão do Plano Diretor (SGM-401). Em 2018, foi criado um Grupo de Trabalho do SPD (GT-SPD 2018), o qual, em seu Relatório Final, anunciou propostas de mudanças consideráveis no referido Sistema, com o propósito de aprimorar a gestão de despesas de custeio, visando ao aperfeiçoamento da qualidade do gasto, dentre outros.

Considerando que o SPD apresentou importantes propostas de aprimoramento para o exercício financeiro corrente (2020) com vistas à melhoria de seus processos, para o desenvolvimento do presente trabalho, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: quais as contribuições das mudanças no SPD no ano de 2020 para a melhoria da qualidade do gasto público na MB?

Para responder ao referido problema de pesquisa, o objetivo principal estabelecido neste trabalho é analisar as mudanças propostas para o SPD, em 2020, como uma busca pela melhoria da qualidade do gasto público na MB. Para o atingimento do objetivo principal, foram definidos os seguintes objetivos secundários: identificar o papel do orçamento na busca pela qualidade do gasto público; e analisar as mudanças ocorridas no SPD em 2020 e suas contribuições. Desse modo, a presente pesquisa busca contribuir para a otimização da aplicação dos recursos públicos no âmbito da MB.

Dentre os referenciais teóricos a serem utilizados na pesquisa, destaca-se a abordagem sobre a qualidade do gasto público apresentada por Boueri, Rocha e Rodopoulos (2015), os quais a relacionam com a alocação eficiente de recursos e com a melhoria dos processos de planejamento. Os mesmos autores também ressaltam a necessidade de ser incentivada uma visão de eficiência no setor público por parte dos gestores públicos. Outra abordagem que merece destaque encontra-se na evolução conceitual do orçamento público apresentada por Pires e Motta (2006), a qual conclui por um orçamento que se configura como principal instrumento de controle dos recursos públicos. Giacomoni (2012), por sua vez, ressaltou o orçamento público como um instrumento de controle administrativo dos recursos, considerando para tal o conceito das classificações orçamentárias.

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, serão analisadas referências bibliográficas que tratam da teoria referente à administração orçamentária e financeira no setor público, bem como trabalhos científicos e produções de membros da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) que abordam a temática do orçamento público e a relacionam com a qualidade do gasto público. No âmbito da MB, as Normas para a Gestão do Plano Diretor (SGM-401) será a publicação utilizada para melhor entendimento do SPD, bem como será analisado o Relatório Final do GT-SPD 2018 (BRASIL, 2018), o qual será tratado como referencial da situação atual do SPD na MB.

Enfim, a metodologia do presente trabalho se trata de uma pesquisa bibliográfica, também conhecida como documental, pois analisa o problema tomando como base o seu referencial teórico. Para Gil (2002, p.45), "[...] a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente". Em relação à abordagem, a pesquisa será unicamente qualitativa.

Além da presente Introdução, para o alcance do objetivo proposto, este trabalho está estruturado em mais três seções. A seção 2 apresentará o referencial teórico a respeito da qualidade do gasto público e do papel desempenhado pelo orçamento na busca dessa qualidade. A seção 3 apresentará algumas particularidades do SPD e as propostas de aprimoramento constantes no Relatório do GT-SPD 2018. Em seguida, a seção 4 trará a análise das contribuições das propostas de aprimoramento para a melhoria da qualidade do gasto público na MB, à luz do referencial disposto na seção 2. Por último, serão expostas as conclusões acerca do tema abordado.

2 O ORÇAMENTO PÚBLICO E O SEU PAPEL NA BUSCA PELA QUALIDADE DO GASTO

O orçamento público, em todas as suas nuances, exerce um papel fundamental no processo de utilização das finanças públicas para o atendimento de bens e serviços que atendam às demandas da sociedade. O alcance da qualidade dos gastos executados com os recursos oriundos da sociedade e sob responsabilidade do gestor público, no entanto, depende de variáveis que podem influenciar, direta ou indiretamente, o resultado final da aplicação dos recursos.

Esta seção tem como propósito identificar o papel do orçamento enquanto instrumento que contribui para a melhoria da qualidade do gasto na administração pública. Para tal, será abordada, inicialmente, a importância da qualidade do gasto público, o conceito e a relevância do orçamento público no contexto da gestão dos recursos públicos e o papel desempenhado pelo orçamento na busca pela melhoria da qualidade do gasto na administração pública.

2.1 A importância da qualidade do gasto público

O gasto público pode ser entendido como a utilização de recursos públicos em prol do atendimento das necessidades da sociedade que são satisfeitas apenas pelo próprio Governo, ou seja, bens e serviços que não são fornecidos pelo setor privado (GIACOMONI, 2012). Considerando que os recursos envolvidos nesse caso são públicos e escassos, a questão da qualidade desse tipo de gasto mostra-se relevante no cenário das políticas públicas, pois o gestor público deve administrar os recursos disponíveis com eficiência. Desse modo, é interessante notar a existência de um *trade-off* entre a disponibilidade de recursos e a busca pela melhoria da qualidade do gasto na administração pública (BOUERI, ROCHA e RODOPOULOS, 2015).

No presente trabalho, não se pretende tratar, com detalhe, do conceito de qualidade propriamente dito, pois este poderia ser objeto de outra pesquisa, considerando a complexidade do tema. A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 37, ao estabelecer os princípios constitucionais para a administração pública, trouxe o princípio da eficiência, o qual aparece diretamente relacionado ao conceito de qualidade em algumas pesquisas já realizadas sobre o assunto.

Não são poucos os trabalhos que abordam a qualidade do gasto público como tema principal. Com o passar dos anos, essa temática mostrou-se relevante na medida em que

se tornou necessária, cada vez mais, a prestação de contas do gestor público junto à sociedade. A evolução do processo orçamentário que será tratada no item 2.2 descreve esse cenário de demanda por maior transparência do uso dos recursos públicos pela sociedade. É importante ressaltar que a própria Secretaria do Tesouro Nacional (STN) possui como missão institucional a busca pela melhoria da qualidade do gasto público (BOUERI, ROCHA e RODOPOULOS, 2015).

Nesse cenário de busca pela qualidade do gasto público, os gestores públicos se deparam com o desafio de ter que garantir um uso eficiente dos recursos públicos que são escassos e ainda racionalizá-los. Sobre esse desafio, Benício, Rodopoulos e Bardella (2015) afirmaram que

O desafio para esta e para as próximas gerações, portanto, não é apenas conter a expansão do gasto público, mas também avaliar onde ele é pouco produtivo, buscando **fazer mais com menos recursos e priorizando a eficiência** dos programas públicos. (BENÍCIO, RODOPOULOS e BARDELLA, 2015, p. 19, grifo nosso).

Paiva (2006) abordou a relevância das mudanças que são necessárias às instituições para que se alcance a qualidade pretendida dos gastos públicos. Além disso, o autor destacou o Plano Plurianual (PPA) e a Lei Complementar n. 101, de 04 de maio de 2000, conhecida como a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), como mecanismos institucionais, cujo objetivo principal é conduzir o administrador público na boa aplicação dos recursos. Para essa pretendida otimização da aplicação dos recursos públicos, Maia *et al.* (2007) destacaram a importância das práticas organizacionais para uma melhor efetividade dos gastos.

Enquanto os autores citados relacionaram a qualidade do gasto público aos aspectos organizacionais, Rezende, Cunha e Bevilacqua (2010) analisaram os aspectos qualitativos do gasto público e os resultados obtidos pela administração pública; ou seja, se os mesmos resultados poderiam ser obtidos a custos menores. Neste caso, os autores também consideraram na análise a questão da economicidade.

Outra percepção a respeito da qualidade do gasto público é a de Conti e Carvalho (2012), os quais apresentam uma análise entre a qualidade do gasto e o volume orçamentário. Para esses autores, o aumento da disponibilidade de recursos a serem aplicados numa determinada atividade não está diretamente relacionado ao aumento do nível de qualidade da referida despesa, pois os recursos, apesar de serem escassos, podem ser aplicados com eficiência. Os autores também destacam que os gestores devem estar atentos ao preconizado

pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e à Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) no que se refere à qualidade do dispêndio público.

Ainda sobre a questão da eficiência, Boueri, Rocha e Rodopoulos (2015) destacam a busca pela qualidade do gasto público na administração pública e uma visão de eficiência no setor público brasileiro. O trabalho desses autores apresenta a importância da correta aplicação dos recursos públicos para o atendimento das necessidades da sociedade, no intuito de disseminar uma ideia de eficiência do gasto na gestão pública. Os autores destacam ainda que, não é suficiente saber apenas o volume do gasto, mas também identificar os custos e os benefícios que serão transferidos para a sociedade. Lourenço *et al.* (2017) também relacionaram a melhoria da qualidade do gasto público ao princípio da eficiência, ou seja, à melhor utilização dos recursos públicos disponíveis.

Outra abordagem da qualidade do gasto é a realizada por Colbano e Leister (2015), os quais trataram da importância da gestão da dívida pública para a busca da eficiência dos recursos públicos, de modo que a redução dos dispêndios com financiamentos no setor público permitam a aplicação de recursos em outras despesas. Também concluíram que a qualidade dos recursos públicos pode ser conquistada por meio de um orçamento estabilizado.

O estudo da qualidade do gasto também já foi conduzido sob a perspectiva da relevância da gestão para resultados, conforme estudos de Wegnast, Junior e Rodrigues (2017) e sob a ótica da avaliação de desempenho explicado por Haufes (2017), que analisou a qualidade do gasto público em educação nos municípios do Mato Grosso do Sul, considerando a divisão de um indicador de desempenho por um indicador de despesa no intuito de calcular uma medida de eficácia para se atingir melhores resultados com aplicação de menos recursos.

Diferentes abordagens sobre a qualidade do gasto público permitem identificar diferentes variáveis que podem ou não influenciá-la, como, por exemplo, as práticas organizacionais, a economicidade, a gestão por resultados e o processo orçamentário. No escopo deste trabalho, será dado destaque ao fator "orçamento" e às suas possíveis influências sobre o processo de busca da qualidade do gasto público, conforme será tratado na próxima seção.

2.2 O Orçamento público e o seu papel na qualidade do gasto

A evolução conceitual do orçamento público, apresentada por Pires e Motta (2006), conclui por um orçamento que se configura como principal instrumento de controle

dos recursos públicos. Giacomoni (2012) já ressaltava o orçamento público como um instrumento de controle administrativo dos recursos, considerando para tal o conceito das classificações orçamentárias.

Na análise histórica do orçamento público, Pires e Motta (2006) também o identificaram como um instrumento que controla os recursos financeiros oriundos da sociedade que os recebe de volta na forma de bens e serviços. Destacaram, ainda, a importância da promulgação da Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964 e do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, no processo orçamentário. Segundo os mesmos autores, enquanto a primeira contribuiu para a definição de uma lei do orçamento, estabelecendo receitas, despesas e mecanismos de controle de política econômico-financeira, o segundo criou órgãos responsáveis pela condução do processo orçamentário. Na época, esses órgãos eram o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral e a Subsecretaria de Orçamento e Finanças. Hoje, como responsáveis pelo processo orçamentário no Governo Federal temos o Ministério da Economia (ME) e a Secretaria de Orçamento Federal (SOF).

Como já citado, um marco na história do orçamento público foi a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a qual trouxe uma seção especial dedicada ao processo orçamentário. A importância dada ao tema, à época, incentivou o desenvolvimento de práticas inovadoras do processo orçamentário em todos os níveis de governo. Além disso, ainda a respeito desse efeito inovador, a referida Constituição Federal, em seu artigo 165, apresenta os instrumentos norteadores do orçamento público, quais sejam: o PPA, a LDO e a Lei Orçamentária Anual (LOA). O mesmo artigo também prevê uma programação orçamentária que garanta o fornecimento de bens e serviços em atendimento às necessidades da sociedade.

O PPA, então, atua como um objeto de planejamento de médio prazo (quatro anos), a LOA como instrumento que autoriza o recolhimento de receitas e o pagamento de despesas e a LDO como orientadora da execução da LOA, tendo como referência as metas estabelecidas no PPA.

Em 2000, a promulgação da LRF continuou o processo inovador no controle das finanças públicas, atribuindo maior responsabilidade aos gestores públicos, valorizando a transparência das atividades por eles realizadas e o controle da execução das despesas públicas por parte da sociedade.

Outra leitura que se faz do orçamento é a de que, uma vez elaborado de maneira correta, será possível fornecer o tão desejado bem-estar da sociedade, por outro lado, a sua má condução poderá funcionar como um entrave para o desenvolvimento social, além de não

atender às necessidades dos cidadãos (PIRES e MOTA, 2006). Assim, percebe-se que para o alcance da pretendida qualidade do gasto, o orçamento exerce um papel relevante.

Cardoso (2016) identificou em seu trabalho intitulado "A qualidade do Gasto Público: O caso dos Institutos Federais de Educação" que o comportamento orçamentário, como um todo, possui relação direta com a qualidade do gasto, podendo ser um mecanismo utilizado para o desenvolvimento de estratégias organizacionais e condução de políticas públicas que visem à melhoria da gestão organizacional.

Porém, o processo orçamentário também pode apresentar desvantagens na busca pelo alcance da qualidade do gasto. Na análise de Mendes (2008), não existe influência positiva do orçamento sobre a qualidade do gasto, uma vez que, segundo o autor, esse instrumento acaba por significar um elevado risco para os fornecedores de bens e serviços, como por exemplo, as baixas expectativas de pagamento dentro dos prazos previstos.

Em relação à complexidade orçamentária, Peres e Santos (2020) consideraram a abordagem da transparência e da *accountability*¹. Os autores entendem que a forma geral do orçamento permite sua publicidade, no entanto, as suas respectivas leis acabam por torná-lo um instrumento de difícil entendimento. Percebe-se, portanto, que existem duas perspectivas da leitura do orçamento público: aquela realizada pela sociedade por meio dos mecanismos de transparência disponíveis e a leitura que é realizada pelos próprios gestores.

Sobre a perspectiva dos gestores públicos, Rubin (2019) ressalta que o processo orçamentário se dá com a composição de diferentes participantes, os quais possuem diferentes prioridades e diferentes níveis de poder sobre os resultados. Além disso, o autor trata também da falta de flexibilidade do orçamento, o que pode impactar no alcance dos resultados desejados.

As referências listadas nesta seção apresentam o papel desempenhado pelo orçamento enquanto instrumento de controle de recursos, visando à qualidade, e de publicidade, visando ao controle social que demanda tal qualidade, bem como um mecanismo institucional que precisa ser otimizado para melhores planejamento, execução e resultados organizacionais.

Considerando o problema proposto na presente pesquisa e as fundamentações teóricas já apresentadas sobre a relevância da qualidade no gasto público e sobre o papel desempenhado pelo orçamento para seu alcance, a partir da próxima seção serão apresentadas

¹ Na administração pública, *accountability* refere-se ao conceito de prestação de contas obrigatória por parte dos gestores públicos, controle e transparência da aplicação dos recursos públicos disponíveis (PINHO e SACRAMENTO, 2019).

as principais propostas de mudanças sugeridas para o orçamento da MB, no ano de 2020, e suas respectivas contribuições na busca pela melhoria da qualidade do gasto público nessa Instituição.

3 AS MUDANÇAS NO SPD

A condução de um orçamento público com foco na qualidade do gasto tem sido uma prática na administração pública e na MB não tem sido diferente. O PD é o instrumento de gestão orçamentária e financeira que visa à adequação da disponibilidade de recursos às diversas necessidades da MB (BRASIL, 2014). Dentre os propósitos PD podem ser destacados os seguintes: harmonizar o planejamento, a execução e o controle desenvolvidos na MB com o PPA do Governo, seus Programas e Ações Orçamentárias decorrentes; permitir a aplicação de recursos com eficiência, eficácia, efetividade e economicidade; e proporcionar a otimização na gestão dos recursos orçamentários da MB, maximizando o atendimento às demandas navais (BRASIL, 2014).

Na MB, o PD é conduzido por um Sistema próprio, o qual será tratado a seguir.

3.1 O Sistema do Plano Diretor (SPD)

A condução do PD é realizada pelo SPD, que conta com uma estrutura documental composta por documentos condicionantes, documento normativo e elementos próprios constitutivos (BRASIL, 2014). Dentre os documentos condicionantes do SPD encontram-se o PPA, a LDO e a LOA. Tais documentos norteiam, portanto, a gestão orçamentária dos recursos disponíveis no âmbito da administração pública e, conseqüentemente, da MB. Entre as leis e normas que dão base para o entendimento da estrutura do orçamento da Marinha encontram-se a Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964, e as Normas para a Gestão do Plano Diretor (SGM-401).

No que se refere aos elementos constitutivos do SPD, estes efetivamente materializam as atividades de planejamento, execução e controle dos recursos disponibilizados à MB (BRASIL, 2014). No contexto da presente pesquisa, vale a pena destacar os seguintes elementos constitutivos do SPD: Metas, Plano de Metas (PM), Ação Interna (AI), Plano Interno (PI), Plano de Ação (PA) e Compromisso Futuro (CF). As metas representam os propósitos da MB, uma vez quantificados e delimitados no tempo. O PM, por sua vez, é o instrumento responsável pelo planejamento, execução e controle das metas. A AI e o PI referem-se à codificações numéricas que permitem a identificação das metas numa

codificação orçamentária. Já o PA refere-se a um exercício financeiro e à totalidade das AI e suas respectivas metas atendidas com recursos orçamentários nesse período. Por fim, o CF é um instrumento que planeja a necessidade de créditos a serem utilizados em exercícios financeiros futuros (BRASIL, 2014).

O Grupo de Trabalho do Sistema do Plano Diretor - 2018 (GT-SPD 2018) foi instituído pela Portaria n. 3, de 25 de janeiro de 2018, do Secretário-Geral da Marinha, no intuito de adequar o referido Sistema às inovações introduzidas no Sistema de Planejamento e Orçamento Federal (SPOF) e na Sistemática de Planejamento de Alto nível da Marinha (SPAN). Assim, o GT-SPD 218 teve o propósito de:

- a) Analisar a estrutura e os processos do SPD e propor ações para aprimorá-lo, considerando as inovações introduzidas no SPOF e na SPAN.
- b) Avaliar e propor ações específicas concernentes à sistemática de planejamento orçamentário, incluindo a estrutura dos Planos de Metas (PM).
- c) Estudar os ciclos do Plano Diretor, avaliando a adoção de práticas e métricas focadas no orçamento por resultados e na gestão de custos.
- d) Buscar a integração do SPD ao modelo conceitual estabelecido no Plano Estratégico da Marinha (PEM), disseminado por meio da publicação EMA-300.
- e) Aprimorar a gestão de despesas de custeio (funcionamento, diárias, passagens, entre outras), visando ao aperfeiçoamento da qualidade do gasto.
- f) Propor medidas que visem ao cumprimento da Diretriz para o Planejamento Naval (DIPNAV) E6, voltada para a adequação do SIPLAD ao Sistema de Planejamento Estratégico da Marinha (SISPEM), projetando eventuais impactos no SIPLAD em termos de custos e tempo para implementação das ações propostas (BRASIL, 2018, p. 6).

Cabe ressaltar que as mudanças anunciadas pelo referido GT não foram as primeiras. O SPD já sofreu alterações nos anos de 2005, 2009 e 2012. O Relatório Final do GT-SPD 2018, em atendimento aos propósitos estabelecidos, anunciou propostas de alterações consideráveis no referido Sistema, destacando-se, dentre outros objetivos, o aperfeiçoamento da qualidade do gasto. A próxima seção, então, apresentará as referidas propostas de aprimoramento.

3.2 SPD: propostas de aprimoramento para 2020

Em 2019, foram anunciadas propostas de mudanças consideráveis no SPD e, conseqüentemente, na execução orçamentária e financeira da MB, as quais seriam implementadas no curto, médio e longo prazos, ou seja, em 2019, durante o exercício de 2020 e em 2021, respectivamente. No âmbito da presente pesquisa, destacam-se as seguintes premissas que foram estabelecidas para a condução do estudo do GT-SPD 2018: considerar as diretrizes, objetivos e estratégias definidos pelo Governo Federal e aqueles constantes nos

documentos condicionantes do SPD, a saber: PPA, LDO e LOA; e manter a estabilidade dos processos orçamentários e financeiros da MB.

As propostas de aprimoramento originaram-se de disfunções previamente identificadas pelo GT-SPD 2018, dentre elas: ausência de vinculação sistêmica entre o SPD e o SISPEM; dissociação entre a funcionalidade do SPD e a gestão por resultados; ausência de padronização e de gestão centralizada para gastos com funcionamento e manutenção; ausência de codificação que representasse as agregações dos distintos tipos de meta; desalinhamento das atribuições dos Relatores de PM e Relatores Adjuntos e a nova estrutura de planejamento; centralização de despesas de locomoção em AI do PM "ZULU" — Dissociação dos gastos às metas; e baixa integração entre o Programa Anual de Representações (PAREP) e o planejamento orçamentário da MB (BRASIL, 2018).

Assim, a partir das disfunções identificadas, foram estabelecidas pelo referido GT-SPD 2018 propostas de aprimoramento de curto, médio e longo prazos. As principais propostas de aprimoramento foram: 1) Criação de matriz de relacionamento entre o PEM e o SPD; 2) Integração do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) ao SPD; 3) Criação dos Agregadores do Plano de Ação (PA); 4) Redefinição do conceito de Compromisso Futuro (CF); 5) Emprego dos cronogramas físico-financeiros do Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD2) para apresentação de subsídios; 6) Padronização dos subelementos de despesa destinados a gastos com funcionamento e manutenção; 7) Centralização da gerência dos gastos com funcionamento e manutenção; 8) Alteração na codificação do Plano Interno; 9) Extinção do conceito de Relator de PM e substituição pelo Gerente de Meta; 10) Alteração da nomenclatura do Relator Adjunto para Gerente Adjunto; e 11) Nova codificação de Ações Internas referentes a diárias e passagens.

A partir da próxima seção, serão analisadas essas onze propostas de aprimoramento e suas possíveis contribuições para o alcance de uma melhor qualidade do gasto público na MB.

4 A BUSCA PELA MELHORIA DA QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO NA MB

Na presente seção, serão analisadas quais as contribuições das mudanças no SPD no ano de 2020 para a melhoria da qualidade do gasto público na MB, à luz das teorias abordadas na seção 2. De um modo geral, tais mudanças propõem melhorias das práticas organizacionais e alteram, em parte, a formatação da execução orçamentária da MB, o que, segundo Paiva (2006) e Maia *et al.* (2007), já contribui para o alcance da qualidade do gasto

público. Para a análise, serão consideradas apenas as propostas de aprimoramento do GT-SPD 2018 listadas no item 3.2 e suas respectivas contribuições, de acordo com a fundamentação teórica apresentada na seção 2.

A proposta de aprimoramento 1, Criação de uma matriz de relacionamento entre o PEM e o SPD, teve como objetivo integrar a estratégia da MB ao orçamento, ou seja, permitir que as metas da MB, constantes no seu orçamento, reflitam as estratégias organizacionais estabelecidas pela Alta Administração Naval (BRASIL, 2018). Dessa forma, o orçamento poderá, efetivamente, funcionar como um mecanismo para desenvolvimento e acompanhamento de estratégias e das "políticas públicas" da MB. Conforme entendimento de Cardoso (2016), a qualidade do gasto público está diretamente relacionada ao alinhamento entre orçamento e a estratégia organizacional. Portanto, à luz dos achados de Cardoso (2016), a proposta de aprimoramento 1, ao relacionar a estratégia organizacional ao orçamento, contribui para a melhoria da qualidade do gasto na MB.

A proposta de aprimoramento 2, Integração do PEO ao SPD, segue a mesma linha de Cardoso (2016), uma vez que tal proposta intenciona relacionar os objetivos estratégicos da organização à execução, acompanhamento e controle dos gastos públicos. No entanto, essa proposta de aprimoramento permite uma análise sobre outra perspectiva, na medida em que apresenta, como propósito, permitir às Unidades Gestoras (UG) relacionar os objetivos estratégicos aos gastos efetivamente realizados e, conseqüentemente, otimizar o processo de tomada de decisões acerca da alocação de recursos, bem como elaborar indicadores de eficiência no gasto. A relação da eficiência dos gastos com a qualidade do gasto público encontra amparo nos trabalhos de Lourenço *et al.* (2017) e Wegnast, Junior e Rodrigues (2017). Esses mesmos autores também relacionaram a utilização de indicadores de eficiência do gasto e o alcance da qualidade do gasto público. Desse modo, a proposta de aprimoramento 2 também contribui para a melhoria da qualidade do gasto público na MB.

Sobre a proposta de aprimoramento 3, Criação dos agregadores do PA, o objetivo foi aprimorar os processos de planejamento e alocação de recursos (BRASIL, 2018). Da mesma forma, a proposta 4, Redefinição do conceito de CF, também objetivou otimizar a alocação de recursos, na medida em que passou a considerar os agregadores do PA na sua definição. Boueri, Rocha e Rodopoulos (2015) relacionaram a busca pela correta aplicação dos recursos e o alcance da eficiência do gasto na gestão pública. Assim, entende-se que as propostas de aprimoramento 3 e 4 contribuem para a melhoria da qualidade do gasto público na MB.

Em relação à proposta de aprimoramento 5, Emprego dos cronogramas físico-financeiros do SIPLAD 2 para apresentação de subsídios, percebe-se que a intenção fora reduzir a complexidade orçamentária na medida em que promove uma simplificação administrativa da execução orçamentária. Cabe explicar que o SIPLAD 2 é o sistema informatizado do SPD, que apoia a execução dos seus processos. A ação pretendida na proposta de aprimoramento de serem registrados os cronogramas físico-financeiros nesse sistema facilita o processo orçamentário e, conseqüentemente, o acompanhamento e a avaliação de resultados. Os estudos de Peres e Santos (2020) relacionaram a avaliação de resultados e o processo de busca da qualidade do gasto público. Nesse sentido, a proposta de aprimoramento 5 contribui para a qualidade do gasto.

Ainda em relação à avaliação de resultados, a proposta de aprimoramento 6, Padronização dos subelementos de despesa destinados a gastos com funcionamento e manutenção, teve como objetivo permitir a comparação dos gastos entre as UG e a medição de economias alcançadas (BRASIL, 2018). Nesse caso, é notório o foco na gestão de resultados para o alcance de melhor uso dos recursos disponíveis. Portanto, com base no mesmo fundamento de Peres e Santos (2020), utilizado na análise da proposta 5, a proposta de aprimoramento 6 também contribui para a melhoria da qualidade do gasto na MB.

A proposta de aprimoramento 7, Centralização da gerência dos gastos com funcionamento e manutenção, engloba uma série de requisitos que contribuem para a melhoria da qualidade do dispêndio na MB, no que se refere, especificamente, às despesas de manutenção e funcionamento. A centralização proposta para essas duas despesas, no citado Agregador "G", influencia o processo de alocação, controle e monitoramento de recursos, medição de resultados e busca pela economicidade. Esses requisitos foram abordados por Lourenço *et al.* (2017) e Wegnast, Junior e Rodrigues (2017) no contexto da qualidade do gasto público. Portanto, a referida proposta contribui para a qualidade do gasto na MB.

As propostas de aprimoramento 8, Alteração na codificação do Plano Interno, e 11, Nova codificação de Ações Internas referentes a diárias e passagens, tratam de mudanças na forma de apresentação dos dados orçamentários para uma melhor identificação das AI e, conseqüentemente, melhor controle dos recursos disponíveis, o que contribui para a melhoria da qualidade do gasto a ser executado. Essa contribuição encontra amparo no trabalho de Peres e Santos (2020) que abordaram a complexidade orçamentária e defenderam a necessidade de tornar o orçamento um instrumento de mais fácil compreensão. Por outro lado, na medida em que melhora o controle, a proposta também favorece a *accountability*. Esse tema, por sua vez, foi relacionado à busca pela qualidade do gasto nos estudos de Rubin

(2019). Assim, as propostas de aprimoramento 8 e 11 também contribuem para a melhoria da qualidade do gasto na MB.

Por fim, a proposta de aprimoramento 9, Extinção do conceito de Relator de PM e substituição pelo Gerente de Meta, e 10, Alteração da nomenclatura do Relator Adjunto para Gerente Adjunto, reforçam o papel a ser desempenhado por esses atores, os quais, enquanto gestores, serão responsáveis pelo planejamento, execução, controle e monitoramento dos recursos sob sua responsabilidade. A consolidação de recursos afins num mesmo Gerente de Metas e a otimização da execução, resultante da existência de um único Gerente de Metas para analisar demandas de setores específicos da MB, tendem a promover uma melhor distribuição e controle dos recursos. Desse modo, as propostas contribuem para a melhoria da qualidade do gasto na medida em que promove uma execução eficiente dos recursos de acordo com o entendimento de Boueri, Rocha e Rodopoulos (2015) e Lourenço *et al.* (2017).

Decorrida a análise dos aprimoramentos propostos para o SPD para 2020, foi possível identificar contribuições para a melhoria da qualidade do gasto, na medida em que se motivou a otimização do controle e melhora no acompanhamento da execução dos recursos disponíveis. Os aprimoramentos propostos para o SPD também contribuíram para a melhoria da qualidade do gasto público na MB por meio da redução da complexidade orçamentária, proporcionando uma melhor *accountability* e transparência e, portanto, melhor conhecimento do gasto executado, permitindo a avaliação de sua qualidade pelos próprios gestores e decisores de todo processo orçamentário.

Analisou-se, na presente pesquisa, que, de fato, os aprimoramentos do SPD propostos para o ano de 2020 contribuem para a melhoria na qualidade do gasto público na MB, uma vez que promovem ações já reconhecidas na literatura acadêmica como fatores influenciadores do nível da qualidade do gasto executado na administração pública.

Em que pese o aprimoramento da qualidade do gasto ter sido associada pelo GT-SPD 2018 somente ao propósito de otimização das despesas de custeio, a análise das demais ações de aprimoramento propostas, em relação aos estudos acadêmicos existentes a respeito da qualidade do gasto público, permite concluir que os demais propósitos e as necessidades de aprimoramentos decorrentes também contribuem para o alcance da desejada qualidade do dispêndio público na MB. As mudanças implementadas podem, ainda, ter promovido outras contribuições para a melhoria da qualidade do gasto público na MB não identificadas na presente pesquisa.

Este trabalho, portanto, não esgota as perspectivas que podem ser identificadas e analisadas junto aos próprios membros do referido GT, gerentes de crédito, gerentes adjuntos

e gestores de metas, por meio de uma avaliação de resultado que comprove o ganho efetivo na qualidade do gasto. Ademais, a presente pesquisa não se propôs a identificar as possíveis desvantagens das mudanças implementadas, mas, talvez, uma das poucas desvantagens tenha sido o desgaste inicial necessário para a adaptação dos gestores e executores às mudanças propostas, no que se refere ao conhecimento dos novos códigos e alterações dos GM.

A busca pela qualidade do gasto apresenta-se como um desafio para a MB, e o SPD tem sido um instrumento de destaque para o seu alcance. É certo que as mudanças desse Sistema têm contribuído para a melhoria dessa qualidade. Porém, um outro desafio que se impõe é a medição da qualidade do gasto público alcançada, a qual pode ser de grande valia para uma avaliação da melhoria efetivamente conquistada. Para medição do ganho de eficiência, seria interessante estabelecer indicadores que fizessem a avaliação da execução orçamentária e financeira em dois momentos, um antes e outro após a implantação das mudanças, podendo-se usar para tal o indicador utilizado por Haufes (2017), o qual estabeleceu uma relação entre um indicador de desempenho e um indicador de despesa para calcular uma medida de eficácia para se atingir melhores resultados com aplicação de menos recursos.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar quais as contribuições das mudanças no SPD, no ano de 2020, para a melhoria da qualidade do gasto público na MB. Para o alcance do objetivo proposto, identificou-se a importância da qualidade do gasto na administração pública e o papel do orçamento na busca dessa qualidade. Por fim, procedeu-se à análise das propostas de aprimoramento do SPD para o ano de 2020, constantes no Relatório Final do GT-SPD 2018.

Após análise do referencial teórico, foi possível estabelecer uma relação entre as propostas de aprimoramento do SPD com alguns requisitos relevantes para o alcance da qualidade do gasto na administração pública, a saber: alinhamento das estratégias organizacionais ao orçamento (CARDOSO, 2016); execução eficiente dos recursos (BOUERI, ROCHA e RODOPOULOS, 2015; LOURENÇO *et al.*, 2017; e WEGNAST, JUNIOR e RODRIGUES, 2017); aprimoramento dos processos de planejamento e alocação de recursos (BOUERI, ROCHA e RODOPOULOS, 2015); avaliação de resultados (PERES e SANTOS, 2020); alocação, controle e monitoramento de recursos, medição de resultados e

busca pela economicidade (LOURENÇO *et al.*, 2017; e WEGNAST, JUNIOR e RODRIGUES, 2017); e redução da complexidade orçamentária (PERES e SANTOS, 2020).

Desse modo, conclui-se que as mudanças propostas pelo GT-SPD 2018 contribuem para a melhoria da qualidade do gasto público na MB, na medida em que motivam a otimização de processos relacionados a requisitos reconhecidos pela literatura acadêmica como influenciadores da melhoria da qualidade do gasto público. Assim, entende-se que o propósito da pesquisa foi cumprido, na medida em que foi possível responder ao problema de pesquisa proposto.

A pesquisa mostrou que, a qualidade do dispêndio público, portanto, depende de processos de planejamento orçamentário, planejamento estratégico, distribuição dos recursos, execução da despesa e gestão dos resultados. Consequentemente, o nível de qualidade do gasto da organização pode vir a refletir o estado em que se encontram tais processos organizacionais e a necessidade de seus respectivos aprimoramentos. Nesse sentido, um nível de qualidade ótimo pode não vir a ser alcançado, porém, a busca para o seu alcance pode promover o aprimoramento de outros macroprocessos, o que pode representar ganhos reais para a organização pública.

A busca pela qualidade do gasto na administração pública é complexa, pois envolve diversos fatores. Em alguns casos de tentativas para seu alcance, as propostas de aprimoramento mudam a sistemática, em outros, a forma de apresentação dos dados, em outros, a nomenclatura e, em alguns casos, parecem até mudar paradigmas na Instituição. No entanto, o que se pôde verificar, à luz da literatura, é que todas as mudanças encontraram fundamentação teórica que corroboram com a existência de alguma contribuição nas suas aplicações para a melhoria da qualidade do gasto público na MB, favorecendo a busca pelo alcance de um ponto ótimo de satisfação das necessidades dos consumidores finais e gestores.

Conforme observado, o SPD, por si só, já se configura num mecanismo para melhor aplicação dos recursos na MB. As mudanças propostas parecem otimizar processos e racionalizar recursos escassos. Porém, muitos processos ainda poderão ser otimizados dentro do macroprocesso que é a gestão orçamentária e financeira na MB e dentro de outros macroprocessos organizacionais, pois, como foi analisado, as práticas organizacionais estão diretamente relacionadas à melhoria da gestão do gasto público.

Por se tratar de uma pesquisa estritamente bibliográfica, uma das dificuldades encontradas, durante a análise, foi verificar se as propostas de aprimoramento foram efetivamente implementadas, considerando que o ano de 2020 ainda está em curso. Por essa razão, a pesquisa tratou apenas da análise das propostas e não das mudanças propriamente

ditas. Como limitação da presente pesquisa, a análise aconteceu unicamente sob o aspecto teórico. Por se tratar de mudanças nos procedimentos práticos no SPD, uma verificação prática da ocorrência das mudanças e dos efeitos dessas mudanças pode apresentar resultados reais a respeito de suas vantagens e desvantagens para o alcance da qualidade do gasto.

É importante registrar que existem possibilidades de futuras pesquisas que possam aprofundar o conceito de qualidade na gestão pública, pois, considerando que são diversos os fatores determinantes dessa qualidade, suas nuances também podem variar. Assim, no âmbito da MB, uma verificação da percepção dos próprios membros do referido GT, gerentes de crédito, gerentes adjuntos e gestores de metas, por meio de uma avaliação de resultado, poderia confirmar o ganho efetivo na qualidade do gasto decorrente das mudanças implementadas.

É esperado que outras mudanças sejam propostas para o SPD, pois os processos podem e precisam ser otimizados para alcance de melhores resultados. Não é apenas uma questão de atender às exigências da sociedade, mas de se cumprir o dever de bem utilizar os recursos públicos que são disponibilizados para execução. O serviço prestado pela MB à sociedade é peculiar e pode não ser percebido pelo cidadão de maneira clara. Por essa razão, os gastos realizados com recursos que se originaram do pagamento de impostos desse mesmo cidadão, precisam não só de transparência, mas, também, de qualidade, de modo que a sociedade se sinta satisfeita com a despesa executada. A transparência já existe, vide os meios disponíveis para tal, mas o alcance e a mensuração da qualidade ainda é um desafio não só para a MB, mas para toda a administração pública.

REFERÊNCIAS

BENÍCIO, A. P.; RODOPOULOS, F.M.A.; BARDELLA, F. P. Um retrato do gasto público no Brasil: por que se buscar a eficiência. In: BOUERI, R.; ROCHA, F.; RODOPOULOS, F.M.A. (Org). **Avaliação da Qualidade do Gasto Público e Mensuração da Eficiência**. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, 2015. p. 19-50. Disponível em: https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9_ID_PUBLICACAO:28263. Acesso em: 10 mar. 2020.

BOUERI, R.; ROCHA, F.; RODOPOULOS, F.M.A (Org.). **Avaliação da Qualidade do Gasto Público e Mensuração da Eficiência**. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, 2015. Disponível em: https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9_ID_PUBLICACAO:28263. Acesso em: 10 mar. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 mai. 2020.

BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm. Acesso em: 13 abr. 2020.

BRASIL. Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha. **Relatório Final do GT-SPD 2018**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://www.dgom.mb/?q=content/transi%C3%A7%C3%A3o-de-a%C3%A7%C3%B5es-internas>. Acesso em: 10 mar. 2020.

BRASIL. **Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 13 abr. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar n. 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 13 abr. 2020.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **Portaria n. 3 de 25 de janeiro de 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, 2018.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-401**: Normas para a Gestão do Plano Diretor. 1. rev. Brasília, 2014.

CARDOSO, A. L. R. **A qualidade do gasto público: o caso dos Institutos Federais de Educação**. Orientador: André Nunes. 2016. 100f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

COLBANO F. S.; LEISTER, M. D. A. P.; Dívida pública: contribuições de uma gestão eficiente para a estabilidade econômica. In: BOUERI, R.; ROCHA, F.; RODOPOULOS, F.M.A. (Org). **Avaliação da Qualidade do Gasto Público e Mensuração da Eficiência**. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, 2015. p. 53-80. Disponível em: https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=2501:9::::9:P9_ID_PUBLICACAO:28263. Acesso em: 10 mar. 2020.

CONTI, J.; CARVALHO, A. C. O controle interno na administração pública brasileira: qualidade do gasto público e responsabilidade fiscal. **Direito Público**, v. 1, n. 37, 2012. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/1845>. Acesso em: 23 jun. 2020.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAUFES, R. E. F. **Qualidade do gasto público em educação nos municípios do Mato Grosso do Sul (2015)**. Orientadora: Jaqueline Severino da Costa. 2017. 46f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2017.

LOURENÇO, R. L. *et al.* Eficiência do gasto público com ensino fundamental: uma análise dos 250 maiores municípios brasileiros. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 28, n. 1, p. 89-116, 2017. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/3406>. Acesso em: 24 jun. 2020.

MAIA, A. *et al.* A importância da melhoria da qualidade do gasto público no Brasil: Propostas práticas para alcançar este objetivo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2007, Brasília. **Anais...** Brasília, 2017. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/A-IMPORT%C3%82NCIA-DA-MELHORIA-DA-QUALIDADE-DO-GASTO-P%C3%9ABLICO-NO-BRASIL-PROPOSTAS-PR%C3%81TICAS-PARA-ALCAN%C3%87AR-ESTE-OBJETIVO1.pdf>. Acesso em: 15 jun 2020.

MENDES, M. J. **Sistema Orçamentário Brasileiro: planejamento, equilíbrio fiscal e qualidade do gasto público**. Consultoria Legislativa do Senado Federal. Textos para Discussão (38) 45 p. Brasília: Senado Federal, jan. 2008.

PAIVA, L. H. A qualidade do gasto público e a avaliação das políticas sociais: o orçamento do Ministério do Trabalho no período 2000-2006. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 9v. 57, n. 3, p. 339-362, 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/202/207>. Acesso em: 15 mai. 2020.

PERES, U. D.; SANTOS, F. P. Gasto Público e Desigualdade Social: O orçamento do governo federal brasileiro entre 1995 e 2016. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 35, n. 103, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v35n103/1806-9053-rbcsoc-35-103-e3510307.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2020.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro , v. 43, n. 6, p. 1343-1368, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122009000600006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 15 mai. 2020.

PIRES, J. S. D. B.; MOTTA, W. F.. A Evolução histórica do orçamento público e sua importância para a sociedade. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 25, n. 2, p. 16-25, 2006. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41805/a-evolucao-historica-do-orcamento-publico-e-sua-importancia-para-a-sociedade>. Acesso em: 30 mar. 2020.

REZENDE, F.; CUNHA, A.; BEVILACQUA, R. Informações de custos e qualidade do gasto público: lições da experiência internacional. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 4, p. 959-992, 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6955>. Acesso em: 10 mai 2020.

RUBIN, Irene S. **The Politics of Public Budgeting**. 9. ed. CQ Press, 2019.

WEGENAST, T.; JÚNIOR, A.; TREVENZOLI, M. Práticas e metodologias de Gestão para Resultados: análise de benchmarking. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 2017, Brasília. **Anais...** Brasília, 2017. Disponível em: http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-16_03.pdf. Acesso em: 18 jun 2020.