

Inovação no Planejamento Orçamentário da Marinha do Brasil

Autoria: C-ApA-IM 2024-DGOM-16

RESUMO

O nível de relevância da elaboração do planejamento integrado ao orçamento público eleva-se à medida que crescem o controle social e as exigências da sociedade. A inovação é ferramenta essencial de resposta às mudanças nas demandas externas e internas às organizações, e permite ajustes contínuos garantindo adaptação, flexibilidade, celeridade processual e aprimoramento na qualidade das informações. A Marinha do Brasil (MB), desenvolve seu Ciclo de Planejamento Orçamentário no âmbito do Sistema do Plano Diretor (SPD), base para a elaboração da sua Proposta Orçamentária e a montagem do Plano de Ação (PA). Assim, nesta pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, buscou-se entender a influência das inovações nas atividades atinentes ao referido ciclo. Com base em pesquisas bibliográfica e documental, e entrevistas, foi possível observar os benefícios da implantação de inovações processuais incrementais no planejamento orçamentário da MB.

Palavras-chaves: Inovação; Ciclo de Planejamento Orçamentário; Sistema do Plano Diretor.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento é caracterizado como uma obrigação para o setor público e fundamental para o funcionamento eficiente do Estado, sendo o principal instrumento para atingir objetivos com melhor uso de recursos materiais, humanos e financeiros (CONTI, 2020). Conforme o Art. 174 da Constituição Federal, o Estado exerce a função de agente normativo e regulador da atividade econômica, desempenhando atividades de fiscalização, incentivo e planejamento, nesse sentido, o planejamento estratégico tornou-se um importante instrumento de gestão, ajudando a mapear oportunidades e desenvolvimento no ambiente organizacional, identificar cenários e definir metas diante de mudanças (OLIVEIRA JUNIOR, 2018). Para alcançar esses objetivos, o planejamento estratégico deve orientar o orçamento, pois restrições orçamentárias podem comprometer a execução de ações estratégicas e os resultados pretendidos (SOUZA; CUNHA, 2014).

Na Marinha, o planejamento orçamentário é guiado pelo Ciclo de Planejamento, coordenado pelo SPD, que culmina na criação do PA, utilizado como referência para a distribuição de recursos. Esse processo é dinâmico e integrado, com a participação de vários atores do SPD, e utiliza o Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD) ¹, uma ferramenta de TI que apoia o planejamento e a execução do orçamento da Força, harmonizando-o com o Sistema de Planejamento e Orçamento Federal (SPOF) e a Sistemática de Planejamento de Alto Nível da Marinha do Brasil (SPAN).

No setor público, os desafios orçamentários, como a escassez de recursos, podem ser otimizados aprimorando a tomada de decisões estratégicas a partir da introdução de novas tecnologias e métodos administrativos. Pires e Sathler (2016) destacam que práticas inovadoras podem melhorar a eficiência, a transparência e a participação social na gestão pública, e, ainda, argumentam que são essenciais para enfrentar os desafios contemporâneos e para aprimorar a gestão orçamentária em todas as esferas do governo. Neste sentido, considerando-se a importância da inovação no processo de planejamento orçamentário, este artigo pretende responder a seguinte questão: de que forma as inovações podem influenciar o planejamento orçamentário da MB? Com isso, este estudo tem o objetivo geral de analisar como as inovações influenciam o processo de montagem do PA Preliminar e posterior PA Inicial, de modo que o orçamento da Marinha esteja alinhado ao seu planejamento estratégico. Especificamente, busca identificar as principais inovações aplicadas ao planejamento orçamentário da Força; verificar

como as inovações implantadas influenciam as atividades do Ciclo de Planejamento; e analisar se as inovações contribuem para o alinhamento estratégico-orçamentário da Força.

Observou-se lacuna nos trabalhos acerca da relação entre inovação e orçamento, conforme apontada por Dantas Neto e Oliveira (2016). Embora existam pesquisas sobre o assunto, não foram encontradas especificamente sobre a influência dela no planejamento orçamentário, o que motivou a realização deste estudo. Sua relevância está na contribuição para o auxílio na tomada de decisão da Alta Administração da MB com fulcro na busca por melhoria contínua e adaptação às mudanças tecnológicas e administrativas, permitindo o aprimoramento da alocação de recursos e controle financeiro dentro da Instituição, contribuindo para o preparo da Força.

O estudo concentra-se na análise da influência das inovações no planejamento orçamentário da MB durante a montagem do PA Preliminar e posterior PA Inicial. Para isso, será conduzida uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em entrevistas semiestruturadas com gestores da Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha (DGOM), órgão responsável pelo planejamento e pela orientação metodológica das atividades relacionadas ao SPD. Vale ressaltar que o estudo não pretende ser representativo de maneira geral.

Estabelecidos o problema e os objetivos da pesquisa, faz-se necessário fundamentá-la de maneira conceitual. Assim, o referencial teórico que sustenta o tema será explorado, abordando conceitos de inovação, planejamento orçamentário e alinhamento entre orçamento e planejamento estratégico. Essa base teórica possibilita a contextualização do estudo de inovações aplicadas no contexto orçamentário da Marinha. Nessa perspectiva, o referente artigo está organizado em cinco seções: além da introdução supracitada, a apresentação do referencial teórico, a metodologia utilizada, a apresentação e discussão dos resultados, e por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As referências são essenciais como base teórica para o objeto de estudo, pois permitem delinear os pilares doutrinários que sustentam paradigmas, como destacado por Filho (2018). Seguindo a recomendação de Siena (2011), este referencial está alinhado à abordagem proposta, de maneira a conceder fundamentos para discussão, análise e crítica.

2.1 Processo Orçamentário da Marinha do Brasil

O SPD é um conjunto de conceitos, processos, regras, atores e procedimentos que permitem o planejamento, execução e monitoramento das atividades orçamentárias, além da produção de informações gerenciais essenciais para a tomada de decisão (BRASIL, 2024a). Outrossim, é fundamentado no ciclo PDCA (Planejamento, Execução, Verificação e Ação) e fornece informações gerenciais. Integra-se à SPAN, abordagem sequencial e lógica para a análise de questões político-estratégicas que fornecem subsídios às decisões do Almirantado; e ao SPOF, conjunto de normas e processos usados pelo governo brasileiro composto por três instrumentos principais: Plano Plurianual (PPA), planejamento de médio prazo (quatro anos) que define diretrizes e metas; Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), define prioridades e orienta a elaboração do orçamento anual; e Lei Orçamentária Anual (LOA), detalha receitas e despesas para o ano. Com o tempo, o SPD foi adaptado, passando por atualizações para incorporar tendências e inovações da área econômica federal.

O Plano Diretor (PD), instituído pelo Aviso Ministerial nº 1.923 de 1963, é uma ferramenta permanente de planejamento, execução e controle das gestões orçamentária e financeira da MB, cujo objetivo é alinhar os recursos disponíveis às necessidades da Instituição, permitindo otimizar a alocação dos créditos, historicamente escassos, e garantir a continuidade administrativa. Foi estruturado como um conjunto de planos setoriais, que sistematizavam o

planejamento orçamentário da Marinha, apontando uma aproximação com o planejamento estratégico. É organizado em um "Banco de Metas", que integra os macro objetivos da Força ao sistema de planejamento e controle orçamentário. Nesse contexto, foram instituídas as Ações Internas (AI), instrumentos que possibilitam a identificação clara e objetiva das metas e, conseqüentemente, determinam os resultados a serem alcançados (BRASIL, 2024a).

O PA, por sua vez, é o agrupamento de AI com similaridades na classificação orçamentária governamental e nos processos de planejamento e execução orçamentária na MB que receberam recursos financeiros para o exercício, representando a parte do PD correspondente a um exercício financeiro (GRACILIANO; DA COSTA MARQUES, 2008). Nesse sentido, as AI relacionam-se a pares de Ação Orçamentária (AO) e Plano Orçamentário (PO), que são, respectivamente, atividades específicas que serão realizadas para atingir os objetivos dos programas governamentais, e instrumento de planejamento que define as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal.

As atividades do PD são realizadas em três ciclos distintos, mas interdependentes, que visam planejar e controlar a execução das metas da Força e se desenvolvem em sintonia com o Ciclo Orçamentário Federal. Assim, os ciclos que compõem o SPD incluem o de Planejamento, o de Execução, e o de Controle. O Ciclo de Planejamento abrange as atividades destinadas a definir ou atualizar as metas e os recursos necessários para alcançá-las, incluindo as etapas, prazos e métodos para sua realização. Esse processo é fundamental para a elaboração da Proposta Orçamentária da MB e resulta na formação do seu PA (BRASIL, 2024a). Esta proposta, encaminhada ao Ministério da Defesa (MD) - que representa as Unidades Organizacionais (UO) da Força no SPOF - é equivalente ao PA Preliminar, apresentado em Programas de Trabalho (PT) e UO. Após a aprovação da LOA ou do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA), tem-se o PA Inicial, que pode apresentar variações quando comparada à proposta original devido às alterações promovidas por Emendas Parlamentares (BRASIL, 2024a).

A elaboração do PA ocorre em duas etapas distintas, a preliminar e a final. A montagem preliminar é o processo de consolidação das necessidades da MB que antecede o envio da Proposta Orçamentária. Este processo é flexível, podendo ser adaptado conforme surjam necessidades extraordinárias ou alterações nas diretrizes de planejamento. O fluxo de montagem do PA Preliminar é constituído de eventos, dentre os quais destacam-se neste estudo os mais significativos: a) Apresentação de Necessidades: Gerentes de Meta (GM) ² atualizam cronogramas e registram necessidades, podendo propor alterações nas AI por meio do SIPLAD; e b) Elaboração da Proposta Orçamentária: a DGOM elabora a proposta final da Marinha, respeitando as referências monetárias, e a encaminha ao MD via Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP) - suporte ao orçamento e ao planejamento federal utilizado em diversos processos, como na elaboração do PPA, do PLOA e do Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias (PLDO) (BRASIL, 2024a).

2.2 Alinhamento Estratégico-Orçamentário

O alinhamento estratégico-orçamentário assegura que os objetivos de uma organização estejam em harmonia com a alocação de recursos. Ele une o planejamento estratégico de longo prazo com a distribuição financeira, facilitando a implementação da estratégia e maximizando a eficiência, a transparência e o alinhamento com prioridades governamentais e sociais (OLIVEIRA, 2015).

Em 2017, o Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Acórdão nº 7.867/2017 ³, recomendou que a MB alinhasse seus objetivos estratégicos com suas ações orçamentárias, orientando que suas unidades incorporassem esse alinhamento em seus planejamentos estratégicos organizacionais (BRASIL, 2017). Em resposta, o Estado-Maior da Armada (EMA) criou um Grupo de Trabalho (GT) em 2018 para revisar e aprimorar o SPD e integrá-lo ao Plano

Estratégico da Marinha (PEM 2040) (BRASIL, 2018). Durante essa revisão, o GT identificou disfunções no sistema, principalmente a falta de correlação entre os processos de planejamento estratégico e orçamentário, o que dificultava o monitoramento do orçamento destinado aos projetos estratégicos da Instituição (BRASIL, 2019a). Judice (2020) destaca que, em 2019, a MB atualizou o PEM, documento que estabelece o planejamento de médio e longo prazo, com base nos Objetivos Navais (OBNAV) e na visão de futuro da Força. O PEM 2040 é dinâmico e direciona as ações estratégicas necessárias para cumprir a missão da Força, sendo atualizado conforme necessário (BRASIL, 2019b).

Nesse contexto, a fim de operacionalizar e executar ações pertinentes ao alinhamento estratégico da Força, os seus setores conduzem suas atividades de forma a otimizar seus recursos tangíveis e intangíveis, buscando maior integração entre suas áreas de atuação e o aprimoramento da utilização das tecnologias disponíveis. Assim, de acordo com o Plano de Direção Setorial (PDS-SGM 2022-2026), documento resultante do PEM 2040 que direciona todas as Organizações Militares (OM) subordinadas à Secretaria-Geral da Marinha (SGM), os processos administrativos da Instituição devem ser aprimorados com incentivo à inovação, além de outros parâmetros. Isso demonstra o seu alinhamento ao PEM, no qual esse incentivo é proposto como um desafio na busca pela melhoria contínua dos processos.

2.3 Aspectos Relevantes sobre a Inovação para o Setor Público

Bloch (2010) e Hughes, Moore e Kataria (2011), ao adaptarem para o setor público o conceito de inovação segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), sugerem o entendimento de que se trata da implantação de relevantes melhorias no funcionamento da organização ou nos produtos ofertados. Para esses autores, inovações incluem serviços, produtos, processos ou métodos novos ou substancialmente melhorados, que sejam inéditos para a organização, ainda que tenham sido desenvolvidos por terceiros. Conforme o Manual de Oslo (2005), inovações de processo consistem em modificações relevantes nos métodos de produção e distribuição. Por outro lado, as inovações de *marketing* abrangem a adoção de novas abordagens, incluindo alterações no *design* e na embalagem dos produtos, bem como nos métodos de precificação de produtos e serviços. Por fim, as inovações organizacionais dizem respeito a mudanças nas relações internas e externas da empresa (OCDE, 2005, p. 53-56).

Ao introduzir novas abordagens para a solução de problemas, o setor público pode contribuir para a obtenção de melhores resultados dos serviços prestados aos cidadãos. Isso impacta a tomada de decisões orçamentárias, visando gerar benefícios e corresponder às expectativas de alcance das metas projetadas. Diante de recursos limitados e orçamentos reduzidos, a inovação na administração pública é um método para reduzir custos e promover o crescimento econômico. Janssen e Estevez (2020) destacam ações que contribuem para isso, como a abertura de dados governamentais, padronização de processos, oferta de serviços *online*, uso de mídias sociais e a participação cidadã em decisões e processos legislativos.

No que tange à intensidade das inovações, suas classificações dependem do grau de novidade - inovatividade - envolvido. Assim, define-se inovação incremental como aquela caracterizada por melhorias contínuas, geralmente aproveitando o conhecimento e as capacidades existentes, e busca otimizar e refinar produtos ou serviços existentes (TIDD; BESSANT, 2018). Já a radical está associada ao conceito de "destruição criativa", no qual novas combinações tecnológicas revolucionam indústrias, substituindo produtos antigos por novos e mais eficientes (SCHUMPETER, 1982). Ademais, a disruptiva é aquela cujo impacto no mercado é mais significativo do que a trajetória tecnológica, e permite que as organizações enfrentem desafios e alcancem novas formas de vantagem competitiva (CRUZ SÁNCHEZ, 2017).

Dessarte, a capacidade de inovar é vista como uma alavanca estratégica, sendo um fator diferencial a longo prazo, cuja inovatividade pode proporcionar respostas mais ou menos

eficazes à pressões. Além disso, a análise do grau de novidade é significativa para identificar se as inovações possuem um diferencial que assegura sua sustentabilidade. Diante disso, faz-se relevante introduzir esse conceito, comumente utilizada como um indicador do nível de originalidade apresentado por uma inovação (GARCIA; CALANTONE, 2002).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com a perspectiva de Gil (2021), a abordagem qualitativa é capaz de esclarecer conceitos e práticas exploratórias sem exigir quantificação. Lakatos e Marconi (2001) identificam três tipos de pesquisa quanto aos seus objetivos: exploratória, descritiva e explicativa (ou experimental), cujos propósitos principais são explorar, descrever e explicar fenômenos, respectivamente.

Assim, a presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, pois coleta dados através do contato direto com o ambiente estudado (BOGDAN; BIKLEN, 2003). Além disso, objetiva compreender, de maneira mais profunda, as percepções e experiências dos gestores envolvidos no processo.

3.2 Coleta de Dados

3.2.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é conduzida por meio da coleta de referências teóricas previamente estudadas e publicadas em fontes impressas e digitais, como livros, artigos acadêmicos e *sites* (FONSECA, 2002, p. 32). Todo estudo científico inicia com uma revisão bibliográfica, fundamental para que o pesquisador entenda o que já foi abordado no tema, processo que permite evitar a redundância de questões já solucionadas e abre espaço para o desenvolvimento de conclusões originais (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Este artigo baseou-se em uma pesquisa bibliográfica, estruturada em cinco etapas essenciais: escolha do tema; seguida do levantamento bibliográfico em fontes confiáveis a fim de compreender o conhecimento já publicado e delimitar o objeto de estudo; seleção e catalogação das fontes mais relevantes; fichamento, e análise das ideias principais; e, por fim, a revisão de literatura, articulando os conceitos e teorias identificados para fornecer suporte teórico e justificar a importância do tema. Foram consideradas bases de dados como SciELO, Portal de Periódicos da CAPES, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e Google Acadêmico, utilizando palavras-chave relevantes ao tema. Essa metodologia, além de fornecer uma base sólida, evita redundâncias ao alinhar a pesquisa com estudos anteriores e guiar novas abordagens.

3.2.2 Pesquisa documental

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa documental envolve a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, disponíveis em arquivos públicos, particulares e fontes estatísticas. Seguiu-se essa abordagem documental, alinhada às diretrizes metodológicas de Gil (2021), que considera essa técnica essencial para a compreensão e exploração de fontes primárias. Esta fase foi fundamental para entender o Ciclo de Planejamento, na qual foram analisados documentos internos, como a publicação SGM-401 sobre Normas para a Gestão do Plano Diretor (3ª Revisão), o PEM 2040, a Circular nº 2/2023 do EMA: Diretrizes gerais para a montagem do PA 2024 e a Circular nº 1/2024 do EMA: Diretrizes gerais para a montagem do PA 2025. A coleta e análise desses documentos foram conduzidas sob a ótica interpretativa, conforme sugerido por Gil (2021), com foco na identificação de padrões e temas pertinentes, que elucidou as diretrizes legais e normativas, e

revelou inovações aplicadas pela MB no contexto do planejamento orçamentário, garantindo uma compreensão abrangente sobre o tema.

3.2.3 Entrevistas

De acordo com Gil (1999), quanto à técnica de coleta de dados, a entrevista é amplamente usada em pesquisas sociais e oferece maior alcance, eficiência na coleta e organização dos dados, flexibilidade e a possibilidade de captar comunicação não verbal. O tipo mais comum de entrevista é a semiestruturada, que utiliza um roteiro (LAVILLE; DIONNE, 1999).

A amostragem intencional foi utilizada, conforme Gil (2021), método no qual os participantes são selecionados com base em características específicas consideradas relevantes pelo pesquisador, sendo mais adequado para a coleta de dados qualitativos. Assim, o âmbito de investigação desta pesquisa delimitou-se na DGOM, na qual foram entrevistados militares que participam ativamente do Ciclo de Planejamento.

Vale ressaltar que esta análise não aborda temas alheios à inovação. A combinação metodológica escolhida visa garantir uma coleta de informações ampla e confiável, permitindo uma resposta adequada aos objetivos estabelecidos para esta pesquisa. Sob a perspectiva orçamentária, a análise focou apenas nas despesas discricionárias, já que as despesas obrigatórias seguem um processo separado na MB.

3.3 Realização da Pesquisa

Este estudo constituiu-se em três etapas, sendo a primeira composta por pesquisas bibliográfica e documental, e entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente na DGOM. Na segunda etapa, foram analisados os dados a fim de atingir os objetivos estipulados de acordo com as proposições inseridas nas entrevistas. Já na terceira e última etapa, foram concluídas as proposições iniciais.

Pela pesquisa buscou-se identificar as inovações utilizadas no planejamento orçamentário da MB; como sua integração a este planejamento pode contribuir para o aprimoramento das atividades do Ciclo de Planejamento e para o alinhamento do orçamento ao planejamento estratégico da Força.

Esta pesquisa restringiu-se à análise dos eventos do SPD de responsabilidade da DGOM, dentre os quais destacaram-se neste estudo os mais significativos: a Apresentação de Necessidades e a Elaboração da Proposta Orçamentária. Dessarte, não foram abordados aqueles atinentes ao EMA, como a Sugestão do EMA (SE), etapa na qual é sugerida a alocação de recursos para cada AI, no SIPLAD, com base nos referenciais monetários do governo federal.

3.4 Tratamento de Dados

As informações coletadas nas entrevistas foram analisadas e tratadas com o objetivo de produzir conteúdo útil, através da análise de conteúdo, que, conforme Laville e Dionne (1999), visa desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo para esclarecer suas características e significados, método cujas etapas são: o recorte dos conteúdos, a definição das categorias analíticas e a categorização final das unidades de análise.

Para operacionalizar o método, dividiu-se o conteúdo em fragmentos, que podem ser palavras, expressões ou frases que têm sentido completo e são relacionadas a outros elementos, que constituirão as unidades de análise, cujo objetivo é capturar o sentido profundo do material analisado. Após a fragmentação do conteúdo, definiram-se as categorias analíticas mistas, que combinam os modelos aberto (formadas durante a análise) e fechado (definidas previamente com base em um modelo teórico).

Por fim, a categorização final surgiu após uma análise iterativa, reconsiderando-se a alocação dos fragmentos às categorias, garantindo que cada unidade esteja na categoria mais

adequada, e permitindo uma interpretação mais profunda e precisa. Essa metodologia, com base nas palavras-chave, conceitos e ideias recorrentes, facilitou a identificação de padrões e tendências significativas nas respostas dos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação dos dados coletados

Após as análises bibliográfica e documental, as entrevistas, cujo roteiro está no Apêndice A, foram orientadas de forma semiestruturada com o objetivo de complementar os dados obtidos por meio de análise perceptiva, interpretativa e das práticas adotadas. A seleção dos entrevistados seguiu critérios técnicos relacionados às atividades de planejamento orçamentário, sendo considerada a função desempenhada pelos oficiais na DGOM, buscando garantir posição relevante e participativa na gestão do planejamento orçamentário da MB.

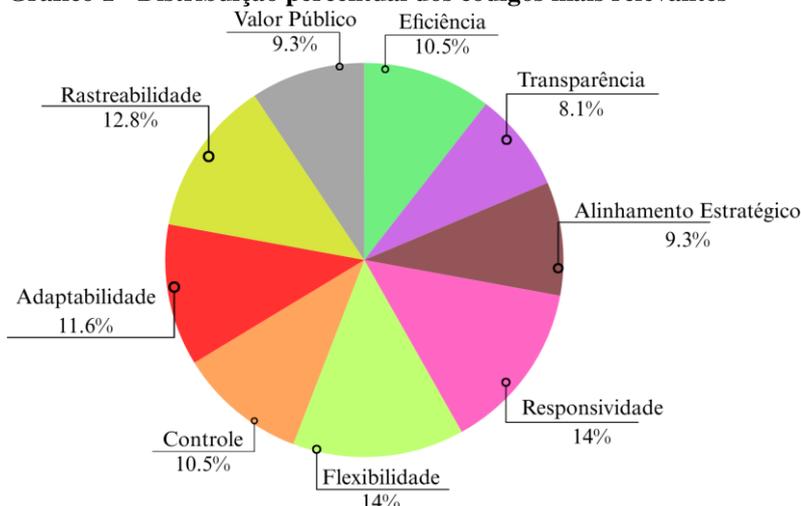
Neste tópico do artigo, foram analisados os dados coletados nas entrevistas com o Chefe do Departamento do Plano Diretor (DGOM-30), o Encarregado da Divisão de Regras de Negócios e Processos (DGOM-31), e a Encarregada da Divisão de Programação (DGOM-21), a fim de entender como as tarefas atinentes ao Ciclo de Planejamento são influenciadas pelas inovações implantadas.

4.2 Análise dos dados

Neste estudo foi criada uma escala Likert (1 - muito baixo; 2 - baixo; 3 - médio; 4 - alto; e 5 - muito alto) para mensurar o inovatividade das inovações com o propósito de verificar se elas geram melhorias suficientes aos processos atinentes ao Ciclo de Planejamento. Ademais, observou-se a recorrência de certas respostas entre os entrevistados, o que motivou uma seleção mais criteriosa para diferenciar as análises e evitar redundâncias, sendo utilizada a Inteligência Artificial do *software* de análise de dados Atlas.ti.

Com o uso do referido *software* foi possível gerenciar, classificar e conectar os dados, proporcionando uma visualização precisa dos padrões e repetição de termos nas entrevistas e nos dados coletados pelas pesquisas documental e bibliográfica. A sistematização dessa análise resultou em gráfico (Gráfico 1) e tabela (Tabela 1) que sintetizam as frequências e relevâncias dos códigos, dando visibilidade às percepções sobre a influência dessas inovações nas atividades do Ciclo Orçamentário da MB. É importante destacar que a análise realizada não foi exaustiva, tanto em termos de cobertura de todas as respostas das entrevistas quanto na descrição completa de todas as inovações implantadas.

Gráfico 1 - Distribuição percentual dos códigos mais relevantes



Fonte: inteligência artificial do *software* de análise de dados Atlas.ti (2024).

Tabela 1 - Frequência dos códigos e temas

CÓDIGOS	TEMAS RELEVANTES	FREQUÊNCIA
Inovação	Melhoria de processos	15
Planejamento Orçamentário	Gestão de recursos	5
Eficiência	Desempenho operacional	9
Transparência	Acesso a informações	7
SIPLAD	Integração digital	14
AEN	Ações Estratégicas Navais	10
Alinhamento Estratégico	Alinhamento de metas	8
Responsividade	Agilidade na resposta	12
Flexibilidade	Personalização	12
Controle	Monitoramento de execução	9
Adaptabilidade	Adaptação às mudanças	10
Rastreabilidade	Controle de informações	11
Gestão Orçamentária	Eficiência financeira	4
Valor Público	Benefícios sociais	8
Modernização	Avanço tecnológico	6
Capacitação	Desenvolvimento interno	6
Impacto Governamental	Envolvimento governamental	7

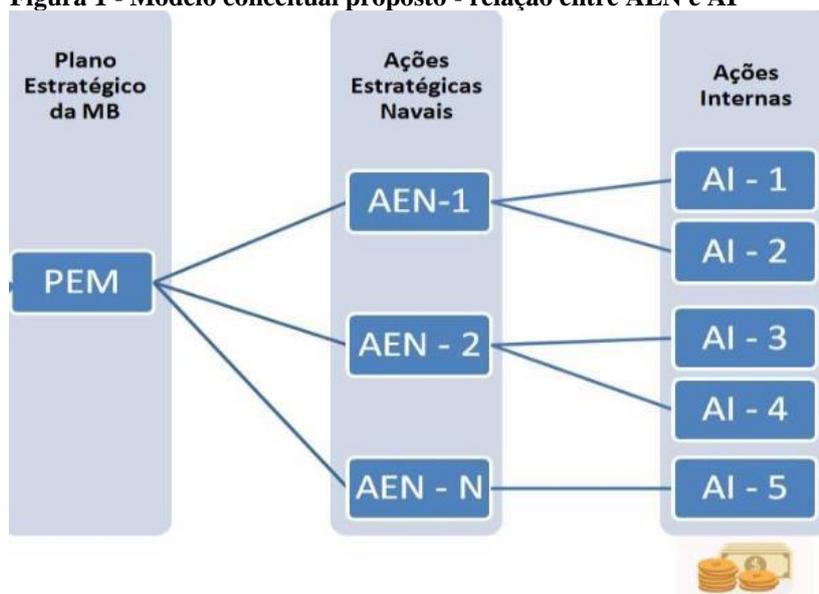
Fonte: inteligência artificial do *software* de análise de dados Atlas.ti (2024).

4.2.1. Principais inovações no planejamento orçamentário da MB

4.2.1.1 Ações Estratégicas Navais (AEN)

Em 2020, a MB estabeleceu as AEN, que são iniciativas práticas adaptadas às necessidades do país, abrangendo aspectos orçamentários, tecnológicos, de disponibilidade de matéria-prima e capacitação (BRASIL, 2020). Essas ações estão integradas às AI do SIPLAD, de modo que cada alocação de crédito é vinculada a uma AI específica. Cada AI se conecta a pares AO/PO, e estes, por sua vez, estão associados a um código e descrição de uma AEN (Figura 1), garantindo o alinhamento do orçamento ao planejamento estratégico.

Figura 1 - Modelo conceitual proposto - relação entre AEN e AI



Fonte: adaptado de Oliveira Junior; Amorim; Souza (2020).

4.2.1.2 Módulo Planejamento do SIPLAD

A implantação do Módulo Planejamento do SIPLAD em 2023 foi motivada pela necessidade de maior celeridade e padronização na obtenção/inserção dos subsídios afetos à Proposta Orçamentária da MB no SIOP, além da rastreabilidade das informações. Este módulo dispõe de ferramentas e recursos que facilitam a adaptação às mudanças e permite maior flexibilidade e personalização. Trata-se de uma inovação cuja utilização plena - os subsídios necessários à referida proposta foram integralmente obtidos por intermédio do SIPLAD - ocorreu pela primeira vez em 2024, devido ao seu tempo de preparo e flexibilidade.

Este Módulo constitui-se de subfunções tais como, o Ciclo de Captação de Necessidades, que permite criar ciclos de trabalho personalizáveis com definição de atores e fluxos de informações, adaptando-se às necessidades do SPD; e o Ciclo de Montagem da Proposta Orçamentária, que facilita a importação de ciclos para a sua formação, gerenciada pelo DGOM-21. Assim, por ocasião da elaboração dela, utiliza-se este ciclo com vistas a alocar as dotações de acordo com os tetos e Naturezas de Despesas (ND) definidos pela EMA, vinculando-os às Fontes de Recursos (FR), em conformidade com as vinculações estabelecidas por lei.

4.2.2 Benefícios relativos a montagem do PA

A vinculação direta entre as AI e as AEN, garantiu que a alocação de recursos estivesse alinhada aos objetivos estratégicos da MB, proporcionando mais transparência e maior controle sobre a execução orçamentária no que concerne ao cumprimento dessas ações estratégicas. Permitiu correlação sistêmica entre os objetivos e ações estratégicas da Marinha e os planos, estratégias e documentos de planejamento de alto nível do governo federal. Ademais, garantiu alinhamento aos interesses da sociedade brasileira, expressos nesses documentos, aumentando a geração de valor público, que, segundo Ott (2010), se caracteriza pela utilização dos recursos públicos para promover benefícios significativos para a sociedade, primordial para a gestão pública garantir a satisfação e a confiança dos cidadãos.

Dentre os eventos constituintes da montagem do PA Preliminar, diante da complexidade e do elevado volume de informações no processo de planejamento orçamentário da MB, destacaram-se: a Apresentação de Necessidades e a Elaboração da Proposta Orçamentária. A

implantação do Módulo Planejamento do SIPLAD foi de grande relevância para a captação inicial de informações dos GM pelos ODS, pois permitiu: a padronização na obtenção dos subsídios, proporcionando maior rastreabilidade; o aprimoramento da qualidade dos dados obtidos; o aumento da velocidade de obtenção das informações; e diminuição de erros nos dados enviados.

Essas melhorias foram possíveis porque o módulo em lixe possibilitou a inserção de dados em local único, promovendo integração, e dispensando o envio de numerosas planilhas, e-mails, e variedade de expedientes no Sistema de Gerência de Documentos Eletrônicos da Marinha (SIGDEM) ⁴ dos GM para os ODS, que demandavam muito tempo para análise e compilação. Além disso, elevou a responsividade, à medida que proporcionou respostas a demandas internas e externas com maior celeridade em busca de melhoria contínua, um desafio significativo que, por vezes, exigia retrabalho por parte da DGOM e dos GM/ODS, diante do exíguo período disponível pela Diretoria para o envio da Proposta Orçamentária ao MD.

No contexto de busca por melhorias contínuas, conforme preconiza o PDS do Setor SGM, a DGOM é incentivada a inovar no processo do Ciclo de Planejamento, com vistas a maior celeridade e qualidade na obtenção/inserção dos subsídios afetos à Proposta Orçamentária da MB no SIOP. Ademais, os entrevistados pontuaram que os benefícios advindos das inovações processuais incrementais mapeadas contribuem para maior geração de valor à sociedade pela Instituição, maior responsividade e transparência, aliados à elevação da integração processual interna e fluidez nas atividades do Ciclo de Planejamento.

4.2 Discussão

A análise do Gráfico 1 e da Tabela 1 confirma que as inovações mapeadas na pesquisa influenciam positivamente o planejamento orçamentário da MB, especificamente duas atividades da montagem do PA Preliminar no Ciclo de Planejamento do SPD: a Apresentação de Necessidades e a Elaboração da Proposta Orçamentária. A partir dos estudos bibliográfico e documental aliados às percepções dos entrevistados, o resultado da análise dos dados foi significativamente importante para concluir que a transparência do processo de alocação de recursos públicos foi aprimorada; a adaptabilidade do SIPLAD facilitou a implantação de inovação; e foi possível otimizar os processos internos do ciclo em lixe por parte da DGOM, conforme síntese disposta no Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese da pesquisa

INOVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	INOVA TIVIDADE	INFLUÊNCIA NO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DA MB
AEN	<ul style="list-style-type: none"> Vinculação das AI Iniciativas práticas Inovação incremental 	2	<ul style="list-style-type: none"> Alinhamento entre orçamento e o planejamento estratégico da Marinha Objetivos e ações estratégicas da Força em consonância com as expectativas da sociedade brasileira Maior geração de valor público Mais transparência Aumento do controle e monitoramento
MÓDULO PLANEJAMENTO DO SIPLAD	<ul style="list-style-type: none"> Ferramentas e recursos que facilitam a adaptação às mudanças Permite maior flexibilidade Subfunções personalizáveis Inovação incremental 	3	<ul style="list-style-type: none"> Padronização, rastreabilidade e qualidade dos dados Agilidade a resposta a mudanças externas e internas Aumento da responsividade Local único para inserção de dados - integração Maior celeridade na análise das informações Diminuição de erros nos dados enviados - fim do retrabalho Aumento da velocidade de obtenção das informações

Fonte: elaborado pela autora (2024).

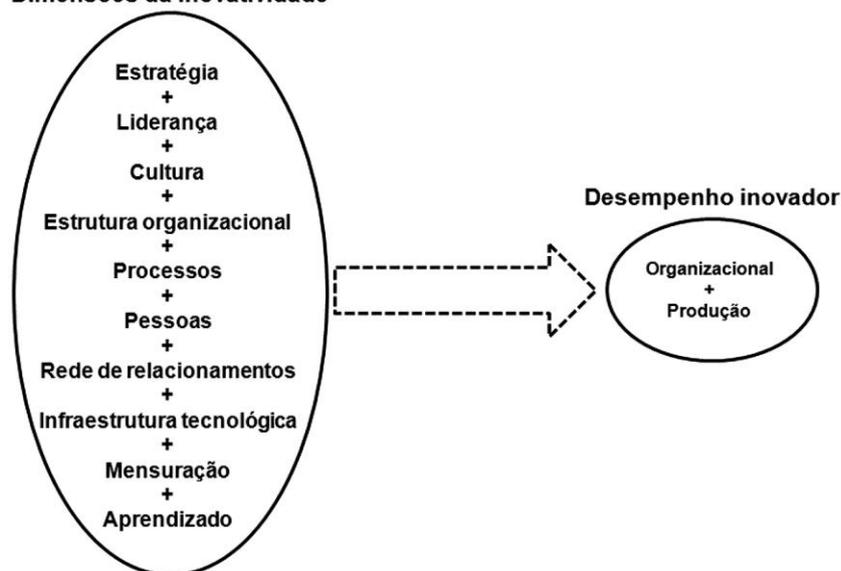
A partir dos benefícios identificados é possível descrever que a influência das AEN se materializou no alinhamento entre o orçamento e o planejamento estratégico da Força, possibilitando que os objetivos e ações estratégicas da MB estejam em consonância com os

anseios da sociedade, ajudando a gerar maior valor público. Com isso, observou-se mais transparência no planejamento, aumento no controle da alocação de recursos pela MB, que possibilitou melhores condições de monitoramento interno em relação ao alinhamento estratégico-orçamentário da Instituição.

Ademais, a flexibilidade e adaptabilidade características do SIPLAD facilitaram a integração dos atores e das informações atinentes às atividades de montagem do PA Preliminar. O evento Apresentação de Necessidades tornou-se mais célere e menos suscetível a falhas, sendo aprimorado pelo Módulo Planejamento do SIPLAD que possibilitou a inserção de dados rastreáveis e padronizados em local único, produzindo informações com melhor qualidade à DGOM. Outrossim, o evento Elaboração da Proposta Orçamentária tornou-se mais ágil, pois a diminuição de erros nos dados enviados pelos ODS/GM acarretou no fim do retrabalho por parte da DGOM, possibilitando adequação otimizada aos prazos determinados pelo governo federal, fato que contribuiu para um Ciclo de Planejamento mais responsivo, ao possibilitar o atendimento às demandas internas e externas de maneira mais adequada e com prontidão.

Considerando o incentivo à inovação preconizado no PDS-SGM, esta pesquisa observou que os componentes estratégicos (missão, visão, valores, objetivos) promovem importância a essa ferramenta de desenvolvimento. Nesse sentido, foi possível identificar que a dimensão estratégia da inovatividade (Figura 2) é consubstanciada nos processos administrativos orçamentários no âmbito da DGOM, com vistas ao aprimoramento do desempenho das atividades do Ciclo de Planejamento (QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015).

Figura 2 - Dimensões da inovatividade e desempenho inovador
Dimensões da inovatividade



Fonte: Quandt; Bezerra; Ferraresi (2015).

Dessa forma, o estudo sobre a inovatividade das inovações revelou várias conclusões importantes. Primeiramente, identificou-se que as melhorias mapeadas são de natureza incremental e podem ser aprimoradas devido à sua flexibilidade e capacidade de personalização. Também foi observada a possibilidade de otimização na alocação de recursos tangíveis e intangíveis, especialmente naquelas com maior grau de novidade. Ademais, houve melhorias contínuas nas atividades relacionadas ao Ciclo de Planejamento, com avanços significativos no alinhamento estratégico-orçamentário da Força. Por fim, notou-se um incentivo à cultura de inovação, orientada ao aprimoramento contínuo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou contribuir tanto no âmbito acadêmico quanto na prática organizacional. Ao preencher uma lacuna literária, descreve a relação entre inovações e o planejamento orçamentário na MB, e demonstra como influenciam nas atividades do Ciclo de Planejamento Orçamentário, articulando conceitos sobre o tema aplicados à gestão pública. A nível prático, destaca as inovações processuais incrementais AEN e o Módulo de Planejamento do SIPLAD, que contribuem para a melhoria contínua dos processos administrativos da Instituição.

Em relação aos objetivos do presente estudo, é possível afirmar que, na amostra, foram atingidos. A introdução de novas metodologias e ferramentas administrativas possibilitou maior integração entre os objetivos estratégicos da Força e aqueles estabelecidos para as ações orçamentárias de sua responsabilidade, proporcionando um Ciclo de Planejamento mais padronizado e responsivo a mudanças. Foram identificadas inovações processuais incrementais que os entrevistados associaram a melhorias no planejamento orçamentário da Marinha. A implantação das AEN e do Módulo Planejamento do SIPLAD trouxeram benefícios expressivos. As AEN ajustam as iniciativas às necessidades do país, englobando aspectos orçamentários, tecnológicos e de capacitação, ampliando o controle social e, por conseguinte, a geração de valor público. Por sua vez, o módulo em lide introduz ferramentas que facilitam a adaptação e a personalização do planejamento orçamentário, melhoram a qualidade dos dados, proporcionam padronização, integração e aumento da celeridade na análise das informações.

O alinhamento estratégico-orçamentário é fundamental para assegurar que seus objetivos sejam alcançados de maneira mais transparente e com maior capacidade de monitoramento. As inovações mapeadas otimizam a alocação de recursos, e garantem que o orçamento esteja em consonância com os objetivos estratégicos da MB, resultando em um processo mais célere e alinhado às prioridades governamentais e sociais. Esta capacidade de inovar permite à Marinha aprimorar sua tomada de decisão e controle financeiro, preparando-a para desafios vindouros e permitindo que se adapte adequadamente a um ambiente tecnológico e administrativo em constante transformação.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas aprofundadas sobre a dimensão estratégica da inovatividade no âmbito do processo orçamentário da MB, pois trata-se de um indicador do grau de inovação capaz de ser uma alavanca para a promoção da cultura inovadora na Instituição. Essa pesquisa poderia contribuir para o processo de melhoria contínua preconizado no PDS-SGM, haja vista a necessidade de aprimoramento dos processos administrativos, que pode ser impulsionado pela canalização de recursos em inovações.

NOTAS

1. Sistema informatizado da MB que facilita a transmissão de informações e decisões essenciais para os processos orçamentários, com foco no monitoramento físico-financeiro das metas programadas (OLIVEIRA JUNIOR, 2018). Flexível e em constante aprimoramento, apoia a tomada de decisões da Alta Administração e das Unidades Gestoras internas, integrando-se ao SPD (BRASIL, 2024b).

2. São os gerentes responsáveis pelo planejamento, execução e controle dos recursos alocados às suas metas. Orientam, coordenam e controlam as atividades das organizações que executam recursos sob sua responsabilidade (BRASIL, 2024b).

3. Extrato do Acórdão 7.867/2017: “1.9.2.1. considerar, no Planejamento Estratégico da Marinha, a necessidade de alinhamento entre os objetivos estratégicos da Força Armada e aqueles estabelecidos para as ações orçamentárias de sua responsabilidade; (...).

4. Sistema de gerência de Documentos Administrativos, que possibilita assinatura digital, controle de acesso, pesquisa, distribuição em rede, registros, inclusão de documentos digitalizados e arquivamento, garantindo segurança e autenticidade (BRASIL, 2024a).

REFERÊNCIAS

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 de set. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Política de Governança Pública da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 27 out. 2024.

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. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 27 fev. 1967.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 5 maio 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 27 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 2745, mar. 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 25 set. 2024.

BRASIL. Marinha do Brasil. Centro de Análises de Sistemas Navais; Diretoria de Administração da Marinha. **Sistema de Gerência de Documentos Eletrônicos da Marinha – Manual do Usuário Final**. Versão 2.0.6.0, Release v8. Rio de Janeiro: CASNAV/ADMSTR, 2024b.

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, 2019a.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Circular nº 1/2024: Diretrizes gerais para a montagem do Plano de Ação (PA) 2025**. Rio de Janeiro, RJ, 2024.

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

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. EMA-300 – **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Brasília, DF, 2019b.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. Circular nº 16/2018. **Divulga as definições e os processos afetos ao Plano de Metas (PM) YANKEE (“Y”), que concentra as Metas Prioritárias da Marinha (MPM), estabelecendo procedimentos para o seu**

- planejamento, execução, monitoramento e controle.** Brasília, DF, 2017.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Plano de Direção Setorial de Logística, Finanças, Orçamento e Gestão 2022-2026.** Brasília, DF, 2021.
- 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, 2018.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas para a Gestão do Plano Diretor (SGM-401 Rev. 3).** Brasília, DF, 2024a.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Plano de Direção Setorial de Logística, Finanças, Orçamento e Gestão: 2022-2026.** Brasília: Secretaria-Geral da Marinha, 2022.
- BLOCH, Carter. *Measuring public innovation in the Nordic countries*: Final Report, 2011. Disponível em: www.mepin.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=33:new-pilotstudy&catid=1:news. Acesso em: 30 set. 2024.
- CONTI, J. M. **O planejamento orçamentário da Administração Pública no Brasil.** 1 ed. São Paulo: Blucher, 2020.
- CRUZ SÁNCHEZ, Oscar Mauricio. *Innovación disruptiva: aportes conceptuales para organizaciones en Latinoamérica.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2017.
- DANTAS NETO, Afonso; OLIVEIRA, Carlos Eduardo de. **O impacto da inovação no orçamento de empresas industriais.** In: Congresso Brasileiro de Contabilidade, 2016, Uberlândia. Anais [...]. Uberlândia: UFU, 2016.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. *A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review.* Journal of Product Innovation Management, 19(2), 110–132.2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110>. Acesso em: 30 set. 2024.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** (5.ed.). São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** (7ª ed.). São Paulo: Atlas, 2021.
- GRACILIANO, Erivelton Araujo; DA COSTA MARQUES, José Augusto Veiga. **Planejamento orçamentário da Marinha do Brasil: uma aplicação do conceito de orçamento-programa.** In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2008.
- HUGHES, Alastair; MOORE, Kyla; KATARIA, Nimesh. *Innovation in public sector organisations: a pilot survey for measuring innovation across the public sector.* Londres, 2011. Disponível em: www.nesta.org.uk/aboutus/assets/features/innovation_in_public_sector_organisations. Acesso em: 30 set. 2024.

JANSSEN, M.; ESTEVEZ, E. *Data governance: Organizing data for trustworthy Artificial Intelligence*. Government Information Quarterly, 37(3), 101493, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101493>. Acesso em: 30 set. 2024.

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.

KLEIN, Gary. *Sources of Power: How People Make Decisions*. Cambridge, MA: MIT Press, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

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

OCDE. **Manual de Oslo**. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: Finep, 2005.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo de; NETO, Afonso Dantas. **O impacto da inovação no orçamento de empresas industriais**. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v.8, n.2, Janeiro/Abril – 2021 ISSN: 2319-0639. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/index>. Acesso em: 30 set. 2024

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA JÚNIOR, Jorge Nascimento de; AMORIM, Thiago Martins; SOUZA, Thiago Silva e. **O alinhamento estratégico-orçamentário da Marinha do Brasil**. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 7., 2020, Brasília. Anais [...]. Brasília: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2020. Disponível em: <http://ebap.sbap.org.br/>. Acesso em: 14 out. 2024

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

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

OTT, J. C. *Good governance and happiness in nations: technical quality precedes democracy and quality beats size*. Journal of Happiness Studies, Amsterdã, Holanda, v. 11, n. 3, p 353-368, 2010.

FILHO, Flávio de São Pedro. *Public Management Focused to the Smart City*. International Journal of Advanced Engineering Research and Science, vol. 5, no. 4, Apr. 2018. Disponível em: <https://www.neliti.com/publications/237451/public-management-focused-to-the-smart-city>. Acesso em: 28 out. 2024.

PIRES, Valdemir; SATHLER, André Rehbein. **Gestão orçamentária inovadora: desafios e perspectivas no Brasil**. Brasília: Senado Federal, 2016.

QUANDT, Carlos Olavo; BEZERRA, Cicero Aparecido; FERRARESI, Alex Antônio. **Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo**. Gestão & Produção, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 873-886, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1568-14>. Acesso em: 28 out. 2024.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1982.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: PPGMAD/UNIR, 2011.

SOUZA, Bruno Paulino Vieira de. **A influência do planejamento estratégico no processo orçamentário da Marinha: critérios para alocação de créditos para Metas Prioritárias**. Acanto em Revista, p. 134-150, 2022.

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.

TIDD, Joseph; BESSANT, John. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2018.

VARGAS, Carlos Augusto França. **A influência da capacidade de inovação e das redes de cooperação na inovatividade de empresas instaladas em parques tecnológicos brasileiros**. São Paulo, 2020. Tese. Universidade de São Paulo.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais são as suas atribuições relacionadas ao Ciclo de Planejamento Orçamentário na MB?
2. Quais são as inovações aplicadas ao planejamento orçamentário da MB?
3. Como a DGOM classifica as inovações implantadas dentre os tipos: de processo, produto, *marketing* e organizacionais?
4. A DGOM procura se manter preocupada em inovar a fim de alcançar melhorias contínuas nos processos do Ciclo de Planejamento?
5. O que motivou a criação do Módulo Planejamento no SIPLAD? Quando esse módulo entrou em execução? Quais são os principais objetivos dessa inovação?
6. Como a implantação desse módulo aprimorou o processo de elaboração da Proposta Orçamentária da MB?
7. Foram implantadas inovações a partir das oportunidades identificadas ou há projetos de inovação para serem aplicados futuramente?
8. A criação das AEN contribuiu para o aprimoramento das tarefas pertinentes ao Ciclo de Planejamento?
9. Há relatórios do SIPLAD que possibilitem analisar a influência das inovações implantadas no Ciclo de Planejamento? É possível disponibilizá-lo?
10. Há indicadores de desempenho que demonstrem o incremento da eficiência e de eficácia no processo de elaboração da Proposta Orçamentária da MB promovido por alguma das inovações implantadas?
11. As inovações citadas contribuíram para uma gestão do Ciclo de Planejamento Orçamentário mais eficiente e eficaz? Há indicadores que demonstrem isso?
12. Como a implantação das inovações citadas contribuiu para o alinhamento estratégico da Força? Há relatórios do SIPLAD ou outros quaisquer que demonstrem a influência dessas inovações para o alinhamento estratégico-orçamentário da MB? É possível disponibilizá-lo?
13. A DGOM identifica lacunas que necessitem de inovações a serem implantadas no ciclo de planejamento orçamentário a fim de aprimorá-lo?
14. Como a DGOM classifica as inovações implantadas dentre os tipos: incrementais, radicais ou disruptivas? Nesse contexto, em uma escala de 1 a 5, como a OM entende que as inovações representam abordagens completamente novas para solucionar um problema, ou seja, qual é o grau de novidade das inovações implementadas? Escala Likert: 1 - muito baixo; 2 - baixo; 3 - médio; 4 - alto; e 5 - muito alto.