

PLANEJAMENTO NO CENTRO DO LANÇAMENTO DA BARREIRA DO INFERNO: Um estudo de caso

Carlos Alexandre da Silva Neto¹

Richard Medeiros de Araújo²

Maria Arlete Duarte de Araújo³

RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar os elementos do planejamento que influenciaram a execução orçamentária e o cumprimento de metas do Centro do Lançamento da Barreira do Inferno (CLBI), no período de 2011 a 2014, localizado em Natal, estado do Rio Grande do Norte. Metodologicamente, foi feito um levantamento junto aos gestores que participaram das atividades ligadas ao planejamento, de 2011 a 2014, através de questionários. Também foram levantados dados junto ao Programa de Trabalho Anual (PTA) do CLBI no período citado. Dentre os principais resultados, tem-se que a falta de priorização por parte da alta direção é um fator que dificulta a execução do planejamento, o alinhamento das metas com a missão da organização, o envolvimento dos setores da execução do PTA e, conseqüentemente, o alcance das metas da organização. Conclui-se pela necessidade de implantação de procedimentos para elaboração e monitoramento do PTA, dado que este é o principal instrumento de planejamento e que sua eficácia pode ser alcançada com a inclusão de indicadores de gestão.

¹ Mestre em Gestão Pública pelo PPGP/UFRN. e-mail; casn74@yahoo.com.br

² Doutor em Administração pela UFRN e professor do PPGP/UFRN. e-mail: richardmaraujo@uol.com.br

³ Doutora em Administração pela FGV e professora do PPGP/UFRN. email: mariaarlete1956@gmail.com

PALAVRAS-CHAVE: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL. EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA. EFICÁCIA.

INTRODUÇÃO

As exigências que a sociedade brasileira impõe aos administradores públicos, de aplicação responsável dos recursos, direcionam as atividades administrativas para a adoção de processos de planejamentos que sejam transparentes e bem formulados para atendimento às demandas dos cidadãos.

Nesse cenário, os órgãos públicos precisam garantir sua eficiência e continuidade, buscando cumprir seus objetivos por meio do atendimento às inúmeras solicitações que lhes são impostas. Isso leva à necessidade de que os gestores mobilizem os recursos materiais, humanos, logísticos, financeiros, tecnológicos e culturais guiados por uma visão orientadora do futuro. Olhar para o futuro significa, pois identificar alternativas de ação, quantificá-las e escolher aquelas que permitam o alcance dos objetivos da organização (MATIAS, 2010).

Uma das principais falhas nas instituições públicas, segundo Matias (2010), tem a ver com os meios e não com os objetivos, pois há um sistema arcaico de processos que induz à acomodação e à rotina, fazendo com que os desafios, baseados no conhecimento e na informação rápida e mutante, perpetuem-se. Por isso, facilitar a solução de problemas pela ação catalisadora aplicada a todos por meio de um caminho a ser seguido.

Na literatura, atribui-se denominação especial para o planejamento em função do nível hierárquico em que ele ocorre. Assim, tem-se o planejamento tático operacional (intermediário) e o que fica a cargo da alta gestão, vinculado à estratégia da organização, denominado de planejamento estratégico ou institucional, o qual se relaciona à visão de mundo futura dos decisores (MATIAS, 2012).

Nos dias atuais, o planejamento estratégico é enfatizado em todas as organizações. Essa ferramenta da administração tornou-se a mola mestra para o processo de planejamento, na medida em que o seu foco é orientado para os objetivos que devem ser alcançados, sendo este um dos elementos mais importantes para qualquer gestão (MATIAS, 2012; AMARU, 2000). A adoção do planejamento, na Administração Pública, não é algo recente e as modificações que vêm sendo incorporadas, na literatura também, têm rebatimentos da esfera pública.

O planejamento governamental, no Brasil, está claramente definido no art. 165 da Constituição Federal de 1988, que disciplina que Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: I - o plano plurianual; II - as diretrizes orçamentárias; III - os orçamentos anuais. Assim, percebe-se que sua adoção deve fazer parte de todas as instituições que compõem a administração pública brasileira, sendo um princípio exigível no nível executivo e em todos os níveis de governo, gerando reflexos em toda a administração indireta, independente de sua denominação jurídica.

Setorialmente, em concordância com essa exigência, o Programa Espacial Brasileiro, consubstanciando no Programa Nacional de Atividades Espaciais (PNAE) - que define a política espacial brasileira - é de competência do Comando da Aeronáutica (COMAER) que define o processo de gerenciamento do Programa e assume a responsabilidade por todos os delineamentos operacionais em todos os níveis de gestão.

Dentro do Comando da Aeronáutica (COMAER), o Centro de Lançamento da Barreira do Inferno (CLBI) é uma unidade que tem por finalidade executar e prestar apoio às atividades de lançamento e rastreamento de engenhos aeroespaciais e outras atividades de desenvolvimento tecnológico de interesse do COMAER relacionados com a política da Aeronáutica para pesquisa e desenvolvimento e com a Política Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais (PNAE).

O CLBI foi criado em 12 de outubro de 1965, por meio da portaria S-139/GM3. Em 15 de dezembro de 1965, foi lançado o primeiro foguete em uma operação

conjunta com a NASA – Agência Espacial Norte-americana (DCTA, 2015). O CLBI exerce suas atividades de rotinas e operacionais de acordo com o Programa de Trabalho Anual (PTA) que é orientar, de forma integrada e articulada com o Plano Setorial do DCTA, as ações do Centro de Lançamento da Barreira do Inferno (CLBI).

Para cumprir sua missão, o CLBI contou com recursos orçamentários da ordem de R\$ 39 milhões executados no exercício de 2011 a 2014 (SIAFI, 2014), oriundos tanto do COMAER como da Agência Espacial Brasileira (AEB), provenientes dos Termos de Cooperação firmados entre o Centro e a Agência. A dificuldade na implementação dos recursos tem sido uma constante, em vários níveis do governo central, pois mesmo nos casos de previsão orçamentária a sua materialização em recursos financeiros vêm sofrendo interveniência por parte do próprio executivo federal, seja na intenção de ajustes ou com o objetivo de cumprir metas de outro teor público, que não o cumprimento do planejado.

Esse descompasso tem como consequência mais direta o fato de que as organizações militares das forças armadas e os institutos de pesquisa e desenvolvimento vêm passando por restrições financeiras, geradas por diversos cortes orçamentários adotados pelo Governo Federal na última década, segundo informações nos relatórios anuais de gestão de projetos do Ministério da Defesa (BRASIL, 2010).

Por conseguinte, o Departamento de Ciência e Tecnologia da Aeronáutica (DCTA), comando responsável por gerenciar as atividades desenvolvidas pelos Centros de lançamentos e Institutos tecnológicos de atividades espaciais – tem procurado minimizar o impacto causado pela diminuição de orçamento de várias formas: otimizando os meios operacionais, capacitando o pessoal nos próprios órgãos e realizando instruções e cursos ministrados por monitores e engenheiros dos próprios.

Contudo, as medidas adotadas não foram suficientes e os projetos e atividades operacionais sofrem atrasos constantes em função da falta de verba necessária. Para perceber a dimensão desse retardo, basta observar o

desenvolvimento do programa espacial da Índia, iniciado vinte anos após o brasileiro e, atualmente, considerados dez anos à frente mais desenvolvido.

Em decorrência da política de contenção de despesas, acima referida, os recursos recebidos pelo CLBI foram reduzidos por medidas de contenção de despesas. Assim sendo, o planejamento geral do Centro é afetado com atrasos e constantes discontinuidades em seus projetos de manutenção e infraestrutura. Inclusive, as atividades-meio que dão apoio aos sistemas para os lançamentos no Centro estão inacabadas e, conseqüentemente, as operações de lançamentos de veículos não ficam prontas para lançamento dos foguetes e realização dos experimentos.

Diante desse diagnóstico, e, da necessidade de refletir sobre os entraves colocados para obtenção de maior eficiência, eficácia e efetividade das políticas, este artigo se dispõe a apresentar uma proposta de melhoria do processo de planejamento do CLBI para efetivação de uma gestão pública, pautada em resultados a partir de um trabalho de intervenção realizado no CLBI durante o ano de 2016.

A estrutura do artigo está organizada em seis seções, além dessa introdução. A segunda seção trata da importância do planejamento na Administração Pública para o alcance de resultados a partir de uma visão compartilhada de futuro por todos os atores envolvidos na dinâmica organizacional; a terceira apresenta o lócus da pesquisa - o COMAER/CLBI e o diagnóstico realizado durante o processo de intervenção como uma etapa preliminar para definição de novos procedimentos para elaboração do planejamento; a quarta aborda o desenho metodológico para obtenção de informações para o diagnóstico e proposta de melhoria; a quinta seção apresenta a proposta de melhoria para elaboração e monitoramento do planejamento e, por fim, na última sessão, defende a adoção dos novos procedimentos de planejamento para dar mais eficácia ao Plano Anual de Trabalho do CLBI.

2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública, nas duas últimas décadas, vem buscando adotar um conjunto de práticas gerenciais novas na tentativa de enfrentar os desafios de demandas sempre crescentes da sociedade. A adoção de novas práticas de gestão foi intensificada a partir do conjunto de aportes teóricos que ficaram convencionados como Nova Gestão Pública (NPG) e que ajudaram a moldar as reformas do Estado, em vários países do mundo, a partir dos anos 70. Assim, ações tipicamente implementadas, na gestão privada, ganharam foco e outras já praticadas no âmbito da administração pública foram revistadas, em especial, a função de planejamento como uma função alocativa de preferências públicas e, por conseguinte da distribuição de recursos orçamentários.

O planejamento, de maneira geral, pode ser entendido como um processo reflexivo sobre a organização e suas práticas, com o objetivo de antecipar o futuro. Nesse aspecto, Chorny (1998) mostra que planejar consiste, basicamente, em decidir com antecedência o que será feito para mudar condições insatisfatórias no presente ou evitar que condições adequadas venham a deteriorar-se no futuro. Para Amaru (2000), planejar é definir um objetivo e traçar possíveis rotas a serem percorridas.

É importante destacar que o planejamento não deve ser entendido como fim em si mesmo. Nesse aspecto, Matias (2012) diz que esse é um instrumento essencial como suporte de gestão, de controle social e de aprendizagem organizacional. O planejamento, em geral, possui quatro etapas, quais sejam: estabelecimento dos objetivos a alcançar, tomada de decisões a respeito das ações futuras, elaboração de planos e de ação.

Assim, a concepção de um plano de ação é realizada por meio do planejamento, seja ele tático, operacional ou estratégico. Nesse aspecto, para Matias (2009), o propósito do plano é atingir um conjunto de objetivos, o que implica dizer que o ato de planejar requer a existência de objetivos. No campo do tático,

estruturam-se os elementos da média gestão que enfocam as áreas da organização, apontando para os seus processos e caminhos intermediários. O planejamento estratégico enfatiza o longo prazo nos objetivos e na análise global do cenário e, por essa razão, está se tornando sinônimo para qualquer processo considerado estratégico, o que, na verdade, é um conceito errado, visto que o processo do planejamento da organização é um elemento que faz parte de toda estratégia da organização.

Para Oliveira (1991), reconhecer o planejamento como processo implica considerá-lo um instrumento dinâmico e uma atividade em constante revisão. Esse mecanismo instituído para facilitar o alcance de metas consiste de meios para estruturar recursos e ações voltados para certos objetivos que, dessa forma, podem ser geridos com efetividade.

Segundo Matias (2012), o planejamento, aceito como processo, para tornar-se eficiente, eficaz, exige sistematização, organização, decisão e previsão. No processo de planejamento, as diretrizes balizam as linhas de ação a serem observadas, sendo necessário reduzir, eliminar ou controlar os problemas identificados. Quanto às metas, são as expressões quantitativas de um objetivo. Nesse caso, o termo processo diz respeito ao elenco de fases sucessivas de um fenômeno que se desenvolve de forma ininterrupta.

Outra premissa básica de todo processo de planejamento, talvez a atividade mais desafiante do administrador público, seja a promoção da sinergia daqueles envolvidos no processo segundo Oliveira (1991). A sinergia corresponde a uma ação coordenada entre vários elementos que compõem um sistema, de tal modo que a soma das partes é maior que o efeito obtido isoladamente através de cada elemento.

Segundo o próprio Oliveira (1991) essa é uma variável importante e deve ser considerada no processo de planejamento. No entanto, a prática mostra que essa é a variável não considerada. Primeiro, planeja-se para depois despender energia a fim de promover o devido entendimento e, sobretudo, o comprometimento das

pessoas envolvidas. No intuito de eliminar isso, é indispensável à mobilização indistinta de todos os servidores, visando gerar um alto nível de comprometimento desde o ponto de partida (LOPES, 2009).

Ademais, o planejamento deve acontecer com a participação dos gestores das diversas áreas da organização para que exista o cumprimento das condições operacionais adequadas. Nesse sentido, Schimidt (2002) ressalta que nessa fase devem-se escolher as alternativas operacionais.

Para Stoner e Freeman (1999), o planejamento concretiza-se na etapa da execução a partir da implementação das ações estratégicas. Nessa etapa, a coordenação do processo de planejamento deve ter como objetivo a racionalização com vistas à eficiência, eficácia e efetividade do emprego do poder de fazer acontecer e dispor do recurso para tal e, a implementação, por sua vez, deve preocupar-se com a capacidade dos que tem o papel de executar as ações estratégicas.

Já para Osborne e Gaelber (1998), em relação ao planejamento, há duas posições a serem consideradas: a primeira entende-o como atividade orientada para a obtenção de um resultado racional, considerando que enfrenta uma escassez de recursos que, por conseguinte, induz a racionalizar sua forma de utilização. Já a segunda vislumbra-o como um processo de decisão e, desse modo, a atividade de planejar passa a ser aceita como prática de decidir preliminarmente.

Para Osborne e Gaelbler (1998), se a gestão pública não for orientada por missões, e sim por regras e previsões orçamentárias definidas, o excesso de burocracia reduzirá o ritmo do cumprimento de metas, gerando ineficiência e desperdícios de recursos. Na administração pública, a gerência do patrimônio é seu propósito e objetivo principal, visando estabelecer metas e valores para a organização.

Dessa forma, o planejamento e o controle constituem um ciclo interativo. Pode-se dizer, assim, que o planejamento e o controle são duas faces da mesma moeda, pois um é necessário ao outro, visto que um planejamento sem controle

pode gerar um resultado qualquer, sem atender às metas estabelecidas; um controle sem planejamento é inócuo, pois não existe nenhuma direção a ser seguida, pouco importando com os resultados obtidos.

A importância do planejamento assume, pois, centralidade na gestão pública já que o esforço de antecipação do futuro além de orientar a tomada de decisões em relação a todas as áreas funcionais é mobilizadora de todos os recursos necessários ao alcance de resultados.

A seção a seguir trata do CLBI como *lócus* do processo de intervenção tendo o planejamento como foco.

Como lembra Bresser-Pereira (2001), o Estado brasileiro passou por três modelos de administração. O primeiro ficou conhecido como patrimonialismo, que compreendeu o período de 1821 até 1930; o segundo modelo, de administração burocrática, identificado como modelo vigente durante o governo do Presidente Getúlio Vargas a partir de 1930; e, finalmente, em 1995, por meio do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), com a tentativa de implementação do modelo de administração gerencial. Avaliando esses modelos de administração, pode-se afirmar que a ideia de planejamento no primeiro modelo que findou na década de 1930 não se colocava, cabendo a sua incursão nas gestões apenas a partir do modelo burocrático, muito mais presente na esfera federal do que nas outras esferas de governo e, assim sendo, não se constituindo em uma prática sistemática de ação gerencial definidora de rumos a escolher em toda a administração pública.

A opção pelo planejamento como um método de governo foi respaldada pela Constituição Federal de 1988 que em seu Art. 165 que disciplina que leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: I - o plano plurianual; II - as diretrizes orçamentárias; III - os orçamentos anuais.

Deve-se atentar que a Constituição de 1891 atribuiu ao Congresso a responsabilidade de orçar as receitas/despesas, a de 1934 manteve o aspecto

embrionário, a de 1937,1939 e 1940 estipulou classificações de despesas e dotações, assim como abrangeu os estados e municípios.

A Constituição de 1964 trouxe em seu bojo a regulamentação da contabilidade pública, por meio do Decreto nº 4.320. Em 1967 a Constituição traz a lógica de programas, planos e orçamento plurianual, a de 1972 inova a instituir o Sistema de Planejamento Federal, culminando com a Constituição Cidadã em que traz a propositura de LDO, LOA e outros institutos regradores (FORTES, 2006).

Outra intenção de apoio a modernizar a gestão pública foi a edição do Decreto-Lei 200 realizada no Estado brasileiro que buscou dar maior autonomia às organizações da administração indireta, permitindo a contratação de funcionários públicos sem a realização de concurso. Esse Decreto estava focado na administração indireta e, como consequência disso, a administração direta acabou sendo esquecida (BRASIL, 1967). Ao permitir a contratação de funcionários sem concurso público, o Decreto facilitou a sobrevivência de práticas clientelistas, o que levou a um retrocesso à gestão que deveria ter em seu cerne atender às necessidades do cidadão e não da máquina governamental, em si, por isso que a estruturação da máquina deu-se de forma divergente ao ideal.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para realizar o diagnóstico sobre o funcionamento do CLBI, bem como para propor modificações no processo atual de planejamento com vistas à sua eficiência, eficácia e efetividade, foram seguidas as etapas abaixo:

1º Mapeamento e identificação dos processos de planejamento e os seus objetivos e prioridades

Buscou-se levantar os objetivos do Centro tomando-se por base os anos de

2011 a 2014 e os critérios de priorização utilizados nesse período para a elaboração do planejamento da organização (ver elementos do diagnóstico acima sobre o funcionamento do CLBI).

2º Levantamento da situação atual do CLBI

De acordo com Estrada e Almeida (2007), quando se busca modificar a realidade dos processos ou organizações, elabora-se um diagnóstico. Diagnostica-se para entender e compreender as condições em que se encontram os processos e a própria organização, ou para medir e avaliar o quanto foi modificada em relação à realidade inicial, bem como a qualidade dessa modificação.

Desse modo, o que Estrada e Almeida (2007) nos informam é que seja realizado um “raio x” da organização para que seja possível implementar mudanças. Nesse sentido, buscou-se levantar a situação do processo do planejamento no período de 2011 a 2014, os Programas de Trabalho de Anual de 2011 a 2014, analisados para identificar os respectivos planos de metas a fim de compreender os critérios utilizados para a sua confecção e verificar o grau de atingimento das metas (ver diagnóstico sobre funcionamento do CLBI acima).

3º Identificação dos fatores que influenciam a execução do planejamento

Buscou-se identificar quais os fatores internos e externos que podiam ajudar ou criar problemas para a organização no alcance dos seus objetivos, tais como: falta de recursos financeiros e orçamentarios, falta de pessoal, principalmente qualificado, demanda externa de serviços para utilização da estrutura e equipamentos do Centro etc. Esses fatores foram levantados a partir das pesquisas de campo em que foram entrevistados servidores envolvidos diretamente na concepção e execução do planejamento do CLBI (ver diagnóstico sobre funcionamento do CLBI acima) .

Para o levantamento dos dados, nas etapas acima descritas, foram definidos como sujeitos da pesquisa - servidores, oficiais, graduados que participaram da elaboração do PT de 2011 a 2014 e trabalharam na execução orçamentária do CLBI, além de um servidor do DCTA que é responsável por elaborar o planejamento setorial, assim distribuídos: 16 militares e servidores pertencentes à Divisão Administrativa, Divisão de Infraestrutura, Divisão de Operações e a Direção, que participaram da elaboração do PTA; um integrante da Seção de Licitações (SLC) - oficial que executa atividades diretamente envolvidas com a execução orçamentária; dois integrantes da Assessoria de Planejamento e Coordenação (APC) - um oficial e 01 graduado que executam atividades diretamente envolvidas com planejamento e execução orçamentária. um servidor que trabalha na Divisão de Planejamento do DCTA (DPL).

Os instrumentos utilizados na coleta de dados foram 03 (três) questionários. O primeiro, contendo questões fechadas direcionadas aos militares das divisões e setores responsáveis pela elaboração de necessidades para o Centro. Os questionários aplicados com as perguntas fechadas foram direcionados aos servidores que trabalham diretamente com a execução do plano de metas do CLBI, ou seja, os setores que põem em prática as ações que irão proporcionar condições de funcionamento do CLBI e desempenhar as atividades operacionais do Centro. Desse modo, o conteúdo foi apresentado aos setores operacionais e de apoio logístico e administrativo para que pudessem ter uma perspectiva desse público.

O segundo questionário continha questões abertas direcionadas aos integrantes da APC, SLC e Divisão de Planejamento do DCTA. Esses questionários destinaram-se a descrever a percepção e a identificar os seguintes elementos: orientação por objetivo e missão primordiais da organização, interação de todos os setores para a ação conjunta dirigida à resolução de problemas, acompanhamento da execução e avaliação dos órgãos públicos com base em seus resultados.

Já o terceiro instrumento, com questões abertas e fechadas buscou-se direcionar para os responsáveis dos setores, ou seja, para a parte gerencial do ciclo

do planejamento dentro da organização e do órgão imediatamente superior ao CLBI, no caso o DCTA, para obter uma visão mais geral.

Os dados dos questionários foram tratados por meio de estatística descritiva e as falas dos sujeitos foram incluídas para elucidar alguns elementos que permeavam o planejamento.

Realizou-se também um levantamento nos Programas de Trabalho Anual dos anos de 2011 a 2014 e confrontando os dados com as informações dos servidores envolvidos no processo de execução do planejamento do CLBI. Em seguida, foi feita uma análise documental dos relatórios dos Programas de Trabalho Anual de 2011 a 2014 e das Normas de Padrão e Ação (NPA) do CLBI que deram suporte à pesquisa documental.

4 CENTRO DE LANÇAMENTO DA BARREIRA DO INFERNO: UM OLHAR SOBRE SEU FUNCIONAMENTO ATUAL

O CLBI é uma organização do Comando da Aeronáutica - COMAER cuja missão regulamentar é executar e prestar apoio às atividades de lançamento e rastreamento de engenhos aeroespaciais e de coleta e processamento de dados de suas cargas úteis.

Para cumprir tal fim, o CLBI possui um efetivo de 473 (quatrocentas e setenta e três pessoas), entre militares e civis, desenvolvendo atividades de operação de equipamentos, manutenção elétrica e eletrônica, apoio (como infraestrutura, alimentação, ensino, serviço médico-hospitalar, segurança), e outras que tornam a administração de meios mais complexa (COMANDO..., 2014). Tais atividades estão relacionadas com a Política da Aeronáutica para Pesquisa e Desenvolvimento e com a Política Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais (PNAE), cuja

coordenação é de incumbência do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI.

Nesse sentido e com foco no cumprimento de sua missão, o CLBI desde 1996 iniciou um processo de implementação de gestão de processos baseado na norma de qualidade ISO 9001. Adquiriu a certificação na ABNT NBR ISO 9001 no ano de 2010 e, desde então, possui em sua estrutura mecanismos para a gestão da qualidade na organização.

A estrutura funcional principal para elaboração e execução do planejamento do CLBI são as três divisões: Divisão de Operações (DOP) – coordena, executa e controla as atividades pertinentes aos lançamentos e rastreios, aos testes e experimentos que forem realizados no CLBI, bem como outras que exijam sua participação, além de propor e controlar a qualificação técnico-profissional do pessoal nas diversas funções operacionais; Divisão de infraestrutura (DAI) – elabora, propõe, coordena e executa os planejamentos de infraestrutura e apoio logístico do CLBI; Divisão Administrativa (DAM) – elabora, propõe, coordena e executa os planejamentos administrativos e provê apoio administrativo e de serviços necessários ao funcionamento do CLBI e às operações de lançamento e rastreio, mais a Seção de Licitações e Contratos (SLC).

No CLBI, existe um setor responsável pelo planejamento que é a Assessoria de Planejamento e Coordenação (APC). À APC compete: coordenar as ações referentes à análise, avaliação, planejamento e controle de projetos e atividades administrativas e técnico-científicas; coordenar os estudos de viabilidade de execução e implantação de projetos e sistemas; acompanhar as atividades relativas ao cálculo dos custos operacionais do CLBI.

De um modo, pode-se afirmar que o Centro não possui um modelo específico de planejamento apenas existem diretrizes gerais no âmbito do COMAER que necessitam de normatizações mais específicas e que são materializadas em um Plano de Trabalho não sistematizado numa perspectiva gerencialista.

O Plano de Trabalho - PTA do CLBI visa atender às atividades e aos projetos setoriais do Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial - DCTA, bem como as atividades e os projetos específicos necessários para o cumprimento da missão do Centro. Dessa forma, o PTA contribui para atingir os objetivos estratégicos da Aeronáutica, os objetivos estabelecidos no nível setorial pelo DCTA, além de atender aos propósitos da própria Organização.

O CLBI por possuir necessidades e objetivos utiliza para sua concretização uma escala de necessidades, desde a mais supérflua, passando pela intermediária, até chegar à relevante. Esse procedimento se faz necessário como forma de classificação e organização dos pedidos de aquisição que serão gerados por parte dos diversos setores da organização, durante o ano.

Apesar dessa forma de escalonamento das necessidades, os pedidos sofrem bastantes alterações de prioridades causando um transtorno para administração, em especial ao setor de licitações, que não consegue planejar o tipo de modalidade adotada para cada processo, haja vista o valor e complexidade influenciam em um processo mais articulado e mais lento de ser executado em virtude de prazos legais.

Todas as atividades de licitação do CLBI são executadas pela Seção de Licitações e Contratos. A esse setor cabe a operacionalização dos processos de aquisição, visando satisfazer as necessidades setoriais que demandam contratações. Contudo, com a inexistência de critérios de priorização na elaboração do planejamento das necessidades e sua posterior execução, durante o exercício orçamentário, aparecem outras necessidades o que provoca sobrecarga de pedidos de aquisição e serviços.

Nos levantamentos feitos nos planos de metas, de 2011 a 2014, como uma etapa preliminar do trabalho de intervenção, verificou-se que, em média, aproximadamente 50% das metas dependiam de certames licitatórios para serem atendidas e que esse fato representava um elevado grau de descumprimento do plano de metas.

Outro fator relevante observado foi o elevado número de projetos

descontinuados nesses anos, em função da falta de priorização em consonância com orçamento anual ou a falta de priorização de projetos que são passados para as equipes técnicas responsáveis pelos projetos. A fala abaixo expressa essa avaliação:

O desconhecimento dos setores envolvidos sobre quais são os processos previstos para execução em cada ano. A falta de delimitação de prazos para cada setor executar suas tarefas (elaborar projeto e orçamento, abrir processo, elaborar minuta de edital/contrato para aprovação jurídica, encaminhamento para aprovação de autoridade superior se necessário, abertura de licitação, etc.(Informação Verbal⁴).

Verificando o grau de conhecimento e envolvimento dos diversos atores no processo de elaboração e execução do planejamento constatou-se não haver sinergia entre os setores envolvidos na elaboração do planejamento, tendo em vista que 62% dos entrevistados disseram não ter participado de grupo de trabalho a fim de viabilizar as atividades. A elaboração do planejamento ocorreu de forma descentralizada, sendo individualizado por objetivos setoriais. Esses mesmos informantes afirmaram desconhecer processo metodológico para elaboração do PTA. Ou seja, há um desconhecimento dos setores envolvidos quanto ao planejamento das metas para o CLBI, bem como as necessidades de os projetos serem feitos pela organização para atender aos objetivos da organização previstos no PTA.

Nessa ótica, abordou-se a questão do conhecimento e da percepção dos servidores sobre o PTA, solicitando que eles indicassem qual o nível de conhecimento quando da elaboração do PTA de 2011 a 2014.

Constatou-se que 87,5% dos entrevistados afirmam saber pouco a respeito da matéria, mas o suficiente para as atividades administrativas e 6,25% não têm conhecimento sobre o assunto. Ademais, apenas 6,25% possuem condições de

⁴ Chefe da SLC

contribuir efetivamente para a elaboração do Programa de Trabalho da Unidade. Esses dados demonstraram a necessidade de orientar melhor, instruir e conscientizar aqueles que participam do processo de confecção do PTA, a fim de serem obtidos melhores resultados.

Em relação à conduta das pessoas de uso do PTA como fonte de consulta de suas atividades, verificou-se que 25% dos setores não tiveram acesso ao PTA de 2011 a 2014 pelo fato do material em mídia ou físico não se encontrar à disposição dos setores interessados ou de qualquer servidor e 37,5% dos pesquisados consultou apenas uma vez o PTA da Unidade para tomar conhecimento das prioridades da Direção.

Isso significa que as atividades previstas, nos planos de metas, foram desempenhadas pela maioria das pessoas sem a devida consulta ao documento em tela. Os demais entrevistados que confirmaram ter consultado várias vezes somam 12,5%, o que não caracteriza o planejamento como uma atividade contínua e prioritária no CLBI de 2011 a 2014, mas sim um ato administrativo com um fim em si mesmo, ou seja, ações de planejamento não estão sendo vistas como um processo.

De acordo com os questionários aplicados e com base na análise documental dos Programas de Trabalho de 2011 a 2014, a DCA 11-53 e as Normas de Padra e Ação (NPA) do CLBI, constatou-se também que há pouca normatização ou procedimentos, na área de planejamento, no Centro, e que parte das suas necessidades são realizadas mediante demandas que vão surgindo no decorrer no exercício financeiro, sem um planejamento prévio.

Quanto aos aspectos metodológicos, também se constatou que não há nenhum método específico conhecido na literatura (como matrizes de priorização, matriz de *swot*, *Balanced Scored Card* etc.) Sendo utilizado para elaboração do Programa de Trabalho, apenas são realizadas reuniões para compilar as necessidades a ser priorizadas pela alta direção sem

um critério pré-definido e estabelecido perante a administração.

Sobre os fatores que mais dificultavam a execução do planejamento, a gestora

responsável pelo controle da execução da orçamentária, respondeu que:

Na prática, as metas e prioridades são definidas de acordo com a disponibilidade de recursos existente, que por vezes ultrapassa a capacidade de execução. Em decorrência deste fato, é comum termos projetos nem mesmo iniciados em um período em que ele foi definido como uma meta a ser alcançada. Ainda, percebe-se que ocorrem constantes re-priorizações durante a execução do plano, o que acarreta um desperdício de mão de obra em atividades que deixam de ser importantes naquele momento (Informação Verbal⁵).

Isso mostra que as ações do planejamento não estão alinhadas com os objetivos e a missão da instituição.

Outro ponto a ressaltar é a mensuração de resultados no processo do planejamento. Nesse aspecto, constatou-se que não há mensuração de resultados alcançados, por meio da comparação das metas estipuladas e executadas. Dessa forma, a administração do CLBI não obteve um *feedback* dos resultados alcançados, o que possibilitaria a avaliação da efetividade de suas ações.

Estes são aspectos que demarcam a atuação atual do CLBI e evidenciam com clareza a necessidade de repensar o processo de planejamento da unidade.

5 PROPOSTA DE MELHORIA: o PTA como um elemento facilitador da execução do planejamento do CLBI

Identificados os problemas relacionados ao planejamento no âmbito do CLBI, a proposta a seguir apresentada objetiva fazer com que o processo de elaboração do Programa de Trabalho Anual (PTA), principal instrumento de planejamento do CLBI, deixe de ser meramente um documento de consulta burocrática para tornar-se um elemento facilitador da execução do planejamento do Centro, de modo a fazer com que se torne efetivo e possa contribuir de fato para o alcance dos objetivos.

⁵ Assessora de Planejamento e Coordenação do CLBI

A elaboração do plano do CLBI, envolve a determinação de diversas alternativas e a escolha daquela que for mais apropriada para se atingir os objetivos propostos. Nesse sentido, a proposta de melhoria envolve a adoção de novo procedimento para ser utilizado na elaboração, execução, controle e monitoramento do planejamento. Nessa proposta, serão utilizados os conceitos e ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas.

O ciclo do planejamento, desde a concepção das necessidades para execução das atividades operacionais e administrativas, até o planejamento do orçamento para os anos vindouros. Da forma como ocorre hoje, de acordo com o ciclo orçamentário, o programa de trabalho é elaborado anteriormente às previsões e às definições do orçamento, fator que dificulta a execução do plano de metas das organizações.

Esse procedimento empírico de visualizar o uso do recurso está previsto no cronograma de datas ainda de forma aleatória, que comporá o documento Programa de Trabalho, a previsão de elaboração do plano de metas para o ano T (ano da execução das metas), até dezembro do ano T-1, o que possibilitará uma previsão em termos orçamentários daquilo que poderá ser executado no ano seguinte atendendo às datas previstas da propositura da proposta orçamentária, de acordo com o ciclo citado.

Quanto à definição das metas para o PTA, a proposta é de as metas sejam definidas em reuniões preestabelecidas em calendários anuais, com datas pré-definidas para que todos os setores envolvidos na execução do plano possam participar e expor suas necessidades para realizar suas respectivas atividades.

Ademais, relacionadas todas essas necessidades, o setor responsável pela elaboração do PTA e acompanhamento do planejamento (APC) remeterá a todos os setores uma lista para serem priorizadas as necessidades com base na matriz de Gravidade, Urgência e Tendência, mais conhecida como matriz de GUT. De acordo com Meireles (2011), a GUT é uma ferramenta administrativa usada para definir prioridades das diversas alternativas de ação. Essa ferramenta responde

racionalmente às questões: o que devemos fazer primeiro? Por onde devemos começar? Para responder a tais questões, a ferramenta de GUT leva em consideração a gravidade, a urgência e a tendência do fenômeno.

Essa ferramenta foi selecionada entre diversas outras devido à grande quantidade de ações a serem tomadas no Centro em curto espaço de tempo. Logo, a ferramenta GUT aplica-se sempre que se faz necessário priorizar ações entre um leque de alternativas disponíveis. Sabe-se que o tempo é um recurso escasso e que são inúmeras as atividades a executar. Nessa perspectiva, qual deve ser executada primeiro? Por quê? Essa é a resposta que a ferramenta fornece.

Nesse sentido, a gravidade é analisada pela consideração da intensidade ou do impacto que o problema pode causar se não for solucionado. Tais danos podem ser avaliados quantitativa ou qualitativamente. Um problema grave pode ocasionar a falência da sua empresa, a perda de clientes importantes ou mesmo a danificação da imagem pública da organização. A pontuação da gravidade varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério: sem gravidade, pouco grave, grave, muito grave e extremamente grave.

No que diz respeito à urgência, é analisada pela pressão do tempo que existe para resolver determinada situação. Basicamente, leva em consideração o prazo para se resolver um determinado problema. Pode se considerar como problemas urgentes prazos definidos por lei ou o tempo de resposta para clientes. A pontuação da urgência varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério: pode esperar, pouco urgente, urgente, merece atenção em curto prazo, muito urgente e necessidade de ação imediata.

Já a tendência é analisada pelo padrão ou pela tendência de evolução da situação. Você pode analisar um problema considerando o desenvolvimento que ele terá na ausência de uma ação efetiva para solucioná-lo.

Após identificar esses três fatores, serão listados os principais problemas que seguirão um passo a passo para que esse processo seja organizado e apresente os resultados que se espera: passo 1 – listar os problemas; passo 2 – classificar os

problemas para cada uma das três variáveis (gravidade, urgência e tendência); passo 3 – estabelecer o *ranking* dos principais problemas (multiplicando as três notas); passo 4 – analisar onde estão os pontos fracos (*ranking* principais problemas); passo 5 – elaborar planos de ação com prazos e responsáveis para solucionar ou diminuir os problemas. Para melhor compreender, apresentamos, a seguir, um exemplo de matriz de GUT.

Figura 1 – Proposta de Matriz de GUT do CLBI

Modelo GUT					
DIVISÃO/SETORES	Descrição da Necessidade	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
DAM	Executar o plano de capacitação do CLBI	3	1	2	6
DOP	Confeccionar plano de operações	4	4	4	12
DAI	Confeccionar projeto executivo para construção do CT	1	2	1	4
DAI	Contratar empresa para reforma instalações da SPL	2	2	2	6
DAM	Registrar atas de generos alimenticios	3	5	4	12

URGÊNCIA	TENDÊNCIA	GRAVIDADE
1 = NÃO TEM PRESSA	1 = NÃO VAI PIORAR	1 = SEM GRAVIDADE
2 = PODE ESPERAR UM POUCO	2 = VAI PIORAR EM LONGO PRAZO	2 = POUCO GRAVE
3 = O MAIS CEDO POSSÍVEL	3 = VAI PIORAR EM MÉDIO PRAZO	3 = GRAVE
4 = COM ALGUMA URGÊNCIA	4 = VAI PIORAR EM POUCO TEMPO	4 = MUITO GRAVE

Fonte: Adaptado de Meireles (2011)

Outra ferramenta a ser utilizada para otimizar a elaboração do processo de planejamento, bem como monitoramento e posterior avaliação dos resultados obtidos, é o gerenciador de projetos Redmine que é um *software* para gerenciamento de projetos altamente flexível. Suporta diversas funcionalidades primordiais ao gerenciamento e construção do projeto: gestão de versões, documentos, arquivos, repositórios, planejamento, acompanhamento e *workflow* da execução das tarefas.

É um software livre baseado na web e ferramenta de gerenciamento de *bugs*. Contém estruturas gráficas para ajudar na representação visual dos projetos e seus

deadlines (prazos de entrega). Ele pode também trabalhar com múltiplos projetos. Conforme já comentado por Cruz (2003), cresce de forma constante e progressiva o uso da Tecnologia da Informação (TI) como parte fundamental do bem ou serviço que usamos. Ele diz ainda que qualquer Tecnologia da Informação deve dar ao usuário o controle efetivo da informação, além de simplificar a operacionalidade de sua atividade.

O Redmine hoje já é utilizado no CLBI para auxiliar na coordenação das operações de lançamento e no acompanhamento de ações orçamentárias provenientes da Agência Espacial Brasileira. A proposta insere o uso no REDMINE como ferramenta de informações do planejamento pelos setores, assessorias e divisões para que possam ser acompanhadas, monitoradas com base em indicadores, avaliadas e demonstradas para todo o efetivo do CLBI de forma transparente em todas as ações do PTA. Esse gerenciador na versão atual, disponível hoje e utilizada, no CLBI, já comporta todas essas funcionalidades.

O procedimento que será implementado – que culminará com a formalização da redação documental orientativa da intervenção no processo planejamento – terá como ponto inicial a definição da alta direção juntamente com as assessorias, a critério do diretor. Após essa reunião, que define as diretrizes do Centro com base nos objetivos institucionais, passa-se para uma nova etapa, que é a avaliação do planejamento para elaboração do PTA de acordo com as diretrizes tomadas, levando-se em conta os recursos alocados para o período do planejamento, bem como as prioridades levantadas pela Assessoria de Planejamento e Coordenação (APC) a partir da elaboração da planilha de GUT.

De posse das informações e dos dados, define-se o próximo passo, que consiste na elaboração do plano de metas para o próximo Programa de Trabalho Anual. Feito isso, devem ser alocados os recursos necessários para execução do plano para o ano subsequente. Seguindo a DCA 11-53, esse ciclo deverá ficar pronto até 31 de dezembro de T-1.

Outra fase importante do processo do planejamento é o monitoramento da execução das metas e do PTA como um todo, que será feito a partir de indicadores. Nesse caso, serão implementados indicadores de desempenho no novo procedimento do planejamento para acompanhar o desempenho das metas.

Segundo Jannuzi (2005), os indicadores são ferramentas básicas para o gerenciamento do sistema organizacional e as informações que são fornecidas para o processo de tomada de decisão. Podem ser obtidos durante a realização de um processo ou ao seu final. O indicador é definido como um valor quantitativo realizado ao longo do tempo (uma função estatística) que permite obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto ou serviço, sistema ou processo.

Outro aspecto a ser observado é o controle da execução do PTA, que consiste em permitir o acompanhamento da execução orçamentária, física e financeira das atividades e dos projetos constantes do Plano Setorial e dos Programas de Trabalho, com vistas, entre outros objetivos, a identificar as não conformidades e as inconsistências, bem como realimentar o planejamento vigente. Esse acompanhamento será em forma planilhada, com base no acompanhamento dos percentuais de execução para cada tarefa.

As verificações deverão ser dadas, com uma periodicidade bimestral. O principal setor responsável pelo acompanhamento no CLBI é a APC, em conjunto com a Direção do CLBI. Após verificações e análise do desempenho da execução das metas, será feita uma avaliação do que foi alcançado e os possíveis motivos das metas não serem atingidas ou de atrasos e impossibilitadas observados.

CONCLUSÕES

As melhorias sugeridas para o CLBI têm como objetivo modernização, eficiência e efetividade das ações de planejamento e podem ser acatadas quando

oportunamente forem sugeridas pela própria autonomia administrativa ao corpo diretivo da Instituição, respeitando os limites permitidos em lei.

Com os critérios de priorização propostos e implementados com as ferramentas administrativas apresentadas será possível um melhor planejamento dos setores envolvidos no processo da execução do plano de metas, principalmente aqueles que executam, neste caso, o setor de licitações, pois tornará possível uma projeção dos tipos de modalidades a serem adotadas para cada demanda de aquisição de materiais, serviços e obras.

A atual “metodologia” adotada para o fluxo do planejamento proposta possibilita a seguinte comparação:

SITUAÇÃO ATUAL DO CLBI	MELHORIAS PROPOSTAS NO CLBI
Não há método de priorização das necessidades.	Priorização das necessidades realizadas com base na Matriz de GUT, discutida em reuniões de grupo de trabalho.
Falta de visibilidade do PTA e, por conseguinte, do planejamento pelos setores envolvidos.	O PTA será disponibilizado através do gerenciador de projeto REDMINE que possibilitará a todos observarem o plano de metas do CLBI.
Falta de direcionamento na execução do plano de metas previsto para o ano em exercício.	Com a implementação do procedimento para elaboração do planejamento está inserida a fase para discussão das diretrizes estratégicas para cada ano, conforme os objetivos do CLBI, o cenário econômico e a política estratégica do COMAER.
Falta de mensuração dos resultados alcançados pela execução do PTA.	O procedimento de elaboração do planejamento será acompanhado pelas metas estabelecidas a partir de indicadores, que terão de ser apresentados bimestralmente, para ser divulgada a efetividade dos resultados.
Procedimento manual de elaboração do planejamento e, por conseguinte, do PTA a partir de envio de planilhas e documentos extensos.	O procedimento de elaboração do planejamento será todo eletrônico com inserção de dados no Redmine, com preenchimento de dados em módulos já pré-estabelecidos pela APC.
Ausência de controle para auferir a eficiência e a efetividade da execução das metas.	Com a implementação do procedimento, será possível monitorar e auferir os resultados com as metas estabelecidas.

Falta de sinergia entre os setores envolvidos na confecção do Programa de Trabalho Anual.	Os envolvidos no processo terão de trabalhar em conjunto em virtude de definições e priorização de acordo com a matriz utilizada.
Elaboração do plano no meio físico (papel).	Elaboração do plano meio virtual, digital.
Ausência de repriorização das necessidades no transcórre da execução do plano dificultava o planejamento das modalidades e das atividades do setor de licitações para executar os processos durante o exercício.	Repriorização das necessidades de acordo com os critérios estabelecidos com base na matriz de GUT, o que facilita a definição dos processos a ser executados, possibilitando os tipos de modalidades de licitações a ser utilizados.
Falta de retroalimentação das informações para adequação ao plano.	Com a implementação do procedimento e a utilização do novo fluxo do processo estão previstas a realimentação e a adequação do plano durante a execução.

Como é fácil constatar há inequívocos ganhos com os procedimentos sugeridos, pois, eles implicam definição de prioridades, envolvimento dos atores, transparência de processo, otimização, monitoramento e avaliação do plano.

Para viabilização da proposta, também se faz necessária uma reflexão no âmbito da estrutura organizacional do CLBI, quanto à perspectiva de planejamento diluir-se como atividade importante nos setores e divisões. Ademais, a forma como os serviços administrativos do CLBI são prestados, em especial as atividades de planejamento e execução orçamentária e financeira, necessitam de ajustes, pois o excesso de formalismo culmina em atrasos que podem ser redimensionados, com uma análise de desenho de processo, respeitando, a legislação, no que couber.

Igualmente, os fatores de interação entre os setores responsáveis pela elaboração, atuação preventiva e acompanhamento da execução e mensuração de resultados devem ser objeto de maior reflexão pelo corpo gestor do CLBI, pois quando houver a incursão da gestão pela forma nova de planejamento os resultados finalísticos tendem a ser efetivados pelos atores.

Assim, a proposta de modificação, no atual processo de planejamento, é relevante para o CLBI, que atualmente encontra, por um lado, grandes desafios para lidar com recursos cada vez mais escassos e, por outro lado, tem o dever de agir com eficiência e eficácia.

PLANNING IN THE CENTER OF THE LAUNCH OF THE HELL BARRIER: a case study

ABSTRACT

The objective of this article is to identify the elements of planning that influenced the budget execution and the accomplishment of goals of the Center of the Launching of the Barrier of the Inferno (CLBI), in the period of 2011 to 2014, located in Natal, State of Rio Grande do Sul. North. Methodologically, a survey was carried out with the managers who participated in the activities related to planning, from 2011 to 2014, through questionnaires. Data were also collected from the CLBI's Annual Work Program (PTA) in the cited period. Among the main results is that the lack of prioritization by top management is a factor that hinders the execution of planning, alignment of goals with the mission of the organization, involvement of the sectors of PTA implementation and, consequently, the Achievement of the organization's goals. It is concluded that there is a need to implement procedures for the preparation and monitoring of the PTA, since this is the main planning instrument and that its effectiveness can be achieved by including management indicators.

KEYWORDS: STRATEGIC AND OPERATIONAL PLANNING. BUDGET EXECUTION. EFFECTIVENESS.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA ESPACIAL BRASILEIRA. **Programa nacional de atividades espaciais.** Brasília: SAE, 2015.

AMARU, A. C. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967. **Diário Oficial da União**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em 21 jun. 2015.

_____. Ministério da Fazenda. **SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira**, 2014. Disponível em: < <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/siafi>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

_____. Ministério da Defesa. 2010. **Orçamento e finanças**. Disponível em: < <http://www.defesa.gov.br>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: SACHS, I.; WILHEIM, J.; PINHEIRO, P. S. (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. p. 222-259.

CHORNY, A. H. Planificación em salud: viejas ideas em nuevos ropajes. **Cuadernos Médico Sociales**, Rosário, v. 73, p. 95-117, 1998.

COMANDO da Aeronáutica. **DCA 11/1**. Regulamento de Administração da Aeronáutica. Brasília, DF, 9 dezembro 2004. Disponível em: <<http://www.sefa.intraer>>. Acesso em: 16 mar. 2009.

COMANDO da Aeronáutica. **RCA 12-1**. Sistemática de Planejamento Institucional da Aeronáutica. Brasília, DF, 30 julho de 2009. Disponível em: <<http://www.sefa.intraer>>. Acesso em: 16 jun. 2015.

COMANDO da Aeronáutica. **RICA 21-189**. Regimento Interno do Centro de Lançamento da Barreira do Inferno. São José dos Campos, SP, 25 maio 2010. Disponível em: <<http://www.clbi.intraer>>. Acesso em: 16 jun. 2015.

COMANDO da Aeronáutica. **Sistema geral de pessoal** - SIGPES. Disponível em <<http://www.sefa.intraer>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

CRUZ, T. C. **Sistema de informações gerenciais**: tecnologia da informação e a empresa do século XXI. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ESTRADA, R.J.S.; ALMEIDA, M.I. R.A eficiência e eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista ciência da administração**, v. 9, n. 19, set./dez. 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1784>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

FORTES, João. **Contabilidade pública**: orçamento público. Lei de Responsabilidade Fiscal. 9. ed. Brasília: Franco e Fortes, 2006.

JANNUZZI, P.M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 56, v. 2, p. 137-160, abr./jun. 2005.

LOPES, F. A. **Planejamento**: fator interveniente no cumprimento de metas. 2009.50fl. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade da Força Aérea, UNIFA, Rio de Janeiro 2009.

MATIAS, J. P. **Curso de planejamento governamental**: foco nas políticas públicas e nos indicadores Sociais. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Finanças públicas**: a política orçamentária no Brasil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Finanças públicas**: a política orçamentária no Brasil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



MEIRELLES, A. de M. **A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas.** 2003. 414f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas 1991.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo.** 9. ed. Brasília: Mh Comunicações, 1998.

SHIMIDT, P. **Controladoria.** Agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman 2002.

STONER J. A. F.; FREEMAN, R.E. **Administração.** Rio de Janeiro: Printce-Hall, 1999.