

# **INDICADORES DE DESEMPENHO – UMA PROPOSTA PARA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DO PLANO DE DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS DO 21º CENTRO DE TELEMÁTICA**

**Jorge de Carvalho Nakamura<sup>1</sup>  
Mirian Gomes Conceição<sup>2</sup>**

## **Resumo**

O presente trabalho apresenta um estudo sobre Indicadores de Desempenho para um processo de uma Organização Militar do Exército Brasileiro. A finalidade deste trabalho é apresentar uma proposta de Indicadores de Desempenho adequado e objetivo para o acompanhamento da execução orçamentária prevista para o corrente ano ao 21º Centro de Telemática, organização responsável pela telemática na área da 4ª Região Militar, que abrange o estado de Minas Gerais com exceção do Triângulo Mineiro, através do Plano de Descentralização de Recursos. A metodologia utilizada foi a pesquisa documental, em que foram analisados o Plano de Gestão, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e a execução orçamentária do 21º Centro de Telemática. Ao término do trabalho foram levantados 05 (cinco) Indicadores de Desempenho – Quantidade de militares com curso de pregoeiro, Militares com curso de confecção de Termo de Referência, Quantidade de Termos de Referências Confeccionados, Percentual de Capacidade de Empenho Imediato e Percentual de Crédito Descentralizado em relação a capacidade de empenho - que propiciarão um acompanhamento eficaz da execução e do emprego da dotação orçamentária descentralizada durante o ano.

**Palavras-chaves:** Indicadores de Desempenho. Plano de Descentralização de Recursos. 21º Centro de Telemática. Exército Brasileiro.

# **PERFORMANCE INDICATORS – A PROPOSAL FOR FOR BUDGETARY EXECUTION OF THE 21TH TELEMATICS CENTER DECENTRALIZATION OF RESOURCES PLAN**

## **Abstract**

This work presents a study on Performance Indicators for a process of a Military Organization of the Brazilian Army. The purpose of this paper is to present a proposal of adequate and objective Performance Indicator for monitor the budgetary execution planned for this year at the 21st Telematics Center, an organization responsible for telematics in the area of the 4th

---

<sup>1</sup> Pós-graduando em Gestão em Administração Pública. Uniasselvi. E-mail: nakamura.jorge@eb.mil.br.

<sup>2</sup> Mestre em Contabilidade. Universidade Federal da Bahia. E-mail: mgc.ba@hotmail.com.

Military Region, which covers the state of Minas Gerais with exception of the Triângulo Mineiro, through the Resource Decentralization Plan. The methodology used was documentary research, in which the Management Plan, the Information Technology Master Plan and the budget execution of the 21st Telematics Center were analyzed. At the end of the work, 05 (five) Performance Indicators were surveyed – Number of military personnel with a course in bidding, Military personnel with the preparation of a Term of Reference, Number of Terms of Reference Prepared, Percentage of Immediate Commitment Capacity and Percentage of Decentralized Credit in relation to the commitment capacity - that will provide an effective monitoring of the execution and use of the decentralized budget allocation during the year.

**Keywords:** Performance indicators. Resource Decentralization Plan. 21st Telematics Center. Brazilian Army.

## 1 INTRODUÇÃO

A área da Tecnologia da Informação (TI) está em constante atualização, com novas tecnologias sendo lançadas todos os anos, além da crescente ameaça dos ataques cibernéticos. Para que o Exército Brasileiro tenha uma estrutura de TI eficiente e segura, é necessário o emprego de recursos da União, que são limitados e, por isso, devem ser bem gerenciados.

Para que os recursos disponibilizados sejam bem empregados, anualmente, o Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx) confecciona um Plano de Descentralização de Recursos (PDR), onde consta os recursos que serão inicialmente alocados para a telemática e a forma que serão empregados.

O Sistema de Telemática do Exército (SiTEx) fica sob a responsabilidade do CITEX, o qual tem sob sua subordinação 06 (seis) Centros de Telemáticas de Área (CTA) e 05 (cinco) Centros de Telemática (CT) espalhados por todo o território nacional.

O 21º Centro de Telemática (21º CT), com sede em Belo Horizonte-MG, é o Centro responsável pela gestão e manutenção da infraestrutura de telemática e TI na área da 4ª Região Militar (4ª RM), que engloba o estado de Minas Gerais-MG, excetuando-se a área do Triângulo Mineiro.

O Plano de Descentralização de Recursos (PDR) do CITEx engloba os projetos e aquisições aprovados dos 11 (onze) CTA/CT, conforme recurso previsto para o Exército Brasileiro em orçamento do Governo Federal para o ano posterior, e tem o objetivo de assegurar uma execução orçamentária adequada e eficaz do recurso descentralizado, de forma que o SisTEx possa acompanhar a evolução tecnológica e fazer frente às ameaças cibernéticas.

Nesse contexto, os indicadores de desempenho para a execução dos recursos são fundamentais, pois representam de forma quantificável os resultados alcançados por uma organização. Indicadores de desempenho devem ser considerados no processo de planejamento e controle e podem ser utilizado como parte do processo de tomada de decisão. Os indicadores podem ser subdivididos em indicadores de qualidade, custos, produtividade, entre outros, e os requisitos para gerar um indicador podem ser o grau de importância e a necessidade de gerar um sistema de informação (MERTZ, 2016).

Este trabalho propôs indicadores de desempenho para a execução dos recursos descentralizados ao 21º Centro de Telemática, através do PDR do CITEx, visando proporcionar o bom emprego do recurso, com oportunidade, e evitando o mal uso do orçamento da União.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica sobre conceitos de indicadores de desempenho e a pesquisa documental no Planejamento Estratégico Organizacional do CITEx do ano de 2018, e os PDR/2019 e PDR/2020 do 21º CT, bem como análise da execução orçamentária e financeira nesses anos, através das Atas das Reuniões de Acompanhamento Financeiro.

## **2. PLANO DE DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS**

### **2.1 Alinhamento Estratégico do 21º Centro de Telemática**

O Exército Brasileiro aprovou, em 2017, o Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2016 – 2019, através da Portaria nº 1.042, de 18 de agosto de 2017, e em 2018, os Objetivos Estratégicos de Tecnologia da Informação (OETI) - Portaria nº 1.211, de 2 de agosto de 2018 - e o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação - Portaria nº 1.212, de agosto de 2018. Esses três documentos nortearam o Centro de Telemática do Exército (CITEx) na concepção de seus Objetivos Estratégicos de Telemática (OET).

O Livro I do Planejamento Estratégico Organizacional do CITEx contempla todos os OET e direciona suas organizações subordinadas na confecção de seus respectivos Planos de Gestão.

O 21º Centro de Telemática (21º CT), Organização Militar (OM) de telemática subordinada ao CITEx, participa do planejamento, aprovação e execução do Plano de Descentralização de Recursos (PDR).

Após aprovado o PDR, a execução enquadra-se nos OET relacionados no quadro abaixo:

**Quadro 1:** Objetivos Estratégicos de Telemática (OET)

<b>OET</b>	<b>ALINHAMENTO</b>
<b>OET 3</b> – Maximizar a Eficiência Administrativa.	<b>OEE 10</b> – Aumentar a efetividade na gestão do bem público. <b>OETI 05</b> – Aprimorar a gestão e capacitação do pessoal na área de TI.
<b>OET 9</b> – Maximizar a obtenção de Recursos Orçamentários e Extra Orçamentários.	<b>OEE 15</b> – Maximiza a obtenção de recursos do orçamento e de outras fontes. <b>OETI 08</b> – Maximizar a obtenção dos recursos orçamentários e de outras fontes para a área de TI.

**Fonte:** Adaptado do Livro I do Planejamento Estratégico Operacional do CITEEx, 2018.

Realizado o alinhamento estratégico do 21º CT com seu escalão enquadrante, será realizado um estudo do PDR do 21º CT, para propor Indicadores de Desempenho para sua execução.

## 2.2 O Plano de Descentralização de Recursos

Para atender as premissas dos objetivos estratégicos de aumentar a eficiência administrativa, bem como, gerir melhor o recurso da União, o CITEEx tem adotado a sistemática de planejar, no ano anterior, o emprego dos recursos já previstos no orçamento. Esse planejamento é concluído com a assinatura do documento chamado Plano de Descentralização de Recursos (PDR).

O Plano de Descentralização de Recursos passou a ter essa nomenclatura em 2019, até então, era chamado de Contrato de Objetivos (CO). Cada Centro de Telemática de Área/Centro de Telemática (CTA/CT) realiza o seu planejamento e envia para aprovação do CITEEx, após aprovado os PDR de todos os Centros, é finalizado o processo e o plano é assinado pelo Chefe do CITEEx e de todos os Centros componentes do sistema.

Para confecção do seu PDR, o 21º CT é informado do teto orçamentário, o qual balizará o planejamento de suas ações. Com base no orçamento disponibilizado, o Centro tem

que planejar seu emprego, tendo como premissas básicas, prever os recursos para atender os contratos continuados e os projetos para atualização de sua infraestrutura.

O PDR serve como um norte para o Centro fazer o planejamento para otimizar a execução orçamentária aprovada. Com o plano aprovado, inicia-se o processo de contratação e aquisição dos serviços, bens e insumos, previstos e aprovados conforme as necessidades de TI, em alinhamento as diretrizes do Exército Brasileiro para essa área de atuação.

Como orçamento do CITEx está sujeito a contingência por parte do Governo Federal, uma premissa básica na confecção do plano é considerar, como prioridade, o emprego dos recursos para atender os contratos continuados do serviços essenciais, após alocar recursos para esses fins, o montante final é distribuído entre os diversos processos e projetos do 21º CT.

Como observado, o PDR torna-se uma excelente ferramenta para aumentar a eficácia administrativa e bem gerir o bem público.

## 2.3 Plano de Descentralização de Recursos (PDR) do 21º Centro de Telemática

### 2.3.1 Plano de Descentralização de 2019 e sua execução orçamentária

Para 2019, o CITEx aprovou o orçamento total destinado ao 21º Centro de Telemática na casa de R\$ 1.051.000,00 (um milhão e cinquenta e um mil reais), divididos da seguinte forma:

a. Anexo A - Ações planejadas e autorizadas:

1) Grupo 3: R\$ 474.000,00 (quatrocentos e setenta e quatro mil reais).

b. Anexo B - Ações planejadas e aprovadas:

1) Grupo 3: R\$ 180.000,00 (cento e oitenta mil reais); e

2) Grupo 4: R\$ 397.000,00 (trezentos e noventa e sete mil reais).

**Quadro 2: PDR/2019 do 21º Centro de Telemática**

ANEXO	PROCESSO	NATUREZA DA DESPESA	VALOR PREVISTO (R\$)
A	1A. Rede Metroethernet Regional.	33.90.40	414.000,00
	2A. Contrato de Manutenção de Nobreak.	33.90.39	36.000,00
	3A. Contrato de Manutenção de Gerador.	33.90.39	24.000,00
B	1B. Projeto de modernização do Data Center do 21º CT.	44.90.52	397.000,00

	2B. Contratos para Manutenção de Central Telefônica.	33.90.40	180.000,00
Total			1.051.000,00

**Fonte:** Adaptado do Plano de Descentralização de Recursos do 21º CT, 2019.

As ações planejadas e autorizadas significam que o Centro já pode realizar os procedimentos para a contratação, pois já tem o recurso destinado em condições de descentralização para sua execução. Já as ações aprovadas, são aquelas em que o Centro teve seu processo aprovado, aguardando apenas uma descentralização de verbas do Governo Federal para executá-lo, para isso, é primordial que a Organização Militar (OM) esteja em condições de empregar o recurso, com todos seus processos administrativos finalizados.

Os recursos do grupo 3 são aqueles destinados para manutenção dos bens existentes. Nesta lista, estão incluídos os contratos continuados, no caso do 21º CT, contratos de link de *internet* e manutenção de centrais telefônicas. Os recursos de grupo 4 são aqueles voltados para investimentos, como aquisição de novos equipamentos para infraestrutura de TI.

O recurso previsto no Anexo A do PDR/2019 foi destinado a atender os serviços voltados para a implantação e continuidade do Backbone Regional e contemplava a contratação de serviços de enlaces tipo *Metroethernet* e link dedicado de *internet* conforme quadro 2, e contratação de serviços de manutenção de grupo motor-gerador e *nobreaks*.

Do montante previsto, foi empenhado R\$ 163.781,13 (cento e sessenta e três mil, setecentos e oitenta e um reais, treze centavos), atingindo o índice de execução de 34%. O nível baixo de execução deve-se a dois motivos, sendo um motivo satisfatório e o outro negativo.

Para os processos 1A e 3A foram realizados processos de aquisição, e ao final, os mesmos obtiveram ao final do certame, economia de até 50% do valor orçado em alguns dos itens, gerando economia para os cofres públicos. Porém o processo 2A não foi empenhado por atrasos no processo licitatório e não foi finalizado dentro do corrente ano.

O recurso previsto no Anexo B do PDR/2019 foi destinado para atender tanto a investimento, quanto a manutenção, sendo que o investimento seria para a modernização do *Data Center* do 21º CT e o recurso de grupo 3, para contratação de serviços de manutenção preventiva das centrais telefônicas existentes nos quartéis na área da 4ª Região Militar.

Do recurso previsto, somente o item 2B – Contratos para Manutenção de Central Telefônica teve crédito descentralizado e empenhado no valor de R\$ 134.914,78(cento e trinta e quatro mil, novecentos e quatorze reais e setenta e oito centavos), com índice de execução de 74,9%.

Porém a execução orçamentária do PDR/2019 foi baixa, ao contabilizar todos os recursos previstos nos dois anexos, principalmente, por não ter em 2019, bens em condições de aquisição para atender o projeto 1B – Projeto de modernização do *Data Center* do 21º CT. Na ocasião, o 21º CT não possuía nenhum processo licitatório vigente para solicitar a descentralização dos créditos orçamentários.

### **2.3.2 Plano de Descentralização de Recursos de 2020**

Para 2020, foram incluídos outros processos e projetos, acarretando em um aumento substancial no valor aprovado do Plano de Descentralização de Recursos, finalizado em R\$ 3.832.252,54 (três milhões, oitocentos e trinta e dois mil, duzentos e cinquenta e dois reais e cinquenta e quatro centavos), divididos da seguinte forma:

a. Anexo A1 - Ações planejadas e autorizadas:

1) Grupo 3: R\$ 334.901,49 (trezentos e trinta e quatro mil, novecentos e um reais e quarenta e nove centavos).

b. Anexo A2 - Ações planejadas e aprovadas:

1) Grupo 3: R\$ 178.243,55 (cento e setenta e oito mil, duzentos e quarenta e três reais e cinquenta e cinco centavos).

c. Anexo B - Ações planejadas e aprovadas:

1) Grupo 3: R\$ 2.009.607,50 (dois milhões, nove mil e seiscentos e sete reais e cinquenta centavos); e

2) Grupo 4: R\$ 1.309.500,00 (um milhão, trezentos e nove mil e quinhentos reais).

Até o mês de agosto de 2020, a execução orçamentária estava em 9% do valor aprovado, conforme reunião de acompanhamento financeiro que ocorre mensalmente no 21º Centro de Telemática.

Desse percentual de recursos executados, grande parte deve-se ao empenhado em contratos continuados, que estavam vigentes e foram aditivados, gerando 70% de execução orçamentária. Os recursos destinados a contratos continuados são descentralizados por etapas, alcançado somente a totalidade ao final do ano.

Até o relatório utilizado para o presente trabalho, o anexo B encontrava-se com baixo percentual de execução orçamentária. Explica-se esse baixo desempenho a contingência de recursos. Porém, mesmo com descontingenciamento, o indicador não seria o desejado, pois muitas aquisições e contratações não estavam especificadas, dessa forma, o crédito não tinha sido solicitado ao escalão superior.

## **2.4 Proposta de Indicadores de desempenho e ações para atingir os indicadores propostos**

Conforme a literatura pesquisada, os indicadores de desempenho são utilizados para medir os graus, as quantidades e os níveis de qualidade que foram cumpridas as metas de um programa. Para o Tribunal de Contas da União – TCU (BRASIL, 2000b), a utilização de indicadores de desempenho está relacionada ao conceito de gerenciamento voltado para resultados (*results oriented management – ROM*). A avaliação de desempenho é um instrumento para indicar a eficiência, eficácia e equidade do setor público (SILVA, 2018)

O CITEx em seu livro I de seu Planejamento Estratégico Organizacional estabeleceu alguns indicadores para suas Organizações Militares Diretamente Subordinadas (OMDS), onde o 21º Centro de Telemática se enquadra, conforme citados abaixo:

a. OET 3.1 – Percentual de Créditos Empenhados, que indica o percentual dos créditos recebidos e empenhados no exercício .

b. OET 3.2 – Percentual de restos a pagar não processad, que indica os Restos a pagar não processados pelo 21º CT no período.

c. OET 3.3 – Percentual de ações demandadas inopinadamente, este indicador afere a quantidade de despesas emergenciais, não planejadas em PDR, comparadas ao total de despesas planejadas em PDR.

d. OET 9.2 – Percentual de aderência ao PDR, indicador que traduz o grau de aproximação do 21º CT em termo de suas demandas executadas em relação as demandas planejadas em PDR.

A intenção desse trabalho é propor novos indicadores que possibilitem aumentar a eficiência administrativa e, como consequência, aumentar a aderência ao Plano de Descentralização de Recursos, com o aumento da descentralização de créditos e o percentual de recursos empenhados do previsto inicialmente.

Como observado na execução orçamentária de 2019, o principal motivo da baixa execução orçamentária foi a falta de processos licitatórios prontos, com isso, o 21º CT não tinha capacidade de receber recursos e empenhá-los com oportunidade.

Os processos licitatórios envolvem basicamente duas divisões do Centro, a Divisão Técnica (DT) onde inicia-se o processo, com a confecção do Termo de Referência (TR) - sob a responsabilidade da Seção de Projetos - e finaliza-se na Divisão Administrativa (DA), na Seção de Aquisição, Licitações e Contratos (SALC), com a confecção do Edital e posteriormente, operando todas as fases do pregão.



Para que a DA possa conduzir o processo licitatório, é primordial que tenha militares capacitados como pregoeiros, sendo necessário sempre ter um militar com o referido curso. O primeiro indicador a ser proposto seria o quantitativo de militares no Centro habilitados como pregoeiro.

O Indicador OET 3.4 – Quantidade de militares com curso de pregoeiro – servirá para aferir a quantidade de militares em condições de operar um pregão eletrônico, ou seja, os militares que possuem curso ou estágio de pregoeiro. A meta para esse indicador é que o Centro possua ao menos 02 (dois) militares capacitados, com a polaridade quanto maior, melhor, e com periodicidade de avaliação anual.

O Termo de Referência (TR) é o principal documento que compõe o processo licitatório, nele contem todas as especificações técnicas do serviço a ser contratado ou bens a serem adquiridos. Para que o processo tenha sucesso, o Termo de Referência tem que ser bem elaborado, atentando tanto para a parte técnica quanto a jurídica.

Para confeccionar os TR, os militares da área técnica necessitam de conhecimento sobre todas as fases do processo, para isso, há cursos que abordam a confecção de Termos de Referência. O segundo indicador aborda os militares da Seção de Projetos com o referido curso.

O segundo indicador a ser proposto é o OET 3.5 – Militares com curso de confecção de Termo de Referência – esse indicador é para aferir a percentual da Seção de Projetos cursos voltados para a confecção de TR. A meta é que 50% da seção tenha essa capacitação, com polaridade quanto maior, melhor

Para acompanhar o desempenho da Seção de Projetos, é proposto o indicador de Termos de Referências confeccionados e prontos por ano, a meta é que a Divisão Técnica entregue ao menos 01 (um) TR por bimestre, para que a Divisão Administrativa possa providenciar o processo licitatório.

O monitoramento dos indicadores OET 3.4 e 3.5 ficará com o encargo da Seção de Capacitação da Divisão Técnica, a qual terá que levantar cursos disponíveis e indicar militares para a realização dos mesmos, afim que o Centro possa atingir a meta proposta.

O terceiro indicador a ser proposto, irá aferir a produtividade da Seção Técnica, com a aferição do quantitativo de Termos de Referência confeccionados durante o ano. Esse indicador justifica-se pela necessidade de aumentar a capacidade de empenho, o que só ocorrerá se forem mais processos licitatórios.

O Indicador OET 3.6 – Termo de Referência Confeccionados – levantará a quantidade de TR de aquisição e contratação de TI produzidos no corrente ano, seu monitoramento será

semestral, tendo a polaridade quanto maior, melhor. A meta é que seja produzido ao menos 04 (quatro) TR durante o ano.

O indicador OET 3.6 será de responsabilidade da Divisão Técnica, especificamente, da Seção Projetos, seção com encargos de confeccionar projetos na área de TI na área da 4ª Região Militar e os Termos de Referências que compõem os processos licitatórios.

Após ter os processos licitatórios prontos e, conseqüentemente, com capacidade de empenho imediato, o próximo indicador proposto é o OET 9.3 – Percentual Capacidade de Empenho Imediato – o qual irá aferir o percentual de capacidade de empenho imediato em relação a previsão orçamentária do PDR. Com isso, será possível quantificar a aderência do 21º CT em relação ao orçamento autorizado. A meta é que o Centro tenha 80% de capacidade de empenho em relação ao orçamento previsto em PDR, com monitoramento bimestral desse índice.

O último indicador de desempenho a ser proposto, é o OET 9.4 – Percentual de crédito descentralizado em relação a capacidade de empenho – esse indicador irá aferir o quanto foi descentralizado para o Centro em relação ao solicitado. A meta é de 100% com polaridade quanto maior, melhor, e monitoramento bimestral.

Com esse indicador será possível verificar se a baixa execução orçamentária é em consequência da baixa capacidade de empenho ou por conta de contingenciamento de recursos.

Esse indicador possibilitará, também, verificar se a não descentralização de recursos é por conta dos bens e serviços em condições de aquisição e contratação não estarem em conformidade com as diretrizes do escalão superior.

Os indicadores 9.3 e 9.4 ficarão sob o encargo da Seção de Planejamento e Controle (SPC) e possibilitarão um controle mais macro da execução orçamentária do Plano de Descentralização de Recurso, podendo ser considerado como os mais importantes dos indicadores propostos. Com esses dois indicadores, poderá ser verificado se as ações para otimizar a obtenção de recursos está sendo eficazes.

O indicador 9.3 poderá aferir se o Centro possui processos de aquisição suficientes para empregar todo o recurso previsto e autorizado. Esse indicador estando baixo, a SPC terá que atuar para que aumente a capacidade de empenho imediato, realizando ações em conjunto com a Divisão Técnica.

O indicador 9.4 poderá ser usado no planejamento dos termos de referências que serão confeccionados durante o ano, com esse indicador baixo, deverá ser levantado se o motivo é

por contingenciamento de recursos ou os bens solicitados estão em desacordo com as diretrizes do escalão superior.

No caso de desacordo com as diretrizes do CITEx para aquisição de bens e contratação de serviços, a SPC terá que redirecionar a Divisão Técnica na confecção de termos de referência que atendam as necessidades do Centro, bem como, as especificações exigidas do CITEx.

Portanto, o trabalho conjunto entre a SPC e a Divisão Técnica propiciará ao 21º CT alcançar os indicadores de desempenho propostos e aumentar o índice de execução orçamentária.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi apresentar uma proposta de indicadores de desempenho para o acompanhamento da execução orçamentária do PDR do 21º CT, a fim de melhorar a eficácia e a qualidade na gestão dos recursos públicos, buscando estar alinhado com o Planejamento Estratégico do CITEx, contribuindo, dessa forma, na melhoria do serviço de TI fornecido para as organizações militares da área da 4ª Região Militar.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica sobre conceitos de indicadores de desempenho e a pesquisa documental no Planejamento Estratégico Organizacional do CITEx de 2018, e os PDR/2019 e PDR/2020 do 21º CT, bem como analisar a execução orçamentária e financeira nesses anos, através de Atas das Reuniões de Acompanhamento Financeiro.

Os resultados obtidos com a proposta de 05 (cinco) Indicadores de Desempenho, OET 3.4 – Quantidade de militares com curso de pregoeiro, OET 3.5 – Militares com curso de confecção de Termo de Referência, OET 3.6 – Quantidade de Termos de Referências Confeccionados, OET 9.3 – Percentual de Capacidade de Empenho Imediato e OET 9.4 – Percentual de Crédito Descentralizado em relação a capacidade de empenho, permitem ter um diagnóstico da execução do orçamento destinado ao 21º CT e a produtividade das Divisões Administrativas e Técnicas. Uma boa execução orçamentária irá contribuir na melhoria dos sistemas tecnológicos disponíveis pelo Centro, com recursos de TI modernos e mais seguros, contribuindo no fortalecimento da imagem do Sistema de Telemática do Exército.

Por fim, é importante destacar que este poderá ser uma base para complementar o Plano de Gestão do 21º CT, contribuindo para a melhoria da governança da Tecnologia da

Informação e otimizar o emprego do recurso público, que é limitado, por isso deve ser bem gerido por todos agentes da administração.

## REFERÊNCIAS

BRASILEIRO, Exército. **Portaria nº 1.042**: aprova o Plano Estratégico do Exército 2016 – 2019. Brasília, 2017.

BRASILEIRO, Exército. **Portaria nº 1.211**: aprova os Objetivos Estratégicos de Tecnologia da Informação. Brasília, 2018.

BRASILEIRO, Exército. **Portaria nº 1.212**: aprova o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação. Brasília, 2018.

EXÉRCITO, Centro Integrado de Telemática do Exército. **Contratos de Objetivos/2019 do 21º Centro de Telemática**. Brasília, 2018.

EXÉRCITO, Centro Integrado de Telemática do Exército. **Planejamento Estratégico Organizacional do Centro Integrado de Telemática do Exército**. Brasília, 2018.

EXÉRCITO, Centro Integrado de Telemática do Exército. **Plano de Descentralização de Recursos/2020 do 21º Centro de Telemática**. Brasília, 2019.

EXÉRCITO, Centro Integrado de Telemática do Exército. **Regimento Interno do Departamento de Ciência e Tecnologia**. Brasília, 2020.

MERTZ, A. B.; COTRIM, S. L.; LEAL, G. C. L.; CARDOZA, E. **Implantação de Indicadores de desempenho de produção em uma indústria de pães**. FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, v.19, n.1. Brasil, 2016.

SILVA, M. C.; SOUZA, F. J. V.; SILVA, J. D. G.; TAVARES, A. L.; GOMES, A. M. **Recursos de Investimentos com obras e instalações dos Estados brasileiros e do Distrito Federal: índice de desempenho (2013 – 2015)**. Revista UNEMAT de Contabilidade, v.7, n.13, Brasil, 2018.