RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano V, v.1, n.1, jan/julho 2025. | submissão: 09/05/2025 | aceito: 11/05/2025 | publicação:13/05/2025

Orçamento por Resultados: uma análise de metas do Plano de Ação da Marinha do Brasil sob os critérios do *Program Assessment Rating Tool*

Budgeting by Results: an analysis of the goals of the Brazilian Navy Action Plan under the criteria of the Program Assessment Rating Tool

LUIZ FELIPE TEIXEIRA DE OLIVEIRA

RESUMO
A implementação do Orçamento por Resultados é simples e auspiciosa, no entanto, desenvolver informações de desempenho é um dos desafios da sua implementação. Nesse contexto, por meio de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, buscou-se avaliar uma amostra das metas do Plano de Ação, sob os critérios do *Program Assessment Rating Tool*, a fim de demonstrar se essa ferramenta pode contribuir com a Marinha do Brasil na mensuração de seu desempenho. Com a aplicação de técnicas de levantamento e tratamento de dados, avaliou-se uma amostra das metas do Plano de Ação, sob os critérios do *Program Assessment Rating Tool* e sob os critérios dos indicadores da Marinha do Brasil. Por fim, aplicaram-se métodos estatísticos que comprovaram, parcialmente, a associação entre os resultados alcançados pelos dois critérios. Dessa forma, conclui-se que a utilização dessa ferramenta pode contribuir com a Marinha do Brasil, na mensuração do seu desempenho.
Palavras-chave: Orçamento por Resultados. Mensuração de Desempenho. Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT
The implementation of the Budget by Results is simple and promising; however, developing performance information is one of the challenges of its implementation. In this context, through descriptive research with a quantitative approach, we sought to evaluate a sample of the Action Plan goals, under the criteria of the Program Assessment Rating Tool, in order to demonstrate whether this tool can contribute to the Brazilian Navy in measuring its performance. By applying data collection and processing techniques, a sample of the Action Plan goals was evaluated, under the criteria of the Program Assessment Rating Tool and under the criteria of the Brazilian Navy indicators. Finally, statistical methods were applied that partially proved the association between the results achieved by the two criteria. Thus, we conclude that the use of this tool can contribute to the Brazilian Navy in measuring its performance.
Keywords: Budget by Results. Performance Measurement. Performance Indicators.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do século XX, o orçamento público passou por um processo contínuo de reformas, basicamente inspirado em medidas criadas e desenvolvidas nos Estados Unidos (GIACOMONI, 2017). Dentre essas medidas, emerge os conceitos do Orçamento por Resultados (OPR), que busca ampliar a qualidade dos serviços públicos por meio de uma melhor alocação de recursos, deslocando o foco do quanto está sendo gasto, para a responsabilização governamental com o que está sendo realizado (ARIZITI et al., 2010).

A essência do orçamento por resultados, segundo Giacomoni (2017), repousa na seguinte questão prática: as ações públicas devem alcançar os resultados esperados pela sociedade, pois ela sustenta a máquina pública com o pagamento de seus impostos. Ainda segundo o autor, os resultados devem ser o centro do orçamento, e a administração pública deve ser responsabilizada e controlada por eles.

A relevância desse modelo teórico decorre da eficiência alocativa, ao introduzir as

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

informações de desempenho no processo de alocação de recursos, e da responsabilização governamental (*accountability*). Dessa forma, o presente artigo se insere na discussão sobre o OPR, seus conceitos e desafios, especificamente no contexto da Marinha do Brasil (MB).

Nota-se que a ideia do OPR é simples e oportuna, no entanto, sua simplicidade é cerceada pela complexidade de sua implementação (FARIA, 2010). Dessa forma, esta pesquisa pretende, mediante experiências vivenciadas pelos países precursores na utilização dessa metodologia, analisar um método que busca superar os desafios da implementação do OPR e avaliar sua aplicabilidade na MB.

Nesse contexto, um dos desafios enfrentados na implementação do OPR é a mensuração do desempenho, considerada condição essencial para o aprimoramento da gestão do setor público. Com essas informações, pode-se identificar oportunidades de melhoria na implementação de políticas públicas, adotar medidas de correção, assim como aprimorar a organização e a concepção das políticas e programas governamentais (FARIA, 2010).

No âmbito da MB, identificou-se, no decorrer desta pesquisa, uma constante preocupação com a aferição de desempenho. Todavia, essas informações ainda se restringem a medidas de acompanhamento físico-financeiro, não abordando informações que possibilitem uma análise detalhada que permita a indicação de recomendações ou intervenções corretivas.

Discutida nos Estados Unidos da América (EUA) desde os anos 50, a visão orçamentária com foco no desempenho gerou uma onda de movimentos a favor da reinvenção governamental, com a aprovação, principalmente, da Lei de Desempenho e Resultados do Governo (*Government Performance and Results Act* - GPRA), em 1993, que introduziu princípios da gestão voltada para resultados nos programas federais, e a implementação do Instrumento de Classificação para Avaliação de Programas *(Program Assessment Rating Tool* - PART), um abrangente modelo avaliativo que objetivava integrar as informações de desempenho ao orçamento (CAVALCANTE, 2010).

Schick (2007) aponta que o PART foi uma maneira eficaz de utilizar os dados de desempenho na construção do orçamento norte-americano. Segundo esse autor, as pontuações dos programas eram usadas conjuntamente com outros dados, pelo *Office of Management and Budget* (OMB)[1], para recomendar a distribuição de recursos.

Deste modo, diante dos desafios enfrentados na implementação do OPR e na mensuração de desempenho, que não se limitem a dados físico-financeiros, este estudo definiu, como questão básica, o seguinte problema de pesquisa: O PART pode contribuir para a mensuração do desempenho das metas do Plano de Ação (PA) da MB?

Logo, define-se o objetivo geral deste artigo de avaliar as metas do PA, sob os critérios do PART, com o propósito de analisar se os resultados dessa ferramenta se encontram alinhados aos resultados obtidos com os indicadores de acompanhamento utilizados pela MB, a fim de demonstrar se essa ferramenta pode contribuir com a MB na mensuração de desempenho das suas metas.

Para alcançá-lo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) avaliar uma amostra de metas do PA, sob os critérios do PART; (ii) evidenciar a forma de mensuração de desempenho realizada na MB e avaliar essa amostra de metas sob esses critérios; e (iii) identificar se os resultados apresentados pelo PART se coadunam com os resultados dos indicadores de desempenho (ID) da MB.

Destarte, este estudo se justifica por pretender analisar um método de avaliação de desempenho que fora utilizado por um país que se encontra na vanguarda da implementação dos conceitos atinentes ao OPR e avaliar a sua aplicabilidade na MB. Além disso, justifica-se ainda por evidenciar o desempenho atual de uma amostra das metas do PA. Veste-se, portanto, de extrema relevância, dada a possibilidade de encontrar uma forma de, em conjunto com os mecanismos atuais, ultrapassar um dos grandes desafios na implementação do orçamento focado em resultados, qual seja, medir o desempenho das ações.

Dado o exposto, este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Na segunda seção, encontra-se o fundamento teórico que estabeleceu as bases deste estudo. Na terceira seção, encontra-se exposta a metodologia aplicada na condução desta pesquisa. Na quarta seção, depreende-se uma análise dos resultados obtidos. Por fim, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orçamento por Resultados: Evolução Histórica e Conceitos Principais

A trajetória em favor do enfoque por resultados remonta à Segunda Guerra Mundial e às recomendações emanadas pela Primeira Comissão Hoover, em 1949, orientadas ao aumento na eficiência do governo norte-americano (BIJOS, 2020). De certo modo, nesse início, as medidas de desempenho não se tornaram fundamentais ao processo de tomada de decisão. Outrossim, essas reformas eram incapacitadas por sistemas contábeis inadequados e incapazes de identificar os custos das ações governamentais e pela dificuldade em se desenvolver medidas de desempenho para os programas (DIAMOND, 2006).

Nesse processo, outras iniciativas orçamentárias passaram a ser adotadas em favor do aumento do desempenho governamental (CAVALCANTE, 2010). Tyer e Willand (1997), expõem uma síntese dos estágios da reforma orçamentária nos Estados Unidos, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Reforma orçamentária nos Estados Unidos

Período	Concepção	Ênfase
Início do século XX	Orçamento Tradicional	Controle
Década de 1950	Orçamento de Desempenho	Administração Economia e eficiência
Década de 1960	Sistema de Planejamento, Programação e Orçamento – PPBS	Planejamento Avaliação Eficácia
Décadas de 1970 e 1980	Orçamento base-zero	Planejamento Priorização Redução do orçamento
Década de 1990	Novo Orçamento de Desempenho	*Accountability* Eficiência e economia

Fonte: Adaptado de Tyer e Willand (1997).

Como se observa no resumo desses autores, apresentado no Quadro 1, os estágios subsequentes ao Orçamento de Desempenho foram o Sistema de Planejamento, Programação e Orçamento (*Planning, Programming, and Budgeting System* - PPBS), o Orçamento base-zero (OBZ) e, por fim, o Novo Orçamento de Desempenho, também chamado de Orçamento por Resultados (TYER; WILLAND, 1997).

O PPBS foi adotado pela primeira vez no Departamento de Defesa dos EUA, em 1961, e posteriormente aplicado às demais agências norte-americanas. Esse modelo era constituído de três fases básicas que visavam integrar o Orçamento ao Planejamento, por intermédio dos Programas (DIAMOND, 2006).

A etapa seguinte da reforma orçamentária aconteceu em 1976, com a introdução do Orçamento base-zero na administração federal americana, pelo presidente Jimmy Carter (GIACOMONI, 2017). Desenvolvido originalmente para o setor privado, o OBZ surgiu com a necessidade de contenção de gastos públicos e consistia na técnica de zerar a previsão de despesas a cada ano.

Por conseguinte, entre 1990 e 1996, o Congresso norte-americano aprovou novas leis que buscavam aprimorar a execução do orçamento, como a Lei de Desempenho e Resultados do Governo (*Government Performance and Results Act* - GPRA), que determinava a elaboração

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

e envio de informações sobre o desempenho, como parte das solicitações orçamentárias das agências norte-americanas (DIAMOND, 2016; GIACOMONI, 2017). Nesse período, a expressão Novo Orçamento de Desempenho foi empregada pela primeira vez nos EUA, por J. Mikesell, para categorizar as reformas realizadas nessa década (DIAMOND, 2016).

De acordo com Giacomoni (2017, p. 210), o "Novo Orçamento de Desempenho diferencia-se dos modelos anteriores por incluir uma nova categoria de objetivos: os resultados (*outcomes*)". Conforme o autor, os modelos anteriores mediam seu desempenho somente com base nos produtos (*outputs*).

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o orçamento baseado em resultados é uma forma de orçamento que visa relacionar os recursos alocados a resultados mensuráveis (OCDE, 2007). Dessa forma, esse modelo incorpora uma visão para a eficiência da execução dos recursos públicos, em detrimento de práticas incrementais (PALUDO, 2010). Portanto, a ideia central do OPR é a distribuição de recursos vinculada ao desempenho alcançado (CONTI, 2020).

Não obstante, Schick (2007) defende que os dados de desempenho dos programas devem ser considerados como uma ferramenta analítica no processo orçamentário, e não regras de decisão. Sob a mesma ótica, Faria (2010) conclui que essas informações não devem substituir o viés político do processo decisório que permeia a alocação de recursos, mas sim, ensejar que as decisões políticas possam estar mais fundamentadas.

Nesse mesmo aspecto, Curristine (2005) argumenta que as informações devem ser fornecidas para ensejar uma melhor decisão, consequentemente levando a uma melhor distribuição de recursos. Por fim, a autora expõe que:

> Por uma série de razões, é visto como benéfico que a maioria dos países tem evitado ligações mecânicas entre desempenho e despesas - o que resultaria em um corte automático de despesas ou eliminação de um programa por mau desempenho. Primeiro, países continuam a lutar com os aspectos técnicos. Eles já têm muitos desafios técnicos com este método, incluindo projetar medida para atividades específicas, obtendo boa qualidade, dados suficientes e atribuindo resultados a programas específicos. Segundo, além de problemas técnicos com ligação automática, não é evidente que esta abordagem criará os incentivos certos para motivar agências a melhorarem o desempenho (CURRISTINE, 2005, p. 111, tradução nossa).

Ante o exposto, resta claro que a ideia central do OPR é relevante, e de certa forma simples, pois visa introduzir maior racionalidade ao processo alocativo de recursos, premiando-se o bom desempenho. Não obstante, essa simplicidade e relevância são sopesadas pela complexidade de sua implementação (FARIA, 2010). O Quadro 2 apresenta alguns dos desafios identificados na implementação do OPR.

Quadro 2 – Desafios na implementação do OPR

Requisitos identificados	Referências
Desenvolvimento de informações sobre o desempenho.	Faria (2010) e Giacomoni (2017).
Integração entre as informações de desempenho e a alocação de recursos.	Bijos (2020), Curristine (2005) e Schick (2007).
Conhecimento técnico dos componentes da organização.	Faria (2010), OCDE (2007) e Oliveira Junior (2018).
Clareza sobre como as informações de desempenho serão utilizadas no processo orçamentário.	OCDE (2007).
Utilização de incentivos aos programas que gerarem bons resultados, a fim de estimular o bom desempenho.	Curristine (2005), Faria (2010), OCDE (2007) e Oliveira Junior (2018).
Mensuração dos custos dos programas.	Giacomoni (2017) e Oliveira Junior (2018).
Integração entre o Planejamento Estratégico e o Orçamento.	Oliveira Junior (2018).
Integração entre Planejamento Estratégico Organizacional e a solicitação de recursos das Organizações Militares.	Oliveira Junior (2018).

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Nota-se que a literatura apresentada no Quadro 2 é vasta ao identificar os desafios que se deve defrontar ao implementar o OPR. Todavia, com base nos autores expostos, infere-se que em detrimento das limitações e desafios, a adoção dessa metodologia é uma tendência lógica, a fim de demonstrar à sociedade o valor gerado pelos impostos arrecadados (OLIVEIRA JUNIOR, 2018).

Por fim, depreende-se que as experiências vivenciadas pelos países precursores na utilização dessa metodologia permitem apontar métodos para a sua implementação, de forma que os entraves sejam mitigados, favorecendo o êxito das iniciativas de reforma (FARIA, 2010).

2.2 Mensuração de Desempenho

Segundo Curristine (2005), o processo avaliativo do desempenho de programas governamentais pode ser realizado por meio de indicadores de desempenho ou de avaliações. No que pese, ambos os métodos possuírem a finalidade de gerar informações sobre desempenho, há diferenças acerca do tipo de informação gerada. Enquanto os indicadores lidam com o desempenho dos produtos ou resultados, a avaliação amplia a análise detalhando questões de causalidade, ensejando recomendações sobre mudanças em processos que possibilitem a melhoria do desempenho dos programas (CURRISTINE, 2005).

Sob a ótica da governança pública, os indicadores são mecanismos utilizados para identificar, medir e descrever os aspectos acerca de um determinado fenômeno ou objeto da realidade sobre os quais o Estado decide por uma ação ou omissão. Portanto, sua finalidade é descrever, de forma mensurável, aspectos da realidade, tornando operacional o seu acompanhamento (BRASIL, 2020b).

Contudo, mensurar o desempenho dos programas sob a ótica dos produtos ou resultados requer que, inicialmente, diferencie-se o que são produtos (*outputs*) do que são resultados (*outcomes*). Segundo Giacomoni (2017), produtos são serviços e bens prestados ou produzidos, que contribuem para que os resultados planejados sejam alcançados, enquanto os resultados devem refletir o impacto das ações na sociedade. Segundo o autor, "na administração governamental, embora os produtos tenham relevância por princípio, o que realmente importa são os resultados alcançados em termos econômicos e sociais" (GIACOMONI, 2017, p. 210).

Dessa forma, os indicadores de produtos (*outputs*) seriam parâmetros que expressam a quantidade de serviços prestados, por exemplo, o percentual de quilômetros de estrada entregues. Por sua vez, os indicadores de resultados (*outcomes*) estão ligados ao impacto gerado pelos serviços prestados, como taxas de aprovação escolar (CAVALCANTE, 2006).

A avaliação, como método para obter informações sobre desempenho, por sua vez, pode igualmente proporcionar subsídios ao processo de alocação orçamentária. Ademais, pode ser utilizada como uma ferramenta para estimular o desempenho, pois permite uma análise detalhada que enseja a indicação de recomendações ou intervenções corretivas. Curristine (2005) apresenta que 28, dos 30 países da OCDE, à época de sua pesquisa, utilizavam as duas formas para mensurar o desempenho. Contudo, assim como a medição por meio de indicadores, a avaliação enfrenta desafios, como apresenta Faria (2010):

> Alguns dos dilemas enfrentados quanto à avaliação referem-se ao método utilizado para a coleta das informações. O próprio órgão ou agência responsável pela implementação do programa pode ser responsável por sua avaliação. Tal medida diminui os custos da avaliação, contudo, tende a favorecer a produção de informação não fidedigna. Por sua vez, a realização de avaliações por órgão ou entidade externa àquele responsável por sua implementação pode contribuir para a isenção da informação sobre o desempenho, todavia, apresenta um maior custo de produção (FARIA, 2010, p. 31).

Nesse contexto, Chile e Estados Unidos, por exemplo, optaram por estratégias distintas.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Blöndal e Curristine (2004) apresentam que o Chile divide as suas avaliações em dois tipos: avaliações documentais e de impacto. As avaliações documentais são realizadas por consultores externos selecionados em processos licitatórios, enquanto as avaliações de impacto são realizadas por instituições de pesquisa e universidades. Em contrapartida, os Estados Unidos optaram pela adoção do *Program Assessment Rating Tool*, metodologia que consiste em um processo de avaliação realizado pela própria agência (FARIA, 2010).

2.3 Program Assessment Rating Tool

Elemento que integrou a sistemática norte-americana, o *Program Assessment Rating Tool* foi uma ferramenta concebida pelo OMB, como a iniciativa central do presidente George W. Bush, que buscava avaliar os programas governamentais e integrar as informações sobre desempenho ao orçamento, a fim de garantir que os recursos públicos produzissem os melhores resultados (GIACOMONI, 2017).

O PART consistia em um questionário padrão, auto avaliativo, contendo temas centrais de gestão e desempenho dos programas norte-americanos, que vigorou entre os anos de 2002 e 2008. A ferramenta aplicava uma ponderação entre quatro categorias, sob as quais os programas eram pontuados (OMB, 2008), quais sejam:

(i) Finalidade e organização do programa – 20% de ponderação;
(ii) Planejamento – 10% de ponderação;
(iii) Gestão do Programa – 20% de ponderação; e
(iv) Resultados e *Accountability* – 50% de ponderação.

Dessa pontuação, obtida ao final do questionário, os programas eram classificados da seguinte forma:

(i) Ineficaz: pontuação entre 0 e 49;
(ii) Adequado: pontuação entre 50 e 69;
(iii) Moderadamente Eficaz: pontuação entre 70 e 84;
(iv) Eficaz: pontuação entre 85 e 100.

Os programas que não possuíam medidas de desempenho anuais e de longo prazo que possibilitassem o devido acompanhamento, eram classificados como "resultados não demonstrados" (OMB, 2008).

Heinrich (2011) defende que o PART foi uma ferramenta utilizada para avaliar a eficácia dos programas de forma mais rigorosa, sistematizada e transparente, e incentivar as agências a melhorarem seu desempenho, vinculando-o ao aporte de recursos orçamentários ao programa. A autora apresenta o resultado de dois estudos realizados por outros autores, que buscavam avaliar a existência de relação entre a pontuação alcançada pelos programas com a respectiva distribuição de recursos. Uma síntese desses estudos encontra-se no Quadro 3, a seguir apresentado.

Quadro 3 – Relação entre o PART e a alocação de recursos

Autores	Detalhamento da Pesquisa	Conclusões
Gilmour e Lewis (2006)	Utilizaram informações de 234 programas, dos anos de 2004 e 2005.	Usando a pontuação total da ferramenta, relataram relações positivas estatisticamente significativas entre o aumento na pontuação e o aumento do orçamento dos programas analisados.
Norcross e Adamson (2007)	Utilizaram informações de 973 programas, no exercício de 2006.	Sugeriram uma tendência de recomendação do presidente para aumentos de financiamento para programas eficazes e moderadamente eficazes e reduções para programas ineficazes e programas com resultados não demonstrados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Heinrich (2011).

Os estudos apresentados no Quadro 3 demonstram a relevância das informações geradas

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

pelo PART no processo orçamentário norte-americano. Não obstante, Schick (2007) ao argumentar que as informações sobre desempenho não devem ser utilizadas como uma regra, defende que uma maneira eficiente de as utilizar foi a forma com que o OMB empregava as informações geradas pelo PART, pois o desempenho dos programas não era o fator único no processo decisório. Desse modo, o autor concluiu que o PART foi uma ferramenta analítica, utilizada em auxílio ao processo alocativo, e não uma regra de decisão (SCHICK, 2007).

Portanto, há o consenso, dentre os teóricos, que o PART foi uma ferramenta eficaz na mensuração de desempenho dos programas, apresentando dados relevantes aos tomadores de decisão, possibilitando, assim, a existência de um teor mais racional ao processo de distribuição de recursos. Dessa forma, justifica-se a existência deste trabalho, visto que se pretende avaliar a aplicabilidade desse instrumento na MB e se a sua utilização pode contribuir na mensuração do desempenho das metas do PA, e para alcançar esse objetivo, faz-se mister abordar, ainda neste referencial teórico, os conceitos do orçamento na MB.

2.4 O processo orçamentário na Marinha do Brasil

A Marinha do Brasil utilizou o modelo orçamentário tradicional até a década de 60, por conseguinte, havia total desvinculação entre o orçamento e o planejamento da MB, assim como, desse com os planos governamentais (OLIVEIRA, 2000). Por consequência, a distribuição de recursos "possuía as características, precipuamente, do modelo incremental" (OLIVEIRA, 2000, p. 170).

Segundo Oliveira Junior (2018), os elementos teóricos do PPBS inspiraram a adoção do Orçamento-Programa no país, e o pioneirismo da MB na sua administração orçamentária permitiu que, de forma célere, esses conceitos fossem incorporados à Força, com a origem do Plano Diretor (PD), "um instrumento de planejamento, execução e controle de caráter permanente inerente às gestões orçamentária e financeira" (BRASIL, 2014, p. 2-1).

Nesse contexto, faz-se mister definir o PA que, conforme a norma SGM-401 (2014, p. 2-9), "é a parcela do PD correspondente a um exercício financeiro". Complementa-se que o PD é um instrumento permanente, o PA, por sua vez, é sua parcela temporária correspondente a determinado exercício financeiro.

Outro conceito que demanda definição é o Sistema do Plano Diretor (SPD), pois trata-se da projeção do PD sobre a estrutura administrativa da MB. Formalmente conceitua-se como: "um conjunto de conceitos, processos, regras de funcionamento, atores e procedimentos, os quais permitem o planejamento, a execução e o acompanhamento das atividades orçamentárias" (BRASIL, 2014, p. 2-1). Ademais, cabe apresentar ainda o Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD), que se trata do sistema informatizado que dá suporte às operações realizadas no SPD (BRASIL, 2014).

A partir do Plano Plurianual (PPA) 2000-2003, iniciou-se uma evolução no processo orçamentário brasileiro, com a finalidade de tornar os gastos mais racionais e eficientes, aumentar a visibilidade dos resultados e das melhorias geradas à sociedade, e garantir a transparência na aplicação dos recursos (CAVALCANTE, 2010).

Por conseguinte, a gestão baseada em resultados direcionou a aplicação de mudanças no cadastro de ações da Lei Orçamentária Anual (LOA), com o desenvolvimento do Plano Orçamentário. Dessa forma, a MB buscou se adaptar às novas estruturas programáticas do PPA e da LOA e incluiu novos conceitos gerenciais ao SPD, tornando-o um banco de metas (OLIVEIRA JUNIOR, 2018). A meta, por conseguinte, é o elemento central do SPD, pois delimita um objetivo da instituição, em termos quantitativos, qualitativos e temporais (BRASIL, 2014).

Nesse contexto, emerge a nova sistemática do PD, cujas modificações resultaram do Grupo de Trabalho do SPD 2018 (GT-SPD 2018), criado pela Portaria nº 3/SGM, de 25 de janeiro de 2018, tendo como um dos seus objetivos: "avaliar e propor ações específicas

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

concernentes aos ciclos do PD, avaliando a adoção das práticas e métricas focadas no orçamento por resultados" (BRASIL, 2018a, p. 2). Desta maneira, percebe-se a busca pelo aprimoramento da gestão orçamentária e a avaliação dos resultados, no SPD (OLIVEIRA JUNIOR, 2020).

Dentre as principais alterações sugeridas pelo GT-SPD 2018, cabe alumiar a inserção do Gerentes de Metas no SPD, pois esses são os responsáveis pelas metas que este estudo empreendeu analisar. Segundo Brasil (2018a), os gerentes de metas são os responsáveis por apresentar as necessidades, gerir os recursos recebidos e demais atividades de apoio ao processo decisório que envolvam as suas respectivas metas.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Este estudo, sob o ponto de vista da abordagem do problema, classifica-se como uma pesquisa quantitativa "por traduzir em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las" (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 69). Acerca da natureza, conforme também apresentam Prodanov e Freitas (2013, p. 51), classifica-se como uma pesquisa aplicada, pois "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos".

Quanto ao objetivo, esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa descritiva, em consonância com o conceito apresentado por GIL (2008), pois teve como objetivo primordial descrever as características de determinada população, registrando os fatos observados, sem realizar interferências.

No tocante aos procedimentos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental, a qual se valeram de um estudo sistematizado com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais e documentos internos da MB, como normas, circulares e relatórios internos (VERGARA, 2016).

Por fim, foi aplicada a técnica *Survey*, que para Prodanov e Freitas (2013), ocorre quando se deseja conhecer o comportamento de um determinado grupo de pessoas. Esse levantamento foi realizado mediante a aplicação de um questionário construído na ferramenta digital *Google Forms*®, criado com base no PART.

3.2 Coleta e Tratamento dos Dados

Os dados do presente estudo foram coletados em quatro fases. Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica, a fim de identificar os principais conceitos atinentes ao OPR e os desafios para a sua implementação. Logo após, acrescentou-se uma análise sobre o processo de mensuração de desempenho. Por fim, realizou-se um levantamento sobre o PART e o impacto de sua utilização no governo norte-americano.

Dentre os desafios enfrentados na adoção do OPR, este estudo delimitou-se a analisar a mensuração de desempenho, a fim de analisar a aplicabilidade do PART na mensuração de desempenho das metas do PA, com o objetivo de demonstrar se a sua utilização pode contribuir com o processo orçamentário da MB, tendo em vista que um dos principais objetivos do OPR é aumentar a qualidade do processo de tomada de decisão, por meio da inclusão das informações de desempenho no processo decisório (OCDE, 2007).

Nesse contexto, esta pesquisa empreendeu a análise sobre o PART, pois dentre os autores abordados neste estudo, essa ferramenta é constantemente citada como uma boa prática na avaliação de desempenho. Ademais, como Cavalcante (2010, p. 10) apresenta, "é fundamental recordar que os Estados Unidos possuem vasto histórico de iniciativas voltadas à melhoria do desempenho das políticas públicas e, por isso, estão na vanguarda na utilização de modelos da avaliação de programas governamentais".

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

A segunda fase do estudo, sob os conceitos de Prodanov e Freitas (2013), consistiu em uma observação direta extensiva, por intermédio do questionário construído com base no Manual do PART (2008), dividido nas quatro categorias apresentadas no referencial teórico: (i) Finalidade e organização do programa; (ii) Planejamento; (iii) Gestão do Programa; e (iv) Resultados e *Accountability*.

Esse questionário buscou classificar uma amostra das metas do PA, sob os critérios do PART, com o propósito de analisar se os resultados dessa ferramenta se encontram alinhados aos resultados obtidos, posteriormente, com os indicadores de acompanhamento utilizados pela MB, a fim de demonstrar se essa ferramenta pode contribuir com a MB na mensuração de desempenho das suas metas.

Releva-se mencionar que o formulário original do PART não era idêntico para todos os programas. O questionário possuía 25 perguntas fechadas com duas opções de escolha: sim ou não, e um campo para justificativas (CAVALCANTE, 2010). Dessa forma, a fim de utilizar um único questionário que viesse a atender os objetivos deste estudo, realizou-se uma revisão textual dos questionários de sete programas do Departamento de Defesa norte-americano, e utilizando-se conceitos primários da análise de conteúdo, expostos por Vergara (2016), selecionaram-se as 24 perguntas que apresentaram maior frequência. Ressalta-se que este estudo se limitará à análise quantitativa do questionário, pois dessa forma, se possibilitará realizar uma análise comparativa desse com os ID utilizados pela MB.

Ademais, estudos de Jones e McCaffery (2010) apontam que as agências norte-americanas sugeriram que o PART fosse revisto e as perguntas fechadas fossem substituídas por respostas em escala, por considerarem que respostas em escala são mais suscetíveis à avaliação. Desse modo, o questionário utilizado neste estudo foi atualizado e as perguntas dicotômicas do formulário original foram substituídas por perguntas com respostas escalonadas, utilizando-se o padrão estabelecido por Likert (1932).

Outrossim, seguindo a metodologia proposta por Prodanov e Freitas (2013), o questionário passou por um pré-teste realizado com dois Oficiais pertencentes à população que se pretendeu estudar, a fim de corrigir eventuais erros de formulação. Realizou-se ainda, um pré-teste com um Oficial da Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha (DGOM), a fim de avaliar os requisitos técnicos e conceituais do questionário.

O questionário então foi enviado para 105 gerentes de metas do PA, do total de 158, obtendo-se 44 respostas, sendo 41 válidas, atingindo-se uma taxa de resposta de cerca de 39%. No que tange ao tipo de amostra, Lakatos e Marconi (2017) estabelecem que podem ser classificadas como probabilística ou não probabilística. Nesta obra, a seleção da amostra foi realizada de forma não probabilística, ou seja, destituídas de rigor estatístico para a sua seleção, caracterizada como uma amostra por acessibilidade, pois o formulário foi enviado para os gerentes de metas que possuíam *e-mail* válido no catálogo telefônico da Diretoria de Administração da Marinha (DAdM).

Dessa forma, as conclusões deste estudo se limitarão à amostra analisada, não sendo realizadas inferências sobre a população. Não obstante, importante ressaltar que os gerentes de metas que compõem essa amostra são responsáveis por 124 metas do PA, o que representa cerca de 49% de um total de 251 metas ativas atualmente. Tal fato demonstra a representatividade da amostra objeto deste estudo.

As questões estruturadas na escala proposta por Likert (1932) obtiveram o valor de 0,91 no cálculo do coeficiente *alpha* de Cronbach (1951), acima do valor mínimo de 0,70 aceito pela literatura para a validação de um questionário. De acordo com a classificação de confiabilidade proposta por Freitas e Rodrigues (2005), o resultado demonstra que a confiabilidade do teste é muito alta, todavia valores acima de 0,90 podem significar a presença de redundância no teste. Tal conclusão se comprova ao se eliminar a pergunta de confirmação existente no questionário, pois com sua exclusão, o valor do coeficiente *alpha* de Cronbach (1951) se reduz para 0,90.

Os dados coletados pelo questionário foram tabulados e as metas amostrais foram

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

pontuadas conforme os critérios do PART e, posteriormente, classificadas de acordo com as categorias apresentadas no referencial teórico, quais sejam: eficaz, moderadamente eficaz, adequada, ineficaz e resultado não demonstrado (OMB, 2008).

Na terceira fase do estudo, foram levantadas as formas de mensuração de desempenho utilizadas na MB, a fim de avaliar as metas amostrais sob os critérios dos ID que avaliam o PA. Para efetuar essa avaliação, extraiu-se do sistema governamental Tesouro Gerencial, os dados financeiros das metas referentes ao mês de setembro de 2020, e foram tabulados em uma planilha do *software Microsoft Excel*®.

Por fim, a quarta fase do estudo consistiu em uma análise estatística realizada com a pontuação gerada pelo PART e os resultados apresentados pelos ID do SIPLAD. O objetivo desta análise é identificar se os resultados obtidos pelo PART são compatíveis com o desempenho financeiro das metas, a fim de mitigar os riscos de conclusões indevidas influenciadas pelo "fator humano" em um processo auto avaliativo (MATTOS, 2003). A análise estatística se realizou com o auxílio do *software Minitab*® e consistiu no cálculo do coeficiente de *Spearman*, por se tratar de uma análise contendo variáveis ordinais (FÁVERO; BELFIORE, 2017).

Outrossim, o período utilizado para coleta dos dados financeiros está compreendido na janela temporal de janeiro a setembro de 2020, pois o exercício financeiro atual é o primeiro exercício com a nova sistemática do PD, ocasião em que se implementou o conceito de gerentes de metas e suas atribuições.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Classificação de Metas do PA sob os critérios do PART

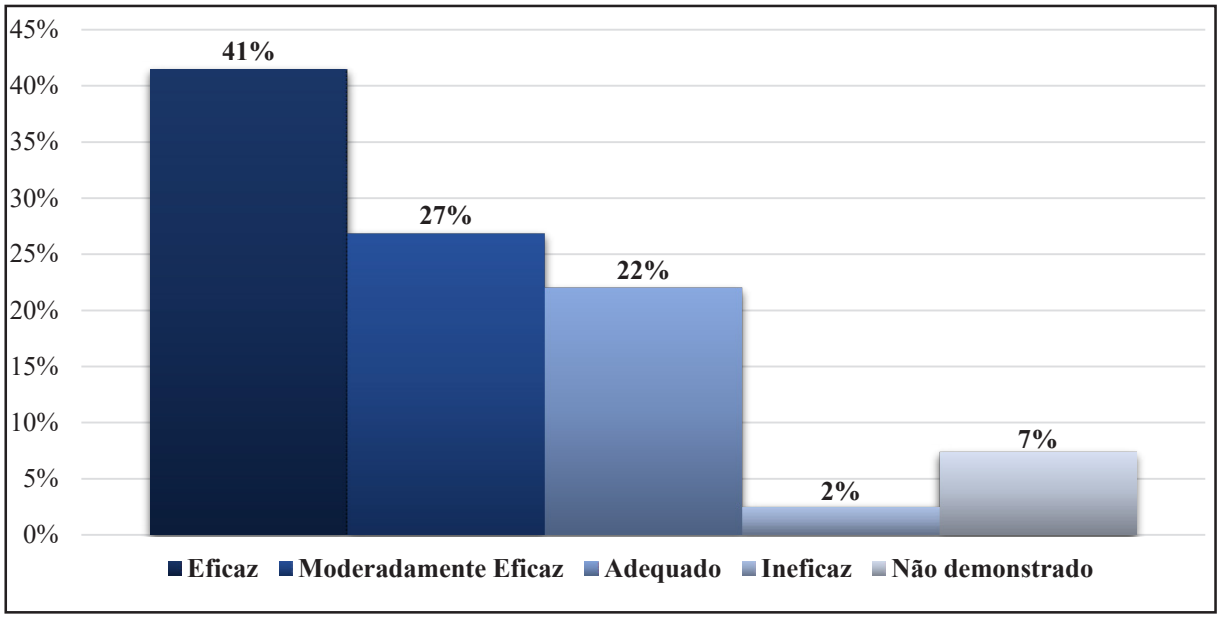
Após a tabulação dos dados coletados pelo questionário, as metas foram pontuadas conforme o sistema de pontuação previsto no manual do PART (2008). Nesse momento, ressalta-se que o PD é composto de 251 metas, gerenciadas por 158 Oficiais. Dessa forma, existem gerentes responsáveis por mais de uma meta, assim como, existem metas gerenciadas por mais de um responsável.

Nesse contexto, este estudo buscou definir, junto ao público-alvo, que as informações apresentadas no questionário se limitassem aos dados de apenas uma das metas dentro do conjunto de metas gerenciadas pelos respondentes, sendo escolhida a que recebeu o maior aporte orçamentário, no exercício de 2020. Tal delimitação buscou apresentar dados singularizados das metas, a fim de permitir a comparação de desempenho no PART com o desempenho nos indicadores do SIPLAD, com auxílio dos dados extraídos do Tesouro Gerencial.

O Gráfico 1 apresenta a classificação da amostra de metas, conforme os critérios classificatórios do *Program Assessment Rating Tool.*

Gráfico 1 - Classificação PART

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se no Gráfico 1 que, sob os critérios de avaliação do PART e sua distribuição de pontos, 41% das metas do PA avaliadas encontram-se classificadas como eficazes, assim como 27% considera-se moderadamente eficazes, 22% classificam-se como adequadas, 2% foram consideradas ineficazes e 7% se enquadram na categoria de resultado não demonstrado. O percentual de metas classificadas como ineficazes representa apenas uma meta, que recebeu a pontuação mais baixa no bloco Resultados e *Accountability*, sendo a categoria que possui 50% de ponderação na pontuação geral. Esse bloco é constituído de perguntas sobre o cumprimento de objetivos anuais e de longo prazo e a pontuação alcançada por essa meta foi de 35,7 pontos, enquanto a média geral foi de 72,35 pontos.

As metas que no decorrer do questionário demonstraram não possuir medidas de acompanhamento anuais e de longo prazo, obtiveram pontuação no teste, entretanto, de acordo com os critérios estipulados pela OMB (2008), estão categorizadas na classe de resultados não demonstrados.

4.2 Mensuração de desempenho na Marinha do Brasil

Após a avaliação da amostra de metas do PA, sob os critérios do PART e classificá-las de acordo com as categorias definidas pela OMB (2008), este estudo buscou evidenciar a forma de mensuração de desempenho utilizada pela MB para avaliar o desempenho da amostra de metas do PA.

De modo geral, os ID utilizados na MB são indicadores de acompanhamento de dados orçamentários e financeiros das metas do PA e são medidos com os dados proporcionados pelo SIPLAD, apresentados no submódulo de monitoramento de AI ou no painel de monitoramento do progresso físico-financeiro das metas do SPD, no submódulo Painel de Projetos do sistema (BRASIL, 2020a).

O SIPLAD apresenta dois indicadores de acompanhamento, que são utilizados como indicadores de desempenho das metas do PA e são baseados no saldo de contas contábeis do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI). Os ID apresentados pelo SIPLAD, e utilizados neste estudo, são: (I) razão entre as contas contábeis "Crédito Disponível" e "Crédito Provisionado"; e (II) razão entre as contas contábeis "Despesas Liquidadas" e "Despesas Empenhadas" (BRASIL, 2020a). O Quadro 4 apresenta uma síntese das contas contábeis utilizadas na composição destes ID.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Quadro 4 - Indicadores de Desempenho

Indicador	Conta Contábil	Definição
I	Crédito Disponível	Soma dos recursos orçamentários recebidos que ainda não foram empenhados.
	Crédito Provisionado	Soma dos recursos orçamentários recebidos.
II	Despesas Liquidadas	Saldo dos empenhos que foram liquidados, ou seja, que houve a prestação do serviço e/ou entrega do material.
	Despesas Empenhadas	Soma de todos os empenhos realizados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no MCASP (2018b).

Cumpre-se evidenciar que os dois ID possuem maior enfoque na medição do desempenho orçamentário e financeiro, sendo o ID I (crédito disponível/crédito provisionado), um indicador do tipo quanto menor, melhor, pois busca evidenciar o percentual de créditos recebidos que não foram empenhados. De outro modo, o ID II (despesas liquidadas/despesas empenhadas), trata-se de um indicador do tipo quanto maior, melhor, pois busca indicar o percentual de empenhos realizados e que foram liquidados. A avaliação da amostra de metas com os ID do SIPLAD encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1 – Avaliação de Desempenho

Meta	Pontuação PART	ID I	ID II
1	68	38%	49%
2	49	0%	55%
3	88	0%	79%
4	64	4%	39%
(...)	(...)	(...)	(...)
27	82	0%	73%
Média	79	10%	53%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para a realização da avaliação com os ID do SIPLAD, somente as metas que foram contempladas com recursos, no exercício corrente, foram avaliadas, e os resultados apresentados na Tabela 1 demonstram que a média alcançada pelas metas no ID I, é de 10% e no ID II, é de 53%.

4.3 Coeficiente de Correlação de *Spearman*

Por fim, este estudo buscou analisar os dados estatisticamente, a fim de identificar se os resultados apresentados pelo PART são condizentes com os resultados apresentados pelos ID da MB, com o objetivo de responder se o PART pode contribuir para a mensuração de desempenho das metas do PA.

Para atingir esse objetivo, utilizou-se o teste estatístico de *Spearman,* a fim de analisar se existe relação entre as variáveis, além do grau de associação entre elas. A medida de correlação varia entre – 1,00 e + 1,00, indicando uma correlação perfeita negativa ou positiva, respectivamente. (FÁVERO; BELFIORE, 2017). Inicialmente, para a realização do teste, ordenou-se as variáveis em ordem decrescente, ensejando à criação de postos.

Para a realização do teste de correlação de *Spearman*, as metas que não receberam recursos orçamentários no exercício atual foram desconsideradas, por não possuírem informações para compor os ID da MB. Dessa forma, 27 metas foram utilizadas para a realização do teste.

Com o auxílio do *software Minitab®,* testou-se a existência de associação estatisticamente significativa entre a pontuação do PART e o ID I, por intermédio do cálculo do coeficiente de *Spearman*, e posteriormente, aplicou-se o mesmo teste entre a pontuação do PART e o ID II. O resultado encontra-se resumido na Tabela 2, a seguir apresentada.

Tabela 2 - Teste de *Spearman*

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Indicadores	Correlação de *Spearman*	P-valor
I - Crédito disponível/Provisão recebida	-0,174	0,385
II - Despesas liquidadas/Despesas empenhadas	0,408	0,035

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para cada associação é apresentado o valor da correlação de *Spearman* e o respectivo P-valor, que representa um índice decrescente de confiabilidade de um resultado, quanto menor seu valor, menos se pode aceitar a hipótese suposta pelo teste (Hipótese Nula - H_0).

Dessa forma, Fávero e Belfiore (2017) expõem que no caso do coeficiente de correlação de *Spearman* as hipóteses do teste são:

(i) H_0: relação entre as varáveis igual a 0, ou seja, não existe correlação.

(ii) H_1: relação entre as varáveis diferente de 0, ou seja, existe correlação.

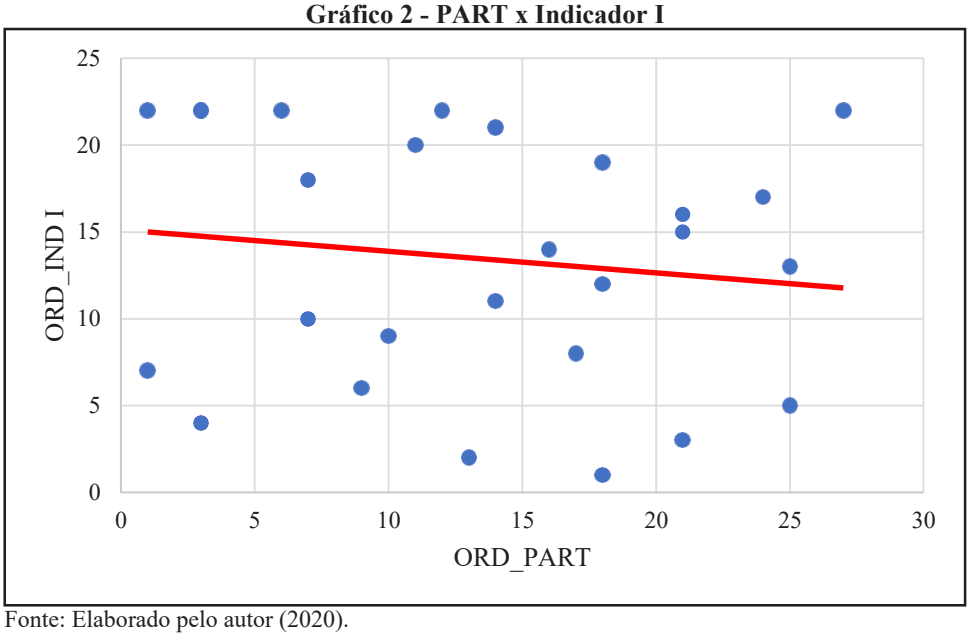
Dessa forma, quando o P-valor for menor que o nível de significância, a hipótese suposta pelo teste (H_0) é rejeitada.

Neste estudo, utilizou-se o nível de confiança de 95%, por conseguinte, o nível de significância do teste é igual a 5%. Portanto, para os resultados que o P-valor for menor que 0,05, rejeita-se a hipótese nula (h0) do teste e pode-se concluir que existe correlação estatisticamente significativa entre as duas variáveis.

O teste para análise da correlação entre a pontuação do PART e o ID I retornou um coeficiente igual a -0,174, e o P-valor de 0,385, o que demonstra que não existe correlação significativa entre a pontuação do PART e o ID I, pois o P-valor é maior do que o nível de significância de 0,05. O Gráfico 2 apresenta a relação entre as variáveis.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

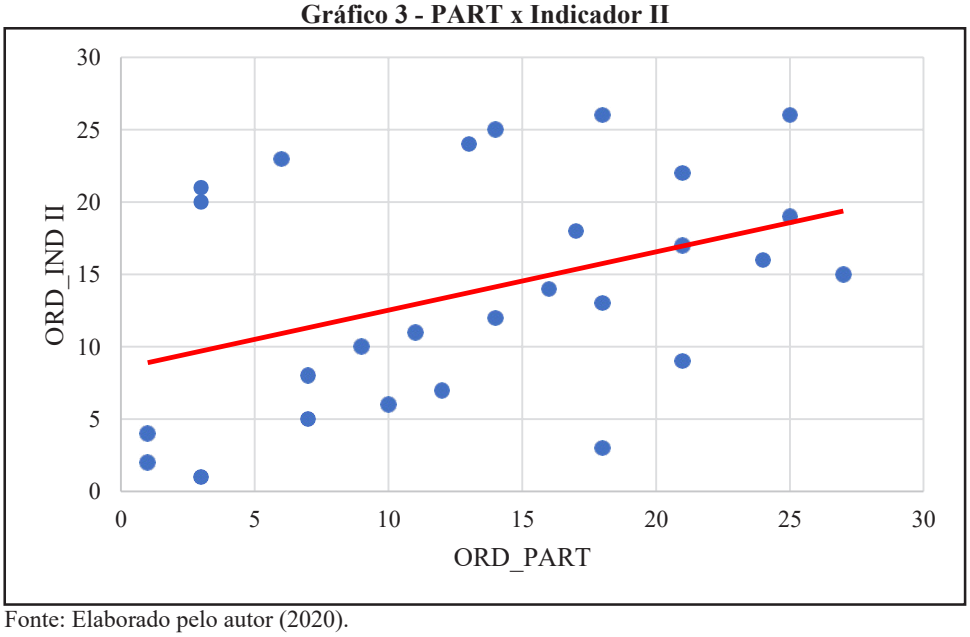
Gráfico 2 - PART x Indicador I



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Por outro lado, o teste para analisar a existência de correlação entre a pontuação do PART e o ID II retornou um coeficiente igual a 0,408, e o P-valor de 0,035. Sendo o P-valor menor que o nível de significância de 0,05. Logo, rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a hipótese de que existe correlação estatisticamente significativa entre a pontuação do PART e o ID II, ao nível de confiança de 95%. Demonstra-se essa relação entre as variáveis no Gráfico 3.

Gráfico 3 - PART x Indicador II



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Diferente do que se apresenta no Gráfico 2, o Gráfico 3 demonstra as variáveis de forma menos dispersa e mais próximas da linha de tendência. Dessa forma, no que pese o resultado do teste de correlação de *Spearman* não demonstrar causalidade entre as variáveis, o sinal positivo do coeficiente de *Spearman* indica que a pontuação do PART e o resultado do ID II tendem a variar no mesmo sentido.

Portanto, o resultado acima exposto demonstra que ao conjugar uma análise dos ID com o PART, pode-se concluir que o processo auto avaliativo foi bem sucedido, pois caracterizou, de certo modo, o desempenho financeiro das metas do PA, ao se comprovar a correlação

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

estatisticamente significativa entre os seus resultados e os resultados do ID II. Quanto ao ID I, no que pese não ser comprovada a associação estatística, o comportamento das variáveis demonstra, até certo grau, uma coerência entre os dados encontrados.

Dessa forma, a utilização do PART como uma ferramenta para a avaliação de desempenho pode contribuir para a MB, pois além de ter sido comprovado, para essa amostra do teste, que os seus resultados são coerentes e se coadunam com o desempenho financeiro das metas, ele acrescenta dados qualitativos, separados nas quatro categorias do formulário, que podem ser usados para uma análise pormenorizada, não abordada neste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo empreendeu a análise de uma amostra de metas do PA sob os critérios do PART, e permitiu avaliar se a sua utilização contribuiria com a MB para o desenvolvimento de informações sobre desempenho.

Para atingir o objetivo geral, deste estudo, primeiramente realizou-se a avaliação da amostra de metas, por meio do PART. Logo após, evidenciou-se a forma de mensuração de desempenho do PA e realizou-se uma avaliação da amostra de metas com os dois indicadores de desempenho identificados e, por fim, analisou-se estatisticamente os resultados apresentados pelo PART com os resultados dos ID.

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo foi atingido e identificou-se que o PART pode contribuir com o processo de mensuração de desempenho na MB, pois os resultados dessa ferramenta se encontram alinhados ao desempenho financeiro das metas do PA, e por se tratar de um processo de mensuração de desempenho por meio e avaliações, os dados produzidos ensejam uma análise detalhada, que possibilita a indicação de recomendações sobre mudanças em processos que vislumbrem a melhoria do desempenho.

Ressalta-se, porém, que as informações de desempenho levantadas com o PART devem ser empregadas como uma ferramenta analítica no processo decisório, e não como regras de decisão. Desse modo, as informações de desempenho não devem substituir o viés político do processo decisório, mas sim, possibilitar que as decisões políticas estejam mais fundamentadas.

Não obstante, conclui-se que a existência de correlação estatisticamente significativa, identificada com o cálculo do coeficiente de correlação de *Spearman*, entre os resultados do PART e os dados do ID II, apontam que o processo auto avaliativo possui coerência com o desempenho financeiro das metas do PA, apresentados pelos indicadores de acompanhamento do SIPLAD. No que pese, a ausência de correlação estatística com o ID I, entende-se que o comportamento das variáveis demonstra, até certo grau, uma coerência entre os dados encontrados, não inviabilizando as conclusões.

Nesse contexto, dentre as limitações encontradas neste estudo, elenca-se o risco da influência do "fator humano" no processo auto avaliativo, que de certa forma tentou-se mitigar com o teste estatístico. Ressalta-se, ainda, que os testes realizados somente comportaram as informações financeiras do exercício de 2020, tendo em vista que se trata do primeiro exercício da nova sistemática do PD.

Isto posto, esta pesquisa espera contribuir para o aumento de práticas atinentes ao Orçamento por Resultados, indicando a utilização do *Program Assessment Rating Tool*, como uma possível ferramenta a ser utilizada no processo de mensuração do desempenho das metas do PA, em conjunto com os indicadores de acompanhamento orçamentário e financeiro.

Por fim, como sugestões de pesquisas futuras, sugerem-se: (i) a realização deste estudo para as demais metas do PA; (ii) uma pesquisa que envolva os dados qualitativos do PART; e (i) a realização de um estudo que busque identificar formas de incluir as informações de desempenho como subsídios ao processo de alocação de recursos.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

NOTAS

[1] Órgão de assessoramento ao Presidente dos EUA. Fonte: https://www.whitehouse.gov/omb/. Acesso em: 10 out. 2020.

REFERÊNCIAS

ARIZITI, Pedro; BRUMBY, Jim; MANNING, Nick; SENDEROWITSCH, Roby; THOMAS, Theo. **Results, performance budgeting and trust in government**. Washington, D.C.: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2010.

BIJOS, Paulo R. Simão. **Orçamentação por desempenho no Congresso Nacional:** Incentivos institucionais e comportamento legislativo. 2020. 306 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Legislativo) - Câmara dos Deputados, Brasília, DF, 2020.

BLÖNDAL, Jón R.; CURRISTINE, Teresa. Budgeting in Chile. **OECD Journal on Budgeting**, v. 4, n. 2, p. 7-45, 2004. Disponível em: https://www.oecd.org/chile/40139802.pdf. Acesso em: 28 out. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha. **Relatório final do Grupo de Trabalho do Sistema do Plano Diretor (GT-SPD 2018)**. Rio de Janeiro, 2018a.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha. **Funcionalidades de controle plurianual de AI**. 2020a. 40 slides.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM – 401**: Normas para a gestão do Plano Diretor. 1. Rev. Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Ministério da Economia. **Manual de indicadores do PPA 2020-2023**. Brasília, DF, 2020b.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de contabilidade aplicada ao setor público.** 8ª Ed. Brasília, DF, 2018b.

CAVALCANTE, P. Luiz. **A implantação do Orçamento por Resultados no Âmbito do Executivo Federal:** Um estudo de caso. 2006. 173 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2006.

CAVALCANTE, P. Luiz. Orçamento por desempenho: uma análise qualitativa comparada dos modelos de avaliação dos programas governamentais no Brasil e nos Estados Unidos. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 13-25, jan.-mar. 2010.

CONTI, José Mauricio. **O planejamento orçamentário da administração pública no Brasil.** São Paulo: Blucher Open Access, 2020.

CRONBACH, Lee J. Coeeficient Alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334. 1951.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

CURRISTINE, Teresa. Performance Information in the Budget Process: Results of the OECD 2005 Questionnaire. **OECD Journal on Budgeting**, v. 5, n. 2, p. 87-131, 2005. Disponível em: https://www.oecd.org/gov/budgeting/37714836.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.

DIAMOND, Jack. Do orçamento por programas para o orçamento de desempenho: o desafio para economias de mercado emergentes. In: GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, J. Luiz (Org.). **Planejamento e orçamento governamental**. Coletânea – v. 2. Brasília, DF: ENAP, 2006. p. 91-125.

FARIA, Rodrigo de Oliveira de. **Orçamento por resultados:** tendências, perspectivas e desafios. Brasília, DF: Secretaria de Orçamento Federal, 2010. 63 f. (III Prêmio SOF de Monografias).

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de análise de dados.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FREITAS, A. L.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: SIMPEP, 12., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPEP, 2005

GIACOMONI, James. **Orçamento Público.** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILMOUR, John B.; LEWIS David E. Lewis. Does Performance Measurement Work? An Examination of the Office of Management and Budget's PART Scores. **Public Administration Review**, v. 66, n. 5, p. 742–752, set.-oct. 2006.

HEINRICH, Carolyn J. How Credible Is the Evidence, and Does It Matter? An Analysis of the Program Assessment Rating Tool. **Public Administration Review**, v. 72, n. 1, p. 123-134, jan.-feb. 2011.

JONES, L. R.; MCCAFFERY. Performance Budgeting in the U.S Federal Government: History, Status and Future Implications. **Public Finance and Management**, v. 10, n. 3, p. 482-523. 2010.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIKERT, Rensis. A Technique for the Measurement of Attitudes. **Archives of Psychology**, New York, v. 22, n. 140, p. 1-55. 1932.

MATTOS, Isabel Leão. **Problemas no processo de avaliação de desempenho.** 2003. 105 f. Monografia (Graduação em Psicologia) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2003.

NORCROSS, Eileen; ADAMSON, Joseph. **An Analysis of the Office of Management and Budget's Program Assessment Rating Tool (PART) for Fiscal Year 2008.** July, 2007. Disponível em:

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

https://www.mercatus.org/sites/default/files/publication/20070725_analysis_of_part_for_fy_2008.pdf. Acesso em 25 out. 2020.

OCDE. **Perfomance Budgeting in OECD Countries**. Paris: OECD Publishing, 2007. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/performance-budgeting-in-oecd-countries_9789264034051-en. Acesso em: 08 out. 2020.

OFFICE OF MANAGEMENTE AND BUDGET. **Guide to the Program Assessment Rating Tool – PART**. January, 2008. Disponível em: http://georgewbush-hitehouse.archives.gov/omb/performance/fy2008/part_guid_2008.pdf. Acesso em 20 out. 2020.

OLIVEIRA JUNIOR, Jorge N. Orçamento por Resultados: Aprimoramentos ao processo orçamentário da Marinha do Brasil. **Acanto em Revista**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 7, p. 120–134, 2020.

OLIVEIRA JUNIOR, Jorge N. **Orçamento por Resultados:** Aprimoramentos ao processo orçamentário da Marinha do Brasil. 2018. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.

OLIVEIRA, Marcos Inoi de. **O orçamento como instrumento de planejamento, execução e controle:** Estudo do caso do Plano Diretor da Marinha do Brasil. 2000. 249 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2000.

PALUDO, Augustino Vicente. **Administração pública:** teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PRODANOV, C. Cristiano; FREITAS, E. Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul: Freevale, 2013.

SCHICK, Allen. Performance Budgeting and Accrual Budgeting: Decision Rules or Analytic Tools? **OECD Journal on Budgeting**, v. 7, n. 2, p. 109–138, 2007. Disponível em: https://www.oecd.org/gov/budgeting/42188101.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.

SCHICK, Allen. The Performing State: Reflection on an Idea Whose Time Has Come but Whose Implementation has not. **OECD Journal on Budgeting**, v. 3, n. 2, p. 71-103, 2003. Disponível em: https://www.oecd.org/gov/budgeting/39168822.pdf. Acesso em: 28 out. 2020.

TYER, Charlie; WILLAND, Jennifer. Public budgeting in America: a twentieth century retrospective. **Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management,** v. 9, n. 2, p. 189-219, 1997. Disponível em: http://www.ipspr.sc.edu/publication/Budgeting_in_America.htm. Acesso em: 17 out. 2020.

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

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.