



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COORDENADORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO TCE/SE: UMA ABORDAGEM INTEGRADA COM BALANCED SCORECARD (BSC) E OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) PARA O QUADRIÊNIO 2026-2029

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COORDENADORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO TCE/SE: UMA ABORDAGEM INTEGRADA COM BALANCED SCORECARD (BSC) E OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) PARA O QUADRIÊNIO 2026-2029

Relatório Técnico apresentado pelos mestrandos Augusto de Almeida Maia e Max Matos Henriques Nascimento ao Mestrado Profissional em Administração Pública, sob orientação do Prof. Dr. Claudio Márcio Campos de Mendonça como parte dos requisitos para conclusão da disciplina Planejamento e Administração Estratégica.



FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

M217p Maia, Augusto de Almeida
Planejamento estratégico da Coordenadoria de Gestão de Pessoas do TCE/SE : uma abordagem integrada com Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR) para o quadriênio 2026-2029 / Augusto de Almeida Maia e Max Matos Henriques Nascimento ; orientador Claudio Márcio Campos Mendonça. – São Cristóvão, SE, 2025.
31 p. : il.

Relatório técnico conclusivo (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2025.

1. Administração pública. 2. Planejamento estratégico – Metodologia. 3. Governança pública. I. Sergipe. Tribunal de Contas – Administração de pessoal. II. Nascimento, Max Matos Henriques. III. Mendonça, Claudio Márcio Campos, orient. IV. Título.

CDU 35.08:005.21(813.7)

Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

04

Público-alvo da proposta

05

Descrição da situação-problema

05

Objetivos da proposta de intervenção

05

Diagnóstico e análise

06

Proposta de intervenção

25

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

27

Referências

28

SUMÁRIO

RESUMO

Este Produto Técnico Tecnológico apresenta a elaboração do Planejamento Estratégico da Coordenadoria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), estruturado a partir de uma abordagem integrada das metodologias Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR). O estudo adota uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa e abordagem exploratória, fundamentada na análise dos ambientes interno e externo por meio das ferramentas PESTEL, SWOT e Matriz de Eisenhower. As diretrizes estratégicas foram definidas com base na missão, visão, valores e competências essenciais da unidade, resultando na formulação de objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e na construção de um mapa estratégico alinhado às quatro perspectivas do BSC. Paralelamente, a adoção dos OKRs potencializa o monitoramento contínuo dos resultados-chave, alinhando as prioridades institucionais com uma gestão orientada para desempenho e inovação. Como principal contribuição, apresenta-se um plano de ação robusto, capaz de fortalecer a governança da gestão de pessoas, modernizar processos, promover a valorização dos servidores e assegurar maior efetividade na administração pública.



APRESENTAÇÃO DA COORDENADORIA DE GESTÃO DE PESSOAS – COGESP

O Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE) é o órgão responsável pelo controle externo da administração pública estadual e municipal, com sede em Aracaju e jurisdição própria e exclusiva em todo o território do Estado de Sergipe. Sua competência e atribuições são conferidas pela Constituição Estadual e regulamentadas por sua Lei Orgânica, contemplando, entre outras funções, a atribuição “de julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos das unidades administrativas dos Poderes do Estado e dos Municípios”. (SERGIPE, 2011, art. 1, I)

Instituído em 30 de março de 1970, por meio da Emenda Constitucional nº 2, promulgada pelo então Governador Lourival Baptista, o TCE/SE é composto por sete Conselheiros e apresenta a seguinte estrutura técnico-administrativa, nos termos da Lei Complementar nº 2024/2011 que estabelece sua Estrutura Administrativa : Tribunal Pleno; Câmaras; Presidência, Vice-Presidência e Corregedoria Geral; Ouvidoria; Conselheiros; Conselheiros Substitutos; Escola de Contas Conselheiro José Amado Nascimento; e diversas Diretorias, entre as quais se destacam a Diretoria Geral, Diretoria Técnica, Diretoria de Controle Externo de Obras e Serviços, Diretoria de Comunicação e Mídia, Diretoria Jurídica, Diretoria de Modernização e Tecnologia e Diretoria Administrativa Financeira. (SERGIPE, 2011).

A Diretoria Administrativa Financeira, por sua vez, é subdividida em quatro coordenadorias: Coordenadoria de Serviços Gerais (CSG), Coordenadoria de Serviço Médico e Odontológico, Coordenadoria de Contabilidade e Finanças e Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGESP).

No âmbito da COGESP – Coordenadoria de Gestão de Pessoas, que atualmente conta com dezesseis servidores, sendo 3 (três) efetivos, será elaborado o Planejamento Estratégico para o quadriênio 2026–2029. Esta coordenadoria é responsável pela gestão estratégica dos recursos humanos do Tribunal, atuando em conformidade com a legislação vigente e buscando assegurar a eficiência, a legalidade e a qualidade dos atos administrativos no âmbito da gestão de pessoas.

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

A proposta apresentada tem como público-alvo os gestores, servidores e colaboradores da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGESP) do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), especialmente aqueles envolvidos na formulação, execução e monitoramento de processos relacionados à gestão de pessoas. Além disso, o modelo desenvolvido poderá servir como referência para outras unidades administrativas do próprio TCE/SE, bem como para órgãos públicos que busquem implementar práticas de planejamento estratégico alinhadas a metodologias contemporâneas de gestão, como o Balanced Scorecard (BSC) e os Objectives and Key Results (OKR). Dessa forma, o trabalho se destina não apenas à melhoria interna da COGESP, mas também a fomentar a cultura de gestão estratégica no setor público, contribuindo para a modernização administrativa e a valorização do serviço público.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGESP) do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe enfrenta desafios estruturais e operacionais que impactam diretamente a qualidade da gestão de pessoas. Entre os principais entraves estão a insuficiência de servidores efetivos, a alta dependência de conhecimentos concentrados em poucos colaboradores, a rotatividade de pessoal e a carência de processos formalizados, digitalizados e orientados por indicadores. Esses fatores, somados às restrições orçamentárias, à pressão por maior eficiência administrativa e às constantes mudanças legais, dificultam a adoção de uma gestão estratégica alinhada às demandas contemporâneas. Além disso, observa-se a ausência de instrumentos sistematizados para planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho da coordenadoria, o que limita a capacidade de responder, de forma ágil e efetiva, às demandas institucionais e às necessidades dos servidores. Nesse contexto, torna-se imprescindível a implementação de um modelo de planejamento estratégico que proporcione clareza nas diretrizes, fortaleça a governança, otimize os processos e promova a valorização do capital humano, alinhando a atuação da COGESP aos princípios de eficiência, transparência e inovação no serviço público.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

- 1 - Realizar um diagnóstico organizacional da COGESP, com análise dos ambientes interno e externo, utilizando as ferramentas PESTEL, SWOT e Matriz de Eisenhower.
- 2 - Definir as diretrizes estratégicas da coordenadoria, incluindo missão, visão, valores e competências essenciais.
- 3 - Formular os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho e as metas institucionais, estruturados nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC).
- 4 - Estruturar o modelo de Objectives and Key Results (OKR) para o acompanhamento contínuo dos resultados-chave, alinhados às prioridades institucionais.
- 5 - Desenvolver um mapa estratégico que reflita os principais eixos de atuação da COGESP e sua contribuição para os objetivos do TCE/SE.
- 6 - Elaborar um plano de ação que permita operacionalizar as estratégias propostas, promovendo maior alinhamento, eficiência, inovação e sustentabilidade na gestão de pessoas da instituição.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O diagnóstico da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGESP) do TCE/SE revela um cenário desafiador, marcado por limitações estruturais, operacionais e de pessoal.

A análise externa, por meio da matriz PESTEL, evidencia fatores críticos como restrições orçamentárias, envelhecimento do quadro funcional, pressão por maior eficiência no serviço público, além da necessidade de adaptação constante às mudanças legais e tecnológicas.

No ambiente interno, a matriz SWOT identificou como pontos fortes a infraestrutura digital em expansão, o compromisso institucional com a ética e a capacidade de adaptação às mudanças. Contudo, persistem fragilidades relevantes, como a escassez de servidores efetivos, dependência de conhecimento concentrado, ausência de indicadores sobre clima organizacional e processos administrativos ainda pouco automatizados.

A matriz de Eisenhower permitiu priorizar as ações, destacando como urgências a digitalização dos processos, a mitigação dos riscos operacionais decorrentes da rotatividade e o fortalecimento da gestão de pessoas. Esse cenário reforça a necessidade de um planejamento estratégico estruturado, baseado nas metodologias BSC e OKR, que promova eficiência, inovação, valorização dos servidores e alinhamento às diretrizes institucionais do TCE/SE

AMBIENTE EXTERNO

As decisões estratégicas no setor de gestão de pessoas de um Tribunal de Contas são condicionadas pelas dinâmicas do ambiente externo, cuja compreensão pode ser aprimorada por meio da Análise PESTEL, metodologia que, segundo Turini et al. (2024), permite identificar e avaliar de forma estruturada os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que impactam a atuação organizacional. Nesse contexto, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGESP), inserida em uma estrutura organizacional altamente normatizada, deve atuar de forma responsiva e estratégica.

A Matriz de Eisenhower, ao propor a priorização de ações com base na urgência e importância das demandas, oferece uma abordagem útil para o diagnóstico estratégico, permitindo à COGESP distinguir quais oportunidades externas exigem ação imediata e quais ameaças demandam monitoramento contínuo.

Essa lógica favorece a adoção de medidas proativas, organizando as respostas institucionais de forma a alinhar-se às exigências legais, às expectativas sociais e às inovações emergentes, mesmo diante das restrições orçamentárias impostas ao setor público.

ANÁLISE PESTEL	
Fatores Políticos	Fatores Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> a) Instabilidade institucional decorrente de reformas administrativas b) Mudança de gestão (biênio) c) Ausência de servidores efetivos de carreira administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Automação pastas funcionais dos servidores b) Uso de sistemas de RH (e-social) c) Automação processos internos e folha de pagamento
Fatores Econômicos	Fatores Ecológicos
<ul style="list-style-type: none"> a) Restrição orçamentária que impede concursos, benefícios. b) Teletrabalho. c) Limite de gastos para despesas com pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> a) Práticas sustentáveis (menos papel, economia energia) b) Práticas de responsabilidade ambiental (separação lixo) c) Prática sustentáveis de eliminação de documentos físicos
Fatores Sociais	Fatores Legais
<ul style="list-style-type: none"> a) Necessidade de renovação do quadro de efetivos (antiguidade) b) Diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. c) Demanda pela valorização dos servidores (cursos, pós-graduação, mestrado) d) Igualdade de gênero. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Lei Geral de Proteção Dados - LGPD b) Lei de Acesso a Informação (LAI) c) Normas sobre acesso aos cargos e funções. d) Lei Orgânica e Regimento Interno

Tabela 1 - Oportunidades e Ameaças

<i>Oportunidades</i>	
1	Crescimento da demanda por digitalização e agilidade nos serviços
2	Abertura de Novos concursos públicos para reposição de servidores
3	Ampliação de teletrabalho para servidores efetivos
4	Ampliação do uso de tecnologia para gestão de pessoas
5	Fortalecimento do clima organizacional no ambiente de trabalho
6	Programas de capacitação da ATRICON, IRB, ENAP
7	Reconhecimento da importância da profissionalização do serviço público
8	Fortalecimento da cultura organizacional pautada na ética e compromisso com o interesse público
<i>Ameaças</i>	
1	Redução orçamentária com impacto em concursos
2	Envelhecimento do quadro funcional e risco de vacância
3	Resistência à modernização de práticas administrativas
4	Entraves nos processos de progressão
5	Alternância de gestão que impacta nas diretrizes do órgão
6	Limites de gastos em pessoal com base na LRF
7	Pressões políticas na gestão de pessoas (nomeações com desvio de finalidade)
8	Mudanças em Leis previdenciárias.

Tabela 2 – Matriz de Eisenhower

	Urgente	Não Urgente
Mais Importante	<p>Envelhecimento do quadro funcional e risco de vacância</p> <p>Redução orçamentária com impacto em concurso</p>	<p>Ampliação do uso de tecnologia para gestão de pessoas.</p> <p>Ampliação de teletrabalho para servidores efetivos</p>
Menos Importante	<p>Alternância de gestão que impacta diretrizes da COGESP.</p> <p>Entraves nos processos de progressão</p>	<p>Fortalecimento do clima organizacional no ambiente de trabalho</p> <p>Reconhecimento da importância da profissionalização do serviço público.</p>

Tabela 3 – Priorização de Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	
1	Transformação digital na gestão de pessoas
2	Abertura de novos concursos públicos para reposição de servidores
3	Ampliação de teletrabalho para servidores efetivos
4	Programas de capacitação da ATRICON, IRB, ENAP
Ameaças	
1	Redução orçamentária com impacto em concursos
2	Envelhecimento do quadro funcional e risco de vacância
3	Pressões políticas na gestão de pessoas (nomeações com desvio de finalidade)
4	Alternância de gestão que impacta nas diretrizes do órgão

AMBIENTE INTERNO

A análise interna da Coordenadoria de Gestão de Pessoas – COGESP revela a existência de competências relevantes na condução de processos administrativos, ao mesmo tempo em que evidencia fragilidades de natureza estrutural e operacional que comprometem a performance institucional.

Conforme Trindade Filho et al. (2022), a identificação dos elementos internos e externos por meio da matriz SWOT permite subsidiar a formulação de estratégias que potencializam as forças e oportunidades e, simultaneamente, mitigam as fraquezas e ameaças. Esse processo contribui para o aprimoramento da gestão, para o fortalecimento da eficiência organizacional e para o alinhamento das ações aos objetivos estratégicos institucionais do Tribunal de Contas de Sergipe.

Nesse sentido, a aplicação da lógica da Matriz de Eisenhower ao diagnóstico interno contribui para a priorização racional das ações, ao distinguir quais fragilidades requerem intervenção imediata e quais melhorias estruturantes podem ser planejadas em médio e longo prazo. Segundo Serrão (2024), a matriz promove ganhos significativos na gestão do tempo e na eficiência organizacional, ao contribuir para a eliminação de atividades que não agregam valor e para o foco em metas de longo prazo, elementos essenciais para o fortalecimento da governança e da gestão estratégica.

Tal abordagem favorece uma gestão mais eficiente do tempo e dos recursos institucionais, alinhando as decisões da COGESP àquilo que é simultaneamente importante para os resultados organizacionais e urgente diante das demandas operacionais cotidianas.



Tabela 4 – Pontos fortes e Pontos Fracos***Pontos Fortes***

1	Ambiente colaborativo na equipes e boas relações interpessoais
2	Comprometimento institucional com a transparência e ética
3	Presença de comissões especializadas (ex: Comissão de Cultura Organizacional, LGPD)
4	Disponibilidade de normativos atualizados e acessíveis
5	Infraestrutura digital em expansão
6	Registro e controle eficaz de dados funcionais e histórico dos servidores
7	Capacidade de adaptação a mudanças legais e institucionais
8	Domínio da legislação pertinente ao setor

Pontos Fracos

1	Rotatividade de servidores
2	Quadro reduzido de servidores efetivos
3	Baixo investimento contínuo em capacitação
4	Resistência à mudança entre servidores mais antigos
5	Atrasos em processos administrativos de pessoal (avanço, nomeação, licença, aposentadoria)
6	Dependência de servidores com conhecimento centralizado (risco de descontinuidade)
7	Ausência de política estruturada de meritocracia
8	Ausência de indicadores formais sobre clima organizacional e satisfação dos servidores

Tabela 5 - Matriz de Eisenhower

	Urgente	Não Urgente
Mais Importante	<p>Dependência de servidores com conhecimento centralizado.</p> <p>Quadro reduzido de servidores efetivos</p>	<p>Comprometimento com transparência e ética</p> <p>Infraestrutura digital em expansão.</p>
Menos Importante	<p>Rotatividade de servidores.</p> <p>Resistência à mudança entre servidores mais antigos</p>	<p>Ausência de indicadores de clima organizacional</p> <p>Presença de comissões especializadas</p>

Tabela 6 – Priorização de Pontos Fortes e Pontos Fracos

<i>Pontos Fortes</i>	
1	Capacidade de adaptação a mudanças legais e institucionais
2	Registro e controle eficaz de dados funcionais e histórico dos servidores
3	Infraestrutura digital em expansão
4	Comprometimento institucional com a transparência e ética
<i>Pontos Fracos</i>	
1	Quadro reduzido de servidores efetivos
2	Dependência de servidores com conhecimento centralizado (risco de descontinuidade)
3	Atrasos em processos administrativos de pessoal (avanço, nomeação, licença, aposentadoria)
4	Rotatividade de servidores

Matriz SWOT (QUANTITATIVA)**OPORTUNIDADES****AMEAÇAS**

	OPORTUNIDADES				AMEAÇAS				
Fatores Externos →	Transformação digital na gestão de pessoas	Abertura de novos concursos públicos para reposição de servidores	Ampliação de teletrabalho para servidores efetivos	Programas de capacitação da ATRICON, IRB, ENAP	Redução orçamentária com impacto em concursos	Envelhecimento do quadro funcional e risco de vacância	Pressões políticas na gestão de pessoas (nomeações com desvio de finalidade)	Alternância de gestão que impacta nas diretrizes do órgão	TOTAL
Fatores Internos ↓									
Pontos Fortes									
Capacidade de adaptação a mudanças legais e institucionais	6	3	3	3	3	6	3	6	33
Registro e controle eficaz de dados funcionais e histórico dos servidores	6	3	3	1	0	3	0	3	19
Infraestrutura digital em expansão	6	3	3	1	3	0	0	1	17
Comprometimento institucional com a transparência e ética	3	6	3	3	0	0	6	3	24

Pontos Fracos									
Quadro reduzido de servidores efetivos	3	6	3	6	6	6	1	3	34
Dependência de servidores com conhecimento centralizado (risco de descontinuidade)	6	6	1	6	3	6	6	3	37
Atrasos em processos administrativos de pessoal (avanço, nomeação, licença)	3	1	1	3	3	1	6	3	21
Rotatividade de servidores	3	1	1	6	3	0	3	6	23

Legenda: 0: não há correlação; 1: correlação fraca; 3: correlação média; 6: correlação forte

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS – NEGÓCIO E MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

Qual exatamente é o nosso negócio?

Gestão estratégica de pessoas no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), assegurando a legalidade, eficiência e valorização do capital humano da instituição.

O que queremos oferecer?

Gestão de pessoas voltada à normatização, desenvolvimento, bem-estar e valorização dos servidores, em apoio ao desempenho institucional do TCE/SE

Quem queremos atender?

Administração Superior, servidores ativos e inativos, estagiários, além de, indiretamente, a sociedade sergipana, que se beneficia de um serviço público mais eficiente.

De que modo nos propomos a operar?

De forma ética, transparente, legal e inovadora, utilizando ferramentas digitais, práticas sustentáveis, capacitação contínua e aderência às normas vigentes, alinhando-se as diretrizes estratégicas do Tribunal.

Qual nosso desafio?

Modernizar e profissionalizar a gestão de pessoas frente às limitações orçamentárias, à rotatividade de servidores, ao envelhecimento do quadro funcional e a demanda por agilidade, sem comprometer a qualidade dos serviços prestados.

Competências Essenciais da Organização

- Domínio da legislação e normativos de gestão de pessoas no setor público: garante conformidade legal e segurança institucional.
- Capacidade de adaptação a mudanças legais e institucionais: demonstra resiliência diante de reformas e alterações normativas.
- Eficiência na organização e controle de dados funcionais dos servidores: permite tomada de decisão baseada em evidências.
- Atuação ética e transparente: reconhecida como valor institucional que agrega credibilidade ao setor.
- Infraestrutura digital em expansão: automação de processos e uso de sistemas como o eSocial.
- Ambiente colaborativo e comissionamento de grupos de trabalho especializados: como a Comissão de Cultura Organizacional e a de LGPD.

Missão da Organização

Promover a gestão estratégica de pessoas no TCE/SE com ética, legalidade e inovação, assegurando a conformidade normativa, o bem-estar e a valorização dos servidores, por meio de práticas sustentáveis e digitalizadas, diante dos desafios da modernização institucional e das limitações orçamentárias.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS – VISÃO DE FUTURO DA EMPRESA

Que tipo de organização desejamos nos tornar?

Nos tornar uma coordenadoria de gestão de pessoas reconhecida pela competência técnica, inovação, ética e valorização do servidor, atuando como referência no âmbito dos Tribunais de Contas pela forma moderna, transparente e humanizada com que conduz a gestão de pessoas no Tribunal de Contas.

Como se configurará a empresa para nós e nossos clientes daqui a 4 anos?

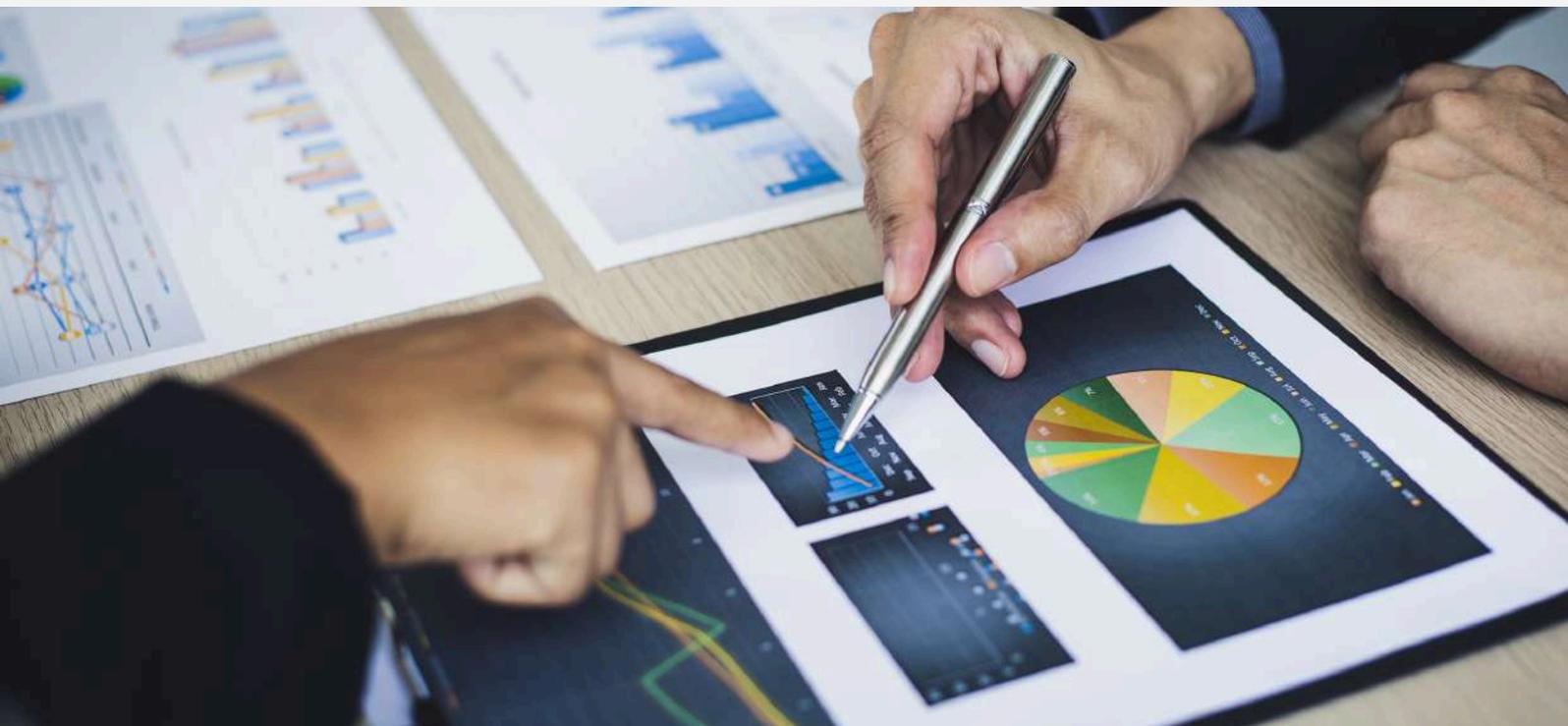
Como uma unidade estrategicamente digitalizada, com processos otimizados, indicadores de desempenho implementados, clima organizacional monitorado, políticas claras de desenvolvimento de carreira e meritocracia institucionalizadas. Será uma coordenadoria que atua com autonomia técnica, foco em resultados e alinhamento contínuo às diretrizes do TCE/SE e às demandas dos servidores.

O que queremos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho?

Que a COGESP seja lembrada como uma área comprometida com a valorização humana e o desenvolvimento profissional. Que servidores e a sociedade digam que, graças ao nosso trabalho, o TCE/SE passou a oferecer um ambiente mais inclusivo, eficiente e motivador, com políticas de RH alinhadas às melhores práticas do setor público

Visão de Futuro

Ser, até 2029, referência em gestão de pessoas nos Tribunais de Contas, com práticas inovadoras, humanas e transparentes, voltadas à valorização dos servidores e à capacitação contínua



VALORES ORGANIZACIONAIS

Quais as regras não escritas (acordos tácitos de comportamento) vigentes na Organização?

Algumas condutas e valores são internalizados informalmente pelos servidores e gestores ao longo do tempo. Entre esses acordos tácitos, destacam-se:

- A valorização da experiência e do conhecimento técnico acumulado, especialmente por servidores de longa carreira.
- A expectativa de discrição e respeito à hierarquia institucional, reforçando a cultura de formalidade.
- A solidariedade funcional entre colegas de equipe, principalmente diante da sobrecarga ou ausência de pessoal.
- A manutenção de um bom relacionamento interpessoal é uma expectativa tácita na organização, traduzida em um ambiente cordial, cooperativo e respeitoso entre os membros da equipe, o que favorece tanto a resolução informal de conflitos quanto o trabalho em equipe

05 (cinco) valores que considera mais importantes para a Organização:

- 1.Ética e Integridade: Compromisso com a honestidade, legalidade, justiça e imparcialidade em todas as ações administrativas e de gestão de pessoas.
- 2.Transparência: Prática de comunicação clara, acessível e responsável, promovendo confiança interna e externa nas decisões da coordenadoria.
- 3.Excelência no serviço público: Busca contínua pela qualidade, inovação, eficiência e valorização do trabalho de cada servidor.
- 4.Valorização humana: Reconhecimento da importância dos servidores, com respeito, escuta ativa, bem-estar e incentivo ao compartilhamento de saberes para preservar o conhecimento institucional.
- 5.Modernização com responsabilidade: Adoção de novas tecnologias e práticas de gestão com foco em resultados, sem abrir mão da legalidade, da sustentabilidade e do diálogo institucional.



BALANCED SCORECARD (BSC)

A atividade de construção do Balanced Scorecard (BSC) para a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGESP) teve como objetivo transformar as diretrizes estratégicas em ações concretas, organizadas em quatro perspectivas: sociedade, processos internos, aprendizado/crescimento e orçamento. Por meio dessa metodologia, foram definidos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas alinhadas às necessidades institucionais. O BSC permitiu estruturar um mapa estratégico que direciona os esforços da COGESP para a modernização dos processos, fortalecimento do clima organizacional, valorização dos servidores e otimização dos recursos, garantindo maior alinhamento com as diretrizes do TCE/SE e com os princípios da gestão pública orientada a resultados.

O Balanced Scorecard, segundo Farias et al. (2021), é uma ferramenta essencial para o setor público, pois traduz a missão institucional em objetivos estratégicos e estabelece uma cadeia de causa e efeito entre recursos, processos, pessoas e sociedade. Sua adoção permite alinhar a gestão às demandas sociais, fortalecer a cultura de planejamento e assegurar maior efetividade na entrega de valor público.

MAPA ESTRATÉGICO			
CIDADÃO/SOCIEDADE			
Promover a valorização do servidor público como agente de justiça social		Assegurar a transparência e a equidade no atendimento aos servidores e administração superior	
PROCESSOS INTERNOS			
Reestruturar o atendimento aos servidores como foco em eficiência e escuta ativa	Reduzir o tempo de resposta em processos administrativos de pessoal	Implementar e manter sistemas integrados de gestão de pessoas.	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
Fomentar a cultura de capacitação e desenvolvimento contínuo dos servidores	Ampliar a cultura da inovação e modernização administrativa	Fortalecer clima organizacional	Valorizar o conhecimento institucional e a gestão do saber organizacional
ORÇAMENTÁRIO/FINANCEIRO			
Otimizar o uso dos recursos financeiros disponíveis na gestão de pessoas		Reduzir custos operacionais por meio de digitalização de processos	

MAPA ESTRATÉGICO

Perspectiva do BSC	Cidadão/Sociedade			
Objetivo Estratégico	Assegurar a transparência e a equidade no atendimento aos servidores e administração superior			
Indicadores	Metas			
	2026	2027	2028	2029
Índice de satisfação dos servidores com os serviços da COGESP	70%	75%	85%	90%

MAPA ESTRATÉGICO

Perspectiva do BSC	Cidadão/Sociedade			
Objetivo Estratégico	Promover a valorização do servidor público como agente de justiça social			
Indicadores	Metas			
	2026	2027	2028	2029
Percentual de servidores atendidos por programas de bem-estar e saúde mental	20%	30%	40%	50%

MAPA ESTRATÉGICO

Perspectiva do BSC	Processos Internos			
Objetivo Estratégico	Reduzir o tempo de resposta em processos administrativos de pessoal			
Indicadores	Metas			
	2026	2027	2028	2029
Tempo médio de resposta às demandas dos servidores (em dias úteis)	6	5	4	3

MAPA ESTRATÉGICO

Perspectiva do BSC	Processos Internos			
Objetivo Estratégico	Reestruturar o atendimento aos servidores como foco em eficiência e escuta ativa			
Indicadores	Metas			
	2026	2027	2028	2029
Índice de resolutividade das demandas administrativas	75%	80%	85%	90%

MAPA ESTRATÉGICO

Perspectiva do BSC	Processos Internos			
Objetivo Estratégico	Implementar e manter sistemas integrados de gestão de pessoas			
Indicadores	Metas			
	2026	2027	2028	2029
% de pastas e histórico funcionais totalmente digitalizados	80%	90%	95%	100%

MAPA ESTRATÉGICO

Perspectiva do BSC	Aprendizado e Crescimento			
Objetivo Estratégico	Fomentar a cultura de capacitação e desenvolvimento contínuo dos servidores			
Indicadores	Metas			
	2026	2027	2028	2029
Percentual de servidores capacitados anualmente em competências digitais	30%	40%	45%	50%

MAPA ESTRATÉGICO

Perspectiva do BSC	Processos Internos			
Objetivo Estratégico	Reestruturar o atendimento aos servidores como foco em eficiência e escuta ativa			
Indicadores	Metas			
	2026	2027	2028	2029
Índice de resolutividade das demandas administrativas	75%	80%	85%	90%

MAPA ESTRATÉGICO

Perspectiva do BSC	Processos Internos			
Objetivo Estratégico	Implementar e manter sistemas integrados de gestão de pessoas			
Indicadores	Metas			
	2026	2027	2028	2029
% de pastas e histórico funcionais totalmente digitalizados	80%	90%	95%	100%

MAPA ESTRATÉGICO

Perspectiva do BSC	Aprendizado e Crescimento			
Objetivo Estratégico	Fomentar a cultura de capacitação e desenvolvimento contínuo dos servidores			
Indicadores	Metas			
	2026	2027	2028	2029
Percentual de servidores capacitados anualmente em competências digitais	30%	40%	45%	50%

MAPA ESTRATÉGICO

Perspectiva do BSC	Orçamentário/Financeiro			
Objetivo Estratégico	Otimizar o uso dos recursos financeiros disponíveis na gestão de pessoas			
Indicadores	Metas			
	2026	2027	2028	2029
Custo médio por servidor capacitado (R\$)	500,00	450,00	400,00	350,00

MAPA ESTRATÉGICO

Perspectiva do BSC	Orçamentário/Financeiro			
Objetivo Estratégico	Otimizar o uso dos recursos financeiros disponíveis na gestão de pessoas			
Indicadores	Metas			
	2026	2027	2028	2029
Percentual de execução orçamentária da COGESP	80%	85%	90%	95%

OKR – OBJECTIVES AND KEY RESULTS

A adoção da metodologia Objectives and Key Results (OKR) na Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGESP) complementa o Balanced Scorecard ao promover uma gestão mais ágil, focada em resultados e prioridades estratégicas. Por meio dos OKRs, foram definidos objetivos claros, inspiradores e alinhados às diretrizes institucionais, acompanhados de resultados-chave mensuráveis que possibilitam monitorar o avanço das metas de forma contínua. A utilização de metodologias de gestão por resultados, como o OKR, promove maior alinhamento estratégico, engajamento das equipes e acompanhamento sistemático do desempenho organizacional (RAMOS, 2023). Essa abordagem permite que as instituições públicas atuem de forma mais ágil, focando no que realmente gera impacto, especialmente no fortalecimento do clima organizacional, no desenvolvimento de competências, na modernização dos processos e na busca por maior eficiência administrativa.

	OKR
O	KR
Objetivos	Resultados-Chaves
1. Aumentar a satisfação e o bem-estar dos servidores	1.1. Realizar ao menos 2 pesquisas de clima organizacional, quanto ao ambiente de trabalho, bem-estar emocional, por ano com taxa de resposta superior a 70%
	1.2. Implementar pelos menos 3 programas de bem-estar (psicológico, físico ou social) até final do segundo ano.
	1.3. Alcançar índice de satisfação geral dos servidores, quanto à COGESP, igual ou superior a 90% até 2029.
2. Modernizar os processos de gestão de pessoas	2.1. Digitalizar 100% das pastas funcionais da COGESP até 2029
	2.2. Reduzir o tempo médio de resposta às demandas dos servidores em 01 dia útil a cada ano
	2.3. Implantar e operacionalizar um sistema de gestão integrada de pessoas com, no mínimo, 3 módulos funcionais (avaliação de desempenho, capacitação e progressão), com 100% das funcionalidades básicas em uso até dezembro de 2028

OKR – OBJECTIVES AND KEY RESULTS

3. Fortalecer a cultura de aprendizado e o desenvolvimento contínuo		3.1. Capacitar pelo menos 50% dos servidores da COGESP anualmente em temas técnicos e comportamentais
		3.2. Desenvolver trilhas de aprendizagem personalizadas para pelo menos 5 perfis funcionais até terceiro ano
		3.3 Criar e disponibilizar um repositório digital com, no mínimo, 15 conteúdos relevantes (entre cursos, cartilhas, manuais ou vídeos), acessíveis a todos os servidores até o final do segundo ano
4. Melhorar a eficiência orçamentária e a sustentabilidade administrativa		4.1 Atingir 95% de execução do orçamento anual da COGESP com base em planejamento estratégico
		4.2 Reduzir em 70% o uso de papel por meio de campanhas e controle digital até 2029
		4.3. Implementar pelo menos 3 iniciativas de responsabilidade ambiental até quarto ano

PLANO DE AÇÃO

O plano de ação elaborado para a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGESP) do TCE/SE foi estruturado com base nas análises da matriz SWOT, nas diretrizes estratégicas e nos objetivos definidos pelo BSC e pelos OKRs. Esse plano contempla um conjunto de iniciativas estratégicas voltadas à modernização dos processos, digitalização de documentos, redução do tempo de resposta às demandas, fortalecimento do clima organizacional e desenvolvimento de competências. As ações estão organizadas de forma que cada objetivo tenha resultados-chave bem definidos, prazos, responsáveis e metas claras, assegurando o alinhamento das atividades operacionais com os resultados institucionais esperados.

Conforme Souza, Cabral e Carvalho (2023), a adoção do OKR no contexto da gestão pública tem como propósito fortalecer a governança organizacional, ampliar o engajamento dos servidores na definição e acompanhamento dos objetivos e, conseqüentemente, promover maior eficiência, transparência e alinhamento das ações institucionais.

PLANO DE AÇÃO			
ELEMENTOS DA SWOT (Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças)	O	KR	Ação/Estratégica
	Objetivos	Resultados-Chaves	
<p>Ponto Forte: ambiente colaborativo nas equipes e boas relações interpessoais. Ponto Fraco: Ausência de indicadores formais sobre clima organizacional e satisfação dos servidores. Oportunidade: Fortalecimento do clima organizacional. Ameaça: Envelhecimento do quadro funcional e risco de vacância</p>	1. Aumentar a satisfação e o bem-estar dos servidores	1.1. Realizar ao menos 2 pesquisas de clima organizacional por ano com taxa de resposta superior a 60%	Desenvolver um calendário institucional anual com campanhas de engajamento e incentivo à participação em pesquisas internas
		1.2. Implementar pelos menos 3 programas de bem-estar (psicológico, físico ou social) até final do segundo ano.	Criar núcleos de apoio físico, psicológico e social com base em dados das pesquisas de clima e avaliação de desempenho
		1.3. Alcançar índice de satisfação geral dos servidores, quanto à COGESP, igual ou superior a 80% até 2029.	Realizar oficinas periódicas de escuta ativa com os servidores e elaborar planos de ação com retorno institucional transparente
<p>Ponto Forte: infraestrutura digital em expansão. Ponto Fraco: Atrasos em processos administrativos de pessoal. Oportunidade: transformação digital na gestão de processos. Ameaça: resistência a modernização de práticas administrativas</p>	2. Modernizar os processos de gestão de pessoas	2.1. Digitalizar 100% das pastas funcionais da COGESP até 2027	Implementar plano de transição digital com mapeamento de fluxos e capacitação dos usuários sistemas integrados
		2.2. Reduzir o tempo médio de resposta às demandas dos servidores (em dias úteis)	Automatizar processos de consulta, tramitação e resposta com integração de sistemas internos e robôs de atendimento
		2.3. Implantar e operacionalizar um sistema de gestão integrada de pessoas com, no mínimo, 3 módulos funcionais (avaliação de desempenho, capacitação e progressão), com 100% das funcionalidades básicas em uso até dezembro de 2028	Contratar ou desenvolver plataforma com módulos de movimentação, avaliação e capacitação, integrando RH, TI e governança

PLANO DE AÇÃO

<p>Ponto Forte: capacidade de adaptação a mudanças legais e institucionais.</p> <p>Ponto fraco: baixo investimento contínuo em capacitação.</p> <p>Oportunidade: programas de capacitação da ATRICON, IRB, ENAP. Ameaça: redução orçamentária com impacto em concursos e capacitações</p>	<p>3. Fortalecer a cultura de aprendizado e o desenvolvimento contínuo</p>	<p>3.1. Capacitar pelo menos 50% dos servidores da COGESP anualmente em temas técnicos e comportamentais</p>	<p>Desenvolver plano anual de capacitação com cursos obrigatórios e opcionais, presenciais e EAD.</p>
		<p>3.2. Desenvolver trilhas de aprendizagem personalizadas para pelo menos 3 perfis funcionais até 2028</p>	<p>Mapear perfis com base em funções e competências, desenvolvendo conteúdo personalizado por carreira</p>
		<p>3.3 Criar e disponibilizar um repositório digital com, no mínimo, 15 conteúdos relevantes (entre cursos, cartilhas, manuais ou vídeos), acessíveis a todos os servidores até o final do segundo ano</p>	<p>Construir portal de aprendizagem com acesso a vídeos, manuais e cursos, integrado ao site do TCE</p>
<p>Ponto Forte: Registro e controle eficaz de dados funcionais e histórico dos servidores. Ponto fraco: quadro reduzido de servidores efetivos. Oportunidades: ampliação do uso de tecnologia para gestão de pessoas. Ameaça: limites de gastos com pessoal (LRF) e redução orçamentária.</p>	<p>4. Melhorar a eficiência orçamentária e a sustentabilidade administrativa</p>	<p>4.1 Atingir 85% de execução do orçamento anual da COGESP com base em planejamento estratégico</p>	<p>Planejar orçamento anual com base em metas estratégicas e utilizar painéis de controle para monitoramento contínuo</p>
		<p>Otimizar processos internos por meio da automação de relatórios e integração de sistemas até 2027.</p>	<p>Desenvolver e implantar painéis automatizados de dados funcionais e orçamentários (dashboards) integrados aos sistemas existentes, para subsidiar decisões gerenciais e reduzir retrabalhos administrativos</p>
		<p>4.3. Implementar pelo menos 3 iniciativas de responsabilidade ambiental até 2027</p>	<p>Desenvolver campanhas de economia de energia, coleta seletiva e mobilidade sustentável nos setores administrativos</p>

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Max Matos Henriques Nascimento

Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS). Especializações: Gestão Fiscal e Planejamento Tributário; Auditoria Ambiental; Licitações, Contratos e Convênios na Administração Pública; Gerenciamento de Empresa de Turismo. Graduações: Administração de Empresa (1986) e Direito (1998). Atualmente, Auditor de Controle Externo I do TCE/SE. (maxmatos@academico.ufs.br)

Augusto de Almeida Maia

Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS). Graduado em Direito pela Universidade Tiradentes (2000). Especialização em Direito do Trabalho pela Universidade Castelo Branco (2006). Desde 2003 é analista judiciário do Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região. Atua como diretor de secretaria de Varas do Trabalho desde 2005. (augustoam@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 Pós-Graduação 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

FARIAS, L. N. de A.; SILVA, R. P. de A.; DIENG, M.; TEIXEIRA, V. V. N. O Balanced Scorecard aplicado ao setor público: o caso dos Tribunais de Justiça dos Estados do Brasil e do Distrito Federal. *Revista Ciências Administrativas, Fortaleza*, v. 27, n. 1, p. 1-20, 2021.

RAMOS, V.F.C. Gestão de projetos na administração pública: a utilização de ferramentas de gestão em projetos públicos na etapa de planejamento. 2023. 34 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

SERGIPE. Lei Complementar nº 204, de 6 de julho de 2011. Dispõe sobre a Estrutura Administrativa do tribunal de Contas do Estado de Sergipe e do Ministério Público Especial.

SERGIPE. Lei Complementar nº 205, de 6 de julho de 2011. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe.

SERRÃO, S. M. Priorização de projetos: uma abordagem baseada em critérios estratégicos. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Curitiba*, v. 22, n. 10, p. 1-16, 2024.

SOUZA, E. G. de; CABRAL, I. P. L. de S.; CARVALHO, R. L. de. Tendências nos projetos de desenvolvimento de sistemas no setor público. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, v. 14, n. 3, p. 55-71, set./dez. 2023.

TRINDADE FILHO, W. J.; BORGES, T.M.D.; OLIVEIRA, L.A.B. de. Proposta de um planejamento estratégico ambiental utilizando as matrizes SWOT e BSC: estudo de caso em um município de pequeno porte. *Revista Produção Online, Florianópolis*, v. 22, n. 4, p. 3412-3440, 2022.

TURINI, L. R.; THEODORO, H. D.; ABREU, V. H. S. de; AZEVEDO, J P. S. Uma revisão bibliográfica da aplicação das ferramentas de planejamento estratégico em saneamento básico. *Revista Eletrônica do Curso de Geografia – Graduação e Pós-Graduação, Jataí-GO*, n. 50, set./dez. 2024

Discentes: Max Matos Henriques Nascimento , Augusto de Almeida Maia
Orientador: Prof. Dr. Claudio Márcio Campos de Mendonça

Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Junho de 2025

