



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

**ALEXANDRE CORREA DE FREITAS, Cap Av**

**Fortalecimento da Governança na FAB a partir do aperfeiçoamento do  
Acompanhamento Institucional e da Cultura Organizacional do COMAER**

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
DIVISÃO DE ENSINO  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3º/2024

**ALEXANDRE CORREA DE FREITAS, Cap Av**

**Fortalecimento da Governança na FAB a partir do aperfeiçoamento do  
Acompanhamento Institucional e da Cultura Organizacional do COMAER**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional

Orientador: Thiago Diorgilis Ribeiro Daniel, Ten Cel Av

Rio de Janeiro

2024

**ALEXANDRE CORREA DE FREITAS, Cap Av**

**Fortalecimento da Governança na FAB a partir do aperfeiçoamento do  
Acompanhamento Institucional e da Cultura Organizacional do COMAER**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Escola  
de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

---

Presidente, Thiago Diorgilis Ribeiro Daniel, Ten Cel Av - EAOAR

---

Allison Nunes Fernandes, Maj Eng - EAOAR

Rio de Janeiro

2024

## RESUMO

No intuito de um Estado que atue de maneira eficiente e responda às demandas da sociedade por maior transparência, *accountability* e responsabilidade, é essencial fortalecer os mecanismos de direcionamento, monitoramento e avaliação da gestão pública. Nesse ímpeto, a relevância da Governança no contexto da Administração Federal ganha maior evidência a cada dia, seja pela necessidade de maior zelo no gerenciamento dos recursos públicos ou pela busca de melhores resultados voltados aos interesses da sociedade (valor público). No COMAER, a recente estruturação da Governança Institucional apresentou mecanismos e instrumentos que, com a subsequente utilização, possibilitaram a inferição de oportunidades de melhoria. Desse modo, este ensaio defende que se faz necessária a disseminação de conceitos e a otimização das ferramentas de Acompanhamento Institucional para garantir o desenvolvimento da efetiva Governança no COMAER. A sustentação para isso se dá pelo entendimento de que a ampla disseminação e conscientização dos conceitos e sistemáticas de Governança no efetivo da FAB são basilares para que o tema seja robustecido e incorporado à cultura organizacional. Com o mesmo fito, evidencia-se a possibilidade de incremento na comunicação e na avaliação das informações de Acompanhamento Institucional do COMAER gerenciadas no GPAer, com o objetivo de otimizar a consciência situacional dos gestores e viabilizar melhores tomadas de decisão. Isto posto, as soluções ostentadas neste trabalho buscam incitar aprimoramentos implementáveis e futuros estudos no âmbito da Governança da FAB, visando ao aperfeiçoamento do monitoramento organizacional e ao incremento do desempenho organizacional da própria Força.

**Palavras-chave:** governança; acompanhamento institucional; cultura organizacional; gestão de desempenho.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de Governança diz respeito aos processos, políticas e práticas de liderança, estratégia e controle por meio dos quais determinada organização é gerida e controlada. Deve permitir, portanto, que os respectivos mandatários e partes interessadas direcionem sua atuação, monitorem seu funcionamento e avaliem sua situação (Brasil, 2020). Para isso, as estruturas, processos e mecanismos de controle devem estar alinhados estrategicamente e sistematizados no sentido de viabilizar a efetiva gestão dos recursos da organização.

Nesse diapasão, o Comando da Aeronáutica (COMAER), em consonância com as boas práticas, primeiramente estruturou a Governança em seu âmbito por intermédio da DCA 16-1 (Brasil, 2022) e, subsequentemente, estabeleceu a Sistemática de Acompanhamento Institucional por meio da DCA 16-4 (Brasil, 2019), metodologia que visa assegurar resultados mais eficientes e eficazes, possibilitando o devido monitoramento e avaliação do desempenho institucional de suas organizações (Brasil, 2019).

Todavia, em atenção à crescente evolução das demandas e do evidente aumento da relevância do assunto no âmbito do COMAER e da própria Administração Pública Federal, nota-se a premente necessidade de fortalecimento da estrutura e das ferramentas de Governança no âmbito da FAB. Isto, pois entende-se que há baixo envolvimento do efetivo nas sistemáticas e mecanismos, bem como dificuldades no monitoramento e na avaliação dos resultados decorrentes do Acompanhamento Institucional.

Nessa senda, este ensaio defende que se faz necessária a disseminação de conceitos e a otimização das ferramentas de Acompanhamento Institucional para garantir o desenvolvimento da efetiva Governança no COMAER.

Essa efetiva Governança perpassa pela cultura de Governança que deve envolver a todos no âmbito da Força Aérea. Essa cultura inclui a percepção e o entendimento do tema e o papel que cada servidor tem em seu funcionamento, uma vez que sua efetivação somente é possível com o comprometimento de toda a Instituição. Para tanto, argumenta-se que há a necessidade de se ampliar a disseminação dos conceitos e sistemáticas correlacionadas, fazendo-se mister incorporá-las às práticas organizacionais em todos os níveis.

Ainda na perspectiva de fortalecimento da Governança, além do incremento de sua difusão, também se entende como relevante o aprimoramento da metodologia de Acompanhamento Institucional, sobretudo na disponibilização de informações a partir da ferramenta institucional definida para sua gestão. O GPAer é um sistema de gerenciamento de projetos que, apesar de possuir diversas funcionalidades, de modo geral não é utilizado como

um instrumento efetivo de gestão institucional, bem como não costuma ser utilizado pelas autoridades para as tomadas de decisão, seja pela falta de familiaridade com o sistema ou pela grande quantidade de informações disponíveis. Desse modo, argumenta-se que, como possibilidade de melhoria, seria pertinente haver uma metodologia de extração, compilação e comunicação dos dados de Acompanhamento Institucional que são gerenciados no GPAer, de modo que o acesso seja tempestivo, sintético e oportuno às autoridades e gestores do COMAER.

## 2 A GOVERNANÇA PÚBLICA

A existência de qualquer organização pública deve estar intrinsecamente vinculada à geração de valor público, estando alinhada e justificada, portanto, à necessidade dos seus serviços por parte da sociedade. A garantia desse propósito está diretamente associada ao cerne da Governança, que tem como responsabilidade incrementar e preservar o valor entregue pelo Estado à sociedade, atento à qualidade e efetividade do processo decisório (Brasil, 2020).

Desse modo, visando alinhar os atos dos agentes públicos com os interesses da sociedade, a Governança, que originalmente foi desenvolvida no âmbito corporativo, foi progressivamente ganhando maior visibilidade e interesse do setor público, tornando-se um tema central nas discussões sobre eficiência, transparência e responsabilidade (Brasil, 2022).

Decorrente do crescimento da relevância do tema na esfera da Administração Pública Federal, a partir de 2017 o COMAER estabeleceu os princípios, a organização e a dinâmica da Governança em seu âmbito, bem como orientou seus mecanismos e áreas de atenção, como o Acompanhamento Institucional, a Gestão de Riscos e os Indicadores Estratégicos.

Desde então, buscou-se implementar as práticas e as ferramentas definidas com base nos normativos e diretrizes que permanecem em constante evolução. Nesse viés e a partir do conceito de melhoria contínua, vislumbra-se que há possibilidades de aprimoramentos, sobretudo no que tange à integração das metodologias de Governança e à sua efetiva disseminação no âmbito do COMAER, de modo a favorecer uma gestão mais eficiente em prol da missão institucional da Força.

### 2.1 A GOVERNANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL DO COMAER

Meirelles (2003 *apud* Di Pietro, 2020) considera que a eficiência é um dos deveres da Administração Pública, exigindo que os agentes públicos desempenhem suas funções com agilidade, excelência e alto desempenho funcional.

No ímpeto de uma Administração Pública eficiente e correspondente às demandas da sociedade, é imprescindível que as ferramentas de Governança sejam aperfeiçoadas, de modo a buscar que os resultados gerem valor público com a melhor destinação possível dos recursos públicos (Matias-Pereira, 2022).

Nesse sentido, nota-se que, por vezes, a falta de implementação de práticas e a baixa eficácia de metodologias estabelecidas são diretamente afetadas pela ausência de conhecimento de conceitos e pela baixa compreensão de gestores acerca do seu papel na sistemática de estabelecida. Corroborando com o raciocínio, Matias-Pereira (2010) cita que a boa Governança só é efetivada mediante a participação proativa de todos os agentes envolvidos e que deve-se evidenciar o papel de cada ator envolvido.

Nessa esteira, a Federação Internacional de Contadores (IFAC) complementa que os riscos da gestão podem ser reduzidos se todos os participantes do processo de Governança estão cientes do que se espera deles, sendo necessária a incorporação do assunto na cultura organizacional (IFAC, 2001).

Considerando o entendimento da importância da ampla compreensão de Governança no sucesso organizacional, é relevante esclarecer o conceito de cultura organizacional. Segundo Edgar Schein, um dos reconhecidos teóricos sobre o tema, “cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu com maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna [...]” (Schein, 2009, p.56).

O autor ainda pontua que a cultura está intimamente relacionada com a liderança: os líderes criam a cultura organizacional e essa, por sua vez, cria líderes, sendo a correlação destes vitais para determinar o sucesso ou o fracasso das organizações (Schein, 2009). Buta (2020) ainda acrescenta que mensurações de Governança produzem formas de discernimento que moldam a forma como os gestores compreendem o mundo, estimulando os liderados a melhorarem seu desempenho em prol do objetivo estabelecido.

Assente às percepções dispostas, a correlação entre a Governança e os conceitos de liderança e cultura organizacional se torna ainda mais clara quando analisa-se a definição que o Tribunal de Contas da União (TCU) traz de Governança Pública Organizacional: “mecanismos de **liderança**, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2020, p. 36, grifo próprio).

Nesse ponto, retomamos o foco ao COMAER: há incorporação dos conceitos, práticas e mecanismos de Governança na cultura organizacional da FAB? Apesar de o assunto ter amadurecido e ganhado destaque nos últimos anos na Força, bem como suas ferramentas terem

sido definidas e normatizadas, percebe-se que há escasso entendimento dos conceitos, metodologias e responsabilidades de Governança no efetivo da Força de modo geral.

Nesse viés e conforme previamente comentado, a assimilação da sistemática de Governança na FAB, bem como o discernimento do papel do indivíduo nessa estrutura, são fundamentais à boa Governança e, subsequentemente, à melhora dos resultados da Instituição.

O próprio Comandante da Aeronáutica, assente à importância da Governança, ressalta ao efetivo que “[...] como norte da nossa bússola, estará a Governança Institucional, calcada na gestão de risco, transparência, integridade e *accountability*” (Damasceno, 2023, p.13).

Desse modo, frente às benesses que a Governança pode propiciar à gestão do COMAER e diante da precípua necessidade apresentada de incorporá-la à cultura organizacional, verifica-se que é indispensável que os líderes da FAB difundam e intensifiquem os conceitos, metodologias e ferramentas de Governança em todos os níveis: desde a formação de praças e cadetes nas escolas até os cursos de aperfeiçoamento e Estado-Maior. Ademais, ainda sugere-se evidenciar e demandar as responsabilidades e funções de Governança no dia a dia das Unidades e dos sistemas institucionais, de forma a garantir sua constante utilização e evolução.

## 2.2 O ACOMPANHAMENTO INSTITUCIONAL NO APRIMORAMENTO DA GOVERNANÇA DO COMAER

O TCU, em seu Referencial Básico de Governança, estabelece uma série de diretrizes para uma boa Governança nas organizações públicas. Dentre as diretivas, cabe destacar:

- h) estabelecer objetivos organizacionais alinhados ao interesse público, e comunicá-los de modo que o planejamento e a execução das operações reflitam o propósito da organização e contribuam para alcançar os resultados pretendidos;
- i) monitorar o desempenho da organização e utilizar os resultados para identificar oportunidades de melhoria e avaliar as estratégias organizacionais estabelecidas (Brasil, 2020, p. 49).

O Tribunal ainda complementa que o acompanhamento da gestão deve ser sistematizado e permanente para possibilitar tomadas de decisão adequadas, bem como permitir o monitoramento, a avaliação e o direcionamento da gestão em prol dos objetivos estabelecidos (Brasil, 2020). Discernimento também compartilhado por Costa e Castanhar (2003) que afirmam que a avaliação sistemática, contínua e eficaz é uma potente ferramenta gerencial que garante aos gestores públicos condições para aumentar a eficiência e efetividade dos resultados.

Essa visão é ainda mais evidenciada pelo fato de o setor público estar permanentemente sendo fiscalizado e pressionado por cada vez maior economicidade, eficácia, efetividade e

eficiência na gestão. Assim, a mensuração do desempenho é uma ferramenta útil para alinhar os resultados ao interesse público e incrementar a qualidade na gestão de recursos (IFAC, 2001).

Em consonância a esse entendimento, foi estabelecido na FAB o Acompanhamento Institucional (DCA 16-4), sistemática que propõe uma verificação constante do *status* da Força via sistema de TI e que busca assegurar que a Instituição conduza a sua gestão em conformidade com os objetivos estratégicos, missão e visão da FAB (Brasil, 2019).

A metodologia visa o monitoramento e a avaliação da gestão por meio de três pilares (Alinhamento Estratégico, Índices de Desempenho e Gestão de Riscos) que devem ser geridos institucionalmente na plataforma de gerenciamento de projetos GPAer. A ferramenta possui uma série de funcionalidades, todavia, muitos usuários não a consideram instintiva e/ou amigável, prejudicando seu acesso para visualização. Ademais, decorrente da grande quantidade de informações concentradas no GPAer, há considerável dificuldade por parte das autoridades e gestores em identificar e distinguir informações claras e pertinentes.

Levando-se em conta que os órgãos públicos precisam estabelecer arranjos apropriados para garantir acesso a informações em tempo hábil e em forma e qualidade adequadas para que o gestor possa conduzir suas ações, se desenha como apropriado o aperfeiçoamento da metodologia de apresentação desses dados (IFAC, 2001).

Nesse processo de implementação/aprimoramento de uma sistemática de gestão de desempenho, faz-se oportuna as etapas de evolução definidas por Carpinetti (2016), quais sejam: 1) definição do conjunto de indicadores e o detalhamento destes; 2) implementação de ferramentas de tecnologia de informação para a coleta de dados, cálculo e outras aplicações; e 3) melhorias e alterações do sistema, baseadas no aprendizado decorrente do uso do sistema.

Assim, utilizando a lógica apresentada, é possível considerar que o COMAER está na terceira etapa de evolução na gestão de desempenho, pois já há a definição de seus indicadores de desempenho e a ferramenta para o seu gerenciamento também já está estabelecida (GPAer).

À vista disso, sugere-se que a implementação de painéis de controle a partir das informações de Acompanhamento Institucional gerenciadas no GPAer. Painéis de controle são ferramentas destinadas a monitorar e a comunicar informações para que haja uma compreensão rápida e fácil (Ricardo; Almeida; Gaspareto, 2020). E, segundo Malik (2005), Rasmussen, Bansal e Chen (2009), para que sejam instrumentos úteis ao processo decisório, painéis de controle devem, dentre outras características, ser: visualmente eficaz; de rápido entendimento; e composto por indicadores chaves essenciais para a efetiva tomada de decisão.

Acrescentando-se o fato de que o GPAer permite o acesso externo às informações nele gerenciadas através da geração de *links*, a viabilização da implementação de painéis de controle

na FAB é manifesta e integraria os três pilares do Acompanhamento Institucional, fortalecendo as atividades de monitoramento e avaliação da Governança no âmbito do COMAER.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme apresentado, a importância da Governança em organizações, especificamente as públicas, é refletida pela escalada da relevância do tema na esfera da Administração Pública Federal nos últimos anos. No COMAER não foi diferente e, desde 2017, diretrizes, metodologias e ferramentas de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão do COMAER foram estabelecidas com o fito de incrementar os resultados entregues à sociedade.

Não obstante, balizado na busca da melhoria contínua e na observação de possibilidades de aprimoramento da Governança, sobretudo entendendo como deficitário a compreensão do tema na cultura organizacional da FAB e o monitoramento institucional realizado, este ensaio defendeu que se faz necessária a disseminação de conceitos e a otimização das ferramentas de Acompanhamento Institucional para garantir o desenvolvimento da efetiva Governança no COMAER.

No intuito de corroborar com a tese, inicialmente foi demonstrado o quanto que a ampla divulgação e a massiva compreensão da Governança por todos os membros de uma organização são pontos fulcrais para o sucesso institucional. E trazendo ao escopo do COMAER, foi apresentado o conceito de cultura organizacional e sua relevância, sobretudo na enraização da Governança na FAB, associando-a com o conceito de liderança em todos os níveis.

O segundo argumento a sustentar a tese trouxe a ótica do fortalecimento da Governança por meio da melhoria das ferramentas de Acompanhamento Institucional da FAB. Para isso, foi discorrido o quanto a gestão do desempenho é fundamental para organizações que buscam ferramentas para melhorar resultados, relacionando-o à Sistemática de Acompanhamento Institucional do COMAER. Todavia, explicitando as fragilidades do GPAer, sobretudo no que tange ao acesso de informações, chegou-se à proposta de implementar painéis de controle para aperfeiçoar os instrumentos de monitoramento e avaliação do desempenho da Força.

Por conseguinte, no ímpeto de fortalecer a Governança no âmbito do COMAER, este ensaio trouxe ações e recomendações que buscaram não somente aprimorar aspectos específicos do sistema de Governança, mas, vinculado a eventuais estudos das soluções apresentadas e uma subsequente futura implementação, gerar impactos tangíveis e notórios no desempenho da gestão institucional da Força Aérea Brasileira.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 26/7SC, de 30 de abril de 2019. Aprova a edição da Diretriz do Acompanhamento Institucional do Comando da Aeronáutica: DCA 16-4. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 058, p. 142-169, 09 abr. 2019. Disponível em: <http://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/acervo/detalhe/4461>. Acesso em: 24 set. 2024.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 407/GC3, de 08 de novembro de 2022. Aprova a diretriz de Governança no Comando da Aeronáutica: DCA 16-1. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 210, p. 190-235, 2022. Disponível em: <http://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/acervo/detalhe/45398>. Acesso em: 24 set. 2024.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. **Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União**. 3ª edição. Brasília, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 24 set. 2024.
- BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 27, n. 94, p. 370–395, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/HjzrZXnPcTkyY5Q77GssnfH/?lang=pt#>. Acesso em: 02 out. 2024.
- CARPINETTI, L. R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e técnicas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.
- COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 969-992, 2003. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6509>. Acesso em: 02 out. 2024.
- DAMASCENO, M. K. **Diretriz do Comandante**. [S. l.]. 2023. Disponível em: [https://issuu.com/portalfab/docs/diretrizes\\_do\\_comandante\\_-\\_2023\\_ten\\_brig\\_damasceno#:~:text=DIRETRIZ%20DO%20COMANDANTE%20DA%20AERON%C3%81UTICA%20\\*%20%E2%80%A2,como%20de%20interesse%20do%20pr%C3%B3prio%20Estado%20brasileiro](https://issuu.com/portalfab/docs/diretrizes_do_comandante_-_2023_ten_brig_damasceno#:~:text=DIRETRIZ%20DO%20COMANDANTE%20DA%20AERON%C3%81UTICA%20*%20%E2%80%A2,como%20de%20interesse%20do%20pr%C3%B3prio%20Estado%20brasileiro). Acesso em: 07 out. 2024.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 33ª edição. Rio de Janeiro: Forense, 2020. Disponível em: [https://www.academia.edu/45013125/Direito\\_Administrativo\\_Maria\\_Sylvia\\_Zanella\\_Di\\_Pietro\\_33a\\_edic\\_a\\_o](https://www.academia.edu/45013125/Direito_Administrativo_Maria_Sylvia_Zanella_Di_Pietro_33a_edic_a_o). Acesso em: 30 set. 2024.
- IFAC. International Federation of Accountants. **Corporate governance in the public sector: a governing body perspective**. Study 13. 2001. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/en\\_us/biblioteca-digital/governance-in-the-public-sector-a-governing-body-perspective.htm](https://portal.tcu.gov.br/en_us/biblioteca-digital/governance-in-the-public-sector-a-governing-body-perspective.htm). Acesso em: 29 set. 2024.

- MALIK, S. **Enterprise Dashboards: design and best practices for IT**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~jose.todesco/dw/Dashboard/2005%20Enterprise%20Dashboards%20-%20Design%20and%20Best%20Practices%20for%20IT.pdf>. Acesso em: 02 out. 2024.
- MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**. Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015/2246>. Acesso em: 02 out. 2024.
- MATIAS-PEREIRA, J. Governança no Setor Público: Foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 46, 2022, online. **Anais eletrônicos** [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/6e0917469214d8fbd8c517dc6b8dcf.pdf>. Acesso em: 30 set. 2024.
- RASMUSSEN, N. H.; BANSAL, M.; CHEN, C. Y. **Business Dashboards: A Visual Catalog for Design and Deployment**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=23A5oPOQ7pYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=23A5oPOQ7pYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 02 out. 2024.
- RICARDO, H. S.; ALMEIDA, D.M.; GASPARETTO, V. Sistema de indicadores de desempenho em painel de controle: um estudo em uma pequena empresa de construção civil. **Revista da micro e pequena empresa**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 3-22, maio-ago, 2020. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1283>. Acesso em: 02 out. 2024.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.