

EVOLUÇÃO DO PLANO DIRETOR: Transformações conceituais e tecnológicas

... Desejo que se elabore um plano que aborde as necessidades da Marinha como um todo, que se estudem todos os ângulos do problema e se estabeleçam as metas a curto, médio e longo prazo...

Almirante de Esquadra Sylvio Motta

LUIZ FERNANDO DO NASCIMENTO VIEIRA*
Capitão-Tenente (IM)

STEFAN SANTOS MACIEL SILVA**
Capitão de Corveta (IM)

JORGE NASCIMENTO DE OLIVEIRA JÚNIOR***
Capitão de Corveta (IM)

SUMÁRIO

Introdução
História do Plano Diretor
Conceitos do Plano Diretor
O Plano Diretor na última década
Reavaliando o Plano Diretor: o GT-SPD de 2018
O Projeto de Modernização do Siplad
Situação atual do sistema e perspectivas para o futuro
Conclusão

INTRODUÇÃO

O Orçamento Público é um objeto de estudo que atrai várias disciplinas, as quais lhe asseguram múltiplas naturezas:

política, econômica, administrativa, jurídica, contábil e financeira. Tais naturezas determinam suas diferentes finalidades, que evoluíram ao longo do tempo para formar o que entendemos hoje sobre a

* Especializado em Administração Pública pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Serve na Assessoria do Plano Diretor da Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha (DGOM).

**Mestre em Estudos de Gestão pela Universidade do Minho – Portugal. Serve na Assessoria do Plano Diretor da DGOM.

*** Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Serve na Coordenadoria do Orçamento da Secretaria-Geral da Marinha.

orçamentação governamental. Giacomoni (2012)¹ auxilia na percepção desta evolução conceitual ao caracterizar situações ideais em dois períodos distintos: o orçamento tradicional e o moderno.

O orçamento tradicional, instituído formalmente na Inglaterra em 1822, tinha como função primordial disciplinar as finanças públicas e proporcionar aos órgãos de representação um controle político sobre os responsáveis pela execução dos recursos públicos. No entanto o orçamento moderno, concebido no fim do século XIX, organiza-se para além das autorizações legislativas para o gasto e se configura como um instrumento de gestão governamental. Ele não só expressa um programa de operações ao longo do tempo, mas também delinea os mecanismos de financiamento, o que evidencia a sua evolução para um instrumento essencial na administração e planejamento dos recursos públicos.

Até o início da década de 60, a Marinha do Brasil (MB) aplicava um modelo de gestão orçamentária organizado por itens de despesa, não dispondo, portanto, de um mecanismo de vinculação de seus dispêndios programados com seus objetivos institucionais. Essa estrutura era coerente com as práticas governamentais da época, que seguiam um modelo incremental e priorizavam negociações políticas para a alocação de recursos².

Inspirado nas práticas de gestão desenvolvidas nos Estados Unidos naquela época, as quais priorizavam uma integração entre o planejamento, a programação das operações e o orçamento, o Plano Diretor

(PD) foi concebido com o propósito de fornecer uma visão abrangente das necessidades da Marinha, considerando todos os aspectos relevantes e estabelecendo metas a curto, médio e longo prazo para atender aos objetivos institucionais. Essa iniciativa visava abordar de forma holística as demandas da instituição, proporcionando uma perspectiva abrangente do problema e permitindo um planejamento eficaz e adequado aos recursos recebidos.

Em 2023, o PD completa 60 anos de existência, tendo perpassado diferentes constituições e planos econômicos³. Durante esse período, presenciamos uma série de mudanças, impulsionadas não apenas pela evolução das práticas de gestão e alterações na legislação do País, mas também pelo impacto da acelerada evolução tecnológica. Nesse contexto, os últimos dez anos foram especialmente marcados por significativas transformações, conceituais e tecnológicas, as quais foram orquestradas para favorecer uma contínua harmonização entre o planejamento, a execução e o controle realizados na MB com os instrumentos de planejamento e orçamento do Governo Federal.

Desta forma, este artigo tem como propósito apresentar o PD e sua trajetória evolutiva, com ênfase especial nas principais transformações ocorridas na última década, proporcionando uma visão abrangente do planejamento e execução orçamentária da Marinha, destacando o compromisso da Alta Administração Naval com a gestão eficiente dos recursos públicos destinados à Força.

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

2 OLIVEIRA, M. I. O orçamento como instrumento de planejamento, execução e controle: estudo do caso do Plano Diretor da Marinha do Brasil. 2000. 237 p. Dissertação Mestrado em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/3287>.

3 OLIVEIRA JUNIOR, J.N. Orçamento por resultados: aprimoramentos ao processo orçamentário da Marinha do Brasil. 2018. 133 p. Dissertação Mestrado Profissional em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/25880>.

HISTÓRIA DO PLANO DIRETOR

Antigamente, o orçamento era concebido principalmente como um instrumento de controle e alocação de recursos financeiros, com enfoque na aquisição de bens e serviços, traduzindo-se em uma peça contábil. Até o início da década de 60, a MB adotava a abordagem de orçamento por itens de despesa, categorizados de acordo com sua natureza. Inexistia a vinculação entre o planejamento e o orçamento: os objetivos delineados não mantinham uma relação causal com os recursos designados, e estes não possuíam vínculo com as metas ou propósitos governamentais⁴.

Com vista a um melhor aproveitamento dos recursos financeiros, bem como para assegurar a continuidade administrativa⁵, era preciso encontrar um caminho que possibilitasse o correto planejamento dos investimentos da Marinha, dentro da realidade orçamentária existente à época, alocando os recursos disponíveis de forma determinada e ordenada em uma escala de prioridades que garantisse a integração de esforços dentro da própria Força.

O Plano Diretor tem o propósito de detalhar as necessidades da Marinha, estabelecendo metas para curto, médio e longo prazos

Na década de 60, o Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América concebeu um novo modelo de gestão orçamentária, conhecido como Planning Programming Budgeting System (PPBS). Conforme exposto por Novick (1962)⁶, o PPBS representou um avanço significativo em relação aos sistemas tradicionais de orçamento, que estavam mais focados em aspectos contábeis, uma vez que “íntegra, em uma linha contínua, o planejamento, a programação e sua expressão financeira, o orçamento”⁷.

O PPBS possibilitava uma aproximação entre o planejamento, as ações e o orçamento e inspirou a incorporação do conceito de orçamento-programa⁸ na administração orçamentária da MB ao criar o

PD, por meio do Aviso nº 1.923, de 25 de setembro de 1963, durante a gestão do Almirante de Esquadra Sylvio Borges de Souza Motta⁹. Em sua concepção, o PD estabeleceu as Políticas e Diretrizes básicas que permitiram à Alta Administração Naval a coordenação das ações de planejamento, execução e controle dos investimentos da Marinha, bem como

4 FONSECA, J. M. B. “Plano Diretor da Marinha – sua implantação”. *Revista Marítima Brasileira*, out./dez. 1995, pp. 143-156.

5 MOZART, M. P. De. “O Plano Diretor realidades e perspectivas da Marinha”. *Revista Marítima Brasileira*, abr./mai. 1971, pp. 108-114.

6 NOVICK, D. Program Budgeting Long-Range Planning in the Department of Defense RAND Memorandum, Santa Monica, California, 1962. Disponível em: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_memoranda/2009/RM3359.pdf.

7 MACHADO JR, J. T. “O Orçamento-Programa no Brasil”. *Revista do Serviço Público*, v. 108, n. 1, pp. 65-108, 2017. DOI: 10.21874/rsp.v0i1.2418.

8 Orçamento-programa, conforme definição da ONU, em 1959, consiste em um sistema em que se presta particular atenção às coisas que um governo realiza em cumprimento de suas funções. Sob esta ótica, as aquisições são, naturalmente, meios empregados para atingir um determinado objetivo.

9 Ministro da Marinha (1963-1964).

aferir os resultados de todo o processo de gestão administrativa.

Seu estabelecimento foi também impulsionado pela visão do Almirante Sylvio Motta, que reconheceu a necessidade de uma abordagem global para a alocação de recursos em atividades consideradas prioritárias naquela época. Deste modo, é materializada a ideia de um plano com o propósito de detalhar as necessidades da Marinha como um todo, estabelecendo metas a curto, médio e longo prazo, a fim de atender aos objetivos da instituição. Um conjunto de documentos foi elaborado, versando sobre as necessidades a serem supridas pela MB, e tinha como propósito assegurar a máxima coordenação

possível de todas as atividades da Força. Desta forma, foram definidas novas políticas e diretrizes que resultaram no primeiro Plano Diretor da Marinha.

Entretanto a concepção inicial do PD não teve a oportunidade de ser plenamente implementada devido à descontinuidade administrativa gerada pelos eventos de 1964, que ocasionariam profundas mudanças políticas, econômicas e estruturais no País. Em 1965, sob a gestão do Almirante de Esquadra Paulo Bosisio¹⁰, o PD foi revitalizado ao ter seu potencial reconhecido como um instrumento para integrar planejamento e orçamento, bem como investimento e manutenção das atividades no então Ministério¹¹.



Figura 1 – Anexo ao primeiro plano, 1963 (imagem esquerda) e Normas para o Plano Diretor – Sistemática Detalhada, 1967 (imagem direita)

¹⁰ Ministro da Marinha (1965).

¹¹ OLIVEIRA, M. I. O orçamento como instrumento de planejamento, execução e controle: estudo do caso do Plano Diretor da Marinha do Brasil. 2000, 237 p. Dissertação Mestrado em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/3287>.

Paralelamente, a Lei nº 4.320/64 e a adoção do orçamento-programa pelo Governo Federal levaram à criação de uma Comissão Coordenadora com o propósito principal de atualizar o PD, visando transformá-lo em uma ferramenta administrativa dinâmica. O trabalho dessa comissão culminou na publicação, pelo Almirante de Esquadra Zilmar Campos de Araripe Macedo¹², do documento “Normas para o Plano Diretor – Sistemática Detalhada”, em 31 de janeiro de 1967, que define o PD como “um sistema de natureza permanente, destinado a estabelecer, nos diversos escalões administrativos, planejamento e execução integrados e contínuos, de acordo com as necessidades da MB e de suas reais possibilidades financeiras”¹³.

Cabe ressaltar que, à época, o PD já continha um importante conceito, que permaneceu em vigor durante décadas, até ser atualizado em 2013: o Plano Básico (PB), definido como o conjunto das atividades a serem desenvolvidas a longo prazo, em um dado setor da MB, orientadas pelos objetivos estabelecidos nas Políticas Básicas, que, por sua vez, consolidavam a Política Naval ao enunciar os propósitos a atingir ou a manter na MB. Os PB deveriam ser atualizados anualmente, sob coordenação de um relator, e poderiam conter programas que representassem o esforço total para alcançar seu propósito.

Ao longo dos seus 60 anos, o PD evoluiu para chegar à sua forma atual, estabelecendo-se o Sistema do Plano Diretor, sua projeção na estrutura administrativa da MB

Ao longo dos seus 60 anos, o PD passou por várias revisões para chegar à sua forma atual, que será detalhada na próxima seção. Como resultado, foi estabelecido o Sistema do Plano Diretor (SPD), que é a projeção do PD na estrutura administrativa da MB. O SPD introduziu conceitos, processos e procedimentos específicos, detalhados nas várias revisões das Normas para a Gestão do Plano Diretor (atual SGM-401). A criação do SPD também permitiu que fosse criada uma estrutura funcional voltada para a condução do PD, por meio de um arranjo de órgãos e Organizações

Militares (OM) com atribuições específicas, como os órgãos consultivos de caráter permanente para assessoria geral, formados pelo Conselho do Plano Diretor (Coplan) e o Conselho Financeiro e Administrativo da Marinha (Cofamar).

Além disso, a evolução tecnológica no processamento de dados das últimas décadas permitiu o surgimento de sistemas informatizados para dar suporte às transações no âmbito do SPD. Nesse contexto, foi desenvolvido, em 1987, o Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (Siplad), que, inicialmente, destinava-se à produção de relatórios básicos. Ao longo dos anos, novas versões foram desenvolvidas, incorporando novas funcionalidades, tornando-o uma ferramenta essencial para planejamento, execução e controle do Orçamento da MB.

¹² Ministro da Marinha (1965-1967).

¹³ BRASIL. Marinha do Brasil. Ministério da Marinha. Normas para o Plano Diretor – Sistemática Detalhada. Brasília, 1967.

CONCEITOS DO PLANO DIRETOR

O PD passou por múltiplas atualizações, cada uma em um contexto diferente, introduzindo novos conceitos e procedimentos e descontinuando outros. Portanto, torna-se fundamental que seja compreendida sua atual estruturação. Este entendimento será útil para abordarmos na próxima seção, de forma mais detalhada, as evoluções da última década.

O primeiro deles é a própria definição atual do PD, tratando-se de um instrumento de planejamento, execução e controle, de caráter permanente, inerente às gestões orçamentária e financeira, desenvolvidas nos diversos escalões administrativos, visando à adequação dos recursos disponíveis às necessidades da MB.

O SPD, já definido na seção anterior, é estruturado por meio de ciclos contínuos de planejamento, execução e controle, que se relacionam com o conhecido ciclo PDCA¹⁴. O planejamento e a execução são processos que, apesar de se desenvolverem em ciclos distintos, estão intimamente interligados. O controle, por sua vez, forma um ciclo autônomo, mas mantém um relacionamento intrínseco com ambos. Sua finalidade reside no monitoramento físico e financeiro da execução dos recursos disponibilizados em comparação com o planejamento estabelecido, em prol dos objetivos definidos pela MB.

O funcionamento dos ciclos do SPD guarda uma estreita relação com o con-

ceito de Meta, definido pela SGM-401 – Rev.2 como “elemento constitutivo básico do PD” e responsável por “delimitar um objetivo da Instituição em termos quantitativos, qualitativos e temporais”. A definição das metas é pautada pela Alta Administração Naval levando em consideração os documentos condicionantes de alto nível da Marinha e do Governo Federal. Para garantir que as metas cumpram o seu propósito de serem o elemento central do PD, permitindo que o SPD se adequasse às melhores práticas de planejamento organizacional, sua criação requer atenção a alguns aspectos fundamentais, a saber:

- por ocasião da criação de uma nova meta, a mesma deverá ser detalhada em submetas e fases, constituindo assim suas Ações Internas (AI), definidas como instrumento de materialização das metas da MB e de seus respectivos detalhamentos. Cada AI possui uma codificação interna da MB, a qual será associada aos recursos orçamentários da Força por ocasião de sua descentralização no Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi);

- cada AI possuirá, também, um cronograma físico-financeiro plurianual de suas atividades, o qual servirá de base para a delimitação das necessidades orçamentárias da MB;

- além da definição das AI, as mesmas deverão ser vinculadas, para efeito de planejamento, a apenas um par, Ação Orçamentária (AO)¹⁵/Plano Orçamentário (PO)¹⁶, garantindo sua aderência ao planejamento orçamentário governamental;

14 PDCA (Plan, Do, Check, Act, ou em português, Planejar, Fazer, Verificar e Agir) é uma ferramenta de qualidade de quatro fases, amplamente utilizada para a solução de problemas, controle e melhoria contínua de processos e produtos.

15 Instrumento que contribui para atender ao objetivo de um programa, podendo ser projeto, atividade ou operação especial, constante na Lei Orçamentária Anual (LOA).

16 Identificação orçamentária parcial ou total de uma ação, de caráter gerencial – ou seja, não constante na LOA, vinculada à ação orçamentária, que tem por finalidade permitir que tanto a elaboração do orçamento quanto o acompanhamento físico e financeiro da execução ocorram num nível mais detalhado do que o subtítulo (localizador de gasto) da ação.

– outra vinculação necessária se dá com as Ações Estratégicas Navais (AEN) do Plano Estratégico da Marinha (PEM), garantindo sua aderência com os Programas Estratégicos da Força; e

– por fim, toda meta necessita ter um gerente atribuído, que será responsável pelo planejamento, execução e controle dos recursos alocados e pela coordenação das atividades das organizações militares que executam recursos sob sua responsabilidade, além de manter atualizadas as vinculações estabelecidas para as suas AI.

Deste modo, o Plano Diretor consolida um “Banco de Metas”, por meio do qual os objetivos da MB foram internalizados no seu sistema de planejamento, execução e controle orçamentário. O resultado do planejamento se materializa a cada ano no Plano de Ação (PA), que é a parcela do

PD correspondente a um exercício financeiro, sendo composta pelas AI às quais foram consignadas dotações orçamentárias. A Figura 3 ilustra as AI atuando como elo entre o PEM e o Planejamento do Governo Federal, evidenciando a importância do SPD.

Atualmente, o Siplad é o sistema central do planejamento, execução e controle orçamentário da MB, por onde são conduzidos os procedimentos atinentes aos ciclos do SPD. No ciclo de planejamento, é formulada a proposta orçamentária, construída a partir da coleta, priorização e consolidação das necessidades da Força, além da montagem do PA para o exercício seguinte. Já na fase de execução, o sistema é responsável por uma série de registros e solicitações relacionados a alterações orçamentárias, descentralização de Emendas Parlamentares¹⁷ e Destaques

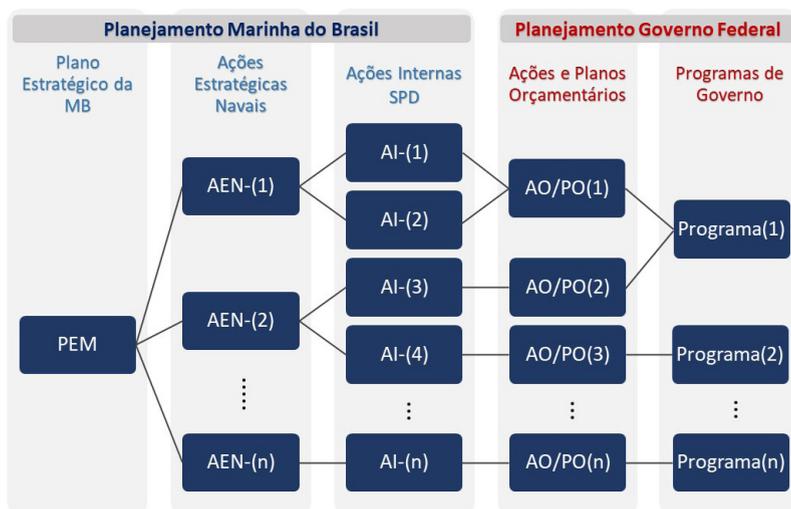


Figura 3 – Vinculações entre o Planejamento da MB e o do Governo Federal

17 Denominação genérica para indicar valores acrescidos no orçamento da MB por meio da destinação de recursos de emendas individuais de senadores ou deputados federais, de bancada estaduais, comissões permanentes ou emenda de relator.

de Crédito¹⁸, recolhimento de receitas e relatórios personalizados, entre outros.

Os demais conceitos do SPD e atribuições do Siplad serão detalhados sob a perspectiva das transformações conceituais e tecnológicas ocorridas na última década, na seção a seguir.

O PLANO DIRETOR NA ÚLTIMA DÉCADA

Durante os 60 anos de existência, o PD passou por diferentes Constituições, além de diversos dispositivos que alteraram regras orçamentárias, dentre os quais destacam-se a Lei Complementar nº 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal; a Lei nº 10.180/2001, que organiza e disciplina o Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal; e diversas Emendas Constitucionais (EC), tais como a EC nº 95/2016¹⁹, que fixou um teto para o crescimento dos gastos públicos, e as EC nº 100/2019 e EC nº 102/2019, que tornaram o orçamento impositivo²⁰.

As modificações na legislação brasileira, a mudança de paradigma orçamentário, focando nos resultados e na gestão estratégica dos recursos públicos, e a significativa evolução tecnológica dos últimos anos são exemplos dos desafios enfrentados pelo SPD para se manter atualizado e funcional.

Cunha (2013)²¹ aponta que as mudanças econômicas, políticas, tecnológicas e sociais ocorridas, principalmente a partir da segunda metade do século XX, têm contribuído significativamente para o aumento da complexidade dos setores público e privado. O cenário exposto gerou um incremento nas expectativas e demandas da sociedade por serviços públicos de qualidade e eficiência no uso de recursos. Portanto, além das funções tradicionais, os orçamentos modernos passaram a constituir instrumentos de gestão, sendo, hoje, ferramentas por meio das quais os governos viabilizam a implementação de políticas públicas, a promoção da transparência, o controle financeiro e a prestação de contas.

Releva mencionar que a Alta Administração Naval sempre esteve constantemente empenhada em aprimorar planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos recursos sob responsabilidade da MB, visando otimizar a realização das metas de interesse da Força. Com foco na última década, merecem destaque os Grupos de Trabalho (GT) nos anos de 2012 e 2018, os quais buscaram a convergência entre o SPD e o Sistema de Planejamento e Orçamento Federal (SPOF)²².

A introdução de novos marcos conceituais na ampliação do enfoque à gestão por resultados no Plano Plurianual (PPA)

18 Descentralização de crédito orçamentário de uma unidade orçamentária para uma unidade orçamentária de outro órgão.

19 Em 2016, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 95, que instituiu o Novo Regime Fiscal conhecido como “Teto de Gastos”. Essa medida teve como objetivo conter o aumento das despesas e controlar as contas públicas. A EC nº 95 estabeleceu limites (“tetos”) para a execução das despesas ao longo de um período de vigência de 20 anos, sendo estes limites ajustados anualmente com base na inflação.

20 Orçamento Impositivo foi como ficou conhecida as Emendas Constitucionais (EC nº 86/2015, 100/2019 e 102/2019) que tornaram obrigatória a execução das dotações consignadas na Lei Orçamentária Anual.

21 CUNHA, A. “Reformas na Gestão Pública e a reinvenção do orçamento: reflexões e perspectivas sobre o contexto brasileiro”. In: REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando (org.). *A reforma esquecida. Orçamento, Gestão Pública e Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

22 Instituído pela Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001, tem por finalidade: I – formular o planejamento estratégico nacional; II – formular planos nacionais, setoriais e regionais de desenvolvimento econômico e social; e III – formular o PPA, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais, entre outros.

2012-2015 e no Cadastro de Ações 2013, bem como a criação do PO, apontaram para a necessidade de estudar e implementar modificações no SPD, motivando a implementação do GT-SPD de 2012. A conclusão dos trabalhos realizados pelo GT culminou na produção de um relatório no qual constavam diversas sugestões de aprimoramento que, após aprovação pela 165ª Reunião Ordinária do Cofamar, passaram a nortear a condução das atividades relacionadas ao PD, e serviram de ponto de partida para uma série de transformações ao longo da última década.

No mesmo sentido, a estrutura organizacional da MB também passou por modificações. Em 2012, como parte da reestruturação do setor Secretaria-Geral da Marinha (SGM), ocorreu a criação da Diretoria de Coordenação do Orçamento da Marinha (CORM) e, subordinada a esta, da Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha (DGOM), que assumiu a condição de Organização Militar Elaboradora (OME) de Normas Técnicas afetas ao Orçamento e passou a confeccionar a SGM-401, normatizando a adequação da estrutura de planejamento e controle da MB às novas determinações do Governo Federal. Essas iniciativas tiveram como propósito principal centralizar e direcionar as atividades relacionadas ao orçamento da Marinha do Brasil, que anteriormente eram de responsabilidade da Diretoria de Administração da Marinha (DAADM). Releva mencionar que, em 2017, a CORM voltou a desempenhar suas funções dentro da estrutura funcional da SGM.

Após a conclusão do GT-SPD 2012, foi possível observar que a implementação de seus resultados demandaria uma grande reestruturação do Siplad, que, na época, encontrava-se defasado tecnologicamente. Tal constatação resultou no estabelecimento do Projeto

de Modernização do Siplad, iniciado em 2013 em parceria com o Centro de Análises de Sistemas Navais (Casnav), com o propósito de absorver as alterações implementadas no PD e superar a limitação tecnológica imposta pela arquitetura anterior, garantindo melhor desempenho para o usuário, mediante uma interface mais intuitiva e interativa.

Destá forma, após apresentar uma contextualização dos resultados produzidos pelo GT-SPD 2012, passaremos a detalhar os dois eventos-chave que foram responsáveis por profundas mudanças no SPD ao longo dos últimos dez anos de existência do PD: sob a perspectiva conceitual, o GT-SPD de 2018 e, considerando a questão tecnológica, os resultados advindos do Projeto de Modernização do Siplad. É importante ressaltar que o presente artigo não tem como propósito esgotar a totalidade de modificações em procedimentos e conceitos que foram, de alguma forma, propostos, implementados ou descontinuados durante esse período, uma vez que tal abordagem certamente demandaria muito mais espaço ou até mesmo um outro artigo.

REAVALIANDO O PLANO DIRETOR: O GT-SPD DE 2018

Aproximadamente seis anos após o GT-SPD de 2012, o Secretário-Geral da Marinha, por meio da Portaria nº 3/2018, determinou a constituição de um GT com o propósito de adequar o SPD ao modelo conceitual estabelecido no Sistema de Planejamento Estratégico da Marinha (Sispem). Essa necessidade de adequação surgiu a partir da demanda de alinhar os objetivos estratégicos da MB com as AO sob sua responsabilidade, conforme mencionado no Acórdão do Tribunal de Contas da União nº 7.867/2017, transcrito a seguir:

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; (...)*

1.9.2.3. *orientar as unidades integrantes do Comando da Marinha a considerarem, em seus planejamentos estratégicos organizacionais, os objetivos estabelecidos para ações orçamentárias de sua responsabilidade, alinhando, ainda, esses instrumentos ao Plano Estratégico da Marinha; (...)*

Mais especificamente, cabia ao GT-SPD 2018 avaliar e propor ações específicas concernentes à sistemática de planejamento orçamentário, incluindo a capacitação e adequação da atual estrutura dos Planos de Metas (PM)²³; estudar os ciclos do PD, avaliando a adoção de práticas e métricas focadas no orçamento por resultados e na gestão de custos; buscar a integração do SPD ao modelo conceitual estabelecido no PEM; e aprimorar a gestão de despesas de custeio, visando aperfeiçoar a qualidade do gasto. A seguir, uma breve reflexão sobre os principais resultados do GT-SPD 2018:

1) Integração entre o PEM e o SPD

O GT-SPD 2018 conduziu uma revisão de todas as AI existentes, de forma que fosse possível a criação de uma matriz de relacionamento entre as AEN e as AI

do SPD, adotando a premissa de que, em nenhuma hipótese, uma AI poderá ser vinculada a mais de uma AEN.

A observação da regra acima, que criou as vinculações entre AI e AEN, hoje mantidas pelos gerentes de meta diretamente no Siplad, permite a obtenção de informações integradas entre estratégia e orçamento, em qualquer um dos três ciclos do SPD, tais como montante de gastos efetuados pela MB para a consecução de seu Planejamento Estratégico e montante de recursos alocados a uma determinada AEN ao longo da coleta das necessidades orçamentárias da MB, entre outros.

Ao enxergar o orçamento sob a perspectiva do planejamento estratégico, abrem-se possibilidades para análises, apoiadas por tecnologia ou não, que considerem as necessidades como um todo e possibilitem a priorização dos recursos em prol da visão de futuro da Força, conforme definição

Ao enxergar o orçamento sob a perspectiva do planejamento estratégico, abrem-se possibilidades para análises que priorizem recursos para o futuro da Força

do PEM. A melhoria previa também que a citada integração deveria ser atualizada e permanecer válida em caso de possíveis atualizações ao PEM, resultando em um módulo próprio do Siplad para registro de documentos condicionantes ao PD e o estabelecimento de novas vinculações.

2) Dos Planos Básicos (PB) às Metas e seus Agregadores: razões para a mudança

A substituição do conceito de PB para as metas atuais, com seus agregadores, representa mais do que uma simples

23 Conceito introduzido pela 1ª Edição da SGM-401 em substituição ao Plano Básico (PB). De acordo com a norma, “tal modificação visa consolidar a posição estabelecida ao PD como um ‘Banco de Metas’, bem como possibilita a introdução de modificações futuras na sua gestão. Em um primeiro momento, a organização e o gerenciamento dos PM serão similares ao que hoje é previsto ao PB”.

mudança de nome e permite uma compreensão mais acurada dos objetivos do GT-SPD 2018.

A 1ª Edição da SGM-101A²⁴, de março de 1994, define o PB como “documento que reúne as informações e considerações a respeito das necessidades de uma determinada área de atuação e orienta as ações a empreender nos programas e projetos, para a realização das diversas atividades naquela área”. Durante o estudo realizado pelo GT, em 2018, vigorava o conceito de PM, que, embora estes tivessem substituído os PB, não alterou a essência do entendimento, continuando a enfatizar a consolidação funcional do planejamento por áreas de *expertise*.

A percepção era de que o processo orçamentário da MB, apesar de baseado no conceito de orçamento-programa, era fragmentado devido à aplicação de cortes funcionais segregados por relatores e seus Órgãos de Direção Setorial (ODS), que favoreciam a elaboração de planejamentos estanques, com procedimentos e prioridades de alocação de recursos próprios.

O GT-SPD 2018 não tinha como propósito acabar com os planejamentos setoriais, que continuariam fundamentais para a condução das mais diversas atividades na MB, mas tão-somente favorecer o desenvolvimento de uma visão integrada da Força, necessária para alcançar os objetivos institucionais. Comportamento similar pode ser visto no contexto empresarial, em que o isolamento entre os departamentos

pode prejudicar a eficácia organizacional devido à perda de visão do todo²⁵.

Assim, a solução proposta para diminuir, mas não eliminar, os cortes funcionais no orçamento da MB foi a criação dos Agregadores do PA, que tem como propósito a categorização das metas do SPD em termos de classificação orçamentária governamental, bem como semelhança no que concerne aos processos de planejamento e execução na MB. Aproveitou-se a revisão das AI para alinhamento ao PEM para também reagrupá-las seguindo este novo critério.

Como resultado, metas relacionadas com Funcionamento (FC) e Manutenção (MN) das OM, bem como metas consideradas prioritárias²⁶, foram categorizadas em agregadores próprios, permitindo a existência de gerentes sob supervisão direta do Estado-Maior da Armada (EMA), com vistas a conferir um processo unificado de planejamento para tais despesas, bem como a já citada visão global das necessidades da Força. Foi também criado um agregador próprio chamado “Ações Setoriais”, no qual permanecem os planejamentos setoriais, essenciais para a condução das diversas atividades existentes na MB.

3) Dos Relatores aos Gerentes: flexibilidade para o SPD

Os relatores eram definidos de forma exaustiva na norma, de acordo com sua área de atuação. Dependendo das características da meta, os relatores se tornavam apenas intermediários de informações

24 A SGM-101 era a codificação anterior das Normas para Gestão do Plano Diretor, quando a DAdM atuava como a Organização Militar Elaboradora (OME) das Normas Técnicas relacionadas ao Orçamento.

25 CARVALHO, M.S.M.V.C.; TONET, H.C. “Conflito entre áreas organizacionais – uma questão ainda a ser administrada”. *Revista de Administração Pública*, v. 30, pp. 38-56, 1996.

26 Um agregador próprio para as metas consideradas prioritárias e selecionadas pela Alta Administração Naval resultou na criação, em período posterior ao GT-SPD 2018, das atuais Metas Prioritárias da Marinha (MPM), previstas na SGM-401 e na atual Circular 05/2023 do EMA. As MPM substituíram três instrumentos de priorização existentes à época: Metas Yankee, Metas Cofamar e Compromissos Futuros.

relacionadas ao planejamento e à execução dos recursos alocados. Como cada setor da MB é responsável por atividades significativamente distintas, a configuração organizacional fixa de relatores acabava por não atender todas as demandas, gerando um aumento na tramitação de ofícios, mensagens e outros documentos administrativos.

O problema acima pode ser melhor entendido por meio do seguinte exemplo: um ODS iniciou uma grande modernização em uma de suas OM subordinadas e definiu uma equipe responsável, na própria OM, por monitorar as atividades e comunicar o andamento. Entretanto o relator responsável pelos recursos associados à meta de modernização da OM está definido, pela norma, em uma outra OM, com as atribuições próprias de relator, que também envolve coordenar as mesmas atividades.

Diante do exposto, o conceito de “Relator de PM” foi extinto e substituído pelo Gerente de Meta, atribuição que é definida pelo ODS no momento da criação da meta. O gerente designado torna-se responsável pelo planejamento, execução e controle dos recursos correspondentes, enquanto seu ODS exerce a supervisão, consolida informações e faz as devidas prioridades dentre as metas de seu setor. Com o novo conceito é possível complementar o exemplo acima ilustrado, em que caberia ao ODS definir como gerente a equipe responsável pela modernização no momento da criação da meta.

A intenção do GT-SPD 2018, ao propor tal mudança, era de dar flexibilidade aos setores com a livre escolha dos gerentes de suas metas. Um setor pode desejar concentrar metas em poucos gerentes, enquanto outro pode preferir descentrali-

zar a gerência para as OM com maior conhecimento sobre a atividade relacionada.

4) Padronização das despesas de Funcionamento (FC) e Manutenção (MN)

A SGM-401 em vigor, à época, conceituava FC e MN de uma forma abrangente e complementava o entendimento apresentando uma listagem exemplificativa de despesas correlatas, o que permitia aos setores da MB a contabilização destes gastos por meio de metodologias distintas. De acordo com o GT-SPD 2018, este cenário comprometia a comparabilidade das informações, dificultando a criação de indicadores padronizados que permitissem comparar diferentes OM, levando em consideração suas peculiaridades. A falta de parâmetros comuns também reduzia a eficácia na implementação de medidas de economia, dificultando a gestão dos montantes alocados para esta finalidade.

Assim, além da criação de um agregador próprio, o GT-SPD 2018 propôs a padronização dos elementos²⁷ e subelementos²⁸ de despesa relacionados com FC e MN da MB, com vistas à criação de um método de cálculo uniforme, permitindo que as decisões sobre alocação de recursos e o planejamento orçamentário sejam baseados em dados sistêmicos. Posteriormente, decidiu-se por colocar o Agregador FC/MN sob supervisão do EMA, sendo a padronização supracitada atualizada anualmente por Circular.

O PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DO SIPLAD

Após um período inicial de entendimento do problema e levantamento de necessidades pelo Casnav, o Projeto de

27 Classificação que tem por finalidade identificar os objetos de gastos, tais como diárias, material de consumo, obras e instalações, entre outros que a Administração Pública utiliza para a consecução de seus fins.

28 Desdobramento do elemento de despesa.

Modernização do Siplad foi iniciado em 2 de dezembro de 2013, com o propósito de não ser apenas uma migração de plataforma tecnológica do sistema anterior. Diante da série de reformulações conceituais que ocorriam dentro e fora do SPD, o desenvolvimento de seus módulos deveria ser antecedido por um detalhado mapeamento de processos em duas visões distintas: o mapeamento AS IS, descrevendo exatamente como o processo era conduzido no momento; e o TO BE, que mapearia a situação ideal, ou seja, aonde se quer chegar.

O primeiro ano do projeto não envolveu nenhum tipo de desenvolvimento ou programação relacionado ao novo sistema. O propósito era mapear os processos existentes para uma futura otimização, eliminando gargalos e redundâncias, por meio de uma compreensão clara e objetiva de como as alterações conceituais propostas seriam absorvidas e quais benefícios em termos de eficiência poderiam ser aproveitados.

Os primeiros módulos entregues e a entrada em produção do novo sistema comprovaram a importância do período anterior de mapeamento de processos. Ao longo dos anos, o escopo do projeto aumentou, pois foram identificadas novas lacunas em que futuros módulos poderiam levar a uma melhoria ainda mais expressiva da gestão dos recursos da MB. A seguir identificamos e descrevemos apenas uma parcela das transformações e benefícios mais relevantes trazidos pelo Projeto ao longo da última década.

1) Reformulação e otimização das Alterações de Crédito (Altcred)

A Altcred é o instrumento que permite a execução de ajustes no PA, viabilizando

o alcance, ou, se necessário, a alteração dos objetivos estabelecidos no mesmo. Conforme já mencionado, os recursos orçamentários são descentralizados para as OM no Siafi com a codificação das AI, representando uma atividade ou objetivo a ser conduzido na MB. As Altcred podem modificar as AI, resultando em uma mudança no planejamento da MB, ou alterar os atributos da dotação orçamentária para compatibilizar o crédito disponível com a despesa a ser executada. O Siplad é o meio pelo qual tais alterações são registradas, tramitadas e efetivadas em apoio à gestão orçamentária e financeira do PA.

Além da otimização de processos mencionada anteriormente, a reformulação das Altcred considerou, também, estudos que ocorriam para a extinção das Fontes de Recursos Escriturais (FRE)²⁹ e resultou em uma grande redução de complexidade em sua operação: de 17 tipos de Altcred anteriormente existentes, o mapeamento de processos TO BE considerou a existência de apenas cinco. Após o desenvolvimento do novo módulo, não somente a criação da Altcred foi facilitada, mas seu atendimento também, levando a prazos consideravelmente menores de atendimento pela DGOM, que passou a contar com um processo automatizado de execução de Altcred no Siafi, permitindo uma quantidade maior de atendimentos em um intervalo de tempo menor e com menos recursos humanos e materiais.

A mesma automatização foi posteriormente ampliada para automatizar registros no Siafi em períodos considerados críticos, em que é necessária uma intervenção maior da DGOM, por exemplo, para

²⁹ São Fontes de Recursos criadas, no âmbito da MB, para permitir a escrituração de créditos nos projetos que controlam a destinação dos recursos no SPD, quando estes, em realidade, são executados por meio de outra meta (R901). Era utilizado para contratação de Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS) e envio de recursos às Comissões Navais no exterior, entre outras funções. Os recursos escriturais eram lastreados em créditos mantidos na DGOM.

verificação da execução orçamentária das OM ou em recolhimentos de recursos por ocasião de encerramento de exercícios financeiros.

2) Rastreabilidade de Destaques de Crédito e Emendas Parlamentares

Os destaques de créditos e emendas parlamentares recebidos pela MB têm suas execuções monitoradas por órgãos externos. No caso dos destaques, a disponibilidade desses créditos influencia diretamente na avaliação da execução orçamentária do órgão à qual a dotação descentralizada pertence. No caso das emendas, os recursos utilizados deverão ser aplicados para fins específicos acordados com o parlamentar responsável. Em ambos os casos, é necessário que as OM redobrem a atenção na execução desses recursos, bem como mantenham controle apurado de forma que seja possível prestar contas, interna ou externamente, de maneira clara e célere.

Dois fatores fundamentais comprometiam a atuação da MB nos casos acima descritos: o primeiro é a elevada quantidade de destaques e emendas recebidos ao longo do ano, o que dificulta o acompanhamento individual de tudo o que foi recebido; o segundo reside no próprio processo decisório da MB, que por muitas vezes fazia com que o crédito recebido fosse transferido de OM para OM inúmeras vezes enquanto a alocação definitiva do crédito não estivesse definida, comprometendo sua rastreabilidade.

A funcionalidade implementada no Siplad monitora, de forma individualizada, cada destaque e emenda, desde o seu recebimento pela DGOM até a sua efetiva execução em alguma OM da MB, mediante empenho, liquidação e pagamento. Além disso, o processo decisório de alocação do recurso é efetuado por intermédio do Siplad, envolvendo EMA, ODS e gerentes.

O crédito é movimentado apenas quando existir a decisão de qual OM será responsável pela sua execução. Os movimentos feitos por esta OM selecionada continuam a ser monitorados até que o recurso seja efetivamente executado.

3) Programação Orçamentária e Financeira Integrada

A Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), como setorial financeira, exerce um papel fundamental para a programação financeira da MB e os consequentes sub-repasses de recursos financeiros às OM da instituição, permitindo que elas concluam as etapas da despesa, que finaliza com o efetivo pagamento aos fornecedores. Anteriormente, as OM precisavam solicitar, manualmente, tais recursos à DFM pelo Siafi.

A inserção manual dos pedidos enfrentava uma série de problemas: erros de preenchimento; falta de conhecimento sobre os atributos dos recursos financeiros a serem solicitados; e solicitações de valores superiores ao necessário para pagamento, gerando, em muitos casos, saldos ociosos nas OM. Ademais, em casos de escassez de recursos financeiros, não era possível efetuar uma priorização das necessidades por falta de informações sobre cada pedido.

O módulo desenvolvido no Siplad torna desnecessária qualquer solicitação de recursos financeiros para créditos oriundos da própria MB. Os pedidos são gerados automaticamente e encaminhados à DFM já com os atributos corretos por ocasião da liquidação dos empenhos pelas OM da MB. Os pedidos podem ser consolidados para atendimento, facilitando a verificação de disponibilidade financeira para atender toda a demanda. Em casos de escassez, é possível iniciar, dentro do próprio Siplad, um período de priorização, quando cada OM deverá atribuir priorida-

des às suas demandas, bem como complementar com informações que julguem necessárias para identificação de pedidos prioritários. O módulo também conta com uma automatização para atendimento de pedidos, responsável por executar os procedimentos necessários no Siafi, assim como atualizar as OM sobre a situação de cada pedido, diretamente no Siplad.

4) Um novo olhar para o recolhimento de Receitas ao Fundo Naval: Módulo Guia de Recolhimento da União (GRU) e PagTesouro

Anteriormente à modernização do Siplad, o processo de provisionamento de créditos às UG, em virtude de recolhimentos ao Fundo Naval, ocorria trimestralmente, motivado pela necessidade de acompanhamento da arrecadação. As OM encaminhavam mensagem à DGOM, por ocasião do encerramento de cada trimestre, informando as receitas recolhidas ao FN, de forma que essas fossem verificadas e, posteriormente, ser inserida no Siplad a Alterred correspondente ao provisionamento dos créditos.

O módulo GRU no Siplad resultou em uma simplificação significativa dos processos de recolhimento ao Fundo Naval e de restituição às OM, acima descritos. Todos os recolhimentos feitos ao FN são importados dos sistemas do Governo Federal e automaticamente associados às OM recolhedoras, que podem visualizar os créditos aos quais tenham direito sem nenhum tipo de atraso ou verificação, já aplicadas as respectivas taxas de administração e possíveis contingenciamentos. A solicitação de provisionamento de recursos de uma OM, feita no Siplad, é encaminhada diretamente aos gestores do Fundo Naval, e sua consequente aprovação do pedido é responsável por materializar a Alterred, correspondente que, ao ser processada, concretizará o provisionamento à OM.

Apesar da significativa melhoria do processo de gestão dos recursos recolhidos ao FN, o efetivo pagamento do boleto de uma GRU continuava a ser um procedimento custoso, pois, na maioria dos casos, demandava deslocamento às agências bancárias. O Governo Federal, com o propósito de modernizar a forma de interação com o cidadão por meio da transformação digital, instituiu, pelo Decreto nº 10.494/2020, o PagTesouro como plataforma para pagamento e recolhimento de valores à Conta Única do Tesouro Nacional. Os novos meios de pagamento disponibilizados conferem maior praticidade ao processo de recolhimento e a sua posterior contabilização nos sistemas estruturantes do Governo Federal.

Nesse contexto, a DGOM implementou uma integração com o PagTesouro que permite sua plena utilização em toda a MB, viabilizando o pagamento por meio de PIX e cartão de crédito em alternativa à GRU. Diversos setores passaram a adotar a Integração PagTesouro, oferecendo vantagens aos militares e servidores civis da MB, como a possibilidade de pagamento de tarifas relacionadas à prestação de serviços adicionais aos financiamentos imobiliários pela CCCPM e a aquisição de itens de fardamento junto aos CDU-1ºDN e CDU-BAMRJ; o pagamento de diárias em diversos Hotéis de Trânsito da MB; adoção do PagTesouro em todos os Setores de Dispensação de Medicamentos (SeDiMe) para venda de medicamentos à família naval; e a opção de regularização de recebimentos indevidos junto à Pagadoria de Pessoal da Marinha (Papem).

SITUAÇÃO ATUAL DO SISTEMA E PERSPECTIVAS PARA O FUTURO

O Projeto de Modernização do Siplad continua em andamento, com foco na

finalização da última e mais complexa interface a ser implementada: o módulo planejamento. Em paralelo, é importante ressaltar que, ao longo dos anos, a DGOM permaneceu em constante contato com os profissionais de Tecnologia da Informação integrantes da equipe do Casnav para definição e implementação de todas as funcionalidades existentes. Tal interação permitiu que a equipe da DGOM adquirisse o conhecimento necessário para iniciar projetos complementares ao Siplad em prol de uma gestão orçamentária mais eficiente, por meio da melhoria dos processos associados ao SPD. Alguns dos projetos foram citados na seção anterior, como a automatização de procedimentos no Siafi e no PagTesouro. A seguir, abordamos alguns pontos que norteiam as perspectivas para o futuro do Plano Diretor.

1) Siplad Gerencial

Com o progresso tecnológico e a digitalização dos processos, as organizações têm coletado e armazenado grandes volumes de dados que podem ser analisados para identificar padrões ou tendências capazes de direcionar suas estratégias e ações. Tal potencial faz com que os dados gerados pela organização passem a ser tratados como um valioso ativo. As informações gerenciais fornecem uma visão clara e objetiva do desempenho e da eficácia das operações, permitindo que os gestores identifiquem oportunidades de melhoria, tomem decisões embasadas em dados e avaliem o impacto de suas iniciativas.

Ao longo de sua existência, o Siplad acumulou uma quantidade substancial de dados, que possibilitam a criação de painéis gerenciais com informações construídas a partir de sua própria base de

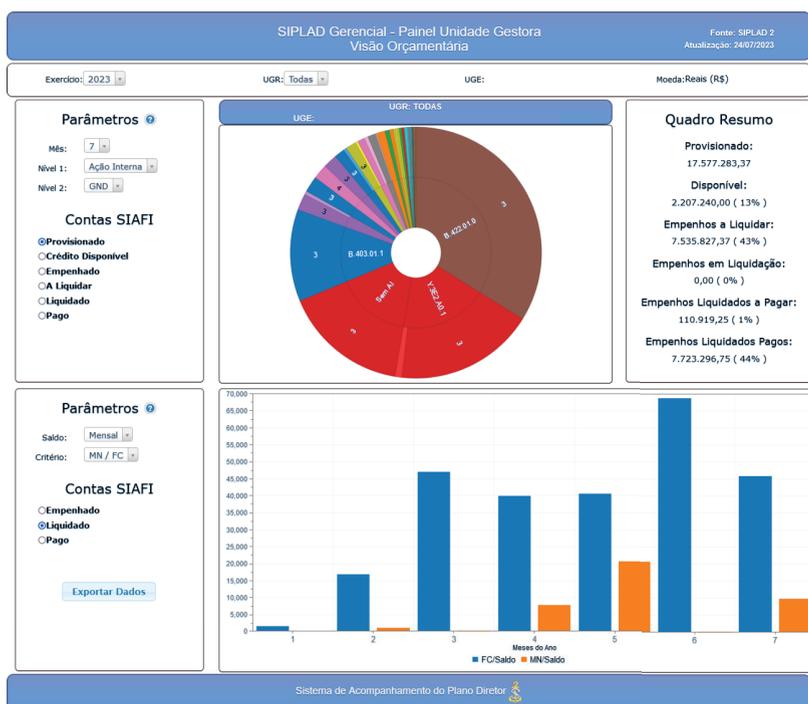


Figura 4 – Siplad Gerencial: Painel Visão Orçamentária

dados e de sistemas extra-MB. No futuro, esta mesma abordagem pode ser utilizada para compreender comportamentos, otimizar processos internos e antecipar as necessidades, melhorando a qualidade das informações para tomada de decisão.

Desta forma, fica resumido o propósito do Siplad Gerencial: explorar os dados armazenados, complementá-los com dados externos e disponibilizá-los aos seus usuários de forma fácil e intuitiva. Atualmente os Painéis de Controle, acessados pelo Siplad, representam o primeiro esforço para o atingimento do seu propósito, utilizando para tal dados próprios complementados por outros cinco sistemas do Governo Federal. Pretende-se ampliar a perspectiva gerencial do Siplad, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada a dados.

2) Módulo Planejamento

O ciclo de planejamento do SPD guarda complexidades intrínsecas de um planejamento governamental, sendo um processo substancialmente difícil de se otimizar, tendo como base um sistema informatizado. O processamento da proposta orçamentária da MB consiste em um conjunto de tarefas que se desenvolve de forma paralela ao de montagem do PA, e a metodologia empregada para sua elaboração e seu envio sofreu diversas modificações ao longo dos últimos anos. Ademais, esse processo é influenciado por questões políticas e econômicas vivenciadas pela sociedade brasileira, impactando diretamente a coleta das informações relacionadas às necessidades da MB para um determinado exercício.

Os fatores acima apresentados representam os principais motivos que dificultam

a obtenção da resiliência necessária para que um sistema informatizado continue útil e atualizado ao longo dos anos. Assim, a implementação de funcionalidades em apoio ao ciclo de planejamento do SPD adotou as seguintes premissas básicas: não considerar nenhuma etapa, prazo, ator ou atributo orçamentário como fixo, partindo do princípio que deve existir flexibilidade que permita que cada coleta de informações seja configurada de acordo com as necessidades presentes no exercício; e que, na medida do possível, o esforço de desenvolvimento do módulo no Siplad seja validado previamente por meio de um protótipo, desenvolvido pela própria DGOM.

Em 2023, foi possível usufruir, pela primeira vez, do esforço de implantação das funcionalidades, com base nas premissas estabelecidas. As necessidades da MB para o ano seguinte foram coletadas e priorizadas dentro de um ciclo configurável de captação de necessidades, envolvendo prazo, atores e atributos definidos

tempestivamente. Ademais, o PA da MB do presente ano está sendo gerido de forma centralizada, em apoio direto ao EMA, aos ODS e à DGOM.

3) Impactos da Inteligência Artificial

Na última década, uma série de iniciativas e inovações impulsionaram avanços significativos no campo tecnológico e no acesso ao conhecimento. A intersecção entre os avanços técnicos e o orçamento abriu caminho para uma nova era de eficiência e aprimoramento em diversas áreas. Ainda que de forma modesta, estudam-se os impactos da Inteligência Artificial em prol de uma melhor gestão dos recursos alocados à MB.

O Plano Diretor tem história de superação. Adaptando-se a avanços conceituais, garante gestão eficiente dos recursos públicos

Como exemplo, temos a introdução de uma inovação digital, implantada no âmbito da DGOM e, posteriormente, divulgada aos demais interessados, de leitura e interpretação automática de matérias publicadas no *Diário Oficial da União* (DOU), que sejam relevantes à Gestão Orçamentária. A leitura pode monitorar o DOU continuamente, independentemente da rotina da OM, significando que qualquer matéria relevante, incluindo edições extras, pode ser identificada por ocasião de sua publicação. Com a incorporação de modelos de linguagem de grande escala³⁰, o processo foi aprimorado de forma a fornecer não apenas a identificação da matéria e o endereço para acessar seu conteúdo, mas também uma análise de seus principais pontos, com foco em identificar consequências para o orçamento da MB. Existe a intenção de, no futuro, estender o uso da tecnologia descrita em prol de melhor acessibilidade, compreensão e capacitação relacionada ao PD.

CONCLUSÃO

Ao longo dos seus 60 anos de existência, o PD presenciou transformações significativas no orçamento público brasileiro, as quais caminharam lado a lado com a evolução do sistema político, econômico e social do País. Um foco crescente nos resultados, acompanhado de um impactante avanço tecnológico, tem reformulado a maneira como os processos de gestão são conduzidos, gerando novas oportunidades

e exigindo aprendizado contínuo e adaptação. A última década de transformações resumidas neste texto é uma evidência deste novo contexto no qual o PD se insere.

É interessante constatar a variedade de textos sobre o PD na *Revista Marítima Brasileira*, datados entre 1971 e 2005, e verificar que, sob a ótica da última década, muitas das dificuldades e limitações citadas, tais como foco maior em tecnologia da informação e proposição de ações para uma visão global das necessidades, foram abordadas, enquanto outras, como maior objetividade dos subsídios e adequação às possibilidades orçamentárias da MB, continuam um desafio, sinalizando a necessidade do PD de se manter em constante evolução, adotando práticas de gestão mais modernas, buscando aprimorar a alocação de recursos e o alcance dos objetivos institucionais.

Instrumento fundamental no planejamento, na execução e no controle do orçamento da MB, o PD possui história repleta de superações, marcada por esforço e comprometimento daqueles que, ao longo das últimas décadas, ensejaram aproveitar ao máximo as oportunidades proporcionadas pelos novos avanços conceituais e tecnológicos; por garantir uma gestão eficiente dos recursos públicos associados à MB; e por pavimentar um futuro para o PD, no qual ele continue sendo uma força motriz para inovação e crescimento, fortalecendo sua capacidade de adaptação e resiliência diante das mudanças futuras.

CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<ADMINISTRAÇÃO>; Plano Diretor; Plano Diretor da Marinha; Orçamento;

30 Modelos de linguagem de grande escala são sistemas de inteligência artificial que aprendem, a partir de vastos conjuntos de dados textuais, a gerar respostas escritas por meio de entradas do usuário.