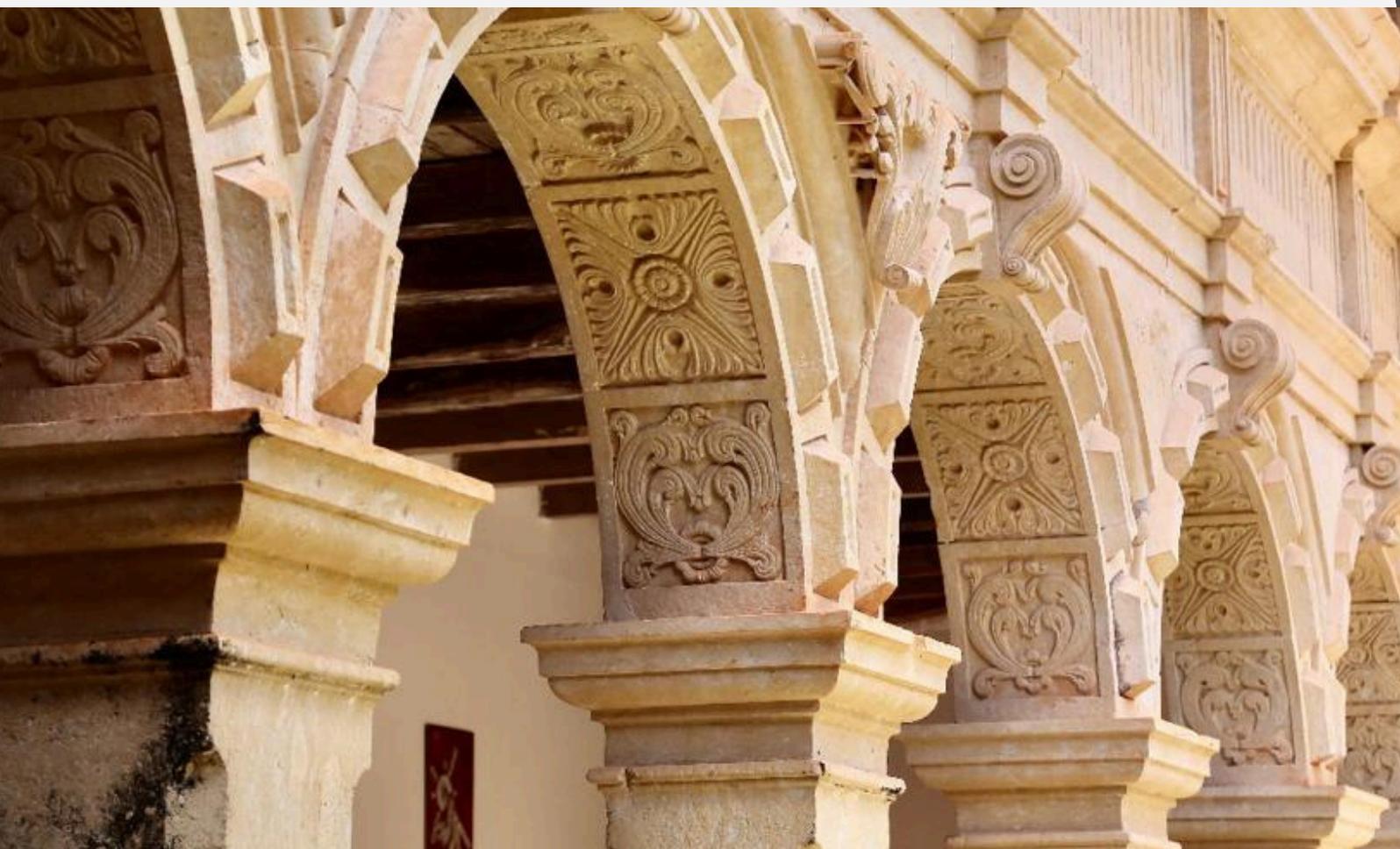




ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UMA ABORDAGEM INTEGRADA COM O BALANCED SCORECARD (BSC) E OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR)

ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UMA ABORDAGEM INTEGRADA COM O BALANCED SCORECARD (BSC) E OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR)

Relatório técnico apresentado pelo mestrando **Eldro Cardoso da França** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do **Prof. Dr. Claudio Márcio Campos de Mendonça** como parte dos requisitos para marcação de Banca de Defesa do Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).



**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

F814e França, Eldro Cardoso da
Elaboração do planejamento estratégico no setor público : uma abordagem integrada com Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR) / Eldro Cardoso da França ; orientador Claudio Márcio Campos Mendonça. - São Cristóvão, SE, 2024.
26 f. : il.

Relatório técnico conclusivo (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2024.

1. Administração pública. 2. Planejamento estratégico – Metodologia. 3. Administração municipal – São Cristóvão (SE). I. Mendonça, Claudio Márcio Campos, orient. II. Título.

CDU 352.075.51(813.7)

Resumo

03

Apresentação da secretaria

04

Público-alvo da proposta

05

Descrição da situação-problema

05

Objetivos da proposta

05

Diagnóstico e análise

06

Proposta de intervenção

21

Responsáveis pela proposta de intervenção e data

24

Referências

25

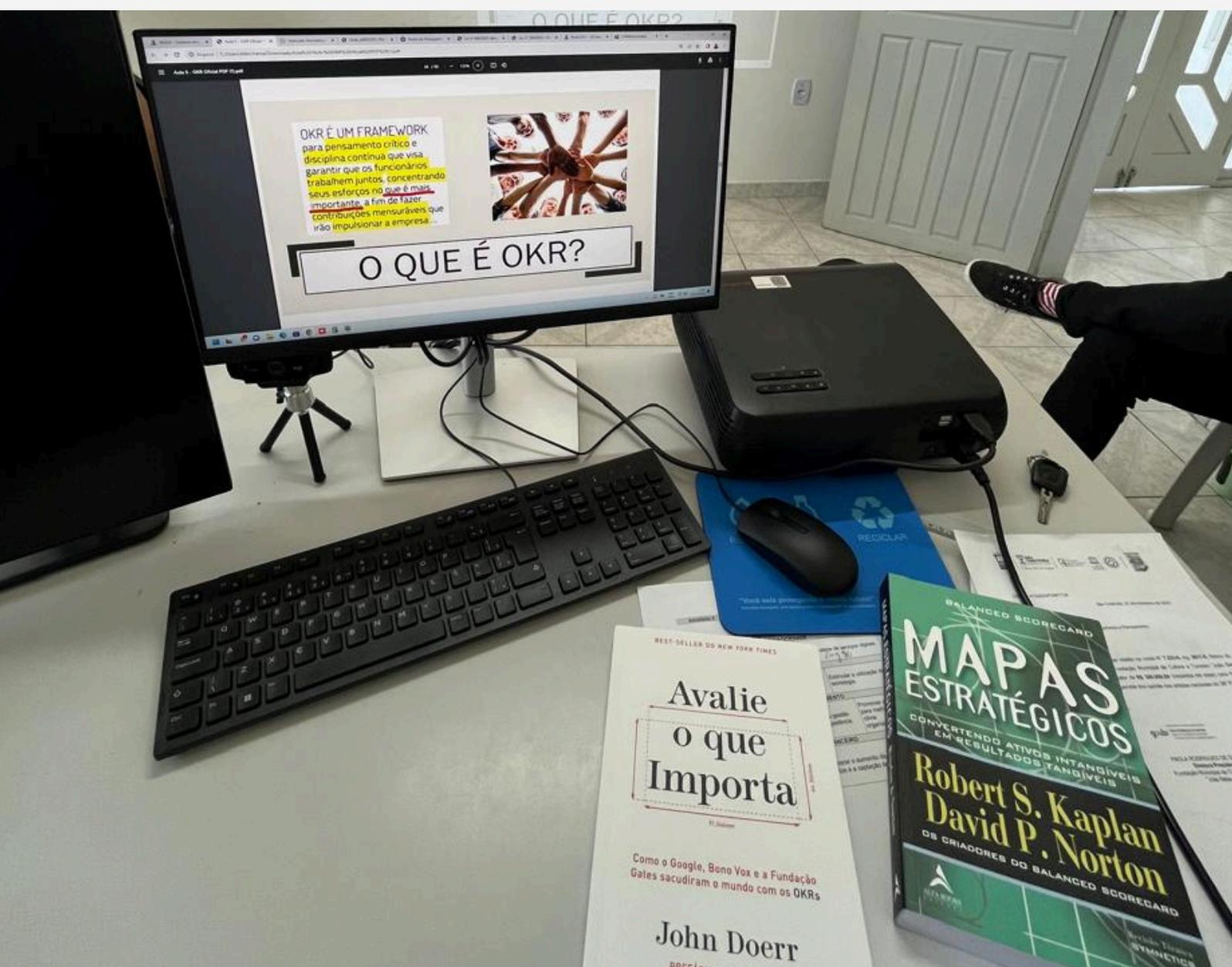
Protocolo de recebimento

26

SUMÁRIO

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar o processo de elaboração do planejamento estratégico no setor público utilizando *Balanced Scorecard* (BSC) e *Objectives and Key Results* (OKR). Como objeto de estudo analisamos o processo de elaboração do planejamento estratégico da Secretaria da Fazenda, Orçamento e Planejamento do município de São Cristóvão/SE, referente ao quadriênio 2024-2027 (PE 2024-2027/SEMPOP) que foi elaborado como produto técnico do trabalho final na disciplina "Planejamento e Administração Estratégica" do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede da Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS). Esta análise permitiu verificar que, embora os agentes públicos tenham conhecimento sobre o tema, esta tarefa enfrenta desafios significativos, por falta de uma metodologia clara e sistematizada. Com base neste cenário apresentamos um plano de ação para elaboração e gestão do planejamento estratégico no setor público, utilizando uma abordagem integrada do BSC e OKR. A implementação desse plano por outros órgãos exigirá adaptações legais, estruturais e operacionais específicas a cada administração.



APRESENTAÇÃO DA SECRETARIA

Fundada por Cristóvão de Barros em 1590, São Cristóvão é a quarta cidade mais antiga do Brasil e foi a primeira capital de Sergipe. A área do município é de 438,037 km², o que o coloca na posição 17 (dezessete) de 75 (setenta e cinco) entre os municípios do estado. Segundo dados do último censo populacional, a população do município aumentou em 21,24% (vinte e um virgula vinte quatro por centos) em relação ao censo de 2010, passando a contar com 95.612 pessoas, com este contingente São Cristóvão possui a quinta maior população do estado de Sergipe (IBGE, 2022).

Em relação a estrutura administrativa do município, a Lei Complementar nº 69, de 29 de abril de 2022, instituiu a estrutura organizacional e definiu as competências dos órgãos que compõem a administração pública direta e indireta. Esse normativo legal, criou a Secretaria Municipal da Fazenda, Orçamento e Planejamento (SEMFOPE), órgão de natureza instrumental, que é o objeto desse trabalho.

A estrutura organizacional da SEMFOPE é composta por: 01 (um) Gabinete do Secretário; 05 (cinco) Diretorias, sendo elas: Diretoria de Finanças Públicas (DIFIP), Diretoria de Administração Tributária (DIATR), Diretoria de Orçamento (DIROR), Diretoria de Planejamento (DIPLA) e Diretoria de Captação de Recursos (DICAP). Também, fazem parte da estrutura 02 (dois) Conselhos deliberativos: o Conselho Municipal de Contribuintes (CMC) e o Conselho Municipal de Reestruturação e Ajuste Fiscal (CRAFI); além de 12 (doze) Coordenadorias vinculadas às Diretorias. Atualmente, a Secretaria possui 38 (trinta e oito) agentes públicos no quadro de servidores, que são responsáveis por executar as atribuições do órgão.

Entre as áreas de competência da SEMFOPE se destacam as seguintes atribuições: prestar apoio e assistência direta e imediata ao Chefe do Poder Executivo nas áreas de administração financeira, contábil, orçamentária, planejamento e captação de recursos; preparar e realizar controles na execução da programação orçamentária; exercer a administração tributária; cuidar da política fiscal e extrafiscal; promover a arrecadação e fiscalização quanto aos tributos de competência municipal; desempenhar ações quanto aos cadastros mobiliários e imobiliários; executar serviços de contabilidade geral do município; administrar a dívida pública municipal; promover a elaboração de prestações de contas do município; promover a elaboração e a coordenação da programação de desembolso financeiro.



PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

O conteúdo deste trabalho é direcionado, prioritariamente, para os agentes públicas do município de São Cristóvão, e também para servidores de outras instituições que desejam elaborar e gerir o planejamento estratégico utilizando a metodologia BSC e OKR.

É importante observar que este modelo de Planejamento Estratégico foi elaborado tomando como base o PE 2024-2027/SEMFOP do município de São Cristóvão, logo, a aplicação em outros órgãos ou municípios vai demandar adaptações legais, estruturais e operacionais específicas de cada administração.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Diante da necessidade da condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade são-cristovense, em um cenário de constantes variações, o Chefe do Poder Executivo, em 2022, com o apoio da Rede de Governança Brasil (RGB), decidiu instituir e implementar no município a Política de Governança Pública e Compliance. Desde então, a SEMFOP vem buscando evoluir na sua forma de atuação para alcançar objetivos e resultados chaves cada vez mais expressivos com o foco voltado ao gerenciamento dos recursos públicos, de forma eficiente e responsável. Nesta perspectiva, a demanda da população por serviços públicos está em constante crescimento. No entanto, a capacidade de extrair recursos da população para financiar esses serviços é limitada. O planejamento estratégico surge como uma ferramenta essencial para tomar decisões e administrar as demandas atuais, ao mesmo tempo em que traça caminhos seguros para o longo prazo. No setor público, os desafios de monitoramento e avaliação dos resultados dificultam a gestão estratégica. Diante desse cenário, surge o seguinte questionamento: **como foi realizado o processo de elaboração do planejamento estratégico da Secretaria da Fazenda, Orçamento e Planejamento do município de São Cristóvão utilizando BSC e OKR?**

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo geral desse trabalho é construir o planejamento estratégico da Secretaria da Fazenda, Orçamento e Planejamento do município de São Cristóvão utilizando Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR).

Como objetivos específicos, propõem-se:

1. Analisar o ambiente organizacional utilizando como ferramentas a análise PESTEL, SWOT e a matriz Eisenhower;
2. Definir as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores);
3. Definir os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas utilizando metodologia BSC;
4. Criar os OKR;
5. Analisar o plano de ação para elaboração do PE 2024-2027/SEMFOP.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Inicialmente, a intenção era propor a elaboração de um planejamento estratégico para toda administração pública municipal, mas após as conversas iniciais com o Chefe do Poder Executivo, evidenciou-se que o planejamento estratégico no setor público enfrenta desafios significativos. Embora os agentes públicos tenham conhecimento sobre o tema, falta uma metodologia clara e sistematizada para elaboração, o que pode resultar em uma ação apenas para cumprir normas legais.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que estabelece as diretrizes estratégicas (missão, visão e valores) e guia as organizações na busca de seus objetivos. Nele, são definidos os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas a serem alcançados, bem como as iniciativas estratégicas a serem desenvolvidas, para que os serviços sob responsabilidade da organização alcancem os resultados desejados.

O processo de elaboração do planejamento estratégico é composto de diversas etapas. É importante destacar que não há consenso em relação a quantidade nem sequência das etapas. Na elaboração do PE 2024-2027/SEMFOP foram cumpridas 5 (cinco) etapas: análise ambiental (interna e externa); definição das diretrizes estratégicas (missão, visão e valores); definição dos objetivos estratégicos, indicadores e metas para elaboração do Mapa estratégico utilizando BSC; definição dos OKRs; e elaboração do plano de ação para implementação do PE 2024-2027/SEMFOP.

Neste tópico do trabalho, serão apresentadas e analisadas as 5 (cinco) etapas, iniciamos apresentando o diagnóstico organizacional referente às análises dos ambientes externos e internos da organização.

1 - ANÁLISE AMBIENTAL (DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL)

1.1 - AMBIENTE EXTERNO

Esta etapa teve como objetivo relacionar as condições externas, favoráveis ou não para a definição de uma estratégia que permita o alcance dos objetivos a partir de observação crítica do ambiente. Neste levantamento, foi utilizada a análise PESTEL (Quadro 1), acrônimo de *“Political (Político), Economic (Econômico), Social (Social), Technological (Tecnológico), Environmental (Ecológico) and Legal (Legal)”*.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2011), a utilização da análise PESTEL facilita a percepção e identificação dos principais indicadores de mudanças e conflitos. Os autores destacam que a análise PESTEL é uma ferramenta útil para identificar os principais fatores de mudança e conflito do ambiente externo organizacional. Segundo eles, os fatores políticos referem-se ao papel dos governos, os econômicos indicam os aspectos macroeconômicos em geral, os sociais abrangem mudanças culturais e demográficas, os tecnológicos consideram o impacto da inovação e do desenvolvimento tecnológico, os ecológicos avaliam os impactos ambientais e os legais examinam as leis e regulamentações.

Quadro 1 - Análise PESTEL

<p style="text-align: center;">Fatores Políticos</p> <ul style="list-style-type: none">• Eleição municipal 2024;• Alianças políticas;	<p style="text-align: center;">Fatores Econômicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Diminuição dos recursos financeiros oriundos de transferências intergovernamentais	<p style="text-align: center;">Fatores Sociais</p> <ul style="list-style-type: none">• População ocupada [2020]: 14,7%;• População com renda nominal mensal per capita de até 1/2 salário mínimo [2010]: 41,6%• Alta taxa de mortalidade infantil: 18,08 óbitos por mil nascidos vivos.
<p style="text-align: center;">Fatores Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Inovação;• Instabilidade dos sistemas de informações;• Comunicação.	<p style="text-align: center;">Fatores Ecológicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Baixo percentual de esgotamento sanitário adequado [2010]: 38,3%;• Desmatamento do bioma (Mata Atlântica);• Poluição dos rios e manguezais;• Um único parque público ecológico municipal.	<p style="text-align: center;">Fatores Legais</p> <ul style="list-style-type: none">• Reforma tributária;• Conhecimento técnico dos gestores em relação a temas transversais

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

1.2 - AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Esta etapa teve como objetivo relacionar as condições internas e externas, favoráveis ou não para a definição de uma estratégia que permita o alcance dos objetivos a partir de observação crítica do ambiente. Aqui, utilizou-se a análise SWOT (Figura 1), acrônimo de “*Strengths* (Forças/Pontos Fortes), *Weaknesses* (Fraquezas/Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) and *Threats* (Ameaças)”.

De acordo com Baldissera *et al.* (2023), a utilização da matriz SWOT (Quadro 2) representa uma estratégia relevante para compreender e reconhecer o contexto local. A autora destaca que a construção coletiva dessa matriz entre os servidores estimula a prática colaborativa. Para Lameirão, Cariello e Rodrigues (2020), a matriz SWOT é uma ferramenta valiosa para a organização do planejamento estratégico, sendo frequentemente empregada na área de administração. Ela permite analisar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, auxiliando na tomada de decisões e no desenvolvimento de estratégias eficazes

Figura 1 - Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)



Quadro 2 - Análise SWOT

Fatores Internos	Pontos fortes (+)	Pontos fracos (-)
	Atendimento ao público (interno e externo)	Comunicação
	Atualização da legislação municipal	Falta de planejamento
	Aumento da arrecadação dos tributos municipais	Falta de segurança armada
	Incentivo a aprendizagem dos estagiários e estagiárias	Infraestrutura física da sede
	Inovação	Quantidade de servidores insuficiente
	Servidores comprometidos e qualificados	O critério de concessão do adicional de desempenho
	Aprovação das prestações contas anuais de governo	Processo organizacional
	Implementação da governança pública	Redução da remuneração
	Implementação do Orçamento Participativo	Pontualidade dos servidores
	Estruturação da Diretoria de Captação de Recursos	Atendimento ao público por telefone (externo e interno)
		Estruturação da Diretoria de Planejamento
Fatores Externos	Oportunidades (+)	Ameaças (-)
	Alianças políticas	Conhecimento técnico dos gestores em relação a temas transversais
	Inovação	Comunicação
	Relacionamento com órgãos, entidades, fornecedores	Diminuição dos recursos financeiros oriundos de transferências intergovernamental
		Eleição municipal 2024
		Instabilidade de sistemas de informações
		Reforma tributária

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

1.3 - Importância x Urgência

Após relacionar as condições, internas e externas, considerando fatores presentes nas análises PESTEL e SWOT foi utilizada a Matriz de Eisenhower (Quadros 3 a 7) para definir o que é mais importante e mais urgente; mais importante e urgente; importante e mais urgente; e importante e urgente. Saber priorizar e equilibrar atividades evita que elas fiquem mecânicas e pouco prazerosas (BARBOSA, 2011). Essa matriz permite classificar as tarefas em quatro tipos, conforme descrito abaixo.

Quadro 3 - Matriz de Eisenhower

Importância/Urgência	Mais Urgente	Urgente
Mais importante	Faça imediatamente	Decida quando vai fazer
Importante	Delegue para outra pessoa	Faça mais tarde

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)



Quadro 4 – Matriz de Eisenhower – Oportunidades e Ameaças

Importância/Urgência	Urgente	Não Urgente
Mais Importante	Inovação	Alianças políticas
	Comunicação	Relacionamento com órgãos, entidades e fornecedores
	Instabilidade de sistemas de informações	Conhecimento técnico dos demais gestores em relação a temas transversais
		Diminuição dos recursos financeiros oriundos de transferências intergovernamental
		Eleição municipal 2024
		Reforma tributária
Menos Importante		

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Quadro 5 – Priorização de Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	
1	Inovação
2	Alianças políticas
3	Relacionamento com órgãos, entidades e fornecedores
Ameaças	
1	Reforma tributária
2	Comunicação
3	Instabilidade de sistemas de informações

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)



Quadro 6 – Matriz de Eisenhower – Pontos Fortes e Pontos fracos

Importância/Urgência	Urgente	Não Urgente
Mais Importante	Atendimento ao público (interno e externo)	Aprovação das prestações de contas anuais de governo
	Aumento da arrecadação dos tributos municipais	Atualização da legislação municipal
	Comunicação	Estruturação da Diretoria de Captação de Recursos
	Falta de planejamento	Estruturação da Diretoria de Planejamento
	Inovação	Implementação do Orçamento Participativo
	Implementação da governança da pública	Incentivo a aprendizagem dos estagiários e estagiárias
	Processo organizacional	Falta de segurança armada
	Redução da remuneração	Infraestrutura física da sede
	Servidores comprometidos e qualificados	Quantidade de servidores insuficientes
Menos Importante		Pontualidade dos servidores
		O critério de concessão do adicional de desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Quadro 7 – Priorização de Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes	
1	Implementação da governança pública
2	Aumento da arrecadação dos tributos municipais
4	Servidores comprometidos e qualificados
pontos Fracos	
1	Atendimento ao público (interno e externo)
2	Comunicação
4	Processo organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

1.4 - Definição das ações prioritárias

Feita a priorização das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos, utilizando a Matriz de Eisenhower, partiu-se para relacionar as principais oportunidades e ameaças, e os principais pontos fortes e fracos. Para cada relação entre os fatores, identificou a correlação entre o par de fatores. Foi adotada a Escala likert criada por Rensis Likert (1932), com as seguintes opções de respostas: 0: para os casos em que não existe correlação; 1: para os casos em que existe correlação fraca; 3: para os casos em que existe correlação média; e 6: para os casos em que existe correlação forte. Utilizou-se a análise SWOT quantitativa (Quadro 8) para definição das ações prioritárias.

Quadro 8 - Análise SWOT Quantitativa

		Oportunidades			Ameaças			
Fatores externos →		Inovação	Aliança pública	Relacionamento com órgãos, entidades e fornecedores	Reforma tributária	Comunicação	Instabilidade do sistema de informação	TOTAL
Fatores internos ↓								
Pontos fortes	Aumento da arrecadação dos tributos municipais	6	3	6	6	6	6	33
	Implementação da governança pública	3	6	6	6	6	3	30
	Servidores comprometidos e qualificados	0	6	6	1	1	0	14
Pontos fracos	Comunicação	6	0	3	3	6	6	24
	Atendimento ao público (interno e externo)	0	0	3	6	6	6	21
	Processo organizacional	6	0	6	6	6	6	30

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

2 - DEFINIR AS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS (Missão, visão e valores)

Nesta etapa definiu-se a missão (a razão de ser ou existir), a visão (onde chegaremos), e os valores fundamentais da organização. Essas diretrizes são os pilares para elaboração do planejamento, não considerá-las seria ignorar a razão de ser e não saber onde chegar (Paludo; Oliveira, 2021).

2.1 - Missão

Gerir recursos públicos, de forma eficiente e responsável, com vistas a implementação de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade são-cristovense.

2.2 - Visão

Ser referência em responsabilidade na gestão fiscal no estado de Sergipe.

2.3 - Valores

- Eficiência;
- Impessoalidade;
- Inovação;
- Legalidade;
- Participação social;
- Prestação de contas e responsabilidade; e
- Transparência.



3 - DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES DE DESEMPENHO E METAS UTILIZANDO BSC (MAPA ESTRATÉGICO)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta essencial na gestão estratégica. Ele permite que organizações traduzam sua visão e estratégia em ações concretas, fornecendo uma estrutura abrangente para medir o desempenho em várias áreas-chave. O BSC considera quatro perspectivas interligadas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Implementar o BSC eficientemente envolve traduzir a estratégia em objetivos, metas, indicadores e iniciativas estratégicas. Ele direciona as ações da organização para o que realmente importa, promovendo crescimento sustentável e sucesso a longo prazo (Kaplan; Norton, 2018).

Os objetivos estratégicos representam os propósitos que a organização busca alcançar para cumprir sua missão institucional e atingir sua visão de futuro. Constituem a ligação entre as diretrizes da instituição e o seu referencial estratégico (Zimmerman, 2015). Já as metas são específicas, mensuráveis e atingíveis que possibilitam atingir os objetivos estratégicos. Elas são definidas de forma quantitativa e com prazos estabelecidos, o que permite medir a evolução da organização em direção à concretização dos seus objetivos estratégicos. Os indicadores traduzem aspectos mensuráveis da realidade, facilitando sua observação e avaliação em direção a metas específicas. Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009), "indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação".

Com base nos objetivos estratégicos, as metas e os indicadores definidos, o Mapa Estratégico (ME) foi elaborado de acordo com abordagem BSC. O ME é composto por 5 (cinco) objetivos estratégicos, 5 (cinco) indicadores e 4 (quatro) metas anuais (Quadro 9).

Quadro 9 - Mapa Estratégico - Objetivos estratégicos, indicadores e metas

CIDADÃO/SOCIEDADE					
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta Anual			
		Ano 1 (24)	Ano 2 (25)	Ano 3 (26)	Ano 4 (27)
Aprimorar a comunicação e a transparência	Comunicação eficaz	70%	30%	0	0

PROCESSOS INTERNOS					
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta Anual			
		Ano 1 (24)	Ano 2 (25)	Ano 3 (26)	Ano 4 (27)
Implementar a governança pública	Governança implementada	50%	30%	20%	0
Melhorar os processos organizacionais	Quantidade de processos melhorado	50%	30%	10%	10%
APRENDIZADO E CRESCIMENTO					
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta Anual			
		Ano 1 (24)	Ano 2 (25)	Ano 3 (26)	Ano 4 (27)
Qualificar servidores	Quantidade de servidores capacitados por hora	10	15	20	38
ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA					
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta Anual			
		Ano 1 (24)	Ano 2 (25)	Ano 3 (26)	Ano 4 (27)
Aumentar a arrecadação dos tributos municipais	Total de receitas arrecadadas com tributos municipais	20%	20%	20%	20%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

4 - DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E RESULTADO-CHAVES (OKR)

O OKR (Objetivo e Resultado-Chave) é uma ferramenta colaborativa para definir metas em organizações, equipes e indivíduos (Doerr, 2019). Eles criam alinhamento, engajamento e foco, garantindo que todos estejam na mesma direção. Para Doerr (2019), OKR é “uma metodologia de gestão que ajuda a garantir que a empresa concentre esforços nas mesmas questões importantes em toda a organização”. Nesta metodologia, os objetivos representam o “O QUE” deve ser alcançado, enquanto os resultados-chave estabelecem e monitoram o “COMO” chegamos ao objetivo (Quadro 10). Os objetivos devem ser significativos, concretos, orientados por ações e inspiradores. Já os Resultados-chave devem ser específicos, limitados no tempo, agressivos (porém realistas) e mensuráveis (Doerr, 2019).

Quadro 10 - Objetivos e resultados-chaves (OKR)

OBJETIVOS (O)	RESULTADOS-CHAVES (KR)
1. Aprimorar a comunicação e a transparência	1.1. Garantir a possibilidade de troca e o engajamento social nos espaços de deliberação pública em 5%
	1.2. Criação de 4 redes sociais da secretaria
	1.3. Comunicar aos cidadãos a oferta dos serviços públicos e os mecanismos para terem acesso em 50%
OBJETIVOS (O)	RESULTADOS-CHAVES (KR)
2. Implementar a governança pública	2.1. Conquistar e manter boa imagem e credibilidade da organização perante as partes interessadas em 50%
	2.2. Alinhamento das decisões institucionais dos interesses das partes interessadas em 100%
	2.3. Identificação de ilegalidades ou ineficiências na utilização dos recursos públicos e na execução dos programas de governo em 100%

OBJETIVOS (O)	RESULTADOS-CHAVES (KR)
3. Melhorar os processos organizacionais	3.1. Mapear 50% dos processos organizacionais
	3.1. Simplificar 50% do fluxo do processo organizacional
	3.3. Normatizar 50% dos processos organizacionais
OBJETIVOS (O)	RESULTADOS-CHAVES (KR)
4. Qualificar servidores	4.1. Melhoria na eficiência e qualidade dos serviços prestados em 100%
	4.2. Aumento da produtividade e desempenho dos servidores em 50%
	4.3. Fortalecimento da imagem institucional em 50%
OBJETIVOS (O)	RESULTADOS-CHAVES (KR)
5. Aumentar a arrecadação dos tributos municipais	5.1. Redução da dependência das transferências intergovernamentais em 20%
	5.2. Redução da evasão fiscal em 20%
	5.3. Aumento dos investimentos em programas sociais em 30%

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

5 - PLANO DE AÇÃO PARA ELABORAÇÃO DO PE 2024-2027/SEMFOF

A seguir, no Quadro 11, apresentamos o plano de ação formado pelos elementos da SWOT, objetivos, resultados-chaves e iniciativas estratégicas.

Quadro 11 - Plano de Ação para elaboração do PE 2024-2027/SEMFOF

Elementos da SWOT	Objetivos	Resultados-chaves	Iniciativas Estratégicas
Comunicação falha	1. Aprimorar a comunicação e a transparência	1.1. Garantir a possibilidade de troca e o engajamento social nos espaços de deliberação pública em 5%	Realizar audiências públicas presenciais e consultas públicas eletrônicas
		1.2. Criação de 4 redes sociais da secretaria	Criar mecanismos que estimulem o engajamento social e ampliem a participação popular
		1.3. Comunicar aos cidadãos a oferta dos serviços públicos e os mecanismos para terem acesso em 50%	Disponibilizar aos cidadãos a oferta dos serviços públicos e os mecanismos para terem acesso.
Elementos da SWOT	Objetivos	Resultados-chaves	Iniciativas Estratégicas
Instituição da governança pública	2. Implementar a governança pública	2.1. Conquistar e manter boa imagem e credibilidade da organização perante as partes interessadas em 50%	Implementar o compliance
		2.2. Alinhamento das decisões institucionais dos interesses das partes interessadas em 100%	Implementar o compliance
		2.3. Identificação de ilegalidades ou ineficiências na utilização dos recursos públicos e na execução dos programas de governo em 100%	Implementar a gestão orçamentária eficiente

Elementos da SWOT	Objetivos	Resultados-chaves	Iniciativas Estratégicas
Falta de padronização dos processos organizacionais	3. Melhorar os processos organizacionais	3.1. Mapear 50% dos processos organizacionais	Mapear dos processos organizacionais
		3.1. Simplificar 50% do fluxo do processo organizacional	Simplificar do fluxo do processo organizacional
		3.3. Normatizar 50% dos processos organizacionais	Normatizar dos processos organizacionais
Elementos da SWOT	Objetivos	Resultados-chaves	Iniciativas Estratégicas
Quadro de servidores comprometidos qualificados	4. Aumentar a quantidade de servidores qualificados	4.1. Melhoria na eficiência e qualidade dos serviços prestados em 100%	Reduzir os custos dos serviços prestados sem prejudicar a qualidade
		4.2. Aumento da produtividade e desempenho dos servidores em 50%	Incentivar a participação dos servidores em cursos de aperfeiçoamento
		4.3. Fortalecimento da imagem institucional em 50%	Melhorar a qualidade dos serviços prestados
Elementos da SWOT	Objetivos	Resultados-chaves	Iniciativas Estratégicas
Aumento da arrecadação dos tributos municipais	5. Aumentar a arrecadação dos tributos municipais	5.1. Redução da dependência das transferências intergovernamentais em 20%	Exercer a competência tributária plena
		5.2. Redução da evasão fiscal em 20%	Utilizar a IA na fiscalização tributária
		5.3. Aumento dos investimentos em programas sociais em 30%	Repassar recursos financeiros para a secretaria

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO (PLANO DE AÇÃO)

A proposta de intervenção trata-se da elaboração do planejamento estratégico no setor público, utilizando uma abordagem integrada do Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR). Neste intuito, foi realizada análise dos elementos que compõem o PE 2024-2027/SEMPOP, sendo eles: diagnóstico organizacional; priorização os fatores internos que podem impactar o alcance dos objetivos; diretrizes estratégicas (missão, visão e valores da organização); definição dos objetivos estratégicos; indicadores; metas; definição os OKRs; e o plano de ação com as iniciativas estratégicas.

Com base nos resultados obtidos sugere-se, a construção do planejamento estratégico no setor público adotando as seguintes etapas:

1. definição das diretrizes estratégicas (missão, visão e valores da organização);
2. elaboração do diagnóstico organizacional;
3. priorização dos fatores que podem impactar o alcance dos objetivos;
4. definição dos objetivos estratégicos;
5. definição dos indicadores e metas;
6. definição dos OKRs; e
7. elaboração do plano de ação com as iniciativas estratégicas e os responsáveis pela execução.

Com o intuito de orientar a construção do planejamento proposto, aprimoramos o plano de ação existente, tornando-o mais transparente e eficaz, ao alinhar as perspectivas, indicadores, metas e responsabilidades.

A combinação do BSC e OKR oferece uma abordagem equilibrada e ágil para alcançar os objetivos estratégicos, tornando-se uma ferramenta poderosa para organizações que buscam melhorar seu desempenho e adaptar-se às mudanças do ambiente. A seguir, no Quadro 12, apresentamos o detalhamento do plano.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO (PLANO DE AÇÃO)

Quadro 12 - Plano de Ação proposto

Perspectiva (BSC)	Objetivos estratégicos (BSC/OKR)	Resultados-chaves (OKR)	Indicadores (BSC)	Metas (BSC/OKR)	Iniciativas estratégicas (BSC)	Responsável
Cidadão e Sociedade	1. Aprimorar a comunicação e a transparência	1.1. Garantia da possibilidade de troca e o engajamento social nos espaços de deliberação pública	Quantidade de participantes em audiências e consultas públicas	Participação de 5% dos habitantes	Realizar audiências públicas presenciais e consultas públicas eletrônicas	DIFIP/DIROR
		1.2. Criação das redes sociais da secretaria	Quantidade de acessos as redes sociais da secretaria	Criação de 4 redes sociais da secretaria	Criar mecanismos que estimulem o engajamento social e ampliem a participação popular	GABINETE
		1.3. Comunicação aos cidadãos da oferta dos serviços públicos e dos mecanismos para terem acesso	Quantidade de serviços disponíveis	Disponibilização de 50% dos serviços da secretaria	Disponibilizar aos cidadãos a oferta dos serviços públicos e os mecanismos para terem acesso.	GABINETE
Processos internos	2. Implementar a governança pública	2.1. Conquista e manutenção da boa imagem e credibilidade da secretaria perante as partes interessadas	Índice de satisfação do cidadão	Percentual mínimo de 50% dos entrevistados confiam na administração	Implementar o compliance	GABINETE
		2.2. Aumento do alinhamento das decisões institucionais aos interesses das partes interessadas	Percentual de ações da secretaria alinhadas às ações da gestão	Percentual 100% das ações da secretaria	Implementar o compliance	GABINETE
		2.3. Identificação de ilegalidades ou ineficiências na utilização dos recursos públicos e na execução dos programas de governo	Percentual da execução orçamentária e financeira realizada em relação a prevista	Percentual 100% da execução	Implementar a gestão orçamentária eficiente	GABINETE
Processos internos	3. Melhorar os processos organizacionais	3.1. Processos mapeados	Quantidade de processos mapeados	Mapear 50% dos processos	Mapear dos processos organizacionais	DIFIP/DIATR/DIROR/DIPLA/DI-CAP
		3.2. Fluxo do processo simplificado	Quantidade de processos simplificados	Simplificar 50% dos processos	Simplificar do fluxo do processo organizacional	DIFIP/DIATR/DIROR/DIPLA/DI-CAP
		3.3. Processos normatizados	Quantidade de processos normatizados	Normatizar 50% dos processos	Normatizar dos processos organizacionais	DIFIP/DIATR/DIROR/DIPLA/DI-CAP

Perspectiva (BSC)	Objetivo estratégico (BSC/OKR)	Resultado-chave (OKR)	Indicador (BSC)	Meta (BSC/OKR)	Iniciativa estratégica (BSC)	Responsável
Aprendizado e crescimento	4. Qualificar servidores	4.1. Melhoria na eficiência e qualidade dos serviços prestados	Índice de eficiência dos serviços prestados	Melhoria na eficiência e qualidade dos serviços prestados em 100%	Reduzir os custos dos serviços prestados sem prejudicar a qualidade	DIFIP/DIATR/ DIROR/DIPLA/ DICAP
		4.2. Aumento da produtividade e desempenho dos servidores	Índice de desempenho dos servidores	Aumento da produtividade e desempenho dos servidores em 50%	Incentivar a participação dos servidores em cursos de aperfeiçoamento	GABINETE
		4.3. Fortalecimento da imagem institucional	Índice de satisfação com a atuação da secretaria	Fortalecimento da imagem institucional em 50%	Melhorar a qualidade dos serviços prestados	DIFIP/DIATR/ DIROR/DIPLA/ DICAP
Orçamentária e Financeira	5. Aumentar a arrecadação dos tributos municipais	5.1 Redução da dependência das transferências intergovernamentais	Índice de arrecadação própria (%) = total de receitas tributárias / total de receitas arrecadadas	Aumentar a arrecadação própria em 20%	Exercer a competência tributária plena	DIATR
		5.2. Redução da evasão fiscal	Índice de inadimplência	Diminuir a inadimplência em 20%	Utilizar a IA na fiscalização tributária	DIATR
		5.3. Aumento dos investimentos em programas sociais	Índice de repasse financeira para a Secretaria de Assistência Social	Aumentar o repasse financeiro para a Secretaria de Assistência Social em 30%	Repassar recursos financeiros para a secretaria	DIFIP

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Eldro Cardoso da França

Mestrando no Programa de Pós-graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS). Especialista em Governança, Risco e Conformidade pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Especialista em Direito Tributário pela Universidade Tiradentes (UNIT). Membro da Comissão de Estudos Tributários da Ordem dos Advogados do Brasil em Sergipe (OAB/SE). Associado da Rede Governança Brasil (RGB). Mentor no Comitê de Governança e Gestão de Riscos da RGB. Advogado. Administrador.
(eldrofranca@academico.ufs.br)

Prof. Dr. Claudio Márcio Campos de Mendonça

Pós-Doutorado em Gestão na Católica Porto Business School (2018) na área de Transformação Digital e Capacidades Dinâmicas, Doutorado em Administração pelo PPGA/UFRN na área de Governança de TI e Computação em Nuvem, Mestrado em administração, Especializações: MBA em Gestão da Tecnologia da Informação e Gestão Universitária. Graduações em Processamento de Dados (1996) e Administração (2012) pela Universidade Potiguar - UnP. Atualmente Professor com Dedicção Exclusiva na Universidade Federal de Sergipe (UFS), Experiência nas áreas de Governança de TI, tecnologia da informação, banco de dados, Business Intelligence, Big Data, Inteligência Artificial, metodologias ágeis (OKR e Kanban), estratégia, gestão de projetos ágeis (SCRUM, Life Cycle Canvas, PMC), gestão por processo, educação a distância e gestão de ensino superior. Possui Certificações LCC Associate e LCC Professional - Life Cycle Canvas para Gestão de Projetos Ágeis. Professor Universitário desde 1997, lecionando disciplinas principalmente nos cursos de Sistemas de Informação e Administração, além de disciplinas de PósGraduação lato sensu e stricto sensu. Também atuado como Diretor de TI, Pró-Reitor de Graduação e Diretor de Qualidade Acadêmica da Universidade Potiguar-UnP/RN. Atualmente Coordenador Adjunto do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UFS.
(claudiomendonca@academico.ufs.br)

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, M. I. et al.. Characteristics of work in primary care identified in the collective exercise of application of the SWOT matrix. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 76, n. 2, p. e20220443, 2023.

BARBOSA, Christian. *A tríade do tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

DOERR, J. *Avalie o que importa: como o google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão. Rio de Janeiro: IPEA, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de geografia e Estatística. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/se/sao-cristovao/panorama>>. Acesso em: 07 mai. 2024.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

LAMEIRÃO, M. V.; CARIELLO, T. F.; RÊGO DEUSDARÁ RODRIGUES, R. APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT EM UMA EQUIPE DE ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA: Application of the SWOT matrix in a Family Health Strategy team. *Cadernos ESP, Fortaleza-CE, Brasil*, v. 14, n. 1, p. 89–93, 2020.

PALUDO, Augustinho V.; OLIVEIRA, G. Antônio. *Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas*. Editora Foco, 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO CRISTÓVÃO. Estrutura administrativa. Disponível em: <https://anexos.saocristovao.se.gov.br/storage/files/9/leis/2022/Lei%20Complementar%20n%C2%BA%2069.2022%20Reforma%20Administrativa.pdf>.

Zimmerman, Fábio. *Gestão da Estratégia com o uso do BSC*. Brasília: ENAP, 2015.

Protocolo de recebimento do Relatório Técnico Conclusivo

Ao
Município de São Cristóvão/SE
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

PELO PRESENTE, ENCAMINHAMOS O RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO INTITULADO “**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UMA ABORDAGEM INTEGRADA COM O BSC E OKR**”, DERIVADO DO TRABALHO FINAL NA DISCIPLINA “PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA” DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE - PROFIAF/UFS”, DE AUTORIA DE “**ELDRO CARDOSO DA FRANÇA, MESTRANDO**”.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada “**Universidade Federal de Sergipe (UFS)**”.

A produção intelectual é apresentada sob a forma de um “Produto Técnico/Tecnológico” e seu propósito é “propor uma metodologia para elaboração do PE 2024-2027 da SEMFOP”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “profiap@academico.ufs.br”.

São Cristóvão, 29 de maio de 2024

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Discente: Eldro Cardoso da França

Orientador: Prof. Dr. Claudio Márcio Campos de Mendonça

Universidade Federal de Sergipe (UFS)

maio/2024

