

# **Sustentabilidade fiscal e planejamento orçamentário na Marinha do Brasil: desafios e oportunidades**

Autoria: C-ApA-IM 2023 - COrM 40

## **RESUMO**

Este trabalho explora os impactos da sustentabilidade fiscal sobre o planejamento orçamentário da Marinha do Brasil (MB), com ênfase nas implicações do Novo Arcabouço Fiscal. A pesquisa, de abordagem qualitativa, utiliza análise documental e análise temática em entrevistas com especialistas, visando identificar os desafios e oportunidades na integração desses conceitos. O presente estudo permite discutir a relevância da adaptação orçamentária da Marinha às restrições impostas pela legislação fiscal vigente, além de destacar aspectos positivos e negativos quanto ao tema proposto.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade fiscal, Regime Fiscal, Planejamento orçamentário, Marinha do Brasil e Novo Arcabouço Fiscal.

## **1 INTRODUÇÃO**

Através de normas como a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e a Emenda Constitucional (EC) nº 95/2016, que estabeleceu o Teto de Gastos, o governo busca manter o equilíbrio entre receitas e despesas, evitando déficits elevados e o aumento descontrolado da dívida pública (NETO, 2023). Ferramentas como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), estabelecidas na Constituição Federal (CF) de 1988, permitem alinhar as prioridades estratégicas do governo com o orçamento disponível, conforme discutido em estudos sobre as boas práticas recomendadas pela OCDE (BASTOS, 2022). Essas medidas são essenciais para que o governo consiga financiar políticas públicas de forma responsável, mesmo em cenários de restrições econômicas, contribuindo para um ambiente econômico mais seguro (POMPERMAYER, 2023).

Nesse rumo, a sustentabilidade fiscal tem sido uma questão central no planejamento das finanças públicas no Brasil, especialmente no contexto das restrições impostas pelas políticas fiscais. No caso da Marinha do Brasil (MB), um planejamento orçamentário eficiente é essencial para manter sua capacidade operacional e atender às demandas por modernização, sem comprometer a responsabilidade fiscal (AMORIM, SOUZA e JÚNIOR, 2018).

Diante do exposto, estabeleceu-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: "Quais os desafios e oportunidades que a sustentabilidade fiscal traz para o planejamento orçamentário da Marinha do Brasil?". Para tal, o objetivo geral é analisar - sob o enfoque de aspectos positivos e negativos - como o planejamento orçamentário da MB é impactado pelo regime fiscal vigente. No intuito de alcançar esse objetivo geral, o presente estudo atenderá aos objetivos específicos de: analisar as implicações do Novo Arcabouço Fiscal para o planejamento orçamentário da Marinha do Brasil, identificar os principais desafios enfrentados pela MB no planejamento orçamentário dentro do contexto de sustentabilidade fiscal e avaliar as oportunidades geradas pela integração desses temas.

A relevância do estudo reside na crescente necessidade de adaptar o planejamento orçamentário das instituições públicas às restrições fiscais impostas pela legislação vigente, além de contribuir para o debate sobre como as instituições públicas podem equilibrar a eficiência orçamentária com a sustentabilidade fiscal. O estudo abrange importantes observações sobre

como as Forças Armadas podem ajustar seu planejamento, quanto ao aspecto orçamentário, a fim de contribuir para o regime fiscal adotado pelo Governo.

O trabalho é delimitado no período de 2016 ao corrente ano, incluindo a política fiscal do Teto de Gastos até o Novo Arcabouço Fiscal. O estudo seguirá uma metodologia de abordagem qualitativa, com a coleta de dados primários e secundários, incluindo entrevistas com especialistas e análise de documentos legais, acadêmicos e institucionais relacionados à sustentabilidade fiscal e ao planejamento orçamentário, no contexto da Marinha do Brasil. A análise dos dados foi realizada por meio da metodologia de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016), utilizando-se o software ATLAS.ti que facilitou a codificação e a interpretação das informações obtidas, permitindo uma avaliação aprofundada dos desafios e oportunidades identificados ao longo da pesquisa e, posteriormente, aplicou-se a metodologia de Análise Temática de Braun e Clarke (2006 e 2014) nas entrevistas realizadas.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos principais. No presente capítulo é apresentada a introdução do tema, incluindo justificativa, delimitação do estudo, problema de pesquisa, e os objetivos gerais e específicos. Em seguida, no capítulo 2, aborda-se o referencial teórico, tratando de conceitos centrais como sustentabilidade fiscal, regimes fiscais e planejamento orçamentário, além de explorar o contexto específico da Marinha. Adiante, são detalhados os métodos de pesquisa adotados, a análise dos dados e os resultados obtidos. Por fim, o capítulo 4 traz a contribuição da pesquisa, as implicações do Novo Arcabouço Fiscal para o planejamento orçamentário na MB, os principais desafios e oportunidades identificados, bem como as limitações do estudo e considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Sustentabilidade Fiscal**

A sustentabilidade fiscal refere-se à capacidade de um governo de manter suas finanças públicas estáveis em longo prazo, garantindo que consiga honrar seus compromissos financeiros sem comprometer a estabilidade econômica (LUPORINI, 2006). No Brasil, esse conceito é respaldado por um conjunto de regras fiscais, como o teto de gastos, que buscam evitar déficits fiscais contínuos e descontrolados. Essas regras estabelecem limites para o crescimento das despesas públicas em relação à arrecadação, com o objetivo de garantir o equilíbrio das contas públicas e conter o crescimento da dívida pública (CHERNAVSKY, 2022).

A Lei Complementar (LC) nº 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), trouxe importantes avanços para o planejamento financeiro do país. A LRF impõe limites e diretrizes à gestão fiscal, buscando alinhar o gasto público à capacidade de arrecadação e evitar déficits estruturais. Essa legislação fortalece a disciplina fiscal e incentiva uma gestão pública mais criteriosa e alinhada a uma visão de longo prazo (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2021).

Embora a multiplicidade de regras fiscais tenha sido implementada para garantir a sustentabilidade, elas também podem restringir a flexibilidade do governo em tempos de crise, como durante a pandemia de COVID-19. A rigidez dessas regras dificulta a adoção de medidas emergenciais que aumentam as despesas públicas além do permitido pelas normas fiscais vigentes (CHERNAVSKY, 2022). Além disso, a sustentabilidade fiscal envolve a estabilização da relação dívida/PIB, um indicador crucial para manter a confiança dos credores e evitar a escassez de recursos destinados a investimentos (POMPERMAYER, 2023; BRASIL, 2024).

### **2.2 Regimes Fiscais**

A Secretaria de Política Econômica do Ministério da Fazenda define que Regimes fiscais são conjuntos de regras que orientam a política fiscal de um país ao longo do tempo. No Brasil foi implementada pela Emenda Constitucional (EC) nº 95/2016 a política fiscal do Teto de Gastos, que limitava o crescimento das despesas públicas à inflação do ano anterior, o que trouxe um marco de rigidez no orçamento público. É digno de destaque que, a Emenda Constitucional (EC) nº 126/2022 ajustou o Teto de Gastos, permitindo exceções para algumas despesas fora do teto, como investimentos socioambientais, educação e obras financiadas por recursos de transferências de outras esferas governamentais, aumentando a flexibilidade do regime fiscal. O objetivo era permitir uma estabilização macroeconômica de longo prazo somada à evolução socioeconômica (OLIVEIRA, 2023).

Posteriormente, tivemos a introdução de um novo regime fiscal pela Lei Complementar (LC) nº 200/2023 e conhecido como Novo Arcabouço Fiscal. O novo regime oferece maior flexibilidade, permitindo que o aumento das despesas esteja vinculado ao crescimento das receitas, possibilitando mais investimentos em áreas estratégicas, como saúde e educação, ao mesmo tempo em que mantém o controle das finanças públicas (BRASIL, 2023; CAVALCANTE e NOGUEIRA, 2020).

O Novo Arcabouço é um marco para uma nova etapa do regime fiscal brasileiro. Fundamentada no artigo 6º da EC nº 126 de 2022 e no artigo 163 da Constituição Federal, essa lei define limites de crescimento das despesas primárias, compatíveis com as metas fiscais de resultado primário. Em síntese, esse regime determina um crescimento dos gastos reais entre 0,6% e 2,5%, além de estabelecer que o crescimento da despesa não exceda 70% do crescimento da receita, conforme a LC nº 200/2023.

Além de flexibilizar o controle de gastos, o Novo Arcabouço Fiscal alinha-se a práticas internacionais de governança, como as promovidas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Ele busca garantir que as políticas fiscais do Brasil estejam em sintonia com os objetivos de desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo em que assegura previsibilidade na gestão pública. Isso contribui para um equilíbrio entre responsabilidade fiscal e a necessidade de resposta rápida a crises econômicas, sem comprometer a sustentabilidade fiscal no longo prazo (POMPERMAYER, 2023).

### **2.3 Planejamento Orçamentário no Brasil**

O planejamento orçamentário no Brasil é regulamentado por uma série de normas legais. O art. 165 da Constituição Federal de 1988 dispõe que o Poder Executivo deve propor três leis orçamentárias essenciais: o Plano Plurianual (PPA), que estabelece metas e diretrizes para despesas de médio prazo; a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que fixa as metas fiscais, orienta a elaboração do orçamento e regula políticas de fomento; e a Lei Orçamentária Anual (LOA), que detalha o orçamento fiscal, de investimentos e da seguridade social.

Ademais, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) desempenha um papel fundamental nas diretrizes orçamentárias federais, ao estabelecer critérios para a elaboração e execução dos recursos públicos. Esses instrumentos legais, em sua totalidade, configuram-se como pilares estruturantes que orientam o planejamento orçamentário (FERREIRA, 2020; CAVALCANTE e NOGUEIRA, 2020).

O PPA estabelece as metas e objetivos do governo para um período de quatro anos e serve como base para a elaboração dos orçamentos anuais. A LDO orienta a elaboração da LOA, que detalha as receitas e despesas previstas para o próximo ano fiscal. No entanto, um dos principais desafios do planejamento orçamentário no Brasil é a rigidez orçamentária, especialmente devido ao elevado percentual de despesas obrigatórias. Essa rigidez limita a flexibilidade do governo

para alocar recursos em áreas discricionárias, como investimentos em infraestrutura e inovação, essenciais para o desenvolvimento econômico (FERREIRA, 2020; CAVALCANTE e NOGUEIRA, 2020).

## **2.4 Planejamento Orçamentário na Marinha do Brasil (MB)**

O planejamento orçamentário da Marinha do Brasil é um processo contínuo que visa otimizar o uso dos recursos públicos, alinhando-os às necessidades estratégicas e operacionais da instituição. A base desse planejamento é o Sistema do Plano Diretor (SPD), que integra planejamento, execução e controle, buscando harmonizar as ações internas da Marinha com os instrumentos federais, como o Plano Plurianual (PPA) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Essa integração é essencial para garantir a eficiência, eficácia e economicidade na aplicação dos recursos disponíveis (BRASIL, 2024).

O ciclo orçamentário envolve diversas etapas, desde a definição de limites orçamentários até a coleta de subsídios e a priorização de ações. No entanto, o processo enfrenta desafios como a dependência de planilhas e trâmites manuais, o que pode resultar em erros e atrasos. Essas dificuldades revelam a necessidade de maior automação e integração de sistemas a fim de contribuir para um aumento da eficiência operacional (BRASIL, 2020).

Uma recomendação relevante do Tribunal de Contas da União (TCU) em 2017 destacou a importância de alinhar as ações orçamentárias com os objetivos estratégicos da Marinha, assegurando que o orçamento contribua diretamente para as metas institucionais de longo prazo. A implementação desse alinhamento é essencial para garantir que as atividades operacionais e os investimentos estejam orientados para os interesses estratégicos navais (BRASIL, 2024).

Para aprimorar sua gestão, a Marinha adotou o Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD), uma ferramenta digital que apoia o planejamento, execução e controle do orçamento. O SIPLAD facilita a integração com o planejamento orçamentário Federal, melhorando a eficiência dos procedimentos e uso dos recursos. A modernização dos processos busca adaptar o planejamento orçamentário às necessidades da instituição e garantir uma gestão mais ágil (BRASIL, 2024).

## **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **3.1 Tipo de pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva com foco qualitativo, pois visa proporcionar maior familiaridade com o tema, bem como aprimorar as ideias a respeito do assunto, utilizando para isso entrevistas com pessoas experientes na área (GIL, 2017; VERGARA, 2016). O objetivo é explorar e descrever os desafios e oportunidades que a sustentabilidade fiscal apresenta ao planejamento orçamentário da Marinha do Brasil, respondendo ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos.

Para a coleta de dados, foi utilizado o método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) com o objetivo de sistematizar a revisão tanto documental quanto bibliográfica (PAGE *et al.*, 2020). A principal diferença entre essas duas é que a documental é mais atrelada a documentos oriundos de algum órgão, seja ele público ou privado, enquanto a bibliográfica a livros e artigos (VERGARA, 2016). Quanto a esta pesquisa, a análise documental está focada em documentos legais - como Leis Complementares e Emendas Constitucionais - e normas internas da MB.

A análise dos dados seguiu a metodologia de Análise de Conteúdo de Bardin (2016), enriquecida pelo uso do software ATLAS.ti, que é uma ferramenta desenvolvida para facilitar a análise qualitativa de dados textuais. Ela auxilia o pesquisador, agilizando atividades essenciais,

como a codificação (JUSTICIA, 2005, tradução do autor). Por fim, utilizou-se, nas entrevistas, a Análise Temática proposta por Virginia Braun e Victoria Clarke (2006 e 2014) para destacar as perspectivas levantadas nas interações com os participantes.

### **3.2 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada, conforme descrito abaixo, a partir de fontes primárias, quando o pesquisador busca os dados com o autor determinando o instrumento da coleta desses dados - geralmente essa modalidade é realizada através de entrevistas - e secundárias, quando a busca é fundamentada em bibliografias de outros pesquisadores ou instituições de pesquisa, como livros e artigos (GOMES e MARTINS, 2022):

1. Fontes Primárias: realizada por meio da condução de duas entrevistas, sendo elas com um Oficial Superior da MB, exercendo a função de subcoordenador-adjunto da Coordenadoria do Orçamento da Marinha (COoM), e com um professor e economista, ex-Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Aquela consta no Anexo A (entrevista nº 1) e esta consta no Anexo B (entrevista nº 2).
2. Fontes Secundárias: através de literatura acadêmica e documentos governamentais, com ênfase no planejamento orçamentário do setor público, sustentabilidade fiscal e as regras fiscais impostas no Brasil. Foram revisados também documentos oficiais da Marinha do Brasil e do Governo Federal sobre planejamento estratégico e orçamentário.

### **3.3 Realização da pesquisa**

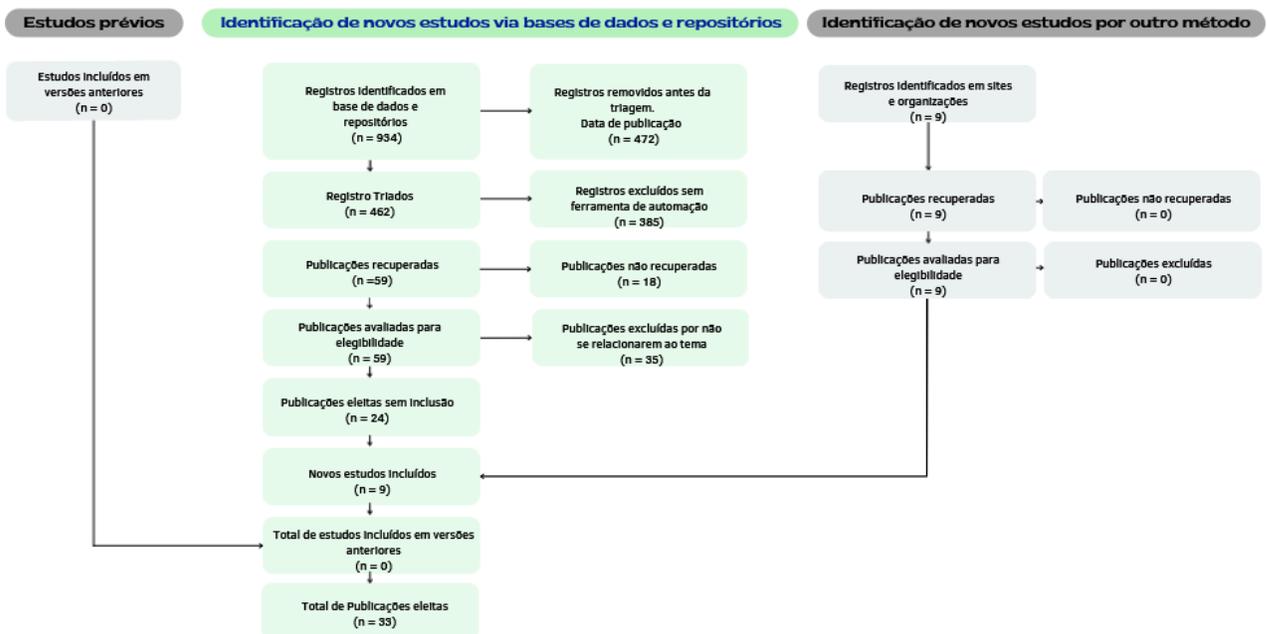
#### **3.3.1 Revisão bibliográfica**

A revisão sistemática dos documentos foi conduzida com base na metodologia PRISMA, conforme orientado por Page *et al.* (2020). O processo de revisão segue as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos materiais mais relevantes, garantindo uma análise abrangente e criteriosa.

A nova diretriz, em substituição à declaração PRISMA 2009, aborda inovações como o uso de aprendizado de máquina para identificar evidências relevantes e novas metodologias para avaliação do risco de viés e síntese de resultados quando a meta-análise não é aplicável, tornando a sistemática mais eficiente (PAGE *et al.*, 2020).

Visando estruturar de maneira clara e objetiva as etapas do processo, a partir das diretrizes estabelecidas pelo protocolo, foi desenvolvido o fluxograma abaixo apresentado. As principais bases de dados utilizadas foram: Repositório do IPEA, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, Mendeley (Reference Manager), Biblioteca Virtual da PUC-Rio e o Google Acadêmico. A seleção dessas bases considerou sua relevância e abrangência no tema abordado e a pesquisa utilizou como filtro as palavras-chave anteriormente apresentadas, bem como o espaço temporal de 2016 ao corrente ano.

#### **Fluxograma 1 - Metodologia PRISMA**



Fonte: Modelo de fluxograma PRISMA 2020 para revisões sistemáticas. Elaborado pelo autor.

### 3.3.2 Tratamento dos dados

Os dados coletados foram tratados com base na Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016), que é amplamente utilizada para a análise qualitativa. O método de Bardin segue três etapas principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

#### 1. Pré-análise

A pré-análise é a fase de preparação do corpus, onde são definidos os objetivos preliminares para a análise do material. Nesse estágio, é realizada uma leitura flutuante dos dados disponíveis para identificar as informações que serão mais relevantes para a pesquisa (BARDIN, 2016).

##### a. Objetivos

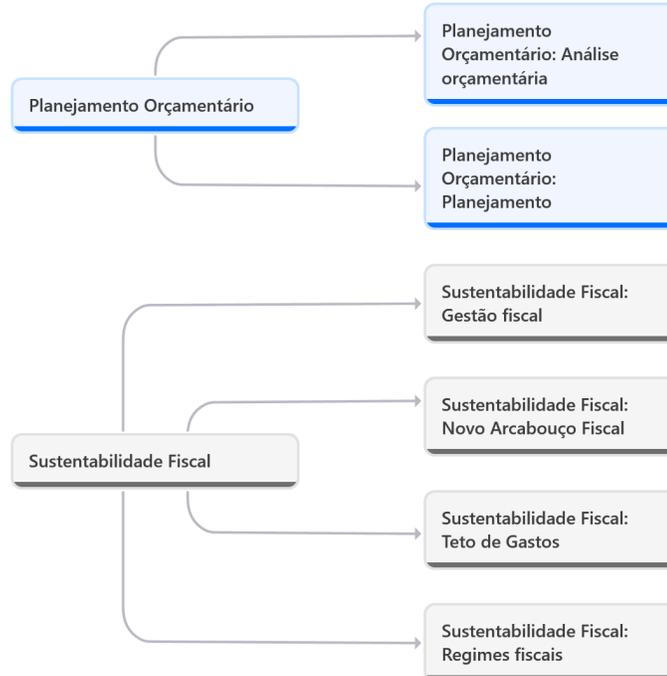
Pela pré-análise, esta pesquisa pôde centrar-se nos seguintes objetivos, em conformidade com os que foram estabelecidos neste estudo:

- I. Analisar as implicações do Novo Arcabouço Fiscal para o planejamento orçamentário da MB;
- II. Identificar os principais desafios enfrentados pela Marinha no contexto de sustentabilidade fiscal; e
- III. Avaliar as principais oportunidades criadas pela integração entre o planejamento orçamentário da MB e a sustentabilidade fiscal.

#### 2. Exploração do Material

Na fase de exploração, ocorre a codificação do material selecionado com base nos temas e padrões identificados. Segundo Bardin (2016), essa etapa é crucial para transformar os dados brutos em informações analisáveis e interpretáveis. Com o objetivo de maximizar a eficiência e a precisão na análise, utilizou-se o software ATLAS.ti 24 para auxiliar na codificação dos temas, ou códigos, e na identificação de correlações entre eles.

**Gráfico 1 - Esquema de códigos**



Fonte: Dados extraídos a partir de análise qualitativa do software ATLAS.ti 24. Elaborado pelo autor.

A partir da rede de temas, identificou-se dois temas macros: Planejamento Orçamentário e Sustentabilidade Fiscal. Este sendo subdividido nos códigos: Gestão Fiscal, Novo Arcabouço Fiscal, Teto de Gastos e Regimes Fiscais, enquanto aquele subdivide-se em: Planejamento e Análise orçamentária. É digno de destaque que, embora os conceitos de Novo Arcabouço Fiscal e Teto de Gastos sejam parte integrante do conceito de Regime Fiscal, a opção por tratá-los separadamente mostrou-se metodologicamente relevante, pois essa abordagem permite captar um número maior de ocorrências e uma diversidade mais ampla de citações, conceitos e aplicações referentes a esses temas nos documentos analisados. Para a determinação dos códigos, as codificações redundantes foram eliminadas.

#### a. Codificação e Categorização

Fundamentado nessa estrutura e visando ao objetivo da pesquisa, a codificação deste estudo foi estabelecida de acordo com as seguintes categorias:

I. Sustentabilidade Fiscal: diz respeito à habilidade de um governo em manter o equilíbrio de suas finanças públicas a longo prazo, assegurando que consiga cumprir seus compromissos financeiros sem prejudicar a estabilidade econômica (LUPORINI, 2006);

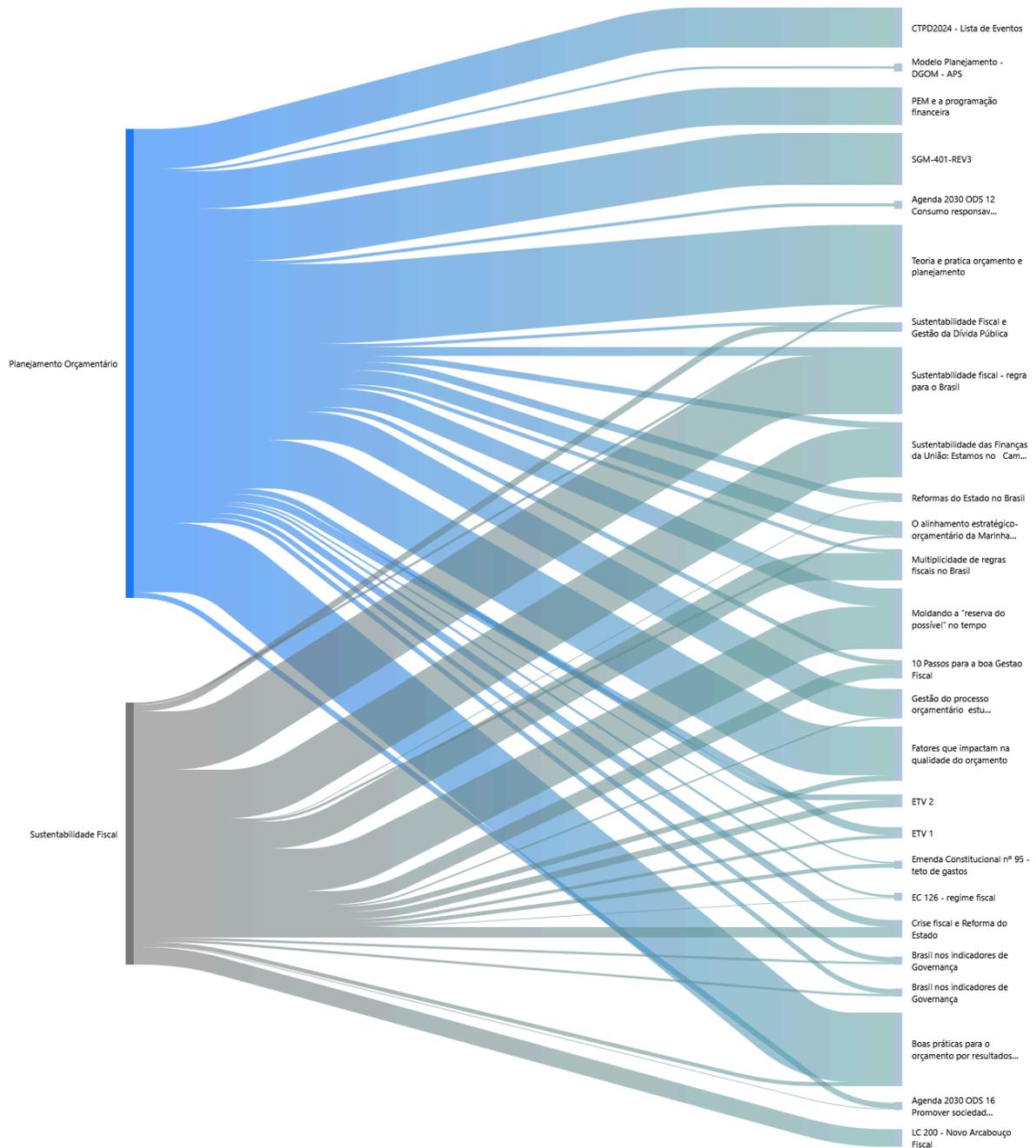
II. Regime Fiscal: conjunto de normas que direcionam a condução da política fiscal de um país ao longo dos anos (BRASIL, 2023); e

III. Planejamento Orçamentário: o planejamento orçamentário, na Marinha do Brasil, é alinhado ao Plano Estratégico da Marinha (PEM), que reflete os objetivos estratégicos da força em consonância com a Política Nacional de Defesa e o Plano Plurianual (PPA). Esse processo é apoiado pelo Sistema do Plano Diretor (SPD), que permite planejar, executar, monitorar e avaliar as metas e recursos, integrando as atividades internas da Marinha ao Sistema de Planejamento e Orçamento

Federal (BRASIL, 2024).

A frequência dos códigos nos respectivos documentos, representada graficamente através do software ATLAS.ti 24, proporciona uma visão detalhada sobre a distribuição dos temas centrais abordados em cada documento. Este gráfico permite identificar quais tópicos recebem maior ou menor atenção nos documentos analisados.

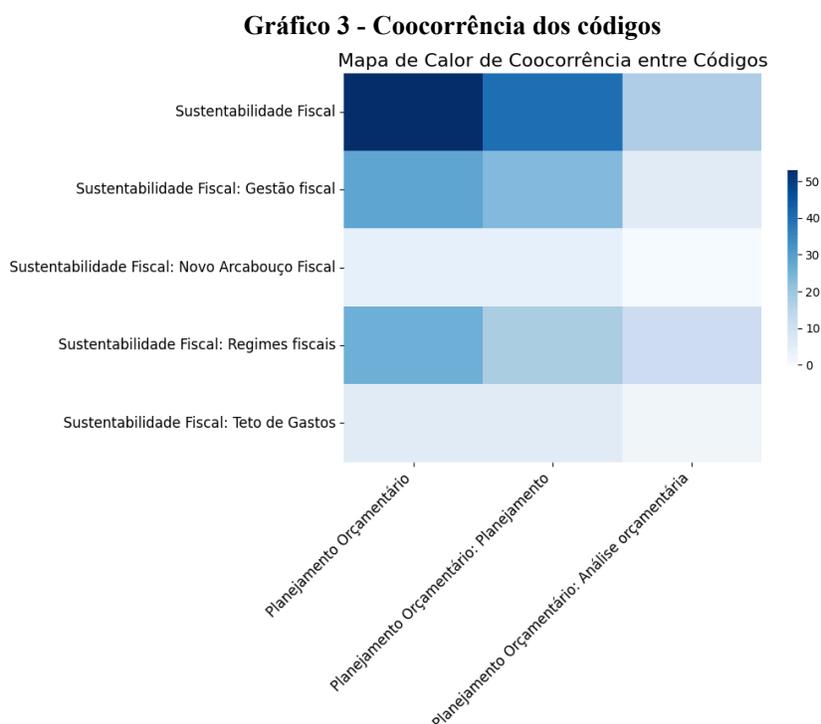
**Gráfico 2 - Coocorrência de códigos-documento**



Fonte: Dados extraídos a partir de análise qualitativa do software ATLAS.ti 24. Elaborado pelo autor.

Da análise gráfica, fica evidenciado que os temas fiscais e orçamentários estão interconectados, uma vez que aparecem de forma recorrente em múltiplos documentos. Através de uma interpretação feita pelo próprio ATLAS.ti *Research Assistant*, infere-se que essa sobreposição sugere uma interdependência entre esses tópicos. Indica ainda que a utilização da metodologia PRISMA demonstrou-se eficaz, uma vez que os documentos selecionados contemplam de maneira abrangente os tópicos centrais da pesquisa.

Ainda quanto à exploração documental e sua codificação, as coocorrências entre os códigos evidenciadas pelo ATLAS.ti 24 foi esquematizada em um mapa de calor a fim de obter maior elucidação. Para tal propósito, foi utilizada a linguagem de programação Python, que tem se transformado em uma ferramenta cada vez mais usual nas tarefas de análise de dados, sendo uma excelente opção para a construção e aplicação de dados (MCKINNEY, 2018).



Fonte: Dados extraídos a partir de análise qualitativa do software ATLAS.ti 24. Elaborado pelo autor.

A coocorrência entre os códigos confirma a interconexão temática observada anteriormente. Notamos que códigos relacionados a Planejamento orçamentário com Sustentabilidade Fiscal e Regimes Fiscais apresentam coocorrência significativa, sugerindo importante peso às políticas fiscais ao tratar das estruturas de planejamento orçamentário. Códigos com menor frequência de coocorrências sugere que alguns aspectos podem ser mais específicos devendo ser observados com maior detalhamento, conforme orienta o ATLAS.ti *Research Assistant*.

### 3. Tratamento dos Resultados

Na última fase desta análise, os resultados da Codificação e Categorização são interpretados à luz dos objetivos específicos, gerando inferências que respondem ao problema de pesquisa. Bardin (2016) argumenta que esta etapa é essencial para extrair significados do material analisado e construir uma compreensão clara dos fenômenos estudados.

#### a. Inferência

Na análise dos resultados, a integração entre planejamento orçamentário da MB e sustentabilidade fiscal se evidencia, primordialmente, nas restrições orçamentárias. A MB enfrenta limitações regulatórias que dificultam a flexibilidade necessária para uma gestão de recursos eficiente, especialmente com o Novo Arcabouço Fiscal (CHERNAVSKY, 2022; BRASIL, 2020).

Esse novo regime fiscal impõe desafios significativos à flexibilidade orçamentária da Marinha, especialmente em relação a investimentos de longo prazo (BRASIL, 2020; POMPERMAYER, 2023). Por outro lado, as coocorrências entre os temas e documentos sugerem que práticas como o orçamento por resultados, recomendadas pela OCDE, podem melhorar a alocação de recursos, ajudando a garantir a continuidade de projetos estratégicos da instituição (BASTOS, 2022).

O estudo também identifica oportunidades importantes. A adoção e aprimoramento de ferramentas de governança, como o Sistema do Plano Diretor (SPD), pode ajudar a Marinha a melhorar a eficiência no uso dos recursos e a integrar melhor o planejamento estratégico e orçamentário. (BRASIL, 2020). Para superar esses desafios e aproveitar as oportunidades, a MB deve continuar desenvolvendo a governança orçamentária, assegurando que seu planejamento esteja alinhado tanto às diretrizes fiscais nacionais quanto às demandas sociais por uma gestão pública mais eficiente e responsável (BRASIL, 2020; CAVALCANTE e NOGUEIRA, 2020).

### 3.3.3 Entrevistas

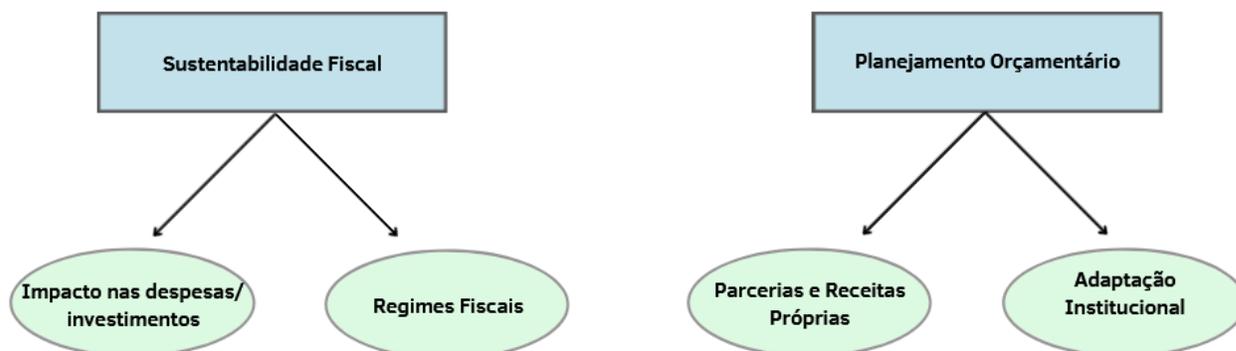
No intuito de enriquecer a análise do tema, foram realizadas entrevistas estruturadas com um Oficial Superior da MB, o qual subsidia o planejamento orçamentário da instituição (anexo A), e com um acadêmico economista (anexo B). De acordo com Triviños (1987, p. 137), “a entrevista estruturada, ou fechada, pode ser um meio do qual precisamos para obter as certezas que nos permitem avançar em nossas investigações”. Assim, captamos as percepções dos participantes com suas experiências. A condução e as perguntas das entrevistas foram formuladas com base nos propósitos das questões preliminares das entrevistas, conforme dispõe Triviños (1987, p. 147).

Quanto à análise dos resultados obtidos nas entrevistas, buscou-se aplicar a metodologia da Análise Temática de Virginia Braun e Victoria Clarke (2006 e 2014). Segundo Souza (2019, p. 52), a Análise Temática “é um método de análise qualitativa de dados para identificar, analisar, interpretar e relatar padrões (temas) a partir de dados qualitativos”, tendo como fase final, a produção de um relatório.

Para auxiliar na visão global dos temas e subtemas oriundo das entrevistas, as autoras propõem, de acordo com Souza (2019, p. 62), a utilização de “de retângulos, círculos, triângulos, para diferenciar níveis de temas (subtemas), bem como a indicação de setas apontando a direção da origem do tema”. Dessa análise, obteve-se o seguinte mapa temático:

**Gráfico 4 - Mapa Temático**

## Temas e Subtemas



Fonte: Modelo de Mapa Temático proposto por Souza (2019), com base na Análise Temática de Braun e Clarke (2006 e 2014). Elaborado pelo autor.

### 3.3.3.1 Análise Final e Relatório

Por meio das respostas dos entrevistados foram identificados pontos de convergência e divergência sobre o tema. A tabela a seguir consolida essas informações.

Gráfico 5 - Resumo das entrevistas

## Síntese das Entrevistas

Entrevistados	Principais oportunidades apontadas	Principais desafios apontados	Pontos de Divergência	Pontos de Convergência
<b>Oficial Superior da Marinha do Brasil, subcoordenador-adjunto da Coordenadoria do Orçamento da Marinha (CORM).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca por receitas próprias; e</li> <li>Mais flexibilidade do teto de gasto estabelecido pela LC 201/2023, se comparado ao da EC 95/2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Despesa obrigatória alta, comprimindo as discricionárias; e</li> <li>Possibilidade de cortes e contingenciamentos durante o exercício nos casos de não cumprimento das metas fiscais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigir a flexibilidade do Novo Arcabouço como um alívio em comparação ao regime anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A sustentabilidade fiscal como elemento fundamental para o planejamento orçamentário da Marinha e outras instituições públicas;</li> <li>O Novo Arcabouço Fiscal como um fator de pressão nas despesas discricionárias, principalmente devido ao crescimento das despesas obrigatórias; e</li> <li>Visualização de oportunidades na busca por maior eficiência na gestão orçamentária.</li> </ul>
<b>Ex-Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca por financiamentos externos;</li> <li>Adoção de Parcerias Público-Privadas; e</li> <li>Modernização da gestão orçamentária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equilibrar os investimentos com as restrições;</li> <li>Adaptação dos procedimentos internos de planejamento; e</li> <li>Maior rigor no monitoramento dos gastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior foco nas restrições e desafios atinentes ao Novo Arcabouço.</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa síntese, partiremos à análise final que visa explorar como a sustentabilidade fiscal e o planejamento orçamentário da Marinha do Brasil se interrelacionam, com base nas entrevistas realizadas.

## 1. Sustentabilidade Fiscal

A sustentabilidade fiscal aparece nas entrevistas como um fator que impacta o planejamento das instituições públicas. O subcoordenador-adjunto da COrM vê o Novo Arcabouço Fiscal como um mecanismo que, embora imponha limites ao crescimento das despesas, oferece certa flexibilidade com a introdução de variações de receita, o que proporciona uma "válvula de escape" para o orçamento da Marinha. No entanto, ele também reconhece que as despesas obrigatórias acabam comprimindo as discricionárias, dificultando o equilíbrio orçamentário. O ex-diretor de estudos do IPEA complementa essa visão ao destacar que a sustentabilidade fiscal impõe desafios significativos para o planejamento de longo prazo, obrigando a Marinha a adotar uma postura mais rigorosa no controle de gastos para evitar impactos negativos na execução de suas atividades essenciais.

### a. Regimes Fiscais

Ambos os entrevistados reconhecem o efeito transformador do Novo Arcabouço Fiscal sobre o planejamento orçamentário da Marinha. O Oficial Superior destaca a flexibilização oferecida pelas novas regras fiscais, que permitem uma variação no teto de gastos baseada no crescimento da receita: "Hoje você tem uma variável nova, que são as variações de receita". Em contrapartida, o ex-diretor de estudos do IPEA enfatiza que, apesar dessa flexibilização, o arcabouço ainda impõe restrições significativas ao crescimento das despesas: "O Novo Arcabouço Fiscal impõe limites ao crescimento das despesas, o que pode ser visto como uma limitação".

### b. Impacto nas Despesas e Investimentos

O impacto nas despesas discricionárias, resultado do "crescimento vegetativo" das despesas obrigatórias, é outro ponto de convergência. O Oficial da Marinha ressalta que "as despesas obrigatórias acabam comprimindo a discricionária", criando um ambiente de constante pressão orçamentária sobre investimentos essenciais. O ex-diretor de estudos do IPEA concorda, salientando que o principal desafio será equilibrar as demandas operacionais da Marinha com as limitações fiscais: "Será necessário maior rigor no acompanhamento e controle dos gastos, buscando eficiência sem comprometer a entrega dos serviços essenciais". Ambos reconhecem que o regime fiscal atual força uma priorização rigorosa dos investimentos, o que pode criar dificuldades na manutenção de projetos estratégicos de longo prazo.

## 2. Planejamento Orçamentário

Conforme descrito pelo Oficial Superior da Marinha, subcoordenador-adjunto da COrM, ele é orientado por diretrizes internas, como o Planejamento Estratégico da Força (PEM) e o Sistema do Plano Diretor (SPD), e externas, como o Plano Plurianual (PPA) e as leis orçamentárias federais. O oficial aponta que as políticas fiscais impactam diretamente o teto de gastos da Marinha, com as despesas obrigatórias exercendo pressão sobre as discricionárias, limitando assim a capacidade de investimento da instituição.

### a. Parcerias e Receitas Próprias

Neste tópico, ambos os entrevistados identificam esse mecanismo como uma estratégia central para lidar com as limitações. O Oficial Superior menciona que o novo regime incentiva a celebração de convênios e parcerias com instituições privadas e públicas para ampliar a base de receitas: "A nova regra prevê algumas excepcionalizações que incentivam a busca por receitas". O professor cita as parcerias público-privadas (PPPs) como uma solução viável para

complementar o orçamento disponível, permitindo que a Marinha execute projetos estratégicos sem depender exclusivamente do orçamento governamental: "A adoção de parcerias público-privadas (PPPs) para complementar o orçamento disponível".

#### b. Adaptação Institucional

O subcoordenador-adjunto da COOrM acredita que as mudanças necessárias para alinhar o planejamento orçamentário às novas regras fiscais podem ser limitadas a ajustes pontuais: "Não visualizo a necessidade de grandes reestruturações". Nesse sentido, o economista sugere que existe a possibilidade de haver a necessidade de uma reestruturação um pouco mais ampla, destacando a importância do rigor no planejamento e execução orçamentária: "Será necessário maior rigor no acompanhamento e controle dos gastos".

Assim sendo, tanto pela inferência dos resultados obtidos na Análise de Conteúdo de Bardin (2016) quanto pela Análise Temática de Braun e Clarke (2006 e 2014), tem-se que o problema de pesquisa foi respondido e os objetivos propostos atendidos.

## **4 CONCLUSÃO**

### **4.1 Contribuição da pesquisa**

A pesquisa contribui para a análise dos desafios e oportunidades que a sustentabilidade fiscal impõe ao planejamento orçamentário da MB, abordando como a instituição adapta suas práticas de gestão dentro dos limites fiscais impostos pelos novos regimes. Em particular, explora-se o impacto do Novo Arcabouço Fiscal e sua influência sobre as práticas orçamentárias da MB.

Diante do exposto e da análise de dados apresentada na seção anterior, é possível chegar à conclusão de que o estudo respondeu ao problema de pesquisa sobre os desafios e oportunidades que a sustentabilidade fiscal traz para o planejamento orçamentário da Marinha do Brasil, mostrando que o Novo Arcabouço Fiscal impõe limitações, especialmente quanto às despesas discricionárias tais como os investimentos, mas também pode impulsionar o aprimoramento da gestão de recursos por meio de parcerias e ferramentas como o SPD (POMPERMAYER, 2023; BRASIL, 2024). Ademais, tanto o objetivo geral quanto os específicos foram atendidos ao examinar como o regime fiscal vigente impacta o planejamento da Marinha, destacando desafios e oportunidades, conforme melhor detalhado nos subitens que se seguem (AMORIM; JÚNIOR; SOUZA, 2020).

#### **4.1.1 Implicações do Novo Arcabouço Fiscal para o planejamento orçamentário da MB**

O Novo Arcabouço Fiscal, criado para conter o crescimento das despesas públicas, afeta diretamente o planejamento orçamentário da MB. Conforme indicado pelo Oficial Superior da Marinha em entrevista, essa nova estrutura traz certa flexibilidade ao considerar variações de receita, algo que a EC nº 95/2016 não permitia, o que representa uma "válvula de escape" para a gestão orçamentária da Marinha. Contudo, como observado pelo ex-diretor do IPEA, mesmo com essas flexibilidades, ainda há limites rigorosos que impactam sobretudo as despesas discricionárias, criando restrições para projetos de longo prazo e inovações tecnológicas, o que exige da MB ajustes rigorosos para equilibrar demandas operacionais e fiscais.

#### **4.1.2 Principais desafios identificados**

Os principais desafios enfrentados pela Marinha do Brasil (MB) no contexto de sustentabilidade fiscal e planejamento orçamentário oriundos das entrevistas e referências bibliográficas e documentais incluem:

- a. Impacto das Despesas Obrigatórias sobre o Orçamento Discricionário: a necessidade de cumprimento das despesas obrigatórias limita as possibilidades de alocação de recursos discricionários, impactando diretamente a capacidade de investimentos e a inovação no planejamento estratégico da MB. Limitando a possibilidade de a instituição alocar recursos em áreas estratégicas. Como mencionado pelo Oficial Superior da Marinha, essa pressão reduz o espaço para investimentos em longo prazo e projetos de modernização;
- b. Pressão sobre Projetos Estratégicos: a dificuldade em financiar projetos de modernização e inovação a longo prazo compromete a continuidade das iniciativas estratégicas da Marinha, exigindo uma gestão rigorosa para manter as operações essenciais (CHERNAVSKY, 2022);
- c. Rigidez nos gastos: o Novo Arcabouço Fiscal, embora mais flexível que o regime anterior, ainda impõe uma rigidez significativa, especialmente em relação aos gastos discricionários, dificultando a capacidade de investimento e modernização da MB. Essa restrição encontra fundamentação em ambas as entrevistas realizadas; e
- d. Necessidade de Rigor no Planejamento: a sustentabilidade fiscal obriga a MB a uma gestão mais rigorosa de seus recursos. Segundo o ex-diretor do IPEA, essa exigência de controle orçamentário restringe o planejamento estratégico.

#### **4.1.3 Principais oportunidades identificadas**

Apesar dos desafios, foi possível notar, através das bibliografias e documentos utilizados e das entrevistas realizadas, que o contexto fiscal também abre oportunidades importantes para a Marinha do Brasil, destacando-se:

- a. Melhor Gestão dos Recursos com o uso desenvolvimento do Sistema do Plano Diretor (SPD): o SPD integra o planejamento estratégico ao orçamentário e pode melhorar a eficiência na gestão de recursos, permitindo que a MB maximize o impacto dos recursos disponíveis (BRASIL, 2020);
- b. Inovação em Gestão Orçamentária: a adoção de práticas recomendadas pela OCDE, como o orçamento por resultados, possibilita à MB uma gestão mais eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos da instituição (BASTOS, 2022);
- c. Parcerias Público-Privadas (PPPs): a possibilidade de desenvolver PPPs e convênios com outras instituições é vista como uma alternativa viável para diversificar as fontes de receita. Conforme destacado pelo ex-diretor do IPEA, as PPPs representam uma estratégia eficaz para que a MB execute projetos estratégicos sem depender exclusivamente do orçamento público;
- d. Flexibilização com o Novo Arcabouço Fiscal: embora restritivo, o Novo Arcabouço Fiscal proporciona certa flexibilidade, segundo o militar entrevistado, pois permite à MB melhor adaptação através das variações de receita. Esta "válvula de escape", como mencionou o Oficial Superior da Marinha, é essencial para que a MB continue operando dentro das limitações fiscais;
- e. Busca por Receitas Próprias: a geração de receitas próprias é destacada como uma oportunidade fundamental. O Oficial Superior da Marinha observa que, com as novas regras fiscais, a MB é incentivada a buscar fontes de financiamento adicionais, incluindo receitas próprias, para manter sua operacionalidade e financiar projetos estratégicos, de acordo com o Oficial Superior entrevistado; e
- f. Adaptação e Melhorias: a necessidade de adaptação às restrições fiscais representa uma oportunidade para a MB aprimorar suas práticas de governança, promovendo maior

eficiência e controle nos processos orçamentários. Essa mudança, segundo o ex-diretor do IPEA, pode contribuir para uma gestão mais eficaz dos recursos disponíveis, conforme respondido pelo professor entrevistado.

#### **4.2 Limitações do estudo**

Observou-se como limitações deste estudo, e sugestões para posteriores, a dependência de entrevistas estruturadas com um número limitado de participantes. Essa limitação se justifica pela especificidade do tema abordado. Nem todos os profissionais possuem, quanto aos aspectos de sustentabilidade fiscal e planejamento orçamentário, a dualidade capacitação técnica e experiência. Esse contexto restringe o universo de entrevistados, reforçando a necessidade de selecionar profissionais com expertise específica para garantir a relevância das informações coletadas. Por conseguinte, embora os entrevistados tenham fornecido informações valiosas, a inclusão de uma amostra maior poderia trazer uma compreensão mais diversificada das percepções sobre os impactos do Novo Arcabouço Fiscal.

Além disso, o estudo se restringiu ao período de 2016 a 2024, e pesquisas futuras poderiam incluir um horizonte temporal mais amplo para observar como as mudanças fiscais afetam a MB ao longo do tempo. E por fim, a possibilidade de pesquisas futuras realizarem análises quantitativas e financeiras, enriquecendo o tema com mais detalhes.

#### **4.3 Considerações finais**

Em conclusão, a sustentabilidade fiscal, representada pelos novos marcos fiscais, apresenta desafios importantes para o planejamento orçamentário da Marinha. O Novo Arcabouço Fiscal cria um ambiente de rigidez que exige da MB uma adaptação constante e um planejamento financeiro minucioso, especialmente na execução de projetos de longo prazo. Ao mesmo tempo, como destacado por ambos os entrevistados, as oportunidades oferecidas por mecanismos como o SPD e as PPPs, junto às práticas de gestão orçamentárias, fornecem a possibilidade de uma gestão mais inovadora e menos dependente de recursos exclusivamente governamentais, permitindo à MB operar de forma eficaz dentro das restrições fiscais impostas (IPEA, 2024; POMPERMAYER, 2023).

## REFERÊNCIAS

AMORIM, T. M.; JÚNIOR, J. N. O.; SOUZA, T. S. **O alinhamento estratégico-orçamentário da Marinha do Brasil**. Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2020. Disponível em: <https://repositorio.mar.mil.br/handle/ripcmb/845570>. Acesso em: 26 set. 2024. ISSN: 2594-5688.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augustus Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, Leo Simões. **Boas práticas para o orçamento por resultados da OCDE: Alinhamentos e oportunidades de melhoria ao processo orçamentário da Marinha do Brasil**. 2022. Dissertação (Mestrado) - Escola de Guerra Naval (EGN), Rio de Janeiro, 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 28 set. 2024.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 126, de 21 de dezembro de 2022**. Altera a Constituição Federal, para dispor sobre as emendas individuais ao projeto de lei orçamentária, e o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias para excluir despesas dos limites previstos no art. 107; define regras para a transição da Presidência da República aplicáveis à Lei Orçamentária de 2023; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc126.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc126.htm). Acesso em: 28 set. 2024.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm). Acesso em: 28 set. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 200, de 30 de agosto de 2023**. Institui regime fiscal sustentável para garantir a estabilidade macroeconômica do País e criar as condições adequadas ao crescimento socioeconômico, com fundamento no art. 6º da Emenda Constitucional nº 126, de 21 de dezembro de 2022, e no inciso VIII do caput e no parágrafo único do art. 163 da Constituição Federal; e altera a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal). Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp200.htm). Acesso em: 28 set. 2024.

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. Brasília, DF: Presidência da República, [2000]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 28 set. 2024.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas para a Gestão do Plano Diretor (SGM-401 3ª Rev.)**. Brasília, DF, 2024.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha. **Módulo Planejamento: Assessoria do Plano Diretor**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: [www.dgom.mb/PagNova/arquivos/tutoriais](http://www.dgom.mb/PagNova/arquivos/tutoriais). Acesso em: 28 set. 2024.

BRASIL. Secretaria de Política Econômica, Ministério da Fazenda. **Para entender a proposta do Governo de Regime Fiscal Sustentável**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/regime-fiscal-sustentavel/cartilha-para-entender-a-proposta-do-governo-de-regime-fiscal-sustentavel>. Acesso em: 28 set. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **10 passos da boa gestão fiscal**. Brasília, DF: TCU, Secretaria-geral de Controle Externo, Secretaria de Macroavaliação Governamental, 2021.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology**. Tradução: Prof. Dr. Luiz Fernando Mackedanz – Instituto de Matemática, Estatística e Física - Universidade Federal do Rio Grande – FURG, 2006.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **How to use thematic analysis with interview data**. Tradução: Luciana Karine de Souza. London: Sage, 2014.

CAVALCANTE, Pedro; NOGUEIRA, Ronaldo Alves. **Reformas do Estado no Brasil: trajetórias, inovações e desafios**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2020. ISBN: 978-65-5635-012-7.

CHERNAVSKY, Emilio. **Governança orçamentária no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2022. ISBN: 9786556350431.

FERREIRA, Paulo Vítor Junqueira. **Gestão do processo orçamentário: estudo comparativo entre a Marinha do Brasil e a Armada Espanhola**. 2020. Trabalho Acadêmico Dirigido (Especialidad GPC) - Centro de Estudios Superiores de Intendencia de la Armada Española, Madrid, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Agenda 2030: objetivos de desenvolvimento sustentável: avaliação do progresso das principais metas globais para o Brasil: ODS 12: consumo responsável – assegurar padrões de consumo e produção sustentável**. Brasília: IPEA, 2024. 19 p. (Cadernos ODS, 12). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.38116/ri2024ODS12>. Acesso em: 02 out. 2024.

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

JUSTICIA, Juan Muñoz. **Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti 5**. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2005.

LUPORINI, Viviane. **Conceitos de Sustentabilidade Fiscal**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, Rio de Janeiro, 2006.

GOMES, Rosimeire; MARTINS, Daiane. **Uso de dados na pesquisa**. Universidade Federal de Goiás, 2022. Disponível em: <https://lapei.face.ufg.br/p/43695-17-uso-de-dados-na-pesquisa-qual-a-diferenca-entre-dados-primarios-e-secundarios>. Acesso em: 10 out. 2024.

MCKINNEY, Wes. **Python para análise de dados: Tratamento de dados com Pandas, NumPy e IPython**. São Paulo: Novatec Editora, 2018. ISBN: 9788575226476, 8575226479.

NETO, Benito Adelmo Salomão. **A sustentabilidade fiscal e as regras brasileiras: avaliação do passado e proposições para o futuro**. Revista de Economia Contemporânea (2023) 27: p. 1-33 (Journal of Contemporary Economics), 2023. ISSN: 1980-5527.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. **Emenda Constitucional nº 126/21.12. 2022**. Revista Fórum de Direito Financeiro e Econômico–RFD FE, v. 12, n. 22, p. 9-18, 2023.

PAGE, M. J.; MCKENZIE J. E.; BOSSUYT P. M. *et al.* **A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas**. Rev Panam Salud Publica, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.26633/RPSP.2022.112>. Disponível em: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/56882>. Acesso em: 02 out. 2024.

POMPERMAYER, Fabiano Mezadre. **Brasil nos Indicadores de Governança de Infraestrutura da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/radar73art4>. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/12343/8/Radar\\_73\\_Art4\\_Brasil\\_indicadores\\_governan%C3%A7a.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/12343/8/Radar_73_Art4_Brasil_indicadores_governan%C3%A7a.pdf). Acesso em: 25 set. 2024.

SOUZA, Luciana Karine de. **Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática**. Arquivos Brasileiros de Psicologia, 71(2), 51–67, 2019. ISSN: 1809-5267.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

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