



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

**FABIANA SOUZA DA SILVEIRA**, Ten Cel Int

**Ação 2000:** uma análise sob a ótica da eficiência no planejamento e execução orçamentária

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

**FABIANA SOUZA DA SILVEIRA**, Ten Cel Int

**Ação 2000:** uma análise sob a ótica da eficiência no planejamento e execução orçamentária

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Comando e Estado-Maior.

Linha de Pesquisa: Poder Aeroespacial.  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Patrícia de Oliveira Matos

Rio de Janeiro

2024

## RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como o atual processo de planejamento orçamentário da Ação 2000 influencia a execução de recursos dessa Ação, nos Grupamentos de Apoio subordinados à DIRAD, no ano de 2023. Por meio da revisão documental, da análise de dados do Tesouro Gerencial e da aplicação de dois questionários distintos, buscou-se instituir uma relação entre duas variáveis: o planejamento e a execução da Ação 2000, dando o caráter descritivo à pesquisa. Utilizou-se o método científico indutivo, tendo em vista que buscou inferir um conhecimento geral da FAB, com base na análise de dados particulares dos Grupamentos do estudo de caso. Sua fundamentação teórica está pautada em três teorias. A teoria da gestão estratégica, de Mintzberg e Waters (1985) e do orçamento por desempenho, de Brumby e Robinson (2005) serviram para identificar o planejamento da Ação 2000 e a existência de indicadores de desempenho e para analisar a execução orçamentária dos GAP. A teoria dos fatores críticos do sucesso, de Rockfart (1979) serviu para analisar a percepção dos militares quanto aos quesitos que afetam a gestão da Ação 2000. Posteriormente à coleta de dados, verificou-se que, apesar de haver previsão legal focada em gestão estratégica e em orçamento por resultados, na prática verifica-se a inexistência de metas físicas para a Ação 2000 e a falta de integração entre o PTA e o SISPLAER. Na análise dos FCS, verificou-se que o quesito “planejamento” foi o mais valorizado e também considerado como o de maior importância na gestão da Ação 2000, tanto pela percepção do Agente Responsável pela Ação 2000 quanto dos militares das APLG dos Grupamentos. Foi também elaborado um *ranking* de desempenho financeiro, tendo o GAP-BE se destacado como a OM que obteve a maior meta financeira no ano de 2023 relativa à Ação 2000 e tendo essa Unidade valorizado mais o quesito “planejamento” em sua gestão. Por fim, foi possível concluir que o atual processo de planejamento da Ação 2000 influencia negativamente a sua execução, não garantindo a otimização na distribuição dos créditos e nem um controle crível e transparente para o uso de seus recursos, sendo necessária a atualização das legislações e das práticas afetas ao planejamento da Ação 2000, de forma a contribuir para uma melhor eficiência em sua execução.

**Palavras-chave:** planejamento orçamentário; execução orçamentária; Ação 2000; indicadores de desempenho.

## **ABSTRACT**

*The general objective of this research was to analyze how the current budget planning process of Action 2000 influences the execution of resources from this Action, in the Support Groups subordinate to DIRAD, in the year 2023. Through document review, analysis of data from the Treasury Management and the application of two different questionnaires, a relationship was established between two variables: the planning and execution of Action 2000, giving the research a descriptive character. The inductive scientific method was used, considering that it sought to infer a general knowledge of the FAB, based on the analysis of particular data from the case study Groups. Its theoretical foundation is based on three theories. The theory of strategic management, by Mintzberg and Waters (1985) and performance budgeting, by Brumby and Robinson (2005) served to identify the planning of Action 2000 and the existence of performance indicators and to analyze the budget execution of the GAP. Rockfart's theory of critical success factors (1979) was used to analyze the military's perception of the issues that affect the management of Action 2000. After data collection, it was found that, despite there being a legal provision focused on strategic management and results-based budgeting, in practice there is a lack of physical targets for Action 2000 and a lack of integration between the PTA and SISPLAER. In the analysis of the FCS, it was found that the "planning" aspect was the most valued and also considered to be of the greatest importance in the management of Action 2000, both by the perception of the Agent Responsible for Action 2000 and the military members of the APLG Groups. A financial performance ranking was also prepared, with GAP-BE standing out as the OM that achieved the highest financial target in 2023 in relation to Action 2000 and with this Unit placing greater value on the "planning" aspect in its management. Finally, it was possible to conclude that the current planning process for Action 2000 negatively influences its execution, not guaranteeing optimization in the distribution of credits nor credible and transparent control over the use of its resources, making it necessary to update legislation and of practices related to the planning of Action 2000, in order to contribute to better efficiency in its execution.*

**Keywords:** *Budget planning; Budget execution; Action 2000; Performance indicators.*

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Gráfico 1 – *Ranking* de execução

Gráfico 2 – Hierarquia dos quesitos (percepção geral)

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Nível de criticidade dos quesitos

Tabela 2 – Hierarquia dos quesitos (percepção individual)

Tabela 3 – Sugestões de novos quesitos

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**COMAER** – Comando da Aeronáutica

**DIRAD** – Diretoria de Administração da Aeronáutica

**DIPLAN** – Diretriz de Planejamento Institucional

**EMAER** – Estado-Maior da Aeronáutica

**END** – Estratégia Nacional de Defesa

**FCS** – Fatores Críticos do Sucesso

**LOA** – Lei Orçamentária Anual

**PA** – Plano de Ação da Aeronáutica

**PI** – Plano Interno

**PEMAER** – Plano Estratégico Militar da Aeronáutica

**PND** – Política Nacional de Defesa

**PROACOR** – Processo de Acompanhamento Orçamentário

**PTA** – Programa de Trabalho Anual

**PLANSET** – Planos Setoriais

**SIAFI** – Sistema Integrado de Administração Financeira

**SIOP** – Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento

**SISPLAER** – Sistema de Planejamento Institucional da Aeronáutica

**SPGIA** – Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica

**UGEXEC** – Unidade Gestora Executora

**UGR** – Unidade Gestora Responsável

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	12
2.2 ORÇAMENTO POR DESEMPENHO.....	13
2.3 FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO.....	15
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>20</b>
4.1 REVISÃO DOCUMENTAL.....	20
4.2 QUESTIONÁRIO PARA 5SC3 DO EMAER.....	23
4.3 EXTRATOS DO TESOIRO GERENCIAL.....	25
4.4 QUESTIONÁRIO SOBRE FCS.....	27
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA 5SC3 DO EMAER.....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE FCS.....</b>	<b>36</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Tornou-se corriqueiro afirmar que o mundo vivencia uma era marcada por constantes transformações. Essas mudanças profundas surgem de forma cada vez mais célere e atingem diversas esferas da sociedade, ganhando peso relevante à medida que implementam evoluções nos ramos da ciência, da tecnologia, dos meios de transporte, das comunicações e das instituições, sejam elas civis ou militares. Assim, cidadãos de todas as nacionalidades têm acesso à informação de maneira ágil e abrangente, exigindo mais transparência e eficiência de governos e organizações.

Acompanhando a tendência mundial, o Brasil encontra-se inserido nesse cenário de busca por uma melhor gestão dos processos, especialmente quando se trata de assuntos relativos a recursos públicos. A sociedade deixou de lado um papel passivo para exercer, de fato, uma ação mais efetiva na cobrança quanto à ilibada conduta que se espera do Estado no uso de verbas destinadas a políticas públicas.

Nesse contexto, a Constituição Federal Brasileira, em seu artigo 142, define a Aeronáutica como “instituição nacional permanente e regular” (Brasil, 1988) e constitui-se como parte integrante da Administração Pública e, como tal, está sujeita a essa realidade, onde cada vez mais os recursos públicos são escassos e a exigência da sociedade aumenta.

A fim de se adequar a esse cenário, a Força Aérea Brasileira (FAB) promoveu o aprimoramento da reestruturação da FAB, no ano de 2020, cujo objetivo é focar em sua atividade-fim: o Preparo e Emprego da Força, concentrando atividades similares, otimizando procedimentos e promovendo a economicidade, conforme preconizado na Diretriz do Comando da Aeronáutica (Brasil, 2020a).

O referido processo implantou modificações de cunho estratégico, operacional e tático na estrutura militar, trazendo reflexos em diversas áreas. Dentre elas, pode-se destacar o processo orçamentário do Comando da Aeronáutica (COMAER), o qual requer critérios rigorosos e bem detalhados, de forma a não comprometer as atividades aéreas e militares em geral.

A gestão orçamentária no Comando da Aeronáutica desempenha um papel crucial na manutenção e no aprimoramento de suas capacidades operacionais, estratégicas e logísticas. Assim como em outras instituições públicas, a relação entre o planejamento e a execução do orçamento na FAB é fundamental para garantir que os recursos sejam utilizados de forma

eficiente, eficaz e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

A atenção a esses elementos pode otimizar o atendimento das demandas da Força Aérea e, assim, manter suas capacidades militares e fomentar a projeção do Poder Aeroespacial, o que permitirá que a FAB cumpra com o seu dever de atender à Política Pública para a qual foi criada: segurança e defesa da Pátria.

Dentre as diversas Ações orçamentárias destinadas à FAB está aquela relativa à Ação 2000, a qual suporta os custos relacionados à Administração da Unidade. Serviços públicos, contratos, manutenção de bens e imóveis e vida vegetativa são exemplos de despesas nela inseridas e decantam aquilo que é essencial para a sobrevivência das Unidades.

Com cenários orçamentários cada vez mais restritivos na economia brasileira, a escassez ou mesmo a alocação equivocada de recursos da Ação 2000 pode gerar graves resultados. Falhas na prestação de serviços de luz, telefonia ou de abastecimento de água, rescisões de contratos essenciais para manter em condições as instalações e equipamentos dos quartéis, o déficit de itens de estoque (material de expediente, limpeza, informática e outros) e até o racionamento da aquisição de ração animal são apenas alguns impactos críveis nas Organizações da FAB. A deficiência no atendimento de suas necessidades precípua pode comprometer o sustento das Unidades e a capacidade em cumprir suas respectivas missões institucionais.

Dessa forma, emerge o seguinte problema de pesquisa: de que maneira o atual processo de planejamento orçamentário da Ação 2000 influencia a execução dos recursos destinados à manutenção das organizações militares, os quais são fundamentais para garantir o preparo e emprego do poder aeroespacial? Com o propósito de delimitar a investigação, optou-se por realizar um estudo de caso dos Grupamentos de Apoio (GAP) subordinados à Diretoria de Administração da Aeronáutica (DIRAD), no exercício de 2023.

A escolha deste estudo de caso se dá em razão de que, no exercício de 2023, a DIRAD assumiu a função de Agente Responsável pela Ação 2000 e também em razão da alta representatividade (42,31%) dos onze Grupamentos de Apoio subordinados à DIRAD em relação ao total de Unidades Gestoras Executoras de toda a Força Aérea.

Ao responder a indagação ora proposta, almeja-se atingir o objetivo geral de analisar como o atual processo de planejamento orçamentário da Ação 2000 influencia a execução de recursos dessa Ação, nos Grupamentos de Apoio subordinados à DIRAD, no ano de 2023.

A hipótese da pesquisa em voga reside em afirmar que o processo atual de

planejamento orçamentário da Ação 2000 influencia negativamente na execução de seus recursos, pois não garante a otimização na distribuição dos créditos disponíveis, bem como não oferece indicadores necessários para um dimensionamento crível e transparente do uso do recurso público. Para isso, foi adotado, a título de delimitação, um estudo de caso nesses Grupamentos.

É mister salientar que essa pesquisa está alinhada à Política Nacional de Defesa (PND), a qual prevê (no item 3, inciso II), como uma concepção política de Defesa Nacional, a busca pela “regularidade orçamentária para o Setor de Defesa, adequada ao pleno cumprimento de suas missões constitucionais e à continuidade dos projetos de Defesa” (Brasil, 2020 b, p. 21). Somado a isso, a Estratégia Nacional de Defesa (END) define como uma Ação Estratégica de Defesa (AED nº 13) a busca pela “regularidade e a previsibilidade orçamentária para o Setor de Defesa” (Brasil, 2020c, p. 63).

Tendo em vista que a Ação 2000 permeia todas as Organizações Militares (OM) do COMAER, possíveis contingenciamentos nessa Ação podem impactar o emprego do Poder Aeroespacial e, por consequência, o próprio cumprimento da missão institucional da Força Aérea de “manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da pátria”, conforme DCA 11-45/2018 (Brasil, 2018, p. 20).

Portanto, este trabalho possui relevância para a Força Aérea Brasileira e para o Brasil, no sentido de aprofundar os conhecimentos sob a ótica do Poder Aeroespacial, pois abre caminhos para um enfoque na relação entre planejamento e execução orçamentários relativos à Ação 2000, permitindo que a Aeronáutica aumente a eficiência e eficácia na destinação e no uso dos escassos recursos destinados à FAB, estando alicerçado nos instrumentos governamentais de mais alto nível para a defesa nacional: a PND e a END.

Cabe ainda destacar que o estudo foi estruturado da seguinte forma: nesta introdução e em mais quatro seções. A segunda seção expõe os referenciais que fundamentaram a linha de raciocínio dessa pesquisa, abordando teorias relacionadas à gestão estratégica, de Mintzberg e Waters (1985), ao orçamento por desempenho, de Brumby e Robinson (2005) e aos fatores críticos do sucesso, de Rockfart (1979). Em prosseguimento, na terceira seção, é desenvolvida a metodologia da pesquisa, a qual fornece um roteiro detalhado de como o estudo foi conduzido. Apresenta-se o passo-a-passo para se atingir os objetivos específicos do estudo em voga, utilizando-se da revisão da literatura, da aplicação de dois questionários e da coleta de dados orçamentários oriundos do Tesouro Gerencial. Adiante, na quarta seção, discorre-se

sobre os resultados obtidos em que foi possível atestar a hipótese de que o atual processo de planejamento da Ação 2000 interfere negativamente na eficiência da execução dos recursos orçamentários destinados a essa Ação. A quinta e última seção corresponde à conclusão e às possíveis sugestões de novos trabalhos a serem desenvolvidos futuramente.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A proposta desta pesquisa foi analisar a relação entre planejamento e execução da Ação 2000, tendo como parâmetro o estudo de caso dos onze Grupamentos de Apoio subordinados à DIRAD, no ano de 2023.

Destarte, é imprescindível fundamentar teoricamente este estudo adotando como base três referenciais: a gestão estratégica, de Mintzberg e Waters (1985), o orçamento por desempenho, de Brumby e Robinson (2005) e os fatores críticos do sucesso, de Rockfart (1979).

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA**

No intuito de acompanhar as rápidas transformações trazidas com a globalização e alcançar seus objetivos, toda organização precisa traçar os rumos, escolher os meios adequados e compreender o cenário a sua volta. Ou seja, a fim de lograr êxito, qualquer instituição necessita de uma gestão estratégica.

A gestão estratégica possui diversas definições. Para Kenneth Andrews (1971), a estratégia organizacional está relacionada à tomada de decisões que levam ao alcance dos objetivos da corporação, por meio da adoção de planos e políticas, da definição do ramo de negócios, do tipo de organização e da essência das contribuições que a mesma deseja fazer para seu público interno e externo. Como base da estratégia de uma corporação, os objetivos estratégicos se traduzem naquilo que se almeja atingir no decorrer dos anos.

Mintzberg e Waters (1985) argumentam que a estratégia está focada em adotar uma linha de ação clara, a qual deve ser concretizada por meio da interpretação, da avaliação e da comunicação que englobam todos os funcionários de uma organização. Assim, é possível alcançar os objetivos da instituição desde que todos os gestores estejam comprometidos com o processo contínuo de interação e aprendizagem.

Depreende-se, então, que a gestão estratégica deve alinhar os anseios dos colaboradores aos objetivos corporativos, por meio da compreensão do verdadeiro propósito de suas tarefas, as quais devem ser embasadas no cumprimento da missão, inspiradas pela visão de futuro da instituição e cujos pilares devem ser os valores da organização.

Cabe destacar, ainda, que a estratégia de uma instituição pública deve obedecer ao princípio da eficiência, previsto no artigo 37 da Constituição Federal Brasileira de 1988. A própria Carta Magna ainda expressa, em seu artigo 74, inciso 2, que os três Poderes da União deverão manter sistemas de controle interno destinados a: “comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal” (Brasil, 1988).

Nesse sentido, Chiavenato (1994) traz a diferença entre o escopo de eficiência e eficácia em uma organização. A segunda está relacionada apenas ao fato de se atingir metas. Já a primeira traduz-se como a otimização dos métodos e o uso de meios e recursos de forma racional para o alcance dos objetivos definidos.

Como organização inserida no cenário atual, o Comando da Aeronáutica possui a necessidade de se adequar às constantes mudanças, sejam elas de caráter organizacional, humano, tecnológico ou material, a fim de cumprir com eficiência a sua missão institucional.

Diante disso, para manter o preparo e emprego, a Força Aérea elaborou uma série de normas e legislações relativas a planejamento e gestão estratégicos, em que o Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER) configura-se como o órgão responsável por “direcionar, coordenar e supervisionar as atividades de planejamento de alto nível, de orçamento, de gestão e de modernização administrativa”, conforme RICA 20-8/2021 (Brasil, 2021, p. 13).

## 2.2 ORÇAMENTO POR DESEMPENHO

Desde a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil em 1988, a Administração Pública brasileira tem vivenciado uma série de mudanças.

Essas transformações refletem os efeitos do mundo globalizado, em que os cidadãos têm acesso a uma gama maior de informações de forma célere e cobram por mais transparência e eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Contudo, no mundo atual, a escassez de recursos provocada por óbices políticos, econômicos e sociais, tem afetado a disponibilidade de tais recursos que são destinados ao

cumprimento de políticas públicas estabelecidas pelo Governo, cujo foco é atender às necessidades da sociedade. Pensar em orçamento público requer cuidados, especialmente na destinação e uso de recursos.

Essa preocupação fez surgir nos Estados Unidos, na década de 1960, o chamado modelo *planning, programming and budgeting system* (PPBS), a partir do qual foi desenvolvido posteriormente, na década de 1990, o orçamento por desempenho - *performance-based budgeting* (Cavalcante, 2009).

Esse modelo possui como foco comparar os recursos alocados com os resultados que devem ser mensuráveis, a fim de produzir conhecimento que contribua para a tomada de decisão dos gestores públicos (Brumby; Robinson, 2005). Pode-se depreender que o modelo do orçamento por desempenho visa aprimorar o desempenho organizacional ao relacionar metas claras com os recursos necessários para o seu cumprimento.

De acordo com Diamond (2003), o orçamento por desempenho fundamenta-se em quatro ações: unir custos para o alcance de resultados específicos; criar indicadores passíveis de mensuração; implementar medidas de avaliação de desempenho referentes à alocação de recursos e aperfeiçoar o nível de accountability como forma de premiar ou punir quando necessário.

Com base nesse referencial, é possível verificar a importância de se analisar a existência de indicadores de desempenho referentes à Ação 2000, como forma de melhor compreender a relação entre o atual processo de planejamento orçamentário e a execução da Ação 2000.

No entanto, a implementação eficaz do orçamento por desempenho requer, em qualquer instituição, o fortalecimento de uma cultura organizacional robusta que valorize a busca constante pela melhoria e que esteja alinhada ao propósito, missão, visão e valores da Organização.

Diamond (2003) destaca alguns pontos para o sucesso do modelo do orçamento por desempenho, como por exemplo a motivação do efetivo da Organização e o comprometimento dos órgãos centrais. Ele afirma que mudanças internas devem ser implementadas de forma gradual.

Ainda segundo o autor, quatro quesitos são essenciais para a inserção dessas mudanças. Primeiramente, deve haver um amplo contexto de política e planejamento orçamentário. Além disso, é importante eliminar impeditivos informacionais e institucionais

que impeçam o uso dos gestores envolvidos com o orçamento. É necessário aprimorar sistemas de accountability e também aperfeiçoar sistemas de custos orçamentários (Diamond, 2003).

## 2.3 FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO

Em seu ramo de negócios, cada organização labuta para identificar os elementos-chave que podem influenciar diretamente o resultado positivo ou negativo de um empreendimento organizacional. Gerenciar esses elementos é crucial para garantir que objetivos sejam alcançados de forma eficaz e eficiente.

Pode-se afirmar que esses elementos são os fatores críticos para o sucesso de uma determinada atividade produtiva. Vale ressaltar que eles não são exaustivos e podem variar dependendo do contexto específico de cada tarefa.

De acordo com a teoria dos fatores críticos do sucesso (FCS), de Rockfart (1979), esses fatores são aqueles que conduzem as práticas da corporação rumo à vitória e que podem mudar conforme o cenário que a instituição vivencia.

Rockfart (1979) afirma ainda que os gestores podem identificar fatores críticos de sucesso divergentes, pois, de acordo com a função que exercem ou com o cargo que ocupam, podem ter percepções diferentes de um mesmo processo dentro da empresa. O autor dá enfoque ao empirismo proporcionado pela análise desses fatores críticos, por meio da aplicação de questionários ou entrevistas aos funcionários da organização, que contribuem para a tomada de decisão dos líderes.

Quintella, Rocha e Alves (2005) corroboram a teoria de Rockart como uma técnica para identificar e validar os FCS, o que conduz a uma conjectura de um determinado processo dentro da organização, o qual pode ser afetado por mudanças ao longo do tempo.

O desempenho das atividades de uma organização é influenciado por uma variedade de fatores inerentes ao ambiente interno e externo. Esses fatores podem afetar tanto positiva quanto negativamente as operações e os resultados organizacionais. Para gerenciá-los de maneira eficaz, as organizações devem adotar uma abordagem estratégica e proativa. Com uma compreensão clara de como esses fatores interagem e influenciam as atividades, as organizações podem melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos de forma mais eficiente.

Esses fatores são interdependentes e, muitas vezes, o sucesso de uma atividade depende de como esses elementos se combinam e são gerenciados. Uma abordagem holística que considera todos esses aspectos pode aumentar significativamente as chances de sucesso de qualquer atividade dentro de uma organização.

### **3 METODOLOGIA**

Tendo por base o objetivo geral proposto, esta pesquisa enquadra-se como descritiva, ao instituir uma relação entre duas variáveis: o planejamento e a execução orçamentária de recursos da Ação 2000.

Nesse diapasão, emprega-se o método indutivo ao buscar inferir um conhecimento geral da Força Aérea Brasileira, com base na análise de dados particulares oriundos das Organizações Militares selecionadas para o estudo de caso.

A fim de se obter dados realísticos, foi realizada a delimitação da amostra em tempo e espaço. Optou-se por se ater ao ano de 2023 e por englobar, no estudo de caso, os onze Grupamentos de Apoio subordinados à DIRAD.

O marco temporal foi definido em virtude do exercício de 2023 ter sido o ano em que houve a troca do Agente Responsável pela Ação 2000, passando do Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER) para a Diretoria de Administração da Aeronáutica (DIRAD), conforme Portaria EMAER nº 59/CEMAER, de 23 MAR 2023 (Brasil, 2023a).

O marco espacial, definido pelos onze Grupamentos selecionados para o estudo de caso, foi definido pela representatividade que os mesmos possuem dentro da Aeronáutica. No COMAER, há um total de vinte e oito Unidades Gestoras Executoras (UGEXEC), ou seja, são Organizações que executam os créditos no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI). De acordo com a Portaria GABAER nº 425/GC3, de 06 de dezembro de 2022, existem vinte e seis UGEXEC no país e duas, no exterior (Brasil, 2022a).

Como nova Agente Responsável pela Ação 2000, a DIRAD possui onze UGEXEC subordinadas - os Grupamentos de Apoio (GAP), os quais representam 42,31% do total de Unidades Gestoras Executoras da FAB.

Vale destacar que o crédito alocado para os Grupamentos de Apoio ora definidos no escopo deste estudo (dotação inicial - R\$ 81.799.832) corresponde a 30,82% do total alocado na Ação 2000 em todo o Comando da Aeronáutica no ano de 2023 (dotação inicial - R\$



265.370.124,00).

Apesar da Ação 2000 representar somente 1,19% do total inicialmente alocado para o Plano de Ação da FAB no ano de 2023 (R\$ 22.342.748.893,00), esta pesquisa reforça a ênfase que deve ser auferida à referida Ação Orçamentária, tendo em vista que a mesma permeia todas as Organizações Militares do COMAER, ditando a permanência no combate, pois assegura a manutenção da rotina desses quartéis e a consequente sobrevivência dos mesmos, os quais são peças fundamentais para o desempenho institucional da Força Aérea na projeção do seu poder aeroespacial e no cumprimento de sua missão estratégica.

Em que pese a importância dos dados ora investigados, há de se ressaltar as limitações desta pesquisa. Considerando que a Ação 2000 está presente em todas as Unidades da FAB, inclusive fora do país, seria inviável um estudo aprofundado em todas as OM e em um período que englobasse um maior número de exercícios financeiros, devido ao exíguo tempo do Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM).

Outrossim, no decorrer dos últimos anos, houve diversas mudanças que demandariam um tempo maior para estudo, como por exemplo: as transformações na estrutura regimental do COMAER oriundas da reestruturação da FAB (o que provocou mudanças de subordinação entre Organizações do COMAER); a realocação de recursos orçamentários, anteriormente destinados à Ação 2000, em outras ações orçamentárias (caso da Ação 20X9, destinada à área do Ensino) e a criação de novos Planos Internos (PI) dentro da Ação 2000 (como os PI específicos para contratos de natureza continuada).

Para alcance do objetivo geral da pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar o atual processo de planejamento orçamentário da Ação 2000 e a existência de possíveis indicadores de desempenho relativos à Ação 2000;
2. Analisar a execução orçamentária da Ação 2000, no exercício de 2023, dos GAP subordinados à DIRAD; e
3. Analisar a percepção do Agente Responsável pela Ação 2000 e dos chefes das APLG dos onze Grupamentos, quanto aos principais quesitos que propiciam uma otimização do uso dos recursos a eles destinados.

O objetivo específico 1 foi desenvolvido com base na teoria da gestão estratégica, de Mintzberg e Waters (1985). Procedeu-se a uma análise documental das normas, legislações e documentos relacionados ao tema, a fim de identificar como funciona o atual processo de

planejamento orçamentário da Ação 2000. Além disso, com base na teoria do orçamento por desempenho, de Brumby e Robinson (2005), foi possível verificar a importância de se analisar a existência de indicadores de desempenho referentes à Ação 2000, como forma de melhor compreender a relação entre o processo de planejamento orçamentário e a execução da Ação 2000.

Optou-se, ainda, por aplicar um primeiro questionário, constante no apêndice A, destinado ao chefe da terceira Seção da Quinta Subchefia (5SC3) do EMAER, pois compete a esse setor: “propor estudos orçamentários e indicadores de desempenho orçamentário”, conforme artigo 49, § 2º, alínea “c”, do RICA 20-8/2021 (Brasil, 2021, p. 26). O questionário foi elaborado na plataforma do libre office e foi enviado, via e-mail, para o chefe da referida seção do EMAER.

O estudo também analisou dois tipos de informações: as referentes à execução orçamentária no SIAFI e aquelas relativas aos fatores críticos do sucesso inerentes ao processo de planejamento e execução da Ação 2000.

A teoria do orçamento por desempenho, de Brumby e Robinson (2005) contribuiu para o alcance do objetivo específico 2 (analisar a execução orçamentária da Ação 2000, no exercício de 2023, dos GAP subordinados à DIRAD). A tabulação dos dados referentes à execução orçamentária foi possível mediante a análise dos relatórios extraídos do Tesouro Gerencial. Essa análise visa demonstrar e comparar o desempenho de cada Organização, no que se refere aos recursos da Ação 2000 a elas disponibilizados no exercício de 2023. Dessa maneira, foram obtidos os percentuais relativos ao valor liquidado pelo GAP em relação à dotação recebida por esse Grupamento.

Deve-se ressaltar que foi utilizada, nesta pesquisa, a liquidação como parâmetro para medir a completa execução orçamentária da Ação 2000, tendo em vista que a fase de liquidação é onde a obrigação assumida pelo fornecedor é cumprida perante a Administração Pública.

Na sequência, a teoria dos fatores críticos do sucesso, de Rockfart (1979), foi essencial ao expor o conceito e a importância de se identificar esses fatores para um determinado negócio da organização, tendo embasado a confecção do segundo questionário (constante no apêndice B). Esse segundo questionário buscou identificar os FCS no processo de planejamento e execução da Ação 2000, visando atingir o objetivo específico 3 (analisar a percepção do Agente Responsável pela Ação 2000 e dos chefes das Assessorias de

Planejamento e Governança (APLG) dos onze Grupamentos, quanto aos principais quesitos que propiciam uma otimização do uso dos recursos a eles destinados).

A teoria do orçamento por desempenho, de Brumby e Robinson (2005) também embasou a formulação das perguntas do segundo questionário, considerando aspectos relacionados à otimização do desempenho no processo de planejamento e execução da Ação 2000, como: engajamento da liderança, comunicação, planejamento, capacitação, controle e avaliação contínua.

O segundo questionário foi elaborado na plataforma eletrônica google forms e possui alternativas de respostas baseadas na escala Likert de cinco pontos. A abordagem escolhida foi do tipo survey, pois ela permite algumas vantagens, como: economizar tempo na obtenção das respostas devido à agilidade da aplicação de questionários; proceder à análise estatística dos dados tabulados e, principalmente, conhecer a percepção dos indivíduos pesquisados, o que reflete a realidade dessas Organizações.

Optou-se por uma amostragem estatística não-probabilística, tendo sido escolhidos como respondentes: o Agente Responsável pela Ação 2000 (o Diretor de Administração da Aeronáutica), por ser de sua competência a gestão da referida Ação orçamentária no âmbito do COMAER e também os chefes das Assessorias de Planejamento e Governança (APLG) dos onze Grupamentos, tendo em vista que esse setor é o responsável pela gestão orçamentária de todas as Ações orçamentárias da OM, inclusive da Ação 2000, e que os respectivos chefes são os responsáveis diretos por essa gestão.

O questionário foi dividido em quatro partes. A primeira compreende duas perguntas que visam identificar a Organização Militar e o círculo hierárquico. A segunda parte é composta por seis indagações que buscam apurar, de acordo com a percepção dos militares, o nível de criticidade em sua OM, relativo a cada quesito, no processo de planejamento e execução da Ação 2000, refletindo a situação real de sua organização. A terceira é composta por uma questão que visa identificar o grau de importância atribuído pelo militar a cada quesito. A quarta e última parte compreende uma questão cujo intuito é identificar se os militares consideram a existência de algum outro fator crítico de sucesso relacionado ao processo de planejamento e execução da Ação 2000, além daqueles contemplados na parte 2 do questionário.

Dessa maneira, foram obtidos os dados referentes à percepção desses militares quanto aos fatores críticos do sucesso inerentes ao planejamento e à execução da Ação 2000, no

intuito de, posteriormente, identificar qual Grupamento obteve um maior grau de execução orçamentária e comparar com os quesitos que essa OM mais valorizou no processo.

Assim, analisando-se os percentuais de execução orçamentária da Ação 2000, foi definido um *ranking* de execução da referida Ação entre os Grupamentos de Apoio subordinados à DIRAD, no ano de 2023, possibilitando averiguar quais os quesitos mais valorizados pelos Grupamentos de Apoio que obtiveram melhor desempenho financeiro no SIAFI, de modo a se alcançar o objetivo específico 3.

## **4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS**

O panorama de uma organização é demonstrado quando se consolidam os dados investigados, os quais podem se configurar como oportunidades de melhorias nos processos exercidos pela instituição.

Nesse sentido, a seguir são apresentados e analisados os dados desta pesquisa, os quais foram obtidos por meio da revisão documental, da análise de extratos oriundos do Tesouro Gerencial e da aplicação de um primeiro questionário destinado ao Chefe da 5SC3 do EMAER (constante no apêndice A) e de um segundo questionário destinado ao Agente Responsável pela Ação 2000 e aos Chefes das APLG dos onze Grupamentos de Apoio (constante no apêndice B).

### **4.1 REVISÃO DOCUMENTAL**

A Força Aérea Brasileira, com o objetivo de “balizar o planejamento, execução e controle das ações administrativas, orçamentárias e financeiras”, elaborou a DCA 11-1/2020, conhecida como Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (Brasil, 2020d, p. 13).

Essa norma estipula três níveis de planejamento institucional. No nível estratégico, encontram-se a “Concepção Estratégica e o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), ambos elaborados pelo EMAER - órgão responsável pelo planejamento do COMAER” (Brasil, 2020d, p. 20). No nível operacional, está a Diretriz de Planejamento Institucional (DIPLAN) feita pelo EMAER e também os Planos Setoriais (PLANSET), elaborados pelo respectivo Órgão de Direção Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao

Comandante da Aeronáutica – ODSA. O nível tático engloba os Programas de Trabalho Anual (PTA) de todas as organizações militares do COMAER.

A DCA 11-1/2020 estipula que cada organização inclua um campo de composição orçamentária em seu PTA, no qual devem ser inseridos todos os recursos orçamentários a ela destinados para o próximo exercício financeiro (Brasil, 2020d). Com o intuito de permitir o rastreio e a prestação de contas de cada valor planejado, as organizações devem descrever esses recursos com o maior grau de detalhamento possível.

No modelo de PTA, disponibilizado no anexo G da DCA 11-1/2020, a composição orçamentária é detalhada apenas pela natureza de despesa, ação orçamentária e valor. Dessa maneira, não é possível identificar a qual plano interno pertencem aquelas despesas que a OM planeja gastar no exercício seguinte.

Na referida norma, há também a previsão de que as despesas não precisam ser detalhadas até um limite de 10%, enquanto perdurar a fase de amadurecimento do processo de planejamento da Aeronáutica. Isso vai de encontro à teoria da gestão estratégica, de Mintzberg e Waters (1985), em virtude de não existir, na norma, a adoção de uma linha de ação clara que promova o alcance dos objetivos estratégicos da organização, pois não é definido um prazo concreto para findar essa fase de amadurecimento, o que permite um percentual de majoração genérica que não reflete a real demanda das organizações. Além disso, está em desacordo também com a teoria do orçamento por desempenho, de Brumby e Robinson (2005), tendo em vista que não estipula metas claras e, consequentemente, pode interferir na definição dos recursos necessários, afetando o desempenho organizacional.

Para a correta compreensão da sistemática de planejamento, a DCA 11-1/2020 aborda a necessidade de se conhecer fatores como os indicadores de desempenho e aponta que esse tema está disponível na MCA 16-1/2022 (Indicadores estratégicos do COMAER). Contudo, esse manual define apenas quatro indicadores: capacidade operacional, controle do espaço aéreo brasileiro, indicador de logística composto e capacidade de treinamento (Brasil, 2022b). Nesse manual, não há previsão de indicadores de desempenho específicos para a Ação 2000, o que não se alinha à teoria do orçamento por desempenho, de Brumby e Robinson (2005), a qual prevê que a gestão orçamentária deve estar baseada em resultados mensuráveis.

A importância de haver indicadores de desempenho claramente definidos para uma determinada ação orçamentária é ratificada no Manual Técnico de Orçamento do Governo Federal do ano de 2023 (MTO). Ele define que as ações governamentais, sejam elas

orçamentárias ou não, devem atingir a meta estabelecida para seu respectivo Programa de Governo, a qual deve ser passível de se mensurar por um indicador de resultado (Brasil, 2023b).

De acordo com o Plano de Ação do COMAER para o exercício de 2023 (PCA 11-44/2023), o Programa 0032 (Programa de Gestão e Manutenção do Poder Executivo) engloba a Ação 2000 (Administração da Unidade), sendo essa última composta por dois Planos Orçamentários: PO 0000 - Despesas Diversas e PO 0002 - Manutenção Geral (Brasil, 2023c).

A Proposta Orçamentária para o exercício de 2023 (ICA 170-2/2022) menciona que as despesas referentes ao planejamento de uma determinada ação orçamentária para o ano seguinte devem ser inseridas no Sistema de Planejamento Institucional da Aeronáutica (SISPLAER 3.0). De acordo com essa proposta, cada lançamento efetuado deve estar associado a uma documentação comprobatória de planejamento que deve ficar devidamente arquivada nas Unidades Gestoras Responsáveis (UGR), com o intuito de comprovar a fundamentação da proposta orçamentária do COMAER. Depreende-se que essa documentação comprobatória seja o próprio Programa de Trabalho Anual (Brasil, 2022c)

Nesse sistema, as despesas são detalhadas por plano interno, natureza de despesa, ação e plano orçamentários, incluindo-se também a síntese do planejamento e as metas físicas e financeiras mensais. Percebe-se, então, que há uma dificuldade de correlacionar as demandas incluídas no PTA e aquelas inseridas no SISPLAER, visto que cada um deles estabelece parâmetros diferentes de controle. A criação de um sistema informatizado único, que atrelasse o PTA ao SISPLAER, utilizando os mesmos critérios de discriminação das demandas ora planejadas, seria importante para aperfeiçoar o processo de planejamento e acompanhamento da execução da Ação 2000. Depreende-se, então, que não há alinhamento com a teoria do orçamento por desempenho, de Brumby e Robinson (2005), visto que o processo de tomada de decisão do gestor público pode ficar comprometido diante dessa dificuldade.

A ICA 170-2/2022 destaca que o Agente Responsável por Ação Orçamentária possui como competência prever as demandas de sua respectiva ação, sendo importante para este artigo analisar a percepção desse Agente, a qual foi possível por meio da aplicação do questionário.

A ICA 170-2/2022 ressalta, ainda, que o orçamento por resultados deve balizar os lançamentos feitos no SISPLAER, de forma a permitir os ajustes devidos ao longo do tempo, por meio do acompanhamento de indicadores de metas físicas e financeiras, sendo de

competência da 5SC do EMAER realizar o acompanhamento físico-financeiro bimestral de todas as ações orçamentárias da Força Aérea.

Ainda, verifica-se que o Processo Orçamentário do COMAER (MCA 170-1/2022) expressa que apenas executar os recursos orçamentários não garante a otimização da gestão desses recursos, a qual só é assegurada por meio da validação de indicadores de desempenho (Brasil, 2022d).

Esses dados demonstram que há previsão legal focada no orçamento baseado em resultados cujo controle se dá por meio de indicadores de metas físicas e financeiras. Contudo, apenas a análise da legislação não garante o alinhamento à teoria do orçamento por desempenho, de Brumby e Robinson (2005), a qual expressa que o aprimoramento do desempenho organizacional pode ser alcançado por meio da vinculação entre os recursos e as metas físicas e financeiras. Para isso, resta saber o que de fato acontece na prática, a qual pôde ser averiguada por meio do questionário aplicado ao EMAER.

#### 4.2 QUESTIONÁRIO PARA 5SC3 DO EMAER

Foi aplicado questionário ao chefe da Terceira Seção da Quinta Subchefia (5SC3) do EMAER, à qual compete “propor estudos orçamentários e indicadores de desempenho orçamentário” (Brasil, 2021, p. 26). Cinco indagações compõem o questionário em voga, o qual consta no apêndice A desta pesquisa.

Considerando que a 5SC3 é responsável pelo acompanhamento físico-financeiro das Ações Orçamentárias do Comando da Aeronáutica, foi perguntado se esse acompanhamento é feito para todas as Ações Orçamentárias do COMAER. O militar respondeu que “o acompanhamento físico-financeiro existe apenas para aquelas ações orçamentárias que têm um produto, um entregável e que esse acompanhamento é feito no Processo de Acompanhamento Orçamentário (PROACOR), inserido no Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP)”.

Perguntado se a Ação 2000 (Administração da Unidade) possui um produto “entregável” bem definido, respondeu que “as ações da FAB vêm basicamente de dois programas do governo: a) Programa 0032 (Programa de Gestão e Manutenção do Poder Executivo) – são ações de caráter administrativo, como: pagamento de pessoal, saúde, Ação 2000. Não possuem um produto bem definido e b) Programa 2058 (Defesa Nacional) –

possuem um produto, um entregável bem definido, como a Ação 14XJ (compra do Gripen), Ação 20X9 relacionada à área do Ensino na FAB (quantidade de alunos formados), Ação 20XV do DECEA (espaço aéreo controlado)”.

Perguntado sobre como são definidas as metas físicas e financeiras de uma determinada Ação para um exercício orçamentário, respondeu que “primeiramente, são definidas as metas para aquele ano. A meta física é aquilo que vai ser entregue. A meta financeira é o valor do crédito que vai ser executado naquele ano. Com esses números, são feitos os indicadores de eficiência e eficácia. Eficácia usa como medida o que foi entregue e o que foi planejado. Eficiência leva em conta dois parâmetros: o que foi liquidado de fato e o que foi entregue. A primeira etapa do acompanhamento é feita no meio do ano corrente e tem o intuito de recalcular, reprogramar as metas. As metas físicas são feitas na elaboração do PLOA, que é feito no meio do ano anterior. No final do ano corrente, é feito o relatório final, com a justificativa do que foi ou não alcançado”.

Perguntado se a Ação 2000 possui metas físicas e financeiras e, em caso positivo, quais são elas e onde essas metas podem ser verificadas, respondeu que “com relação à Ação 2000, o controle está na Subdiretoria de Apoio Administrativo (SDAP). É a mais complexa de controlar porque não há objetivos tão bem definidos como acontece em outras Ações de Defesa. Não há uma meta física clara. A Ação 2000 possui quatro grandes grupos: serviços públicos, vida vegetativa, manutenção de bens e imóveis e contratos continuados. Em vida vegetativa é feito um controle histórico. A DIREF faz um acompanhamento bem de perto dos gastos com serviços públicos (gastou tem que pagar). Já a vida vegetativa depende muito do trabalho do gestor que usa os recursos da ação, administrando os contingenciamentos e solicitando as suplementações de crédito necessárias. Por fim, a Ação 2000 não gera meta física. Ela gera apenas meta financeira, que seria a relação entre Plano de Ação e percentual de despesas liquidada”.

Perguntado sobre como o EMAER faz a alocação de recursos da Ação 2000 no PLOA, destinados a cada OM da FAB, respondeu que “inicialmente, tem um levantamento na Ação 2000 que é feito na fase de captação, em que cada UGR faz o seu pedido no SISPLAER e encaminha para seu respectivo ODS. O controle é feito com o levantamento de quanto cada OM precisa para cada um dos grupos da Ação 2000. O EMAER possui um levantamento, um estudo do percentual de recursos necessários para manutenção de bens e imóveis. Para a vida vegetativa, o que se utiliza é mais a série histórica. Para diárias e passagens, é feita uma



divisão entre os Grandes Comandos, os quais definem suas prioridades”.

De acordo com as repostas acima, é possível depreender que a Ação 2000 não possui metas físicas definidas, as quais são essenciais para um correto acompanhamento físico-financeiro que é feito pela 5SC3. Portanto, essa prática não está alinhada à teoria do orçamento por desempenho, de Brumby e Robinson (2005), em virtude de não existir indicador de meta física para a Ação 2000.

Ao se analisar o que fora afirmado pela 5SC3 do EMAER, que o atual processo de planejamento da Ação 2000 considera apenas uma “série histórica” para distribuir os recursos orçamentários da Ação 2000 necessários para o próximo ano, é possível inferir que essa prática também não está alinhada à teoria do orçamento por desempenho, de Brumby e Robinson (2005), pois ao se trabalhar com a série histórica, não se associam os recursos necessários aos resultados pretendidos para determinado exercício financeiro. Dessa forma, podem perpetuar-se os possíveis equívocos que existam na estimativa e na distribuição de recursos do ano anterior para o ano seguinte, pois erros do passado podem estar sendo repetidos continuamente, visto que pode haver organizações que, historicamente, sempre receberam valores maiores, sem necessariamente possuírem tais demandas, as quais sofrem diversas mudanças com o passar do tempo.

Considera-se que as informações obtidas por meio do questionário aplicado ao Chefe da 5SC3 do EMAER, associadas aos dados obtidos por meio da revisão documental, permitiram identificar com mais clareza o atual processo de planejamento orçamentário da Ação 2000, demonstrando a inexistência de indicadores de desempenho de metas físicas relativos à Ação 2000, estando em desacordo com a teoria do orçamento por desempenho, Brumby e Robinson (2005).

#### 4.3 EXTRATOS DO TESOUREIRO GERENCIAL

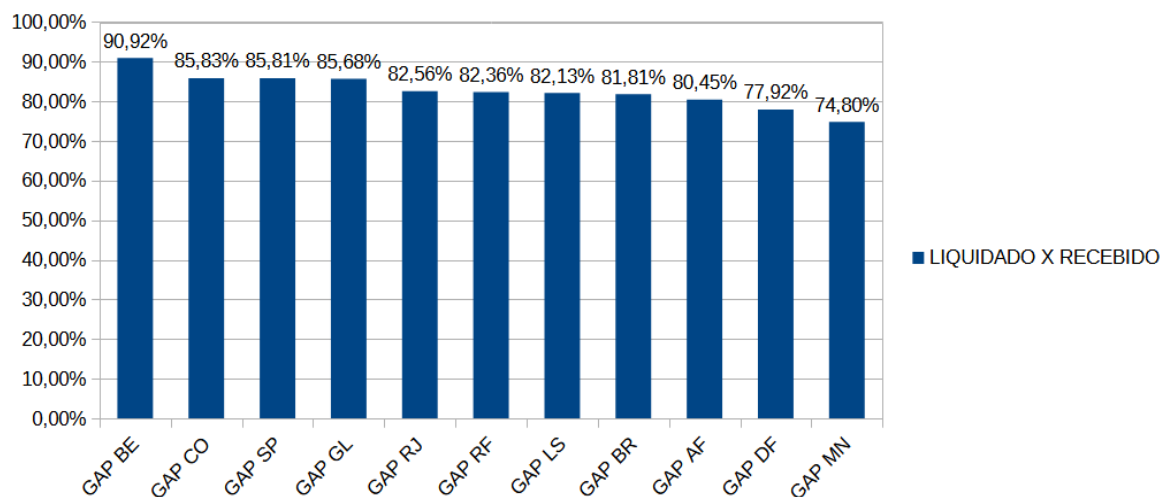
Tendo como base a teoria do orçamento por desempenho, de Brumby e Robinson (2005), foram extraídos relatórios do sistema Tesouro Gerencial, no intuito de analisar as metas financeiras da Ação 2000 no ano de 2023, por meio da execução orçamentária no SIAFI.

O gráfico 1 reflete o percentual de execução orçamentária, referente à relação entre o valor liquidado e a dotação recebida pelo Grupamento. Assim, foi possível verificar que o

GAP-BE foi a Unidade que obteve um maior percentual de execução da Ação 2000 (90,92%), ou seja, foi o que conseguiu liquidar o maior volume de recursos em comparação com o total que fora descentralizado para essa OM. O GAP-MN foi o que apresentou um menor percentual de execução da Ação 2000 no ano de 2023 (74,80%). A teoria do orçamento por desempenho, de Brumby e Robinson (2005), ao estipular a necessidade de se acompanhar o orçamento por metas, foi útil na identificação das metas financeiras da Ação 2000, alcançadas pelos Grupamentos de Apoio no ano de 2023.

O reflexo do baixo percentual de execução é a devolução dos recursos não utilizados para o erário, o que implica em uma diminuição histórica da execução daquela OM.

**Gráfico 1 - Ranking de Execução**



**Fonte:** A autora com base em dados do Tesouro Gerencial (2023).

Convém ratificar que, conforme MCA 170-1/2022, a mera execução financeira não confere a correta gestão dos recursos orçamentários. É mister possuir indicadores de desempenho válidos (Brasil, 2022d).

Em virtude de não existir metas físicas para a Ação 2000, conforme visto na análise do processo de planejamento da Ação 2000, não é possível verificar se as demandas planejadas foram atendidas ou não, tendo apenas como parâmetro as metas financeiras. Assim, resta falho o atendimento integral à teoria de Brumby e Robinson (2005), pois só foi possível mensurar as metas financeiras, as quais não garantem a otimização da gestão dos recursos da referida Ação.

#### 4.4 QUESTIONÁRIO SOBRE FCS

Foi aplicado o segundo questionário, destinado ao Agente Responsável pela Ação 2000 e aos chefes das Assessorias de Planejamento dos onze Grupamentos, com o intuito de analisar a percepção dos mesmos quanto aos principais quesitos que propiciam uma otimização do uso dos recursos da referida Ação. O questionário é composto de dez perguntas e encontra-se disponível no apêndice B desta pesquisa. Todos os militares questionados responderam às indagações.

Foi utilizado como referencial a teoria dos fatores críticos do sucesso, de Rockfart (1979), que serviu de base para propor a identificação desses fatores, como também verificar as diferentes percepções de cada militar pesquisado, os quais vivenciam culturas e realidades distintas em suas organizações. Foram adotados como quesitos: planejamento, engajamento da liderança, controle, comunicação, avaliação contínua e capacitação.

As perguntas 1 e 2 visam identificar qual a organização e o círculo hierárquico dos militares participantes.

As perguntas de 3 a 8 buscam apurar a percepção dos militares sobre o nível de criticidade em sua OM, relativo a cada quesito, no processo de planejamento e execução da Ação 2000, refletindo a situação real de sua organização.

Quanto maior a pontuação, significa que aquela OM mais valorizou determinado quesito em seu processo de gestão da Ação 2000. Analisando-se a percepção geral dos militares, percebe-se que o quesito planejamento foi o considerado como aquele em que a organização mais focou em sua gestão, enquanto o quesito capacitação foi o menos valorizado.

Comparando-se as respostas desse questionário com o *ranking* de desempenho financeiro da Ação 2000, é possível verificar que o GAP-BE foi o que obteve o maior percentual de execução financeira e que essa Unidade mais valorizou o quesito “planejamento”, de acordo com a percepção de seus militares. Dessa maneira, esses dados apontam que esse quesito pode ser um dos principais atributos a serem desenvolvidos em uma OM, a fim de se obter uma otimização do processo de planejamento e execução da Ação 2000. A tabela 1 apresenta os dados consolidados.

**Tabela 1** - Nível de criticidade dos quesitos

Perguntas 3 a 8						
Nível de criticidade dos quesitos						
Escala Likert: 1 a 5 (1 – mais crítico e 5 – menos crítico)						
OM	COMUNICAÇÃO	ENGAJAMENTO DA LIDERANÇA	PLANEJAMENTO	CAPACITAÇÃO	CONTROLE	AValiação CONTÍNUA
GAP AF	4	5	4	2	4	3
GAP BE	4	4	5	4	4	4
GAP BR	4	4	5	3	4	4
GAP DF	2	2	2	2	3	3
GAP GL	4	4	4	4	5	4
GAP LS	2	5	5	2	2	4
GAP MN	4	5	4	1	3	4
GAP RF	2	1	5	4	3	5
GAP RJ	5	5	5	4	5	5
GAP SP	5	5	5	1	5	5
GAP CO	4	5	5	4	4	4
AGENTE RESPONSÁVEL	2	3	2	2	2	2
<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>42</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>33</b>	<b>44</b>	<b>47</b>

**Fonte:** A autora com base no questionário sobre FCS.

A pergunta 9 buscou identificar a hierarquia entre esses seis quesitos, de acordo com o grau de importância que cada militar atribuiu a eles, independente do nível de criticidade no processo de planejamento e execução da Ação 2000 em sua OM, conforme dados da tabela 2.

**Tabela 2** - Hierarquia dos quesitos (percepção individual)

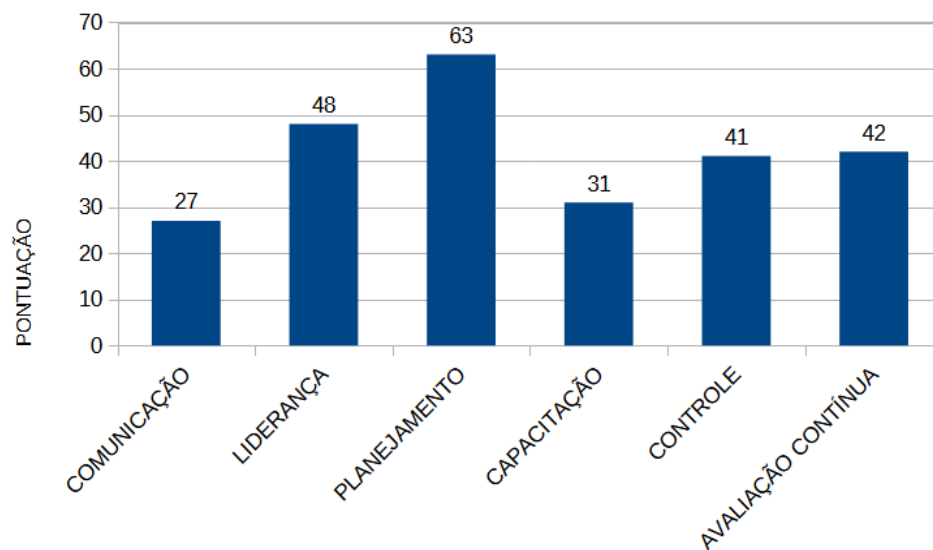
Pergunta 9						
Hierarquia dos quesitos						
Escala decrescente: 6 (maior importância) e 1 (menor importância)						
OM	QUESITOS					
	COMUNICAÇÃO	LIDERANÇA	PLANEJAMENTO	CAPACITAÇÃO	CONTROLE	AValiação CONTÍNUA
GAP AF	2	4	6	1	5	3
GAP BE	1	2	6	3	4	5
GAP BR	5	6	4	3	2	1
GAP DF	5	1	6	3	2	4
GAP GL	2	3	5	1	6	4
GAP LS	2	3	5	4	1	6
GAP MN	1	6	5	3	2	4
GAP RF	2	6	3	1	5	4
GAP RJ	1	5	6	3	4	2
GAP SP	1	4	5	6	3	2
GAP CO	4	5	6	1	2	3
AGENTE RESPONSÁVEL	1	3	6	2	5	4
<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>63</b>	<b>31</b>	<b>41</b>	<b>42</b>

**Fonte:** A autora com base no questionário sobre FCS.

Esta pesquisa obteve também a contribuição do Agente Responsável pela Ação 2000, o Diretor de Administração da Aeronáutica, o qual respondeu o questionário como forma de manifestar a sua percepção sobre o processo de planejamento e execução da Ação 2000. Para ele, o quesito “engajamento da liderança” é o mais valorizado pelas OM na gestão da Ação 2000 e ele considera como atributo mais importante o “planejamento”.

Fazendo-se uma análise da percepção geral dos militares, verifica-se um *ranking* de importância entre os quesitos examinados, conforme gráfico 2. Verifica-se que o quesito planejamento aparece como o mais importante pela maioria (54,55%) e os quesitos comunicação e capacitação aparecem mais vezes como os menos importantes no processo de planejamento e execução da Ação 2000, de acordo com a percepção dos militares.

**Gráfico 2** - Hierarquia dos quesitos (percepção geral)



**Fonte:** A autora com base no questionário sobre FCS.

A pergunta 10 visava identificar possíveis sugestões de quesitos que possibilitem uma otimização do processo de planejamento e execução da Ação 2000, conforme tabela 3. Diversas ideias surgiram, valendo destacar a sugestão de desenvolvimento de um sistema próprio para acompanhar tanto o planejamento quanto a execução da Ação 2000 e a criação de metas físicas para a Ação 2000, vinculadas a Planos Internos.

**Tabela 3** - Sugestões de novos quesitos

OM	Pergunta 10
	Sugestão de novos quesitos
GAP-AF	a) Calendário de licitações e b) Cortes no orçamento
GAP-BE	Não há
GAP-BR	Não há
GAP-DF	Não há
GAP-GL	Não há
GAP-LS	a) Calendário de licitações
GAP-MN	a) Sistema próprio para acompanhar tanto o planejamento quanto a execução da Ação 2000
GAP-RF	a) Peculiaridades locais de cada Organização
GAP-RJ	a) Cortes no orçamento
GAP-SP	a) Cortes no orçamento
GAP-CO	a) Planejamento dos órgãos superiores
AGENTE RESPONSÁVEL	a) Metas físicas para a Ação 2000, vinculadas a Planos Internos

**Fonte:** A autora com base no questionário sobre FCS.

Dessa forma, foi possível analisar a percepção do Agente Responsável pela Ação 2000 e dos chefes das APLG dos onze Grupamentos, quanto aos principais quesitos que propiciam uma otimização do uso dos recursos a eles destinados, tendo logrado êxito no alcance do objetivo específico 3.

## 5 CONCLUSÃO

A gestão orçamentária da Ação 2000 requer uma interação entre o planejamento e a execução dos recursos a ela vinculados. Considerando a conexão existente entre essas duas variáveis, esta pesquisa foi elaborada no intuito de sanar o seguinte problema: de que maneira o atual processo de planejamento orçamentário da Ação 2000 influencia a execução dos recursos destinados à manutenção das organizações militares, os quais são fundamentais para garantir o preparo e emprego do poder aeroespacial?

Nesse contexto, buscou-se responder a indagação proposta e alcançar o seu objetivo geral, apresentando para tal três objetivos específicos: identificar o atual processo de planejamento orçamentário da Ação 2000 e a existência de possíveis indicadores de desempenho relativos à Ação 2000; analisar a execução orçamentária da Ação 2000, no exercício de 2023, nos GAP subordinados à DIRAD e analisar a percepção do Agente Responsável pela Ação 2000 e dos chefes das APLG dos onze Grupamentos, quanto aos

principais quesitos que propiciam uma otimização do uso dos recursos a eles destinados.

A viabilidade do alcance dos objetivos específicos foi possível mediante a revisão documental, a análise de extratos oriundos do Tesouro Gerencial, a aplicação de um primeiro questionário para o chefe da 5SC3 (constante no apêndice A) e de um segundo questionário destinado ao Agente Responsável pela Ação 2000 e aos Chefes das APLG dos GAP (constante no apêndice B).

No alcance do primeiro objetivo, por meio da revisão documental, percebe-se que há previsão legal no COMAER relativa ao processo de planejamento orçamentário focado em resultados e com o alinhamento desse processo nos três níveis de gestão: estratégico, operacional e tático. Nesse último nível encontra-se o PTA, documento que planeja as demandas da OM em relação à Ação 2000 e que serve de base para os lançamentos dessas demandas no sistema SISPLAER, no qual são consolidadas as necessidades e são aplicados possíveis contingenciamentos dos recursos. Contudo, o PTA e o SISPLAER usam critérios diferentes, o que dificulta a comunicação efetiva entre eles e, conseqüentemente, fica prejudicada a identificação das reais demandas daquela OM. A revisão documental também possibilitou verificar a inexistência de indicadores de desempenho físicos para a Ação 2000.

A partir do questionário aplicado ao chefe da 5SC3 do EMAER (constante no apêndice A), foi possível obter uma melhor compreensão do processo de planejamento orçamentário da Ação 2000, tendo sido verificado que o EMAER utiliza a série histórica para distribuir os recursos da Ação 2000 em um determinado exercício financeiro. Assim, percebe-se que não há uma vinculação direta desse histórico com as reais demandas inseridas pela OM no SISPLAER e nem a vinculação direta das demandas do SISPLAER com as demandas inseridas no PTA. O questionário também trouxe a informação de que há apenas metas financeiras para a Ação 2000, ratificando o fato de que não há metas físicas relativas ao controle dessa Ação.

No alcance do objetivo específico 2, foram analisadas as metas financeiras da Ação 2000 obtidas pelos Grupamentos de Apoio, no ano de 2023. Elaborou-se um *ranking* de execução orçamentária entre os onze Grupamentos, tendo se destacado em primeiro lugar o GAP-BE (com 90,92%) e, em último lugar, o GAP-MN (com 74,80%). O reflexo do baixo percentual de execução é a devolução dos recursos não utilizados para o erário, o que implica em uma diminuição histórica da execução daquela OM. Em virtude de não haver metas físicas para a Ação 2000, não é possível perceber se as demandas planejadas deixaram de ser

atendidas ou não com a devolução dos recursos ocasionada pela não totalidade da execução financeira. Percebe-se que o atual processo de planejamento da Ação 2000 prejudica a eficiência da execução da Ação 2000.

No alcance do objetivo específico 3, por meio do questionário destinado aos chefes das APLG dos GAP e ao Agente Responsável pela Ação 2000, verificou-se que o quesito planejamento foi considerado pela maioria dos militares (54,55%) como o de maior importância dentre os seis quesitos propostos. Cabe ressaltar que o GAP-BE, que obteve a melhor meta financeira no ano de 2023, considerou que sua OM mais valorizou o quesito planejamento em seu processo de gestão da Ação 2000, como também considerou esse quesito como o mais importante.

Em suma, conclui-se que há diversas lacunas presentes no atual processo de planejamento da Ação 2000, como a inexistência de metas físicas para a Ação 2000, o planejamento baseado em série histórica e a falta de integração entre o PTA e o SISPLAER. Dessa forma, conclui-se que a hipótese inicial desta pesquisa é verdadeira, tendo em vista que essas lacunas influenciam negativamente a eficiência na execução dos recursos orçamentários a ela destinados, pois não garantem a otimização na distribuição dos créditos e nem um controle crível e transparente para o uso de seus recursos.

A partir da interpretação das informações coletadas foi atingido o objetivo geral deste estudo de analisar como o atual processo de planejamento orçamentário da Ação 2000 influencia a execução de recursos dessa Ação, nos Grupamentos de Apoio subordinados à DIRAD, no ano de 2023.

Dessa forma, pautados nos referenciais teóricos ora apresentados, os resultados encontrados apontam sobre a necessidade de atualização das legislações e das práticas afetas ao planejamento orçamentário da Ação 2000, com a definição de metas físicas que, juntamente com as metas financeiras, possam contribuir para uma melhor eficiência na execução dos escassos recursos vinculados a essa Ação.

Perante a importância do assunto para o preparo e emprego do Poder Aeroespacial, os quais só são garantidos se as organizações da Força Aérea estiverem funcionando de forma plena, ou seja, se estiverem planejando e executando com eficiência os recursos da Ação 2000, este estudo permite sugerir investigações vindouras referentes ao possível desenvolvimento de um sistema informatizado único para gestão integrada da Ação 2000.



## REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Universidade da Califórnia, Editora Dow Jones Irwin, 1971.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 23 fev. 2024.

BRASIL. [DCA 11-1 (2020)]. **Sistemática de planejamento e gestão institucional da Aeronáutica**. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br>. Acesso em: 23 fev. 2024.

BRASIL. [DCA 11-45 (2018)]. **Concepção estratégica Força Aérea 100**. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br>. Acesso em: 23 fev. 2024.

BRASIL. [DCA 19-5 (2020)]. **Diretriz para o aprimoramento da reestruturação do Comando da Aeronáutica – Projeto Piloto**. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br>. Acesso em: 26 fev. 2024.

BRASIL. [END (2020)]. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, DF: Congresso Nacional. Disponível em: [https://www.www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado\\_e\\_defesa/pnd\\_end\\_congresso\\_.pdf](https://www.www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado_e_defesa/pnd_end_congresso_.pdf). Acesso em: 25 jun. 2024.

BRASIL. [ICA 170-2 (2022)]. **Proposta orçamentária para o exercício de 2023**. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br>. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. [MCA 16-1 (2022)]. **Indicadores estratégicos do Comando da Aeronáutica**. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br>. Acesso em: 23 fev. 2024.

BRASIL. [MCA 170-1 (2022)]. **Processo Orçamentário do Comando da Aeronáutica**. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br>. Acesso em: 19 fev. 2024.

BRASIL. [MTO (2023)]. **Manual Técnico do Orçamento**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento e Orçamento. Disponível em: <https://www1.siop.planejamento.gov.br/mto/doku.php/mto2023>. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. [PCA 11-44 (2023)]. **Plano de Ação do Comando da Aeronáutica**. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br>. Acesso em: 19 fev. 2024.

BRASIL. [PND (2020)]. **Política Nacional de Defesa**. Brasília, DF: Congresso Nacional. Disponível em: [https://www.www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado\\_e\\_defesa/pnd\\_end\\_congresso\\_.pdf](https://www.www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado_e_defesa/pnd_end_congresso_.pdf). Acesso em: 25 jun. 2024.

BRASIL. [Portaria EMAER nº 59/CEMAER (2023)]. **Estabelece os cargos que exercerão a função de Agentes Responsáveis para as Ações e os Planos Orçamentários vinculados ao Comando da Aeronáutica**. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br>. Acesso em: 19 fev. 2024.

BRASIL. [Portaria GABAER nº 425/GC3 (2022)]. **Dispõe sobre classificação e qualificação de Unidades do Comando da Aeronáutica, no SIAFI e a correlação entre apoiadas e apoiadoras**. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br>. Acesso em: 19 fev. 2024.

BRASIL. [RICA 20-8 (2021)]. **Regimento Interno do Estado-Maior da Aeronáutica**. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br>. Acesso em: 19 fev. 2024.

BRUMBY, Jim e ROBINSON, Marc. **Does Performance Budgeting Work: An Analytical Review of the Empirical Literature**. IMF Working Paper 05/210. Washington: International Monetary Fund, 2005.

CAVALCANTE, Pedro Luiz. **Orçamento por desempenho: uma análise qualitativa comparada dos modelos de avaliação dos programas governamentais no Brasil e nos Estados Unidos**. São Paulo: Revista de Gestão USP, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DIAMOND, J. **From Program to Performance Budgeting: The Challenge for Emerging Market Economies**. Washington: International Monetary Fund, 2003.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. **Of strategies, deliberate and emergent**. Management Journal, Hoboken, NJ, 1985.

QUINTELLA, H.; ROCHA, H.; ALVES, M. **Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento**. Revista Produção, 2005.

ROCKART, J.F. **Chief executives define their own data needs**. Massachusetts: Harvard Business Review, 1979.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA 5SC3 DO EMAER**

### **AÇÃO 2000: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA EFICIÊNCIA NO PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA**



#### **Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica**

Prezado militar,

este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (CCEM 2024), cujo objetivo analisar a relação entre planejamento e execução orçamentários da Ação 2000.

Sua participação é anônima e voluntária, sendo de suma importância para o estudo em questão. Os dados coletados serão de uso estritamente científico. Cabe ressaltar que o questionário não tomará mais de quinze minutos de seu tempo.

Desde já, agradeço a atenção ora dispendida.

- 1) Considerando que a 5SC3 é responsável pelo acompanhamento físico-financeiro das Ações Orçamentárias do Comando da Aeronáutica, o sr poderia dizer se esse acompanhamento é feito para todas as Ações Orçamentárias do COMAER?
- 2) A Ação 2000 (Administração da Unidade) possui um produto “entregável” bem definido?
- 3) Como são definidas as metas físicas e financeiras de uma determinada Ação para um exercício orçamentário?
- 4) A Ação 2000 possui metas físicas e financeiras? Em caso positivo, quais são elas e onde essas metas podem ser verificadas?
- 5) Como o EMAER faz a alocação de recursos da Ação 2000 no PLOA, destinados a cada OM da FAB?

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE FCS**

### **AÇÃO 2000: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA EFICIÊNCIA NO PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA**



#### **Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica**

Prezado militar,

este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (CECM 2024) e possui como objetivo verificar a percepção do Agente Responsável pela Ação 2000 e dos chefes das Assessorias de Planejamento e Governança (APLG) dos GAP subordinados à DIRAD, diretamente envolvidos no processo de planejamento e execução orçamentários da Ação 2000, sobre quais seriam os fatores críticos para auferir uma otimização na relação entre essas duas variáveis.

Sua participação é anônima e voluntária, sendo de suma importância para o estudo em questão. Os dados coletados serão de uso estritamente científico.

Cabe ressaltar que o seu preenchimento não tomará mais de quinze minutos de seu tempo.

Desde já, agradeço a atenção ora dispendida.

**As perguntas de 1 e 2 visam analisar as respostas de acordo com a Organização Militar e o círculo hierárquico do militar.**

1) A qual Organização Militar o sr(a) pertence?

( ) GAP-RJ

( ) GAP-AF

- ☐ GAP-GL
- ☐ GAP-LS
- ☐ GAP-SP
- ☐ GAP-CO
- ☐ GAP-RF
- ☐ GAP-MN
- ☐ GAP-BE
- ☐ GAP-DF
- ☐ GAP-BR

2) Qual seu posto?

- ☐ Ten Brig
- ☐ Maj Brig
- ☐ Brig
- ☐ Cel
- ☐ Ten Cel
- ☐ Maj
- ☐ Cap
- ☐ Ten
- ☐ Asp

**As perguntas de 3 a 8 visam identificar a percepção dos militares sobre o nível de criticidade em sua OM, relativo a cada quesito, no processo de planejamento e execução da Ação 2000, refletindo a situação real de sua organização.**

3) COMUNICAÇÃO

Em sua percepção, o processo de comunicação durante a fase de planejamento da Ação 2000 (que ocorre no Sistema de Planejamento Orçamentário da Aeronáutica - SIPLORC e na elaboração do Programa de Trabalho Anual - PTA), acontece de forma eficiente em sua OM? (Em outras palavras, existe uma comunicação efetiva, clara e padronizada entre o setor que cuida dos lançamentos no SIPLORC e os diversos setores que demandam despesas da Ação 2000 incluídas no PTA?)

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ não concordo nem discordo
- ☐ discordo totalmente
- ☐ discordo

#### 4) ENGAJAMENTO DA LIDERANÇA

Em sua percepção, há o apoio da chefia no processo de planejamento e execução orçamentária da Ação 2000 em sua OM? (Em outras palavras, seu chefe imediato está comprometido de forma eficaz com o processo de planejamento e a execução orçamentários da Ação 2000, incentivando a capacitação de seus liderados, apoiando-os nas dificuldades enfrentadas e comunicando de forma clara os objetivos da Organização?)

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ não concordo nem discordo
- ☐ discordo totalmente
- ☐ discordo

#### 5) PLANEJAMENTO

O sr considera que sua OM realiza as gestões necessárias para a otimização do processo de planejamento da Ação 2000? (Em outras palavras, sua OM realiza reuniões prévias ou qualquer outra prática que vise à consolidação das demandas dos diversos setores para depois priorizá-las e só então efetivar os lançamentos no SIPLORC e também no PTA?)

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ não concordo nem discordo
- ☐ discordo totalmente
- ☐ discordo

#### 6) CAPACITAÇÃO

O sr considera que sua OM investe na capacitação de todos os militares envolvidos no processo de planejamento da Ação 2000? (Em outras palavras, todos os militares que atuam

na consolidação das demandas da OM, relativas à Ação 2000, possuem o conhecimento necessário para efetuar os lançamentos de tais demandas dentro do SIPLORC ou no PTA, compreendo as legislações e normas afetas ao tema?)

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ não concordo nem discordo
- ☐ discordo totalmente
- ☐ discordo

#### 7) CONTROLE

Em sua percepção, existe em sua OM um efetivo controle do planejamento e da execução da Ação 2000? (Em outras palavras, sua OM monitora, com periodicidade adequada, aquilo que fora planejado no PTA e no SIPLORC, comparando com a LOA e com o que de fato está sendo executado na referida Ação, efetuando os ajustes necessários?)

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ não concordo nem discordo
- ☐ discordo totalmente
- ☐ discordo

#### 8) AVALIAÇÃO CONTÍNUA

Em sua percepção, sua OM efetua os devidos ajustes no processo de planejamento e execução orçamentária da Ação 2000 de um ano para outro? (Em outras palavras, sua OM adota medidas para corrigir as divergências encontradas no processo de planejamento e execução da Ação 2000 no ano anterior, visando mitigar os riscos do referido processo no exercício vindouro?)

- ☐ concordo totalmente
- ☐ concordo
- ☐ não concordo nem discordo
- ☐ discordo totalmente
- ☐ discordo

**A pergunta 9 visa identificar o grau de importância atribuído pelo militar a cada quesito, no que tange ao planejamento e execução da Ação 2000.**

9) De acordo com sua percepção, coloque em ordem decrescente os quesitos mencionados acima, de acordo com o grau de importância atribuído a cada um deles. Para isso, considere os pesos de 1 a 6, sendo 1 o de menor importância e 6 o de maior importância.

	1	2	3	4	5	6
<b>Comunicação</b>						
<b>Engajamento da liderança</b>						
<b>Planejamento</b>						
<b>Capacitação</b>						
<b>Controle</b>						
<b>Avaliação contínua</b>						

**A pergunta 10 visa identificar se há algum outro fator crítico relacionado ao processo de planejamento e execução da Ação 2000, além daqueles contemplados nas perguntas de 3 a 8, de acordo com a percepção dos militares.**

10) O senhor(a) considera que há algum outro fator crítico relevante no processo de planejamento e execução orçamentários da Ação 2000, além daqueles já listados nas questões de 3 a 8? (Resposta livre)

---