PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO:

Uma proposta para a Divisão de Movimentação de Pessoal da Universidade Federal de Sergipe

ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UMA PROPOSTA PARA A DIVISÃO DE MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) **Cássio Santos Araújo Rocha** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente **Prof. Dr. Claudio Márcio Campos de Mendonça** como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

FICHA CATALOGRÀFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

R672e

Rocha, Cássio Santos Araújo
Elaboração do planejamento estratégico no setor público : uma proposta para a Divisão de Movimentação de Pessoal da Universidade Federal de Sergipe / Cássio Santos Araújo Rocha ; orientador Claudio Márcio Campos de Mendonça. – São Cristóvão, SE, 2025.
24 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. Universidade Federal de Sergipe – Administração de pessoal. II. Mendonça, Claudio Márcio Campos de, orient. III. Título.

CDU 35.08:005.21(813.7)

SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta 04

Público-alvo da proposta 05

Objetivos da proposta de intervenção 06

Diagnóstico e análise 07

Proposta de intervenção 15

Diretrizes Estratégicas 17

Referências 23

Protocolo de recebimento 24

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar o processo de elaboração do planejamento estratégico no setor público, por meio da utilização integrada das metodologias Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR). Como objeto de estudo, analisou-se o processo de construção do planejamento estratégico da Divisão de Movimentação de Pessoal da Universidade Federal de Sergipe, referente ao período de 2026 a 2029 (PE 2025–2029/DIMOP), desenvolvido como produto técnico da disciplina "Planejamento e Administração Estratégica", integrante do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede da Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS).

Entre os principais obstáculos encontrados durante o processo de aplicação da metodologia, destacam-se a ausência de diretrizes metodológicas claras, a limitação de recursos técnicos e humanos, a rigidez estrutural das instituições públicas e a dificuldade de alinhar metas estratégicas com as demandas legais e burocráticas do serviço público. Esses fatores dificultam a adoção de abordagens modernas e dinâmicas, como o BSC e o OKR, que exigem flexibilidade, cultura de resultados e monitoramento contínuo. Diante desse cenário, propõe-se um plano de ação que busca adaptar essas metodologias à realidade do setor público, respeitando suas especificidades e promovendo maior eficiência na formulação e execução do planejamento estratégico.

APRESENTAÇÃO DA DIVISÃO

A Divisão de Movimentação de Pessoal (DIMOP) faz parte da Coordenação de Movimentação e Provimento de Pessoal (CMOP), que é ligada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal de Sergipe. A divisão é responsável pela tramitação de processos relacionados à movimentação dos servidores públicos da instituição.

Os serviços prestados por ela são:

- Orientação sobre legislação e normativos aplicáveis à movimentação de pessoal.
- Realização de processos de cessão, requisição, alteração de exercício, remoção e redistribuição, além das demais movimentações previstas pela lei 8112/90.

A equipe é enxuta, sendo composta por 2 servidores públicos efetivos e 2 colaboradores terceirizados.

A DIMOP fazia parte da antiga Divisão de Recrutamento e Seleção (DRS) e foi criada após a reorganização desse setor em três unidades distintas, tendo como principal objetivo concentrar a tramitação dos processos de movimentação.
Em 2025, com a eleição da nova administração na UFS, a equipe passou por uma reestruturação e o quadro foi reduzido de sete para quatro pessoas a partir de março.

Diante desse novo formato, a DIMOP tem realizado suas atividades com foco na eficiência e na qualidade do atendimento. Prezando sempre pelo bem-estar dos servidores, a divisão busca melhorar seus processos e garantir a satisfação tanto dos colaboradores internos quanto dos usuários externos.

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

O conteúdo deste trabalho destina-se, prioritariamente, aos agentes públicos da Universidade Federal de Sergipe do município de São Cristóvão, bem como a servidores de outras instituições federais de ensino que tenham interesse na elaboração e gestão do planejamento estratégico com base na integração das metodologias Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR).

Ressalta-se que o modelo proposto foi desenvolvido a partir da experiência prática do Plano Estratégico 2025–20297 da Divisão de Movimentação de Pessoal (DIMOP) da Unidade Federal de Sergipe de São Cristóvão, servindo como referência metodológica para este estudo.

Dessa forma, a replicação do modelo em outros contextos institucionais ou administrativos exigirá adequações legais, estruturais e operacionais, considerando as particularidades de cada organização pública.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver o planejamento estratégico da Divisão de Movimentação de Pessoal da Universidade Federal de Sergipe, por meio da aplicação integrada das metodologias Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR).

Para tanto, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:
(i) analisar o ambiente organizacional por meio das ferramentas PESTEL, SWOT e da matriz de Eisenhower;
(ii) definir as diretrizes estratégicas — missão, visão e valores;
(iii) estruturar objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas com base no BSC;
(iv) formular os OKR; e
(v) elaborar o plano de ação referente ao período 2025–2029 da DIMOP.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O planejamento estratégico configura-se como uma ferramenta essencial para o alinhamento organizacional, na medida em que define as diretrizes estratégicas — missão, visão e valores —, os objetivos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas necessárias à concretização dos resultados almejados pelos órgãos públicos. No entanto, seu processo de elaboração compreende múltiplas etapas, para as quais não há um modelo único ou consensual quanto à sequência ou à quantidade de fases.

No caso específico da elaboração do Plano Estratégico 2025–2029 da Divisão de Movimentação de Pessoal (PE 2025–2029/DIMOP), foram adotadas cinco etapas principais: (i) análise ambiental interna e externa, utilizando ferramentas como PESTEL, SWOT e matriz de Eisenhower; (ii) definição das diretrizes estratégicas; (iii) formulação dos objetivos estratégicos, indicadores e metas, com base no BSC; (iv) definição dos OKR; e (v) elaboração do plano de ação para implementação do PE 2025–2029/DIMOP.

As etapas mencionadas serão apresentadas e analisadas nos tópicos subsequentes, iniciando-se pelo diagnóstico organizacional, com foco na análise dos ambientes interno e externo da unidade organizacional.

1 - ANÁLISE AMBIENTAL (DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL)

1.1 - AMBIENTE EXTERNO

Nesta etapa, objetivou-se diagnosticar as condições do ambiente externo — favoráveis ou adversas — a fim de embasar uma estratégia capaz de orientar o alcance dos objetivos da organização. Para tanto, adotou-se a análise PESTEL, que se inspira no acrônimo dos seis domínios analisados: Political (Político), Economic (Econômico), Social (Social), Technological (Tecnológico), Environmental (Ecológico) e Legal (Legal) (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).

Estudos recentes têm reforçado que a análise PESTEL é essencial para o entendimento dos fatores macroambientais que impactam a estratégia nas organizações públicas. Por exemplo, Silva e Castañeda-Ayarza (2021) propõem que o processo inclua quatro atividades interrelacionadas — scanning, forecasting, association e interpretation — permitindo tratar a informação de modo interpretativo e alinhado ao real contexto institucional público. Esse tipo de abordagem permite destacar como mudanças regulatórias, financeiras e sociais moldam o cenário estratégico.

Além disso, estudos aplicados no setor de energia e sustentabilidade destacam que a PESTEL oferece uma lente abrangente para mapear forças externas em ambientes complexos. Tsangas et al. (2019) empregaram a combinação PESTEL-SWOT com o método Analytic Hierarchy Process para avaliar o setor de hidrocarbonetos em Chipre, demonstrando como esses fatores macroambientais influenciam diretamente na definição de oportunidades e riscos estratégicos.

Nesse contexto, o mapeamento por PESTEL possibilitou a identificação de oportunidades e ameaças no cenário externo, como alterações na legislação, pressões por relações políticas e riscos tecnológicos, contextualizando o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Quadro 1 - Análise PESTEL

Fatores Políticos • Possível mudança de gestores a cada 4 anos; • Interferências políticas	**Fatores Econômicos** • Orçamento reduzido para universidades; • Encerramento de contratos de terceirizados;	**Fatores Sociais** • Greves; • Paralisações;
Fatores Tecnológicos • Adoção de novos sistemas • Defasagem dos sistemas públicos	**Fatores Ecológicos**	**Fatores Legais** • Mudanças na legislação sobre movimentação de servidores; • Reforma administrativa;

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

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

Quadro 2 - Análise SWOT

	Pontos Fortes (+)	Pontos Fracos (-)
Fatores Internos	Processos operacionais mapeados	Equipe nova/ inexperiente
	Controle do status de todas as movimentações	Turnover
	Possui diversos canais de comunicação para o servidor	Controle de frequência dos servidores da UFS cedidos a outros órgãos
	Bom atendimento	Controle de reembolso dos servidores da UFS cedidos a outros órgãos
	Agilidade na tratativa dos processos	Tempo para tratativa de processos que fogem ao padrão
	Processos padronizados	Dependência do sistema Sei
	Equipe capacitada	Dependência de outros setores para tramitação de processos
	Sistemática de melhoria contínua dos processos internos	Falta de previsibilidade para a abertura de editais de remoção
Fatores Externos	**Oportunidades (+)**	**Ameaças (-)**
	Uso de novos sistemas voltados para a movimentação de servidores	Mudanças de gestão da universidade
	Atualização do conhecimento acerca das novas/alterações na legislação a partir dos eventos proporcionados pelo governo	Alterações na legislação
	Aumento da transparência dos processos através dos dados da UFS	Novas leis acerca da movimentação de servidores
	Recebimento de novos códigos de vagas	Elevado número de requisições de servidores da UFS por outros órgãos
	Mudanças na gestão da universidade	Processos judiciais que determinam movimentações, mesmo que contrários aos normativos vigentes
	Uso de I.A. para análise de processos	Perda códigos de vagas por aposentadorias de cargos de provimento vedado
	Uso de redes sociais para captação de servidores que atendam ao perfil de interesse da administração	Falta de recebimento de novos códigos de vagas já acordados com o MEC
	Adoção de metodologia do MGI para otimização das movimentações dentro da instituição	Encerramento de contrato de empresas terceirizadas que prestam apoio ao setor

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

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; menos importante e mais urgente; e menos importante e urgente.

Essa diferenciação é baseada em Eisenhower (1954), amplamente disseminada por Covey (1989), que defende que "aquilo que é importante raramente é urgente, e o que é urgente raramente é importante". A separação entre urgência e importância favorece o direcionamento adequado de energia e tempo, evitando a priorização automática de demandas urgentes com impacto reduzido.

Quadro 3 - Matriz de Eisenhower

Importância/Urgência	Urgente	Não urgente
Mais importante	Faça imediatamente	Decida quando vai fazer
Menos Importante	Delegue	Faça mais tarde

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quadro 4 - Matriz de Eisenhower - Oportunidades e Ameaças

Importância/Urgência	Urgente	Não urgente
Mais importante	*Adoção de metodologia do MGI para otimização das movimentações dentro da instituição.*	Decida quando vai fazer
	Recebimento de novos códigos de vagas	*Uso de redes sociais para captação de servidores que atendam ao perfil de interesse da administração*
	Mudanças na gestão da universidade	*Alterações na legislação*
	Uso de I.A. para análise de processos	*Falta de recebimento de novos códigos de vagas já acordados com o MEC*
	Elevado número de requisições de servidores da UFS por outros órgãos	
	Processos judiciais que determinam movimentações, mesmo que contrários aos normativos vigentes	
	Perda códigos de vagas por aposentadorias de cargos de provimento vedado	
	Recebimento de novos códigos de vagas	Faça mais tarde
Menos Importante	*Atualização do conhecimento acerca das novas/alterações na legislação a partir dos*	*Uso de novos sistemas voltados para a movimentação de servidores*
	eventos proporcionados pelo governo	*Aumento da transparência dos processos através dos dados da UFS*
	Novas leis acerca da movimentação de servidores	
	Perda códigos de vagas por aposentadorias de cargos de provimento vedado	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quadro 5 - Priorização de Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	
1	*Adoção de metodologia do MGI para otimização das movimentações dentro da instituição.*
2	*Recebimento de novos códigos de vagas*
3	*Mudanças na gestão da universidade*
4	*Uso de I.A. para análise de processos*
Ameaças	
1	*Elevado número de requisições de servidores da UFS por outros órgãos*
2	*Processos judiciais que determinam movimentações, mesmo que contrários aos normativos vigentes*
3	*Perda códigos de vagas por aposentadorias de cargos de provimento vedado*
4	*Encerramento de contrato de empresas terceirizadas que prestam apoio ao setor*

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quadro 6 - Matriz de Eisenhower - Pontos fortes e Pontos fracos

Importância/Urgência	Urgente	Não urgente
Mais importante	*Controle do status de todas as movimentações*	*Processos operacionais mapeados*
	Bom atendimento	*Possui diversos canais de comunicação para o servidor*
	Processos padronizados	*Equipe capacitada*
	Sistemática de melhoria contínua dos processos internos	*Turnover*
	Equipe nova/ inexperiente	
	Controle de frequência dos servidores da UFS cedidos a outros órgãos	
	Controle de reembolso dos servidores da UFS cedidos a outros órgãos	
	Dependência do sistema Sei	Faça mais tarde
Menos Importante	*Agilidade na tratativa dos processos*	*Tempo para tratativa de processos que fogem ao padrão*
		Dependência de outros setores para tramitação de processos
		Falta de previsibilidade para a abertura de editais de remoção

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quadro 7 - Priorização de Oportunidades e Ameaças

Pontos Fortes	
1	*Controle do status de todas as movimentações*
2	*Bom atendimento*
3	*Processos padronizados*
4	*Sistemática de melhoria contínua dos processos internos*
Pontos Fracos	
1	*Equipe nova*
2	*Controle de frequência dos servidores da UFS cedidos a outros órgãos*
3	*Controle de reembolso dos servidores da UFS cedidos a outros órgãos*
4	*Dependência do sistema Sei*

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

1.4 - DEFINIÇÃO DAS AÇÕES PRIORITÁRIAS

Após priorizar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos por meio da Matriz de Eisenhower, procedeu-se à correlação entre esses fatores estratégicos. Para tanto, foi empregada a escala de Likert.

A escala adotada utilizou valores específicos para representar diferentes níveis de correlação: 0 – ausência de correlação; 1 – correlação fraca; 3 – correlação média; 6 – correlação forte. Esta escolha destaca a conversão de juízos qualitativos em dados numéricos quantificáveis, característica central da metodologia Likert, utilizada para medir atitudes e percepções de forma ordinal ou intervalar, conforme discussão acadêmica atual.

Em seguida, aplicou-se a análise SWOT quantitativa (Quadro 8), atribuindo valores numéricos aos pares de fatores, o que permitiu identificar ações prioritárias com maior precisão analítica. Essa abordagem quantitativa reforça a objetividade na definição de prioridades estratégicas.

Quadro 8 - Matriz SWOT Quantitativa

		Oportunidades				Ameaças				Total
Fatores Externos / Fatores Internos		Adoção de metodologia do MGI para otimização das movimentações dentro da instituição.	Recebimento de novos códigos de vagas	Mudanças na gestão da universidade	Uso de I.A. para análise de processos	Elevado número de requisições de servidores da UFS por outros órgãos	Processos judiciais que determinam movimentações, mesmo que contrários aos normativos vigentes	Perda códigos de vagas por aposentadorias de cargos de provimento vedado	Encerramento de contrato de empresas terceirizadas que prestam apoio ao setor	
Pontos Fortes	Controle do status de todas as movimentações	1	0	3	6	6	0	1	6	23
	Bom atendimento	0	0	1	0	3	0	6	0	10
	Processos padronizados	6	3	6	0	1	0	6	1	23
	Sistemática de melhoria contínua dos processos internos	1	3	3	0	0	0	3	0	10
Pontos Fracos	Equipe nova	0	1	1	1	6	0	3	0	12
	Controle de frequência dos servidores da UFS cedidos a outros órgãos	0	1	1	1	6	0	3	0	12
	Controle de reembolso dos servidores da UFS cedidos a outros órgãos	0	1	1	1	6	0	3	0	12
	Dependência do sistema Sei	0	1	1	0	1	0	1	1	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

2 - DEFINIR AS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS (MISSÃO, VISÃO E VALORES)

Definiram-se, nesta etapa, a missão (finalidade da organização), a visão (futuro desejado) e os valores fundamentais, que constituem os alicerces do planejamento estratégico ao orientar decisões e alinhar a identidade institucional. Kaplan & Norton (1992; 1996) ressaltam que missão, visão e valores devem preceder a formulação de indicadores estratégicos, pois são a base sobre a qual o Balanced Scorecard transforma estratégia em ação ao balancear medidas financeiras e não financeiras em quatro perspectivas interligadas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Além disso, ao estabelecer um "strategy map", essas diretrizes permitem relacionar objetivos claros que guiam a execução tática e promovem consenso interno e alinhamento com stakeholders

2.1 - Missão

Realizar as movimentações dos servidores da Universidade Federal de Sergipe de forma ágil e transparente atendendo à legislação vigente.

2.2 - Visão

Ser reconhecida como uma área de excelência na UFS, reconhecida pela agilidade, transparência, qualidade no atendimento e impacto positivo na alocação estratégica de servidores, contribuindo diretamente para o fortalecimento da gestão de pessoas e da missão institucional.

2.3 - Valores

- Melhoria contínua;
- Agilidade;
- Transparência;
- Ética;
- Comunicação

3 - DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES DE DESEMPENHO E METAS UTILIZANDO O BSC

O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton, é reconhecido como um sistema abrangente de gestão estratégica que converte a visão e a estratégia organizacional em medidas práticas, distribuídas em quatro dimensões: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem & crescimento. A aplicação eficaz do BSC envolve desdobrar esses conceitos em objetivos, metas, indicadores e iniciativas, direcionando esforços para os fatores críticos que impulsionam o desempenho sustentável.

Os objetivos estratégicos expressam os resultados que a organização almeja, alinhando-se à missão e visão institucional, funcionando como elo entre propósito e execução. As metas, por sua vez, são desdobramentos quantitativos desses objetivos, definidos com critérios SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais), para monitorar o progresso de forma precisa. Já os indicadores, conforme Kaplan e Norton (1996;1997), devem incluir medidas retrospectivas (lag indicators), que refletem os resultados, e medidas de tendência (lead indicators), que antecipam fatores que impulsionam a performance futura, estabelecendo relações de causa e efeito entre as perspectivas do BSC.

Com base nesses elementos, elaborou-se um Mapa Estratégico (ME), conforme a abordagem do BSC, composto por onze objetivos estratégicos, onze indicadores e quatro metas anuais (Quadro 9 e Quadro 10), estabelecendo um quadro claro de direcionamento estratégico e operacional.

Quadro 9 - Mapa Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO			
CIDADÃO/SOCIEDADE			
Ampliar a transparência e a clareza das informações sobre movimentação.	Aumentar a satisfação dos servidores e unidades com os serviços prestados.		
PROCESSOS INTERNOS			
Padronizar e automatizar os fluxos de movimentação de pessoal.	Reduzir o tempo médio de tramitação dos processos.	Aprimorar o controle e a rastreabilidade das informações de movimentação.	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
Desenvolver continuamente as competências técnicas da equipe.	Promover a cultura da inovação e da melhoria contínua.	Fortalecer a comunicação e o alinhamento interno da equipe.	Garantir bem-estar e engajamento dos servidores da divisão
ORÇAMENTÁRIO/FINANCEIRO			
Otimizar a alocação dos recursos orçamentários da divisão	Reduzir custos operacionais por meio da digitalização e automação de processos.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quadro 10 - Mapa Estratégico - Objetivos estratégicos, indicadores e metas

Cidadão/Sociedade					
Objetivo Estratégico	**Indicador**	**Meta anual**			
		2026	2027	2028	2029
Ampliar a transparência e a clareza das informações sobre movimentação.	Quantidade de dashboards disponíveis para o público.	1	2	3	4
Aumentar a satisfação dos servidores e unidades com os serviços prestados.	NPS interno	40	55	60	70
Processos Internos					
Objetivo Estratégico	**Indicador**	**Meta anual**			
		2026	2027	2028	2029
Padronizar e automatizar os fluxos de movimentação de pessoal.	Percentual de processos padronizados	75	85	95	100
Reduzir o tempo médio de tramitação dos processos.	Tempo médio de tramitação de processos (dias).	5	4	3	2
Aprimorar o controle e a rastreabilidade das informações de movimentação.	Percentual de processos registrados no controle.	80	90	95	100

Aprendizado e Crescimento					
Objetivo Estratégico	**Indicador**	**Meta anual**			
		2026	2027	2028	2029
Desenvolver continuamente as competências técnicas da equipe.	Quantidade média de treinamentos realizados por servidor	2	3	4	4
Promover a cultura da inovação e da melhoria contínua.	Quantidade de melhorias de processos implementadas.	4	4	4	4
Fortalecer a comunicação e o alinhamento interno da equipe.	Score de comunicação da equipe	85	90	95	100
Garantir bem-estar e engajamento dos servidores da divisão.	Score de engajamento da equipe	80	85	90	95
Orçamentário/Financeiro					
Objetivo Estratégico	**Indicador**	**Meta anual**			
		2026	2027	2028	2029
Otimizar a alocação dos recursos orçamentários da divisão.	Percentual de cumprimento do orçamento anual	95%	97%	98%	99%
Reduzir custos operacionais por meio da digitalização e automação de processos.	Percentual de redução de custos operacionais	2%	3%	4%	5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4 - DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE (OKR)

O OKR (Objetivos e Resultados-Chave) é uma abordagem colaborativa para definição de metas em organizações, equipes e indivíduos (Doerr, 2018). Sua aplicação promove alinhamento, foco e engajamento, garantindo que todos direcionem esforços para questões de maior relevância. Conforme Doerr (2018), os OKRs são "uma metodologia de gestão que ajuda a garantir que a empresa foque esforços nos mesmos problemas importantes ao longo de toda a organização".

Nessa estrutura, o Objetivo (O) representa o "O QUE" se busca alcançar: deve ser significativo, concreto, orientado à ação e inspirador. Os Resultados-Chave (KRs) definem o "COMO" esse objetivo será atingido, sendo específicos, com prazo definido, desafiadores porém realistas, e totalmente mensuráveis e verificáveis.

Com base nisso, elaborou-se um Mapa Estratégico (Quadro 11) contendo objetivos alinhados à missão institucional e seus respectivos resultados-chave, estabelecendo um sistema transparente e coordenado para medir progresso e sucesso institucional.

Quadro 11 - Objetivos e Resultados-Chave (OKR)

OBJETIVOS (O)	RESULTADOS-CHAVE (KR)
1. Otimizar a tramitação dos processos	*1.1. Reduzir o tempo médio de tramitação de processos em 30%*
	1.2. Aumentar o percentual de processos automatizados de 20% para 40%
	1.3. Desenvolver 5 painéis de monitoramento de tempos de processos
2. Tornar todos os processos padronizados	2.1. Elevar o percentual de processos documentados em formato de Procedimento Operacional Padrão para 100%
	2.2. Cumprir 100% do cronograma de auditoria de processos
	2.3. Obter taxa 95% de conformidade de realização de processos (realizado x POP)
3. Fortalecer a equipe da divisão de movimentação de pessoal	3.1. Proporcionar 4 treinamentos internos
	3.2. Obter 90% de taxa de adesão aos treinamentos ofertados internamente
	3.3. Alcançar uma Média de 20 horas de capacitação por membro da equipe
4. Implantar metodologia de NPS para avaliação da divisão	4.1. Atingir percentual de 90% de cumprimento das ações do projeto de implantação
	4.2. Implantar a avaliação em 15 setores
	4.3. Alcançar um NPS mínimo de 70 na DIMOP

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO (PLANO DE AÇÃO)

O último passo da elaboração do planejamento estratégico, foi a definição de um plano de ação com base nos elementos encontrados na fase de diagnóstico (SWOT), objetivos definidos e dos resultados-chave (OKR).

O plano de ação pode ser entendido como um instrumento central na gestão estratégica, pois converte intencionalidade em execução estruturada, detalhando o que será feito, por quem, quando e com quais recursos. Segundo Nag et al. (2007), ele atua como passo operacional essencial para efetivar a estratégia formulada na etapa anterior.

A segui, no Quadro 12, pode ser verificado o plano de ação construído com base no PE da DIMOP.

Quadro 12 - Plano de ação

ELEMENTOS DA SWOT (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças	O Objetivos	KR Resultados-Chave	Ação/Estratégia
Pontos Fortes: Processos padronizados; Sistemática de melhoria contínua dos processos internos; **Pontos Fracos:** Não se aplica **Oportunidades:** Adoção de metodologia do MGI para otimização das movimentações dentro da instituição; Mudanças na gestão da universidade; Uso de I.A. para análise de processos **Ameaças:** Não se aplica	1. Otimizar a tramitação dos processos	1.1. Reduzir o tempo médio de tramitação de processos em 30%	Realizar monitoramento via cronoanálise para identificação de gargalos.
		1.2. Aumentar o percentual de processos automatizados de 20% para 40%	Realizar projeto junto à STIC para priorização de automação de processos.
		1.3. Desenvolver 5 painéis de monitoramento de tempos de processos	Definir modelo de dashboard para acompanhamento dos tempos de tramitação dos processos por tipo de movimentação.
Pontos Fortes: Sistemática de melhoria contínua dos processos internos; **Pontos Fracos**: Controle de frequência dos servidores da UFS cedidos a outros órgãos; Controle de reembolso dos servidores da UFS cedidos a outros órgãos; **Oportunidades:** Adoção de metodologia do MGI para otimização das movimentações dentro da instituição; Uso de I.A. para análise de processos **Ameaças:** Elevado número de requisições de servidores da UFS por outros órgãos	2. Tornar todos os processos padronizados	2.1. Elevar o percentual de processos documentados em formato de Procedimento Operacional Padrão para 100%	Definir modelo padrão para documentação de processos em formato de POP.
		2.2. Cumprir 100% do cronograma de auditoria de processos	Elaborar relatório periódico acerca do andamento das auditorias programadas para o período analisado.
		2.3. Obter taxa 95% de conformidade de realização de processos (realizado x POP)	Realizar auditorias in loco utilizando a técnica de amostragem para verificação da conformidade da operação com o padrão.
Pontos Fortes: Sistemática de melhoria contínua dos processos internos; **Pontos Fracos:** Equipe nova **Oportunidades:** Não se aplica **Ameaças:** Não se aplica	3. Fortalecer a equipe da divisão de movimentação de pessoal	3.1. Proporcionar 4 treinamentos internos	Programar treinamentos voltados para a divisão jnto à equipe do DDRH.
		3.2. Obter 90% de taxa de adesão aos treinamentos ofertados internamente	Programar a realização de treinamentos dentro da carga-horária semanal de trabalho em ambiente separado da operação.
		3.3. Alcançar uma Média de 20 horas de capacitação por membro da equipe	Realizar ações de incentivo aos participantes para aumento do engajamento e das horas de treinamento realizadas.
Pontos Fortes: Sistemática de melhoria contínua dos processos internos; **Pontos Fracos:** Não se aplica **Oportunidades:** Não se aplica **Ameaças:** Não se aplica	4. Implantar metodologia de NPS para avaliação da divisão	4.1. Atingir percentual de 90% de cumprimento das ações do projeto de implantação	Realizar reunião quinzenal de acompanhamento do projeto.
		4.2. Implantar a avaliação em 15 setores	Programar reunião de apresentação com cada área onde será implantado o projeto.
		4.3. Alcançar um NPS mínimo de 70 na DIMOP	Realizar ações voltadas para os pontos de maiores reclamações dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

REFERÊNCIAS

COVEY, Stephen R. The 7 Habits of Highly Effective People. New York: Free Press, 1989.

DOERR, John. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. Penguin, 2018.

EISENHOWER, Dwight D. Cited in: COVEY, Stephen R. The 7 Habits of Highly Effective People. New York: Free Press, 1989.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, jan./fev. 1996.

LIKERT-TYPE SCALE. MDPI, artigo introductório sobre escalas Likert e suas variações. Disponível: https://www.mdpi.com/2673-8392/5/1/18. Acessado em: 21/07/2025.

NAG, R.; HAMBRICK, D.C.; CHEN, M. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. Strategic Management Journal, 2007.

SILVA, X., & CASTAÑEDA-AYARZA, I. (2021). A review on PDM decision-making for public sector construction projects using PESTEL analysis framework. Journal of Project Management Practice, 4(2), 1–22.

Tsangas, M., Jeguirim, M., Limousy, L., & Zorpas, A. (2019). The application of Analytical Hierarchy Process in combination with PESTEL-SWOT analysis to assess the hydrocarbons sector in Cyprus. Energies, 12(5), 791.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. Divisão de Movimentação de Pessoal. Disponível em: https://dcmop.ufs.br/pagina/22474-divisao-de-movimentacao-de-pessoal-dimop. Acessado em: 21 de julho de 2025.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UMA PROPOSTA PARA A DIVISÃO DE MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE", derivado do trabalho final na disciplina "Planejamento e Administração Estratégica" do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - Profiap/UFS, de autoria de "**Cássio Santos Araújo Rocha, 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 solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um "Produto Técnico/Tecnológico" e seu propósito é "propor uma metodologia para elaboração do PE 2026-2029 da DIMOP/UFS".

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, SE 21 de julho de 2025

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Discente: Cássio Santos Araújo Rocha, Mestrando

Orientador: Prof. Dr. Claudio Márcio Campos de Mendonça, Doutor

Universidade Federal de Sergipe (UFS)

21 de julho de 2025

PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA