



# **ESTRATÉGIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DA DIVOPLAG NO USO DO BSC E OKR**

---

# ESTRATÉGIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DA DIVOPLAG NO USO DO BSC E OKR

Relatório técnico apresentado pelo mestrando **Gidel de Oliveira de Souza** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente **Prof. Dr. Claudio Márcio Campos de Mendonça**, como parte dos requisitos para marcação de Banca de Qualificação do Projeto de Pesquisa.



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

S729e Souza, Gidel de Oliveira de  
Estratégia na administração pública : a experiência da Divoplag no uso do BSC e OKR / Gidel de Oliveira de Souza ; orientador Claudio Márcio Campos de Mendonça. – São Cristóvão, SE, 2025. 22 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 (Campus de Lagarto). II. Mendonça, Claudio Márcio Campos de, orient. III. Título.

CDU 35.08:005.21(813.7)

RESUMO

03

APRESENTAÇÃO DA UNIDADE

04

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

05

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

05

OBJETIVOS DA PROPOSTA

05

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

06

Análise ambiental ..... 06

Definir as diretrizes  
estratégicas ..... 14

Definição dos  
objetivos estratégicos ..... 15

OKR estratégico ..... 18

Plano de ação ..... 19

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA

21

REFERÊNCIAS

22

SUMÁRIO

## RESUMO

Este trabalho apresenta o planejamento estratégico da Divisão Operacional do Campus Lagarto (DIVOPLAG/UFS), desenvolvido como produto técnico da disciplina Planejamento e Administração Estratégica do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP/UFS). Com horizonte de quatro anos (2025–2028), o plano utilizou ferramentas como Análise PESTEL, Matriz SWOT Quantitativa, *Balanced Scorecard* (BSC) e *Objectives and Key Results* (OKR), envolvendo diagnóstico situacional, escuta ativa dos servidores e definição de prioridades estratégicas. O resultado foi um mapa estratégico com 11 objetivos desdobrados em indicadores e metas anuais, além de um conjunto de OKRs com ações vinculadas aos fatores críticos da organização. O plano visa fortalecer a eficiência, a inovação e a valorização da equipe da DIVOPLAG, contribuindo para o funcionamento integrado e sustentável do campus. O modelo pode ser adaptado e replicado por outras unidades públicas como contexto semelhante.



## APRESENTAÇÃO DA UNIDADE

Localizado no município de Lagarto, na região Centro-Sul de Sergipe, o Campus Universitário Professor Antônio Garcia Filho é um dos seis campi da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Inaugurado em 12 de junho de 2009, o campus oferece cursos de graduação e pós-graduação em oito áreas da saúde: Medicina, Odontologia, Enfermagem, Nutrição, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Farmácia e Terapia Ocupacional. De acordo com o informe UFS em Números 2025, referente ao período 2024.2, o Campus Lagarto conta com 1.708 discentes regularmente matriculados (SIDI, 2025).

Integrada à estrutura administrativa do campus, a Divisão Operacional (DIVOPLAG) foi estabelecida pelo Regimento Interno da unidade, conforme a Resolução nº 40/2021/CONSU. Subordinada à Direção-Geral, a DIVOPLAG exerce funções técnico-administrativas essenciais ao suporte das atividades acadêmicas e de gestão, com destaque para a administração dos bens patrimoniais e serviços operacionais do campus (UFS, 2021).

A unidade é composta por 13 servidores efetivos e está organizada em cinco setores especializados: Serviço de Gestão de Materiais de Lagarto (SEMATL), Setor de Movimentação de Processos (SEMOP), Serviço de Gestão de Patrimônio de Lagarto (SEPATL), Serviço de Gestão de Pessoal Terceirizado de Lagarto (SETERL) e Serviço de Gestão de Transporte de Lagarto (SETRANSL). Esses setores atuam de forma integrada na execução das rotinas administrativas e operacionais do campus.

Entre as principais atribuições da DIVOPLAG estão: o acompanhamento de processos de compras públicas; o gerenciamento de estoques de materiais; o controle da movimentação e conservação dos bens patrimoniais; a supervisão dos espaços físicos do campus; a gestão da frota de veículos; e a administração dos serviços de comunicação e arquivo. Dessa forma, a divisão desempenha um papel estratégico no suporte às atividades-fim do Campus Lagarto, contribuindo de maneira decisiva para a eficiência administrativa e o pleno funcionamento da instituição.



## PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

O conteúdo deste trabalho é voltado, prioritariamente, para gestores, técnicos e servidores públicos que atuam em unidades administrativas de apoio, especialmente em instituições de ensino superior. Destina-se também a profissionais do setor público interessados em aplicar metodologias contemporâneas de planejamento estratégico, como o *Balanced Scorecard* (BSC) e os *Objectives and Key Results* (OKR), de forma integrada e prática, com foco em resultados, gestão por indicadores e alinhamento institucional.

Embora o planejamento tenha sido desenvolvido com base na realidade da Divisão Operacional do Campus Lagarto (DIVOPLAG/UFS), sua estrutura metodológica pode ser adaptada para diferentes contextos organizacionais do setor público. Para sua implementação em outros órgãos ou instituições, será necessário considerar as especificidades legais, estruturais e operacionais de cada administração, respeitando as particularidades locais e institucionais (França, 2024).

## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A Divisão Operacional do Campus Lagarto (DIVOPLAG), da Universidade Federal de Sergipe (UFS), desempenha funções essenciais de suporte técnico-administrativo, como a gestão de materiais, patrimônio, transporte e serviços terceirizados. Apesar de sua importância, a unidade enfrenta dificuldades operacionais decorrentes da ausência de um planejamento estratégico estruturado, o que resultava em ações reativas, sobrecarga de trabalho, processos despadronizados, falhas de comunicação e limitação na tomada de decisão.

A falta de diretrizes estratégicas claras compromete o alinhamento das ações da DIVOPLAG às demandas institucionais e à melhoria contínua dos serviços prestados. Nesse contexto, surgiu a necessidade de desenvolver um modelo de gestão que definisse metas, objetivos e indicadores, promovendo maior eficiência e visibilidade institucional. Diante disso, formula-se a seguinte questão: **como foi conduzido o processo de planejamento estratégico da DIVOPLAG para responder aos seus desafios internos e às exigências do ambiente organizacional?**

## OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver o planejamento estratégico para a Divisão Operacional do Campus Lagarto (DIVOPLAG), da Universidade Federal de Sergipe (UFS), com base em metodologias contemporâneas de gestão.

Como objetivos específicos propõem-se:

- Analisar o ambiente organizacional da DIVOPLAG por meio das ferramentas PESTEL, SWOT e da matriz de priorização Eisenhower;
- Estabelecer as diretrizes estratégicas da unidade, com a definição da missão, visão de futuro e valores institucionais;
- Definir os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas para o período de 2025 a 2028, utilizando a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC);
- Formular o conjunto de *Objectives and Key Results* (OKR) da organização, alinhando metas mensuráveis a objetivos estratégicos de alto impacto.

# DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O processo de diagnóstico e análise para a elaboração do planejamento estratégico da Divisão Operacional do Campus Lagarto (DIVOPLAG) teve início com discussões preliminares com a chefia da unidade e com servidores mais experientes. Nessas conversas, buscou-se identificar fatores externos que interferem ou podem vir a interferir nas atividades da divisão, resultando na construção de uma análise PESTEL. Essa ferramenta permitiu classificar os elementos do ambiente institucional em dimensões políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ecológicas e legais, oferecendo um panorama das variáveis exógenas que impactam diretamente a atuação da DIVOPLAG no contexto da Universidade Federal de Sergipe (UFS).

Na sequência, foi disponibilizado um formulário eletrônico direcionado a todos os servidores da unidade, com o intuito de ampliar a participação da equipe no processo de planejamento. O questionário continha questões abertas sobre os principais pontos fortes e fracos da organização, além da identificação de oportunidades e ameaças percebidas no ambiente externo. Também foi solicitado que os servidores sugerissem melhorias para o funcionamento da divisão, permitindo a coleta de dados qualitativos relevantes para a construção de um diagnóstico participativo.

Com base nos resultados obtidos por meio do formulário, foram realizadas discussões focais com os setores da DIVOPLAG. Esses encontros permitiram aprofundar a compreensão sobre os dados coletados, validar percepções e esclarecer aspectos específicos de cada área, como transporte, patrimônio, materiais, terceirizados e movimentação de processos. A metodologia adotada favoreceu a escuta ativa dos servidores e estimulou o envolvimento direto das equipes nas etapas de construção do planejamento.

A partir da consolidação desses insumos — análise PESTEL, matriz SWOT participativa e reuniões por setores — foi possível estabelecer uma base sólida de diagnóstico situacional. Esse processo orientou de forma clara as etapas seguintes do planejamento estratégico, como a definição das diretrizes institucionais (missão, visão e valores), a estruturação dos objetivos estratégicos com indicadores e metas (via BSC) e a formulação dos OKRs e do plano de ação alinhado às prioridades da unidade.

## 1. ANÁLISE AMBIENTAL (DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL)

### 1.1. AMBIENTE EXTERNO

A Análise PESTEL foi utilizada como ferramenta inicial no diagnóstico estratégico da Divisão Operacional do Campus Lagarto (DIVOPLAG) com o objetivo de identificar e compreender os fatores externos que influenciam, direta ou indiretamente, o funcionamento da unidade. A partir de reuniões com a chefia e servidores experientes, foram mapeadas variáveis de ordem **política**, como a dependência orçamentária da Reitoria e as mudanças nas gestões institucionais; **econômica**, como as restrições de repasses federais e o aumento dos custos operacionais; **social**, considerando a convivência com a comunidade do entorno e os desafios de segurança; **tecnológica**, destacando a necessidade de ampliar o uso dos sistemas institucionais; **ecológica**, com demandas constantes por manutenção de áreas verdes; e **legal**, relacionadas às normativas sobre contratos públicos e controle patrimonial (Johnson; Scholes; Whittington, 2011). Essa análise permitiu construir uma visão ampla do ambiente em que a DIVOPLAG está inserida.

**Quadro 1 - Análise PESTEL**

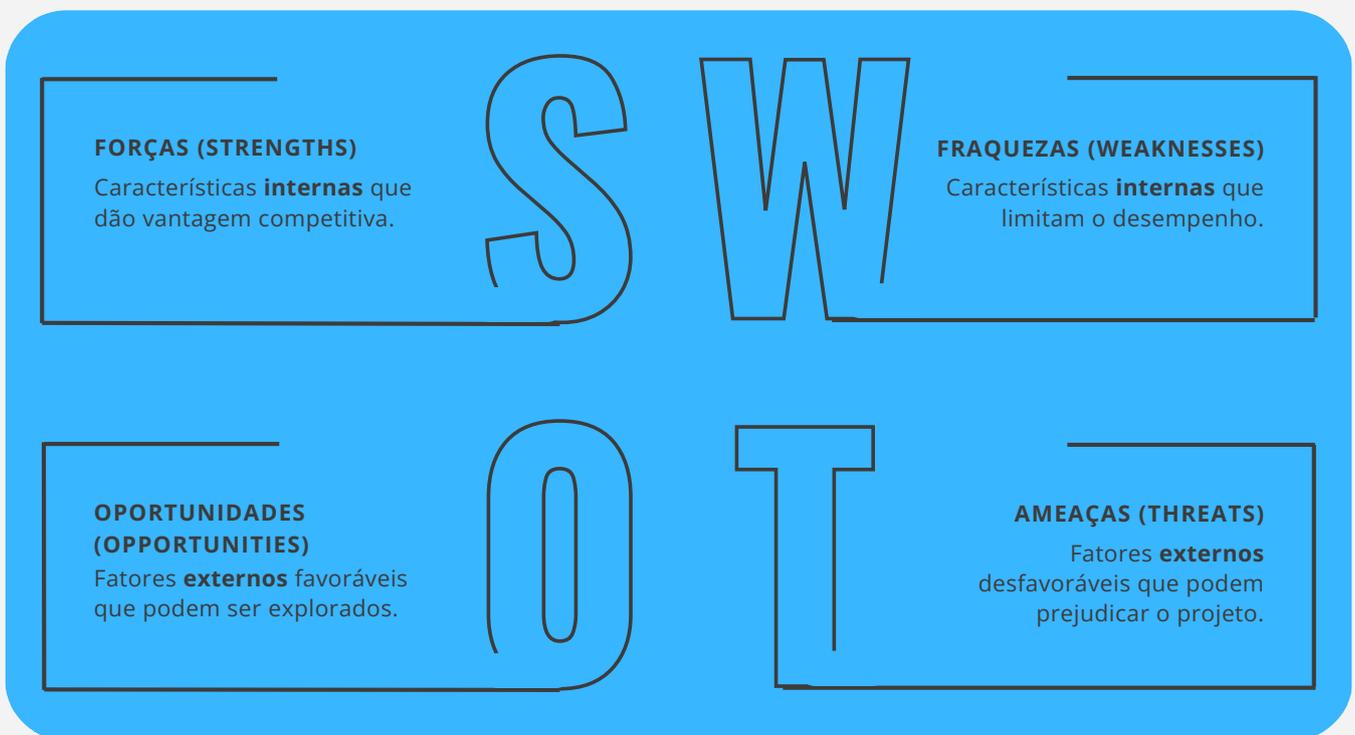
<b>P</b>	Fatores <b>Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dependência de repasses federais</li><li>• Gestão superior centralizada</li><li>• Alternância de gestão no campus</li></ul>
<b>E</b>	Fatores <b>Econômicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Restrições orçamentárias recorrentes</li><li>• Custo de manutenção de veículos antigos</li></ul>
<b>S</b>	Fatores <b>Sociais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integração com a comunidade externa</li><li>• Crescente demanda social por qualidade nos serviços</li></ul>
<b>T</b>	Fatores <b>Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dependência de sistemas centralizados da sede</li><li>• Necessidade de modernização dos equipamentos</li></ul>
<b>E</b>	Fatores <b>Ecológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manutenção de área verde extensa</li><li>• Práticas sustentáveis exigidas</li></ul>
<b>L</b>	Fatores <b>Legais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regulação da administração pública</li><li>• Responsabilidade com contratos terceirizados</li><li>• Exigências de acessibilidade e segurança</li></ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

## 1.2. AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

A Análise SWOT foi utilizada como uma das principais ferramentas para o diagnóstico situacional da Divisão Operacional do Campus Lagarto (DIVOPLAG), permitindo a identificação estruturada de seus **pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças**. Inicialmente, foi aplicado um formulário eletrônico aos servidores da unidade, por meio do qual foi possível coletar percepções individuais sobre aspectos internos e externos que afetam o desempenho da organização. Em seguida, os dados foram aprofundados em encontros com os subsetores, permitindo validar e enriquecer as informações levantadas. O cruzamento das informações possibilitou uma visão clara dos recursos e capacidades da unidade, bem como das limitações e riscos do ambiente institucional (Pereira, 2011).

**Figura 1 - Matriz SWOT**



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

**Quadro 2 - Análise SWOT**

	<b>Fatores Positivos</b>	<b>Fatores Negativos</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Equipe técnica qualificada e colaborativa</li><li>• Agilidade no atendimento às demandas</li><li>• Frota dedicada ao campus</li><li>• Capacidade de adaptação e criatividade</li></ul>	<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestrutura e recursos obsoletos</li><li>• Insuficiência de pessoal e sobrecarga de trabalho</li><li>• Falta de padronização e mapeamento dos processos internos</li><li>• Baixa visibilidade institucional da unidade</li></ul>
<b>Ambiente Externo</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Parcerias institucionais e apoio político</li><li>• Abertura ao diálogo com a alta administração</li><li>• Integração com instituições congêneres</li><li>• Avanços nos processos de aquisição de materiais</li></ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Restrições orçamentárias recorrentes</li><li>• Aumento no custo e manutenção da frota</li><li>• Problemas de infraestrutura e segurança</li><li>• Rupturas de estoque</li></ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

### 1.3. Importância x Urgência

No contexto da gestão pública, a distinção entre prioridade e urgência é fundamental para a organização eficiente das demandas institucionais. A prioridade refere-se à importância estratégica de uma atividade ou ação, isto é, ao seu impacto sobre os objetivos da organização. Já a urgência diz respeito ao fator tempo, indicando prazos curtos ou situações que exigem resposta imediata. Muitas vezes, atividades urgentes tomam o lugar das realmente prioritárias, levando a uma gestão reativa, desorganizada e, frequentemente, ineficaz. Esse cenário é comum em unidades operacionais que atuam sob pressão constante, como a DIVOPLAG, onde a sobrecarga de demandas pode dificultar a definição clara do que deve ser feito primeiro e com mais atenção (Barbosa, 2012).

**Quadro 3 - Matriz de Eisenhower**

	<b>URGENTE</b>	<b>NÃO URGENTE</b>
<b>MAIS IMPORTANTE</b>	Faça imediatamente	Decida quando vai fazer
<b>MENOS IMPORTANTE</b>	Delegue para outra pessoa	Faça mais tarde

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Para lidar com essa complexidade, foi utilizada a Matriz de Eisenhower, uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão a partir da classificação das tarefas em quatro quadrantes: (1) importantes e urgentes; (2) importantes, mas não urgentes; (3) urgentes, mas não importantes; e (4) nem importantes nem urgentes. A matriz permite visualizar com clareza onde alocar tempo e recursos, priorizando ações estratégicas e evitando desperdício de energia com tarefas secundárias. No processo de planejamento da DIVOPLAG, a matriz contribuiu para distinguir entre demandas operacionais que exigiam resposta imediata e aquelas que, embora não urgentes, eram cruciais para o fortalecimento da unidade no médio e longo prazo.

**Quadro 4 - Matriz de Eisenhower - Oportunidades e Ameaças**

	<b>URGENTE</b>	<b>NÃO URGENTE</b>
<b>MAIS IMPORTANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rupturas de estoque</li> <li>• Problemas de infraestrutura e segurança</li> <li>• Aumento no custo e manutenção da frota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de atualização normativa</li> <li>• Restrições orçamentárias recorrentes</li> <li>• Avanços nos processos de aquisição de materiais.</li> </ul>
<b>MENOS IMPORTANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias institucionais e apoio político</li> <li>• Abertura ao diálogo com a alta administração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escassez de mão de obra terceirizada especializada</li> <li>• Adoção de novas tecnologias</li> <li>• Integração com instituições congêneres</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

**Quadro 5 - Priorização de Oportunidades e Ameaças**

<b>Oportunidades</b>	
1	Parcerias institucionais e apoio político
2	Abertura ao diálogo com a alta administração
3	Integração com instituições congêneres
4	Avanços nos processos de aquisição de materiais
<b>Ameaças</b>	
1	Restrições orçamentárias recorrentes
2	Aumento no custo e manutenção da frota
3	Problemas de infraestrutura e segurança
4	Rupturas de estoque

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

**Quadro 6** - Matriz de Eisenhower - Forças e Fraquezas

	<b>URGENTE</b>	<b>NÃO URGENTE</b>
<b>MAIS IMPORTANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade no atendimento às demandas</li> <li>• Falta de padronização e mapeamento dos processos internos</li> <li>• Insuficiência de pessoal e sobrecarga de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe técnica qualificada e colaborativa</li> <li>• Frota dedicada ao campus</li> </ul>
<b>MENOS IMPORTANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de adaptação e criatividade</li> <li>• Baixa visibilidade institucional da unidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boas relações interpessoais e liderança democrática</li> <li>• Trabalho em equipe consolidado</li> <li>• Infraestrutura e recursos obsoletos</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

**Quadro 7** - Priorização de Forças e Fraquezas

<b>Forças</b>	
1	Equipe técnica qualificada e colaborativa
2	Agilidade no atendimento às demandas
3	Frota dedicada ao campus
4	Capacidade de adaptação e criatividade
<b>Fraquezas</b>	
1	Infraestrutura e recursos obsoletos
2	Insuficiência de pessoal e sobrecarga de trabalho
3	Falta de padronização e mapeamento dos processos internos
4	Baixa visibilidade institucional da unidade

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

### 1.4. Definição das ações prioritárias

A matriz SWOT quantitativa é uma ferramenta que complementa a análise qualitativa tradicional, permitindo medir o grau de impacto entre os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) (Fernandes, 2012). Para isso, são atribuídos pesos às interações entre os pares de fatores, conforme o nível de correlação identificado: 0 para ausência de correlação; 1 para correlação fraca; 3 para correlação média; e 6 para correlação forte. O preenchimento é feito cruzando cada item de um quadrante com os itens dos demais, permitindo verificar, por exemplo, como uma força interna se relaciona com uma oportunidade externa. O somatório dos valores atribuídos a cada quadrante indica os pontos estratégicos mais críticos da organização, orientando a priorização de ações e decisões no planejamento. Essa abordagem foi utilizada na DIVOPLAG para identificar com mais precisão as combinações que demandavam atenção prioritária.

**Quadro 8 - Análise SWOT Quantitativa**

		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS				Total
		Parcerias institucionais e apoio político	Abertura ao diálogo com a alta administração	Integração com instituições congêneres	Avanços nos processos de aquisição de materiais	Restrições orçamentárias recorrentes	Aumento no custo e manutenção da frota	Problemas de infraestrutura e segurança	Rupturas de estoque	
FORÇAS	Equipe técnica qualificada e colaborativa	0	3	3	1	0	0	0	1	8
	Agilidade no atendimento às demandas	0	0	1	6	6	3	3	6	25
	Frota dedicada ao campus	1	3	3	3	6	6	0	0	22
	Capacidade de adaptação e criatividade	3	3	3	1	3	1	1	3	18
FRAQUEZAS	Infraestrutura e recursos obsoletos	3	3	3	6	6	3	3	0	27
	Insuficiência de pessoal e sobrecarga de trabalho	1	3	1	0	3	0	0	0	8
	Falta de padronização e mapeamento dos processos internos	0	1	1	1	0	0	0	1	4
	Baixa visibilidade institucional da unidade	6	6	6	0	0	0	0	0	18

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

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

As diretrizes estratégicas representam a base conceitual do planejamento organizacional, orientando a identidade, o propósito e as aspirações futuras da unidade. No contexto da DIVOPLAG, a definição da missão, visão e valores institucionais foi construída de forma participativa, considerando o papel estratégico da unidade no suporte às atividades do Campus Lagarto e os desafios enfrentados em seu ambiente interno e externo. De acordo com Kaplan e Norton (2018), esses elementos funcionam como norteadores para as decisões gerenciais e para o alinhamento das ações às expectativas da comunidade acadêmica e da administração superior.

### 2.1. Missão

Oferecer suporte logístico e administrativo à comunidade acadêmica do Campus Lagarto, com agilidade, cooperação e compromisso, superando desafios operacionais com soluções adaptativas e foco no bem público.

### 2.2. Visão

Tornar-se uma estrutura estratégica, valorizada pela comunidade universitária por sua agilidade, confiabilidade e contribuição essencial ao bom funcionamento do campus.

### 2.3. Valores

- Compromisso com o serviço público;
- Colaboração e respeito mútuo;
- Eficiência e agilidade;
- Inovação com responsabilidade;
- Valorização das pessoas.



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

O Mapa Estratégico, elaborado com base na metodologia Balanced Scorecard (BSC), traduz a estratégia da DIVOPLAG em objetivos distribuídos em quatro perspectivas inter-relacionadas: orçamentária/financeira, processos internos, aprendizado e crescimento, e cidadão/sociedade. Essa estrutura permite visualizar de forma integrada como a unidade pretende gerar valor público, alinhando seus recursos, processos e competências às necessidades institucionais e à missão organizacional. O mapa orienta a formulação de metas, indicadores e ações, promovendo clareza estratégica e foco nos resultados prioritários para o período de 2025 a 2028.

Figura 2 - Mapa Estratégico da DIVOPLAG

# mapa estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

**Quadro 9 - Objetivos estratégicos, indicadores e metas**

<b>CIDADÃO E SOCIEDADE</b>				
<b>10. Contribuir para o bom funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas</b>				
Indicador	META			
	2025	2026	2027	2028
10.1 - Percentual de demandas atendidas no prazo planejado	-	80%	90%	≥ 95%
10.2 - Número de interrupções operacionais causadas por falhas de suporte	-	≤ 6	≤ 4	≤ 2
<b>11. Ser reconhecida como unidade estratégica, confiável e eficiente</b>				
Indicador	META			
	2025	2026	2027	2028
11.1 - Índice de reconhecimento institucional (percepção da Direção-Geral e setores)	-	≥ 70%	≥ 80%	≥ 90%
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>				
<b>7. Mapear os processos operacionais da unidade</b>				
Indicador	META			
	2025	2026	2027	2028
7.1 - Percentual de processos mapeados e documentados	30%	60%	80%	100%
<b>8. Garantir agilidade e qualidade no atendimento das demandas internas</b>				
Indicador	META			
	2025	2026	2027	2028
8.1 - Tempo médio de resposta às solicitações (em dias)	≤ 5	≤ 4	≤ 3	≤ 2
8.2 - Índice de satisfação dos usuários internos com os serviços da DIVOP	-	≥ 70%	≥ 80%	≥ 90%
<b>9. Aprimorar a gestão de patrimônio e de contratos terceirizados</b>				
Indicador	META			
	2025	2026	2027	2028
9.1 - Percentual de bens patrimoniais com cadastro atualizado	-	80%	90%	≥ 95%
9.2 - Número de ocorrências de não conformidades nos contratos terceirizados	-	≤ 6	≤ 4	≤ 2

## Quadro 9 - Objetivos estratégicos, indicadores e metas (continuação)

APRENDIZADO E CRESCIMENTO				
<b>3. Capacitar continuamente os servidores</b>				
Indicador	META			
	2025	2026	2027	2028
3.1 - Percentual de servidores que participam de pelo menos 1 capacitação por ano	50%	70%	80%	90%
3.2 - Número médio de capacitações realizadas por servidor ao ano	1	2	3	3
<b>4. Fomentar a cultura da cooperação e do respeito mútuo</b>				
Indicador	META			
	2025	2026	2027	2028
4.1 - Índice de satisfação interna da equipe (via pesquisa anual)	-	80%	85%	90%
<b>5. Ampliar o uso de tecnologias e sistemas digitais</b>				
Indicador	META			
	2025	2026	2027	2028
5.1 - Percentual de solicitações recebidas via sistemas	70%	80%	90%	95%
<b>6. Fortalecer a comunicação institucional da unidade</b>				
Indicador	META			
	2025	2026	2027	2028
6.1 - Número de publicações institucionais por ano (portal ou redes)	3	6	9	12
ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO				
<b>1. Otimizar o uso dos recursos materiais e financeiros</b>				
Indicador	META			
	2025	2026	2027	2028
1.1 - Redução do desperdício de materiais (reaproveitamento e controle de perdas)	-	10%	20%	30%
<b>2. Ampliar a captação de recursos complementares</b>				
Indicador	META			
	2025	2026	2027	2028
2.1 - Número de autorizações para utilização de suprimento de fundos (cartão corporativo)	-	1	1	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

#### 4. OKR ESTRATÉGICO (OBJECTIVES AND KEY RESULTS)

O OKR Estratégico (Objectives and Key Results) foi adotado como complemento ao Balanced Scorecard, com o objetivo de desdobrar a estratégia da DIVOPLAG em metas claras, mensuráveis e orientadas a resultados. Essa metodologia facilita o acompanhamento do progresso organizacional por meio da definição de objetivos inspiradores e resultados-chave quantificáveis, promovendo foco, alinhamento e engajamento da equipe (Doerr, 2019). A aplicação do OKR na unidade permite maior dinamismo na gestão, contribuindo para a execução eficaz do planejamento estratégico e a geração de valor público no contexto institucional.

**Quadro 10 - Objetivos e resultados-chaves (OKR)**

<b>Objetivos (O)</b>	<b>Resultados-Chaves (KR)</b>
<b>1.</b> Tornar a DIVOPLAG uma unidade reconhecida pela sua eficiência e agilidade no suporte ao campus	KR 1.1. Alcance de pelo menos 90% de satisfação dos usuários com os serviços prestados até 2028
	KR 1.2. Redução do tempo médio de resposta às requisições para no máximo 2 dias até 2028
	KR 1.3. Atendimento de 95% das demandas internas dentro dos prazos planejados até 2028
<b>2.</b> Fortalecer a gestão de recursos e contratos com foco em sustentabilidade e controle patrimonial	KR 2.1. Redução de 30% do desperdício de materiais no estoque até 2028
	KR 2.2. Manutenção de no mínimo 95% dos bens patrimoniais com cadastro atualizado até 2028
	KR 2.3. Redução das não conformidades em contratos terceirizados para no máximo 2 ocorrências por ano até 2028
<b>3.</b> Modernizar os processos da unidade com foco em digitalização e padronização	KR 3.1. Mapeamento de 100% dos fluxos operacionais até 2028
	KR 3.1. Elevação para 95% o percentual de demandas recebidas exclusivamente via sistemas até 2028
	KR 3.3. Publicação de relatórios mensais de atendimentos com base nos dados dos sistemas a partir de 2026
<b>4.</b> Valorizar as pessoas e desenvolver competências para um ambiente colaborativo e inovador	KR 4.1. Garantia de que 90% dos servidores participem anualmente de ao menos uma capacitação até 2028
	KR 4.2. Alcance de índice de satisfação interna de mínimo de 90% entre os servidores até 2028
	KR 4.3. Alcance média de 12 publicações institucionais por ano (portal ou redes) até 2028

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

## 5. PLANO DE AÇÃO

O plano de ação representa a etapa de operacionalização do planejamento estratégico da DIVOPLAG, detalhando as iniciativas necessárias para o alcance dos resultados-chave definidos nos OKRs. Cada ação foi construída com base nos objetivos estratégicos, nos indicadores e na análise SWOT da unidade, considerando os fatores internos e externos que influenciam sua atuação.

**Quadro 11 - Plano de Ação**

ELEMENTOS DA SWOT	OBJETIVOS	RESULTADOS-CHAVES	AÇÃO/ESTRATÉGIA
Baixa visibilidade institucional  Agilidade no atendimento às demandas	1. Tornar a DIVOPLAG uma unidade reconhecida pela sua eficiência e agilidade no suporte ao campus	KR 1.1. Alcance de pelo menos 90% de satisfação dos usuários com os serviços prestados até 2028	Aplicar uma pesquisa de satisfação semestral padronizada
		KR 1.2. Redução do tempo médio de resposta às requisições para no máximo 2 dias até 2028	Implantar protocolo de triagem rápida de solicitações
		KR 1.3. Atendimento de 95% das demandas internas dentro dos prazos planejados até 2028	Elaborar cronograma semanal com distribuição prévia de tarefas por subsetor
Rupturas de estoque  Falta de padronização e mapeamento dos processos internos	2. Fortalecer a gestão de recursos e contratos com foco em sustentabilidade e controle patrimonial	KR 2.1. Redução de 30% do desperdício de materiais no estoque até 2028	Criar alertas de baixa rotatividade de materiais
		KR 2.2. Manutenção de no mínimo 95% dos bens patrimoniais com cadastro atualizado até 2028	Realizar força-tarefa para atualização do sistema de patrimônio
		KR 2.3. Redução das não conformidades em contratos terceirizados para no máximo 2 ocorrências por ano até 2028	Criar plano de fiscalização de contratos com checklist unificado por tipo de serviço

**Quadro 11 - Plano de Ação (continuação)**

ELEMENTOS DA SWOT	OBJETIVOS	RESULTADOS-CHAVES	AÇÃO/ESTRATÉGIA
<p>Baixa visibilidade institucional</p> <p>Falta de padronização e mapeamento dos processos internos</p>	<p><b>3.</b> Modernizar os processos da unidade com foco em digitalização e padronização</p>	<p>KR 3.1. Mapeamento de 100% dos fluxos operacionais até 2028</p>	<p>Documentar dos fluxos operacionais</p>
		<p>KR 3.1. Elevação para 95% o percentual de demandas recebidas exclusivamente via sistemas até 2028</p>	<p>Desenvolver ações de orientação para utilização dos canais oficiais de solitação</p>
		<p>KR 3.3. Publicação de relatórios mensais de atendimentos com base nos dados dos sistemas a partir de 2026</p>	<p>Criar de dashboard simples com número de atendimentos</p>
<p>Equipe técnica qualificada e colaborativa</p> <p>Capacidade de adaptação e criatividade</p>	<p><b>4.</b> Valorizar as pessoas e desenvolver competências para um ambiente colaborativo e inovador</p>	<p>KR 4.1. Garantia de que 90% dos servidores participem anualmente de ao menos uma capacitação até 2028</p>	<p>Estimular a participação dos servidores em cursos de capacitação</p>
		<p>KR 4.2. Alcance de índice de satisfação interna de mínimo de 90% entre os servidores até 2028</p>	<p>Realizar encontros de integração e escuta ativa</p>
		<p>KR 4.3. Alcance média de 12 publicações institucionais por ano (portal ou redes) até 2028</p>	<p>Criar um boletim mensal das ações da DIVOP</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

# RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA

## **Gidel de Oliveira de Souza**

Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS). Especialização em Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Graduação em Gestão Pública (2017) e Ciências Contábeis (2023). Atualmente, Técnico-Administrativo em Educação na Universidade Federal de Sergipe/UFS ([gidel.souza@academico.ufs.br](mailto:gidel.souza@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](mailto:claudiomendonca@academico.ufs.br)).

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Christian. A Tríade do tempo. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.
- DOERR, J. Avalie o que importa: como o google, Bono Vox e a Fundação Gates
- FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, v. 13, n. 2, 2012.
- FRANÇA, Eldro Cardoso da. Elaboração do planejamento estratégico no setor público: uma abordagem integrada com Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR). Aracaju: Universidade Federal de Sergipe, 2024. Relatório técnico. Disponível em: [https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/19567/2/ELDRO\\_CARDOSO\\_FRANCA-%20RelatorioTecnico.pdf](https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/19567/2/ELDRO_CARDOSO_FRANCA-%20RelatorioTecnico.pdf). Acesso em: 28 mai. 2025.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. 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.
- sacudiram o mundo com os OKRs. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- SIDI – Superintendência de Indicadores de Desempenho Institucional. UFS em números 2024.2: versão reduzida. Aracaju: Universidade Federal de Sergipe; 2025. Disponível em: [https://indicadores.ufs.br/uploads/page\\_attach/path/22559/Vers\\_o\\_reduzida\\_-\\_UFS\\_Em\\_n\\_meros\\_2024.2\\_\\_1\\_.pdf](https://indicadores.ufs.br/uploads/page_attach/path/22559/Vers_o_reduzida_-_UFS_Em_n_meros_2024.2__1_.pdf). Acesso em: 28 mai. 2025.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (Conselho Universitário). Resolução nº 40/2021/CONSU: aprova alterações do Regimento Interno do Campus Universitário Prof. Antônio Garcia Filho. Lagarto: UFS, 2021. Disponível em: [https://lagarto.ufs.br/uploads/page\\_attach/path/15556/RESOLUC\\_A\\_O\\_40\\_2021\\_CONSU\\_\\_1\\_.pdf](https://lagarto.ufs.br/uploads/page_attach/path/15556/RESOLUC_A_O_40_2021_CONSU__1_.pdf). Acesso em: 28 mai. 2025.

**Discente:** Gidel de Oliveira de Souza

**Orientador:** Prof. Dr. Claudio Márcio Campos de Mendonça

Universidade Federal de Sergipe (UFS)

julho/2025

