

## 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.

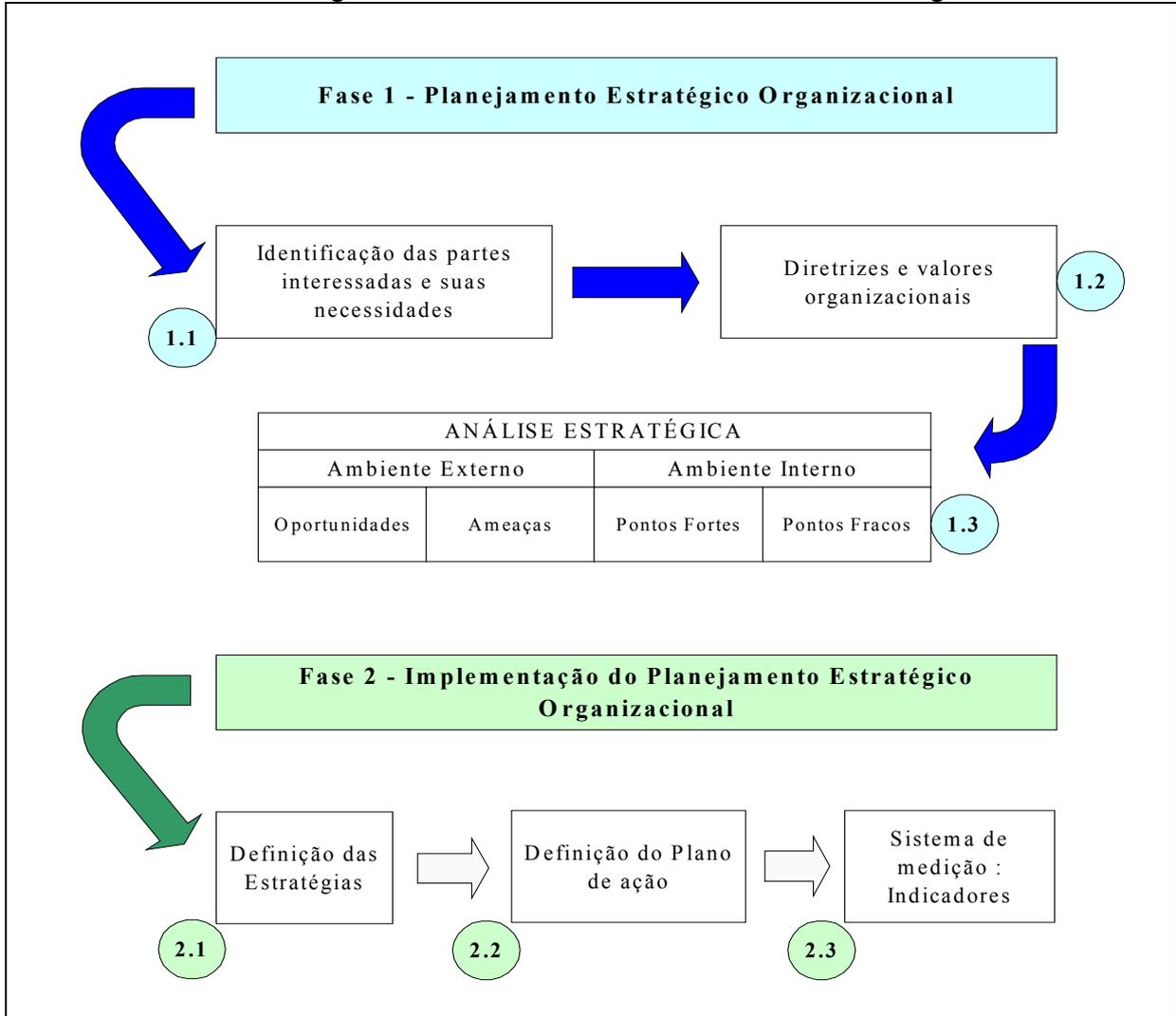
O objetivo principal desse trabalho é apresentar uma metodologia que proporcione o aprimoramento e a integração da gestão orçamentária de instituições públicas, promovendo maior alinhamento ao processo de planejamento estratégico institucional, bem como viabilizar o aprimoramento contínuo da função orçamentária, 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:

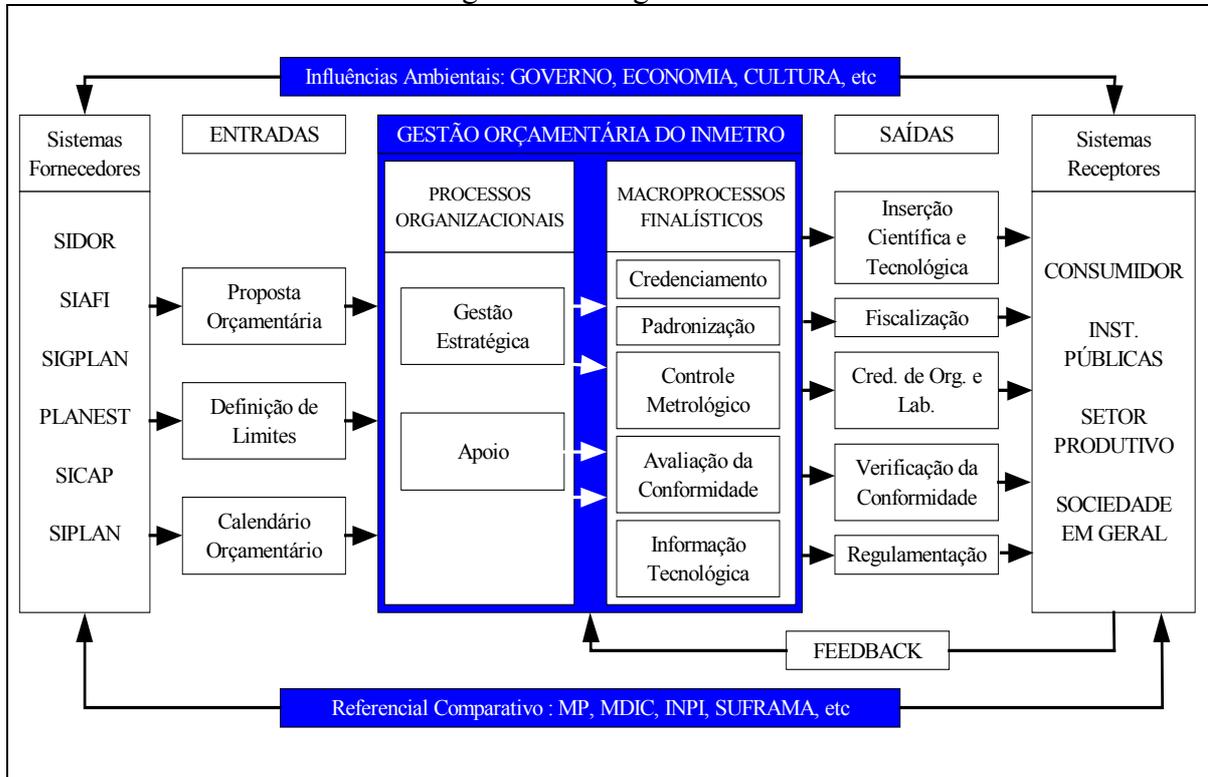
- Denominação da organização: Serviço de Planejamento Orçamentário do Inmetro – SEPLO;
- Atividade que desempenha: Coordenar o processo de planejamento orçamentário do Inmetro, acompanhar sua execução, solicitar créditos e acréscimos, interagir com órgãos superiores, tais como: MDIC, SOF, STN, manter 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.Sª das Graças, nº 50, Xerém, município de Duque de Caxias - RJ, campus do Inmetro, Prédio 6 - Centro Operacional, ocupando uma área de 93 m<sup>2</sup>. 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.