

O Processo de Planejamento como Metodologia para Aprimoramento da Gestão Orçamentária em uma Instituição Pública

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de metodologia para implantação de um processo de planejamento estratégico voltado para resultados, visando o aprimoramento gerencial da função orçamentária de uma instituição pública. O estudo considerou e se restringiu à realidade orçamentária do Inmetro, que vem desempenhando, nos últimos oito anos, uma gestão orçamentária descentralizada, transparente, focada em resultados, alinhada e integrada aos processos corporativos de planejamento estratégico e de aquisições. Pretende-se, a partir da implantação da metodologia proposta, proporcionar uma maior integração da função orçamentária com o planejamento estratégico institucional, contribuindo assim, para uma melhor alocação de recursos, disponibilizando um modelo de gestão estruturado e que possa ser adotado por outros órgãos públicos.

Palavras-chave: Planejamento; Orçamento; Gerenciamento.

1. Introdução

Nos últimos anos tem ocorrido um grande avanço no processo de gestão orçamentária do Inmetro, principalmente nos aspectos relacionados à transparência, à descentralização, à responsabilização e à flexibilidade do processo orçamentário. Todos esses aspectos foram possíveis, a partir da implantação e da consolidação do Sistema de Planejamento e de Execução Orçamentária do Inmetro – SIPLAN – como um sistema de gerenciamento orçamentário, desenvolvido internamente, e que proporcionou maior alinhamento do processo de planejamento estratégico com a função orçamentária. Não obstante, e visando proporcionar um estruturado e sustentável processo de melhoria contínua na unidade responsável pelo gerenciamento da função orçamentária do Inmetro, essa pesquisa, busca contribuir com a implantação de uma metodologia de trabalho que proporcione maior visibilidade e conhecimento, por parte do corpo técnico do Serviço de Planejamento Orçamentário - SEPLO, dos principais objetivos e metas da função orçamentária e, como esses objetivos e metas podem contribuir na obtenção dos objetivos estratégicos institucionais. Busca-se, também, definir como se pretende monitorar o desenvolvimento e a integração da gestão orçamentária com os demais processos corporativos.

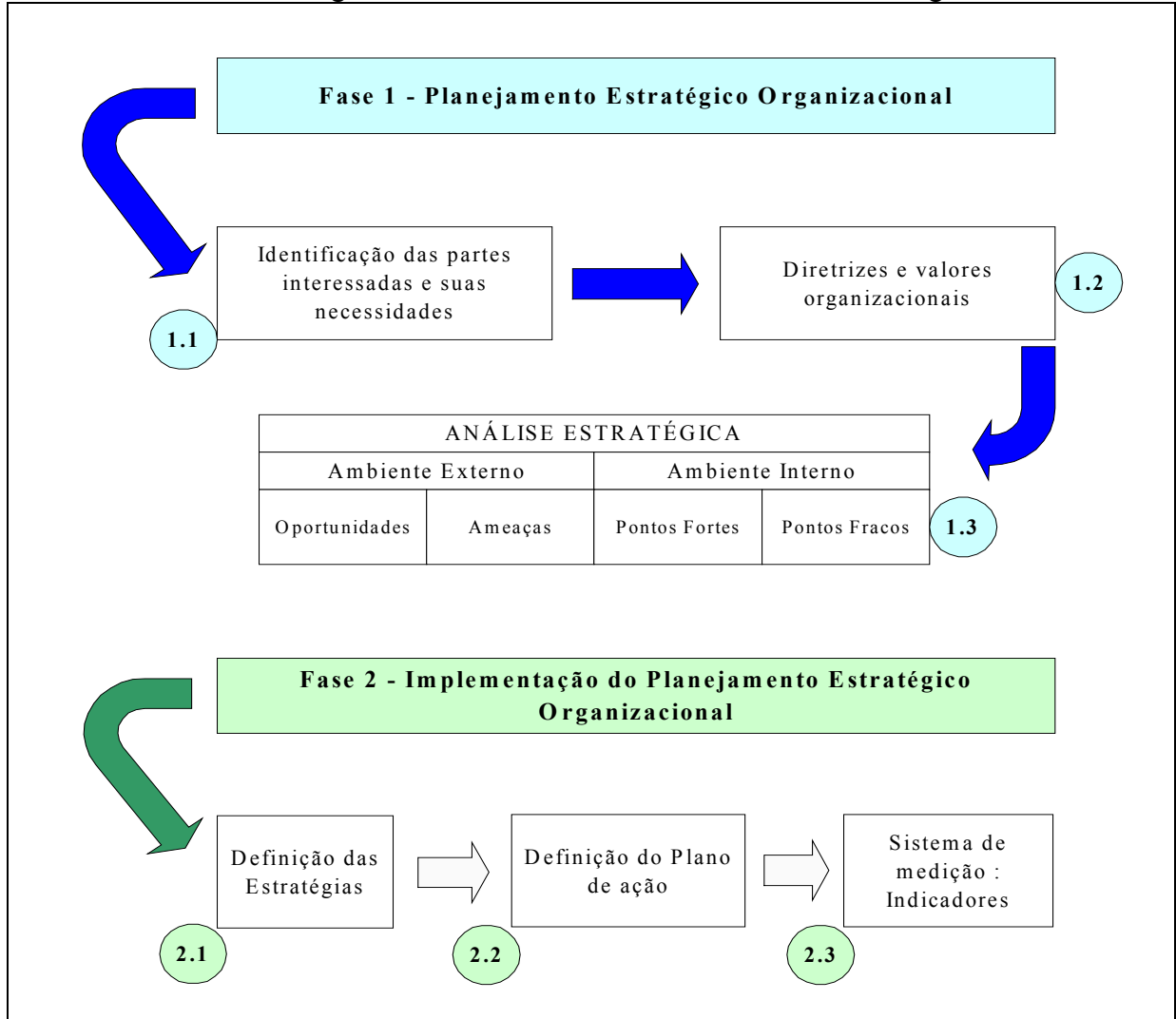
O objetivo principal desse trabalho é apresentar uma metodologia que proporcione o aprimoramento e a integração da gestão orçamentária de instituições públicas, promovendo maior alinhamento ao processo de planejamento estratégico institucional, bem como viabilizar o aprimoramento contínuo da função orçamentária, a partir da identificação e tratamento de questões endógenas e exógenas do processo em questão.

2. Metodologia da Pesquisa

A presente pesquisa pretende demonstrar as principais etapas necessárias à elaboração do processo de planejamento estratégico institucional, baseada na metodologia proposta por Quintella (2004), em duas fases distintas. A primeira, objeto desse trabalho, se constitui na elaboração do planejamento estratégico organizacional. A segunda fase do modelo, apresenta três etapas desenvolvidas a partir dos resultados obtidos na primeira fase e se propõe a construir um mapa estratégico da organização, fundamentado nos conceitos do *Balanced*

Scorecard – BSC, a definir do plano de ação e a desenvolver o sistema de medição de desempenho. A figura 01 apresentada a seguir, demonstra, de forma seqüencial, as duas fases que compõem a referida metodologia.

Figura 01 - Fases do desenvolvimento da metodologia



Fonte: (QUINTELLA - 2004, p.55 - adaptado pelo autor)

A metodologia apresenta, na primeira fase, uma série de questionamentos visando localizar, dimensionar e contextualizar a organização, identificando-se as partes interessadas e suas necessidades, bem como compreendendo sua estrutura de relacionamentos e de posicionamento no mercado. Na segunda etapa da metodologia são definidos as diretrizes e os valores organizacionais, elaborando-se, de forma compartilhada com a força de trabalho, a visão de futuro, a missão e seus principais valores. Na terceira e última etapa, elabora-se a análise estratégica da organização, que constitui-se na identificação de oportunidades e ameaças advindas de seu ambiente externo, e de suas forças e fraquezas existentes em seu ambiente interno. A partir desse mapeamento, pode-se realizar a análise SWOT, que propicia uma orientação estratégica, permitindo-se corrigir os erros e reforçar as virtudes, bem como aproveitar as oportunidades e prevenir-se de ameaças identificadas no ambiente externo.

Os conceitos, principalmente os preconizados por PORTER, e a metodologia descrita na presente pesquisa, constituem-se no alicerce para o desenvolvimento da proposta de aprimoramento da gestão orçamentária do Inmetro.

3. Resultados e Discussão

A metodologia propõe, no item *Identificação das partes Interessadas e de suas Necessidades*, a apresentação do perfil da organização, neste caso o SEPLO, abordando os seguintes tópicos: Descrição da Organização, Concorrência e Ambiente Competitivo.

A Descrição da Organização consiste em:

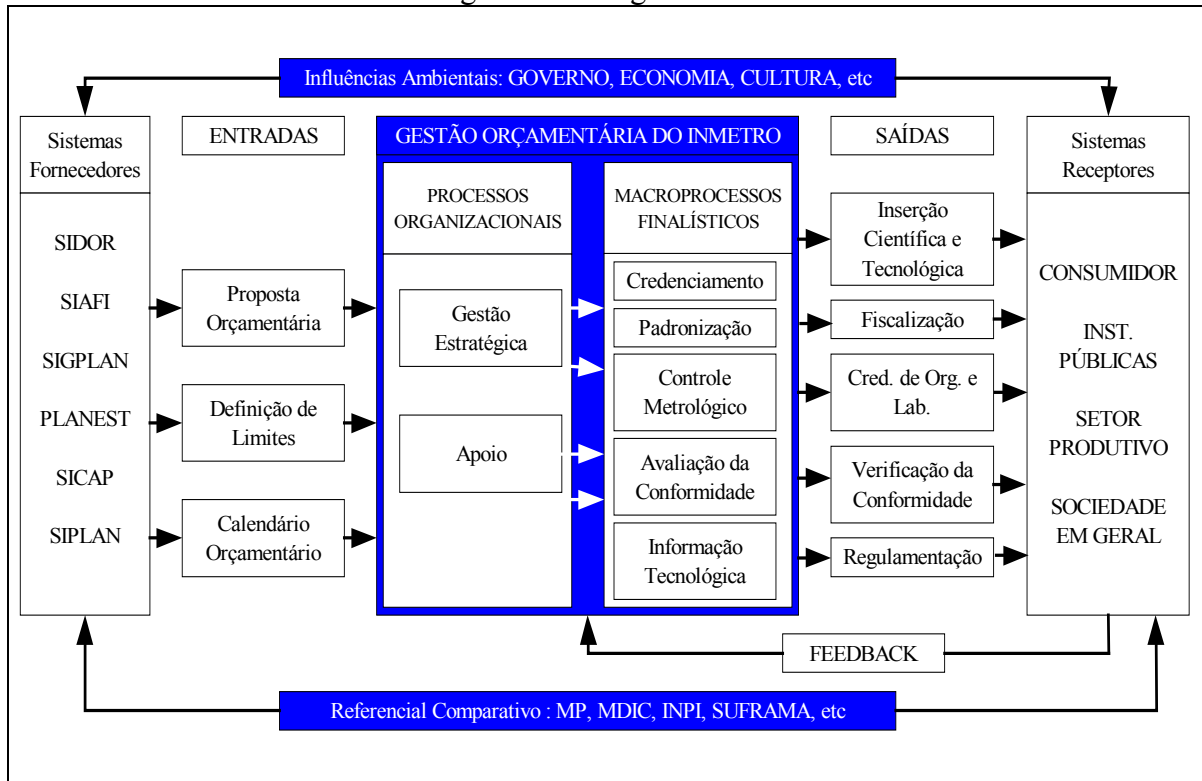
- Denominação da organização: Serviço de Planejamento Orçamentário do Inmetro – SEPLO;
- Atividade que desempenha: Coordenar o processo de planejamento orçamentário do Inmetro, acompanhar sua execução, solicitar créditos e acréscimos, interagir com órgãos superiores, tais como: MDIC, SOF, STN, manter os gerentes e o colegiado permanentemente informados quanto às regras, normas e legislações orçamentárias em vigor, bem como disponibilizar informações e relatórios visando contribuir para um melhor gerenciamento e aplicação dos recursos;
- Informações sobre a estrutura e força de trabalho: O SEPLO está localizado na Av. N.S^a das Graças, nº 50, Xerém, município de Duque de Caxias - RJ, campus do Inmetro, Prédio 6 - Centro Operacional, ocupando uma área de 93 m². Atualmente, a equipe técnica é composta por 1 economista, 3 engenheiros, 2 administradores, 2 analistas de sistemas, 5 técnicos, 1 estagiário e uma 1 secretária. Dos 15 técnicos existentes, 9 são do quadro efetivo, 4 são contratados e 2 são prestadores de serviços. O custo anual da unidade é da ordem de R\$ 1.300.000,00 (Um milhão e trezentos mil reais), sendo composto das seguintes contas: pessoal efetivo - 45%; encargos sociais - 8%; benefícios e outras despesas com pessoal - 5%; apoio adm. técnico e operacional - 5%; despesas com deslocamento - 4,5%; ocupação de imóvel - 2,75%; Informática - 22%; comunicações - 4%; transporte - 3,5%; outras despesas - 0,25%. Os recursos orçamentários aprovados para o Inmetro, estão assim constituídos: recursos próprios - 75%; recursos do tesouro - 25%; despesas com pessoal (ativos, aposentados e pensionistas) - 20%; outras despesas correntes - 74,4% e investimentos - 5,6%;
- Principais Produtos: O SEPLO atua na elaboração dos seguintes documentos: pré-proposta e proposta orçamentárias institucionais; créditos e alterações orçamentárias; relatórios orçamentários, da receita e da despesa;
- Principais Processos: - Gerenciamento dos sistemas SIPLAN e Portal de Relacionamento com a Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade - RBMLQ – módulo “Orçamento” - uma vez que os mesmos foram concebidos para se constituírem nas ferramentas internas que permitem a obtenção de todos os dados, necessários a viabilização de uma gestão orçamentária ágil, transparente, descentralizada e focada em resultados; - Participação em comitês internos, objetivando promover a disseminação da metodologia orçamentária adotada, contribuindo, assim, para a melhor alocação dos recursos e maior alinhamento dos mesmos às prioridades institucionais e às ações planejadas para o período; - Coordenação, no âmbito interno, do processo de elaboração da Pré-proposta Orçamentária institucional e da elaboração, no âmbito externo, perante o MDIC, da Proposta Orçamentária Anual do Inmetro; - Gerenciamento da

previsão, alocação e execução dos recursos destinados à Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade – RBMLQ; - Gerenciamento da previsão, alocação e execução dos recursos destinados às Diretorias do Inmetro; - Disponibilização de informações orçamentárias, da receita e da despesa, em todos os níveis, para os clientes internos e externos do Inmetro;

- **Principal Processo de Apoio:** A partir de 1998 o Inmetro desenvolveu o Sistema de Planejamento e de Execução Orçamentária - SIPLAN, objetivando implantar uma gestão orçamentária descentralizada, transparente, de fácil interatividade e que proporcionasse maior alinhamento da função orçamentária ao processo de planejamento estratégico. No decorrer do processo de implantação, identificou-se a possibilidade de introduzir, no momento de elaboração da proposta orçamentária, informações que proporcionasse aos responsáveis por outras funções corporativas, tais como : compras, captação e capacitação de recursos humanos, informática, viagens, eventos e engenharia, também reconhecidos como Gestores dos Planos Anuais, assumir um posicionamento pró-ativo perante todos os gerentes de projetos e de processos. Essa identificação, decorreu da constatação da mobilização institucional necessária para a elaboração da proposta orçamentária, momento esse que também seria aproveitado, no mesmo sistema, para elaboração dos referidos planos, oferecendo assim aos gestores mais uma forma de comunicação/integração com os usuários de seus serviços, estimulando boas práticas de gestão, além de contribuir efetivamente para a elaboração de uma proposta orçamentária bem mais realística e ajustada às expectativas de todos os envolvidos, direta e indiretamente, no processo de sua execução;
- **Principais Clientes:** - Colegiado do Inmetro que é composto pelo Presidente e Diretores; - Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – SPOA/MDIC unidade setorial orçamentária do MDIC a qual o Inmetro está subordinado; - Secretaria de Orçamento Federal – SOF, subordinada ao Ministério do Planejamento e Secretaria do Tesouro Nacional – STN, subordinada ao Ministério da Fazenda; - Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade – RBMLQ, parceiros estaduais, que se constituem no braço executivo do Inmetro, em todo território nacional, prestando serviços em seu nome, sendo a principal fonte geradora dos recursos próprios que compõem o orçamento do Instituto; - Diretores e gerentes de projetos e atividades; - Gestores dos Planos Anuais.
- **Principais Necessidades dos Clientes:** Por se tratar de um prestador de serviços, cujo produto é disponibilizar dados e informações, identifica-se que as principais necessidades dos clientes são: obter informações precisas e de fontes confiáveis, no tempo certo; obter assessoramento técnico, proporcionando total entendimento para obtenção plena de seus objetivos; ter acesso aos dados de seu interesse, sempre que possível em sistemas corporativos, a qualquer momento, totalmente atualizados;
- **Principais Fornecedores:** Considerando-se que a função do SEPLO é promover a gestão orçamentária do Inmetro, em alguns momentos seus usuários serão fornecedores de dados, em outros serão clientes. Assim, entende-se ser apropriado, nesse momento, relacionar os sistemas existentes, a partir dos quais são fornecidos os dados, matéria-prima básica que propicia ao SEPLO prestar seus serviços. São eles: Planest, Sicap, Siafi, Portal de Relacionamento com a RBMLQ, Siplan, Confin e Sistema de Diárias e Passagens.

O diagrama de Sistema (figura 02) a seguir demonstra a integração entre os sistemas fornecedores, a gestão orçamentária e os sistemas receptores.

Figura 02 - Diagrama de Sistema



Fonte: apresentado por Neves, 2004 - adaptado pelo autor

A Concorrência e Ambiente Competitivo consiste em:

- **Ambiente Competitivo:** A capacidade de resposta, a confiabilidade, a pertinência e a relevância das informações, justificam a existência e a manutenção de unidades cujas funções apoiam a realização da missão, sem o que se tornem desnecessárias, somente agregando custos aos produtos e/ou serviços da Instituição. O Seplo, devido à exclusividade e ao caráter compulsório de suas atribuições, necessita desempenhá-las de forma eficaz, efetiva e eficiente, sob pena de prejudicar o desempenho institucional ou, até mesmo, comprometer a Instituição no âmbito judicial, caso não seja observada a legislação que regulamenta a questão orçamentária. Assim, e visando aprimorar o desempenho organizacional, apresenta-se a seguir uma matriz (figura 03) que objetiva a integração das funções orçamentárias com as necessidades dos clientes.

Figura 03 – Matriz de Integração Orçamentária

CLIENTES \ FUNÇÕES	GESTORES	ORÇAMENTO	RECEITA	DESPESA	QUALIDADE
		E	F	G	H
MDIC	A	SIDOR, SIAFI, SIGPLAN	SIDOR, SIAFI	SIAFI	SGQI
RBMLQ	B	PORTAL, SIPLAN	PORTAL, CONFIN, SIPLAN	PORTAL, SIAFI, SIPLAN	SGQI
CPLAN, AUDIN, OUVID, PROGE, PRESI, GABIN, DIRAF	C	SIPLAN	SIPLAN, SIAFI, CONFIN	SIPLAN, SIAFI	SGQI
DIMCI, DIMEL, CGCRE, DQUAL, CAINT	D	SIPLAN	SIPLAN, SIAFI, CONFIN	SIPLAN, SIAFI	SGQI
EQUIPE : A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P.					

Fonte : O próprio autor

- **Desafios Estratégicos:** O SEPLO busca integrar-se cada vez mais aos processos corporativos institucionais, especialmente aos processos de planejamento e de aquisições. Para tanto, pretende-se implantar, na Unidade, uma metodologia baseada no *Balanced Scorecard* – *BSC*, visando nortear todas as suas ações e avaliar, de forma objetiva, seu desempenho, contribuindo para um maior alinhamento dos processos organizacionais aos objetivos estratégicos da Instituição; - Tornar a gestão orçamentária do Inmetro referência no serviço público, principalmente nos aspectos relacionados à qualidade e à disponibilidade da informação, à transparência, à descentralização, à responsabilidade, ao foco em custos e em resultados.

No item 1.2, Diretrizes e Valores Organizacionais, conforme a figura 01, trabalhar as diretrizes e os valores propicia a construção da visão estratégica da organização. Esta visão dá forma e direção ao seu futuro, uma vez que mostra onde ela está e aponta aonde ela deseja chegar. Esse conhecimento é fundamental para que a organização possa se estruturar para alcançar resultados cada vez melhores, de modo consistente e sustentável. Construir a visão estratégica organizacional passa por um esforço de reflexão e de análise da equipe para: identificar o conjunto de valores que permeiam todas as atividades e relações que ocorrem (crenças e valores); identificar sua missão; definir sua visão de futuro, suas aspirações e estabelecer os fatores críticos de sucesso, ou seja, aqueles objetivos gerenciais que são indispensáveis para o cumprimento da missão e para a caminhada em direção à obtenção da visão de futuro.

Os valores apresentados pelo SEPLO, no presente estudo, foram obtidos por meio de reuniões, a partir das quais, foi possível contextualizar a situação-problema, apresentar a metodologia proposta e obter o comprometimento e a participação de todos com o processo de mudança. As questões que se apresentam a seguir, refletem o nível de amadurecimento e visão da equipe no que se refere ao SEPLO atual, como se pretende prepará-lo para atender as necessidades presentes e futuras do Inmetro e como transformá-lo em uma referência na gestão orçamentária da administração pública.

Os valores são elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Para que os valores sejam fonte de orientação e inspiração no local de trabalho, eles devem ser aceitos e internalizados

por todos. Para definir os valores do SEPLO, a metodologia apresenta as perguntas abaixo descritas (quadro 01):

Quadro 01 – Valores do SEPLO

<p>O que devemos defender?</p> <p>O compromisso de aprender com os erros. Entender o trabalho como fonte de prazer e os desafios como oportunidade de aprimoramento pessoal. Capacitando-se continuamente para desenvolver e aprimorar os processos de trabalho;</p> <p>Um ambiente de trabalho fraterno, de constante aprendizado, de cooperação e ajuda mútua, onde os interesses dos indivíduos devem alinhar-se aos da equipe e da organização;</p> <p>A participação e o repasse de informações;</p> <p>Uma metodologia de trabalho que propicie a todos os integrantes da equipe a oportunidade de contribuir efetivamente para a melhoria contínua das atividades da organização, para maior racionalidade e funcionalidade dos processos de trabalho (conceito do PDCA aplicado no dia-a-dia);</p> <p>O processo de mudança, como uma necessidade, para atender plenamente os anseios de nossos clientes.</p>
<p>Que comportamentos representam estes valores?</p> <p>Participativo e dinâmico, de respeito pelo indivíduo, que propicie a igualdade, transparência e a criatividade.</p>
<p>Como tratamos as pessoas que compõem a nossa equipe?</p> <p>Respeitando a dignidade e os direitos de cada pessoa, incentivando o trabalho em equipe e valorizando soluções inovadoras que contribuam nos resultados e/ou na resolução de problemas; proporcionando oportunidades iguais para todos; propiciando uma comunicação aberta e honesta e apoiando a criatividade e a inovação individuais.</p>
<p>Como tratamos nossos clientes?</p> <p>De forma personalizada, buscando atender suas necessidades presentes e futuras, prestando-lhes um serviço melhor do que o de qualquer outra organização pública do país.</p>
<p>O que queremos dizer com comportamento ético?</p> <p>Responsabilidade, comprometimento, respeito às regras e alinhamento dos interesses pessoais com os da organização.</p>
<p>Quais os valores centrais que são mais importantes para nós do que os resultados da instituição?</p> <p>Clima organizacional baseado no respeito mútuo, na confiança, focado no aprendizado e na melhoria contínua.</p>
<p>Como queremos nos tratar no trabalho?</p> <p>Com liberdade, informalidade, respeito, amizade e confiança.</p>
<p>Como queremos ser vistos pela comunidade?</p> <p>Como uma organização empreendedora, competente, cumpridora de seus deveres e que proporciona um excelente ambiente de trabalho aos seus colaboradores.</p>
<p>Que atitudes e comportamentos nas pessoas da nossa equipe queremos renovar?</p> <p>A importância de compartilhar experiências e conhecimentos, como forma de potencializar e renovar nossos relacionamentos, fortalecendo a cada dia sua forma de atuação, garantindo efetivamente a construção da visão de futuro da organização.</p>

Fonte : O próprio autor

Proposta de Valores do SEPLO : Ambiente de trabalho estimulante, de constante melhoria dos serviços, atendimento personalizado aos clientes, comunicação aberta e honesta, comprometimento, rapidez, alto nível de participação, motivação e capacitação da equipe.

A definição de missão, primeiramente serve para dar foco ao negócio da organização. Serve também como critério geral para orientar a tomada de decisões e para definir objetivos

e auxiliar na escolha das decisões estratégicas. Visando ajudar na elaboração da missão, a metodologia propõe responder os seguintes itens (quadro 02):

Quadro 02 – Missão do SEPLO

Atividade : Prestação de serviços
Produto : Informações e dados sobre Orçamento, Receita e Despesa
Mercado : Instituições públicas e Inmetro
Identidade : Atendimento personalizado
Ênfase : Confiabilidade, rapidez e melhoria contínua dos serviços.
Outros : Elevado nível de participação, comunicação, motivação e capacitação da equipe.

Fonte : O próprio autor

Proposta de Missão para o SEPLO : “ Prestar informações e disponibilizar dados sobre orçamento, receita e despesa para o Inmetro e demais instituições públicas, oferecendo um atendimento personalizado, primando pela confiabilidade, rapidez e melhoria contínua dos serviços, proporcionando elevado nível de participação, comunicação, motivação e capacitação da equipe.”

A visão de futuro identifica as aspirações da organização em um horizonte de tempo. Uma visão compartilhada une as pessoas e impulsiona-as a buscar seus objetivos, apesar de todas as dificuldades. Para elaborar a visão de futuro do SEPLO, a metodologia propõe responder as seguintes questões relacionadas no quadro 03:

Quadro 03 – Visão de Futuro do SEPLO

<p>O que a organização será? Pretende-se que o SEPLO/INMETRO seja reconhecido como referência em gestão orçamentária diante do serviço público federal.</p>
<p>O que a organização fará? Assumirá desafios no sentido de desenvolver e sustentar relacionamentos com seus fornecedores, objetivando melhorar todos os processos e sistemas corporativos do Inmetro que, direta ou indiretamente, estejam relacionados à alocação/execução de recursos orçamentários, gerenciando riscos, produzindo informações e disponibilizando dados aos clientes; Apresentará sua metodologia e sistemas para instituições interessadas, objetivando trocar experiências e contribuir para a melhoria contínua da sua gestão orçamentária e das demais instituições públicas preocupadas com a questão.</p>
<p>Como a organização estará? Preparada para atender às necessidades presentes e futuras de seus clientes, atuando de forma planejada e pró-ativa, com técnicos altamente capacitados, com pleno conhecimento das necessidades e atribuições da organização, reconhecidos pelo Inmetro, motivados e felizes por participarem da “equipe SEPLO”.</p>

Fonte : O próprio autor

Proposta de Visão de Futuro do SEPLO : Até 2010 estará preparado para atender às necessidades presentes e futuras de seus clientes e será reconhecido como referência em gestão orçamentária perante o serviço público federal.

No último item 1.3, conforme a figura 01, a análise estratégica se baseia na avaliação do ambiente externo e interno, que por sua vez, conduz à identificação dos fatores críticos para o sucesso (FCS), que são áreas de atividades onde o êxito se torna fundamental para o

cumprimento da missão e a busca da visão da organização. Ao identificar os FCS, é possível definir diretrizes e metas gerais, que são indispensáveis para nortear a elaboração da estratégia que posteriormente será desdobrada no plano de ação. A metodologia adotada para realizar a análise estratégica aponta para as seguintes avaliações:

- A análise do ambiente externo é uma importante etapa para a elaboração da matriz SWOT (S = Strengths – Pontos Fortes; W = Weaknesses – Pontos Fracos; O = Opportunities – Oportunidades e T = Threats – Ameaças) e tem como objetivo monitorar esse ambiente, tornando possível à organização perceber mudanças externas transformando-as em oportunidades de melhorias, bem como se preparar para minimizar e/ou neutralizar ameaças. Para proceder a análise do ambiente externo ao SEPLO, a metodologia propõe discorrer sobre os itens abaixo (quadros 04 e 05):

Quadro 04 – Oportunidades

- A Presidência do Inmetro defende a implantação de metodologia para gerenciamento de resultados (BSC);
- A Coordenação Geral de Planejamento apoia e incentiva iniciativas de modernização e capacitação;
- O amadurecimento do processo de planejamento estratégico do Inmetro contribui para o entendimento do processo de mudança e a busca pela melhoria contínua;
- A metodologia e as ferramentas utilizadas no processo orçamentário são reconhecidas como um patrimônio do Inmetro;
- A existência de sistemas corporativos amplamente utilizados pelo Inmetro no processo de elaboração e execução orçamentária;
- O Plano Plurianual do Governo Federal e o Contrato de Gestão do Inmetro;
- A participação do Inmetro em programas de avaliação institucional – PQGF.

Fonte : O próprio autor

Quadro 05 – Ameaças

- Descontinuidade administrativa;
- Remuneração não privilegia desempenho;
- Falta de concurso público compromete reposição/atualização do quadro;
- Resistências culturais, no serviço público, quanto a implantação de indicadores e metas, aliados a dificuldades técnicas relacionadas à medição de desempenho nos diversos níveis da organização.

Fonte : O próprio autor

- A análise do ambiente interno é a última e não menos importante análise para a elaboração de uma matriz SWOT. Tem por finalidade monitorar os pontos fortes da organização visando reforçá-los permanentemente, bem como identificar e eliminar os seus pontos fracos. Apresenta-se a seguir os itens que compõem a análise do ambiente interno do SEPLO (quadros 06 e 07):

Quadro 06 – Pontos Fortes

- Equipe apoia o processo de mudança e aceita desafios;
- Existência de técnicos capacitados para conduzir o processo de transformação;
- Compromisso assumido pela equipe para criar um ambiente de confiança, ajuda mútua, comprometimento e de constante aprendizado;
- Responsabilidades definidas para coordenação das macro-funções e dos principais clientes;
- Calendário orçamentário anual com as principais atividades para o período.

Fonte : O próprio autor

Quadro 07 – Pontos Fracos

- Inexistência de uma metodologia de trabalho que proporcione, aos técnicos, acesso fácil à base de dados, com segurança, com total transparência e com arquivos permanentemente atualizados;
- Indefinição das atribuições dos responsáveis pela coordenação das macro-funções e dos principais clientes;
- Falta de atualização regular dos arquivos que constituem a base de dados de trabalho;
- Falta de critério e de metodologia para criar e disponibilizar relatórios gerenciais nos sistemas corporativos (SIPLAN e Portal de Relacionamento com a RBMLQ);
- Indisponibilidade do sistema de planejamento e execução orçamentária – SIPLAN para todas as unidades do Inmetro;
- Existência de poucos relatórios gerenciais, permanentemente atualizados e disponibilizados, nos sistemas corporativos (SIPLAN e Portal de Relacionamento com a RBMLQ).

Fonte : O próprio autor

É importante esclarecer que o plano de ação, metas e indicadores surgirão a partir da matriz SWOT, portanto, quanto mais abrangente e detalhada for elaborada a referida matriz, mais fatores críticos para o sucesso serão identificados, proporcionando a elaboração de um plano de ação mais completo.

4. Conclusões

O presente trabalho pode ser considerado como uma possível contribuição na forma de gerenciar os escassos recursos públicos, entendendo que a metodologia proposta possibilita melhor direcionamento e maior racionalidade na utilização dos recursos. A proposta da presente pesquisa é apresentar uma metodologia que possa contribuir no aprimoramento contínuo e para a maior integração da função orçamentária de instituições públicas às demais funções corporativas, principalmente promovendo um maior alinhamento ao processo de planejamento estratégico institucional. Sob esse aspecto, pode-se afirmar que a partir da implantação do processo de planejamento proposto, fica evidente o caráter dinâmico do processo, bem com o melhor direcionamento de esforços e a racionalização de recursos para se alcançar a situação desejada.

Quanto ao objetivo específico, o desenvolvimento do trabalho proporcionou a elaboração compartilhada de propostas de declarações de visão, missão e de crenças e valores, bem como a elaboração de uma matriz SWOT, permitindo a identificação de fatores críticos para o sucesso do Serviço de Planejamento Orçamentário do Inmetro – SEPLO.

5. Referências Bibliográficas

- ALDAY, Hernan E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.
- CAMPOS, Vicente F. TQC - Controle da Qualidade Total. Rio de Janeiro: Bloch, 1992. 229 p.
- DORNELAS, José. Como fazer o Planejamento Estratégico do Negócio do seu Plano de Negócios. : <http://www.planodenegocios.com.br> Acesso em: 27/04/05.
- FEIJÓ, Paulo H. Administração Financeira e Orçamentária & Noções de Finanças Públicas. Apostila utilizada pela STN para ministrar cursos. Atualizada em agosto 2003. 125 p.
- FIGUEIREDO, Moacyr A. D. Sistema de Medição de Desempenho Organizacional : Um Modelo para Auxiliar a sua Auto-Avaliação. Rio de Janeiro, 2003. 275 p.

- INMETRO. Coordenação de Planejamento: 12 anos de Planejamento e Melhoria da Gestão – 1993 - 2004. Rio de Janeiro, 2005. CD-ROM.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em ação - Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.
- MARINHO, Sidnei V. Utilização do Conceito de Gestão Estratégica de Custos dentro do Balanced Scorecard. Florianópolis, 1999, 133p.
- MELO, Carlos José A. Gestão Orçamentária Participativa – Modelo Implementado pelo Inmetro de Acordo com as Premissas de Descentralização da Gestão Pública. Niterói 2004. 104 p.
- MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes – Estrutura em Cinco Configurações. São Paulo: Atlas S.A. 2003. 334 p.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman. 2000. 299 p.
- MOORE, Mark H. Criando Valor Público – gestão estratégica no governo – Rio de Janeiro: Uniletras; Brasília, DF : ENAP, 2002.
- NEVES, João A. Diagrama de Sistema – apresentado em aula na disciplina Estratégias de Melhoria da Gestão. Rio de Janeiro: UFF, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas S.A., 2004. 335 p.
- OSÓRIO, Vera Lúcia T. A Utilização do Balanced Scorecard no Aperfeiçoamento da Administração Pública Gerencial – Estudo de Caso de uma Autarquia Municipal. Porto Alegre, 2003. 226 p.
- PEDRO, José Maria O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público. Artigo encontrado no site <http://www.gartner.com/resources/117900/117962.pdf> . Disponível em : 09.12.2003.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva – Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.
- _____ A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 897 p.
- _____ Vantagem competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.
- _____ Competição – On Competition – Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. Competindo pelo Futuro. Artigo adaptado de Competing for the Future. Harvard Business Review . Jul./Ago. 1994.
- QUINTELLA, Odair M. Balanced Scorecard como ferramenta para o desenvolvimento de um sistema de medição do desempenho : uma proposta de implantação. Rio de Janeiro, 2004. 124 p.