



# ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO:

*Uma proposta para o Departamento de Matemática,  
Campus São Cristóvão, da Universidade Federal de Sergipe*

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

Oliveira, Ítallo Rafael Silva  
O48e      Elaboração de planejamento estratégico no setor público : uma proposta para o Departamento de Matemática, Campus São Cristóvão, da Universidade Federal de Sergipe / Ítallo Rafael Silva Oliveira ; 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. Departamento de Matemática. II. Mendonça, Claudio Márcio Campos de, orient. III. Título.

CDU 35.08:005.21(813.7)

Resumo

03

Apresentação do Departamento

04

Público-alvo da proposta

05

Objetivos da proposta

06

Diagnóstico e análise

07

Proposta de intervenção

19

Referências

21

Protocolo de recebimento

22

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar o processo de elaboração do planejamento estratégico no setor público, utilizando uma abordagem integrada do Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR). Como objeto de estudo, foi analisado o processo de elaboração do planejamento estratégico do Departamento de Matemática (DMA) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), que foi elaborado como produto técnico na disciplina "Planejamento e Administração Estratégica" do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede da Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS). Esta análise permitiu verificar que a organização enfrenta desafios significativos, como a manutenção da qualidade acadêmica em cenários de restrição orçamentária e a baixa atratividade da carreira docente, o que demanda uma metodologia clara e sistematizada para guiar suas ações.

Com base neste cenário, foi desenvolvido um plano de ação para a gestão do planejamento estratégico no departamento, utilizando uma abordagem integrada do BSC e OKR. A partir de um diagnóstico que incluiu as análises PESTEL e SWOT, foram definidas as diretrizes estratégicas (missão, visão e valores), os objetivos, indicadores e metas. A implementação desse plano pelo departamento exigirá o engajamento de sua comunidade e adaptações contínuas frente às políticas educacionais e às dinâmicas da gestão universitária.



## APRESENTAÇÃO DO DEPARTAMENTO

A Universidade Federal de Sergipe (UFS) foi criada em 1967, e no ano seguinte, em 1968, surgiu o Instituto de Física e Matemática. O Departamento de Matemática (DMA), objeto deste trabalho, está localizado no campus de São Cristóvão da UFS, lotado no Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CCET), e atua no ramo de Ensino Superior. O primeiro curso sob sua responsabilidade foi a Licenciatura em Matemática, criada em 1972, seguida pelo Bacharelado em Matemática em 1981 e, mais recentemente, pelo Bacharelado em Matemática Aplicada e Computacional, em 2011.

A estrutura do departamento é composta por 53 servidores, sendo 50 docentes, 2 servidores administrativos e 1 técnico de laboratório, que são responsáveis por executar as atribuições do órgão.

Entre as áreas de competência do DMA, destacam-se as seguintes atribuições:

- Fazer a gestão administrativa e pedagógica dos cursos de graduação de Licenciatura em Matemática (presencial e a distância), Bacharelado em Matemática e Bacharelado em Matemática Aplicada e Computacional.
- Prestar serviços de secretaria acadêmica aos estudantes de graduação, como emissão de declarações, históricos e orientação de processos diversos.
- Oferecer suporte administrativo para o corpo docente lotado no departamento.
- Organizar projetos de ensino e extensão que são voltados para a graduação, como é o caso das monitorias e das semanas acadêmicas.

## PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

O conteúdo deste trabalho é direcionado, prioritariamente, à comunidade acadêmica do Departamento de Matemática (DMA) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), o que inclui o corpo docente, os servidores técnico-administrativos e os estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação. A proposta também é relevante para a gestão do Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CCET) e para a administração superior da UFS, dos quais o departamento depende para recursos e decisões centralizadas.

É importante observar que este modelo de Planejamento Estratégico foi elaborado tomando como base a realidade do DMA/UFS. Portanto, a aplicação em outros departamentos, centros ou instituições de ensino superior demandará adaptações estruturais, operacionais e estratégicas específicas de cada organização.



## OBJETIVOS DA PROPOSTA

### Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é construir o planejamento estratégico do Departamento de Matemática (DMA) da Universidade Federal de Sergipe (UFS) utilizando as metodologias Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR).

### Objetivos Específicos:

1. Analisar o ambiente organizacional utilizando como ferramentas a análise PESTEL, SWOT e a matriz de Eisenhower.
2. Definir as diretrizes estratégicas do departamento (Missão, Visão e Valores).
3. Definir os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas utilizando a metodologia BSC.
4. Criar os OKRs estratégicos da organização.
5. Elaborar um plano de ação para alcançar os resultados-chave definidos.



## DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O planejamento estratégico no setor público, especialmente em unidades acadêmicas, enfrenta desafios significativos. Embora os gestores e o corpo docente tenham conhecimento sobre os objetivos da instituição, a falta de uma metodologia clara e sistematizada pode dificultar a resposta a desafios complexos, como restrições orçamentárias e a necessidade de manter a relevância e a atratividade dos cursos. O planejamento estratégico surge, então, como uma ferramenta que estabelece as diretrizes (missão, visão e valores) e guia a organização na busca de seus objetivos.

O processo de elaboração do planejamento estratégico do Departamento de Matemática (DMA) foi composto por diversas etapas. Para este trabalho, foram cumpridas 5 (cinco) etapas principais:

1. Análise ambiental (interna e externa);
2. Definição das diretrizes estratégicas (missão, visão e valores);
3. Definição dos objetivos estratégicos, indicadores e metas com o uso do Mapa Estratégico (BSC);
4. Definição dos Objetivos e Resultados-Chave (OKR);
5. Elaboração do plano de ação para implementação das estratégias.

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

Esta etapa teve como objetivo relacionar as condições externas que podem favorecer ou dificultar a definição de uma estratégia para o alcance dos objetivos. Para este levantamento, foi utilizada a análise PESTEL, acrônimo para os fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais. A utilização desta ferramenta facilita a identificação dos principais vetores de mudança que afetam a organização.

**Quadro 1 - Análise PESTEL**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fatores Políticos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas públicas de fomento à formação de professores</li><li>• Políticas públicas voltadas para distribuição de bolsas acadêmicas</li><li>• Variações no orçamento do MEC para custeio das universidades federais</li></ul>                        | <b>Fatores Econômicos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crises econômicas e seu impacto na permanência estudantil (necessidade de bolsas e auxílios)</li><li>• Demanda do mercado de trabalho por profissionais da área de Matemática</li><li>• Valorização salarial e plano de carreira para professores da educação básica (impacta a atratividade da licenciatura)</li></ul> | <b>Fatores Sociais</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Baixo interesse de candidatos egressos do ensino médio pelas carreiras de licenciaturas</li><li>• Necessidade de políticas estudantis de apoio ao estudante;</li></ul> |
| <b>Fatores Tecnológicos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crescimento da oferta de vagas na modalidade de Ensino a Distância (EaD) e a necessidade de suporte tecnológico</li><li>• Acesso dos alunos a dispositivos e internet de qualidade para acompanhamento das aulas durante épocas de crise</li></ul> | <b>Fatores Ecológicos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas de sustentabilidade da UFS (digitalização de processos, redução do uso de papel)</li><li>• Conscientização da comunidade acadêmica sobre práticas sustentáveis no campus</li></ul>                                                                                                                            | <b>Fatores Legais</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB);</li><li>• Normas acadêmicas dos cursos de graduação</li></ul>                                                     |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

## 1.2 - AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Para relacionar as condições internas e externas, favoráveis ou não à estratégia do departamento, utilizou-se a análise SWOT. A matriz SWOT é uma ferramenta que analisa as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), auxiliando na tomada de decisões e no desenvolvimento de estratégias eficazes.

**Quadro 2 - Análise SWOT**

| AMBIENTE INTERNO | FORÇAS                                                                           | FRAQUEZAS                                                                                                             |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | Corpo docente altamente qualificado (doutores com produção ativa)                | Déficit de docentes em áreas específicas devido a aposentadorias                                                      |
|                  | Tradição na formação de professores em matemática (desde 1972)                   | Falta de equipe técnico-administrativa exclusiva                                                                      |
|                  | Pós-graduação ativa (mestrado acadêmico e PROMAT)                                | Infraestrutura física e tecnológica defasada (salas, laboratórios)                                                    |
|                  | Participação em projetos de fomento e pesquisa (CNPq, CAPES, FAPITEC)            | Carga didática elevada dos professores                                                                                |
|                  | Integração com cursos de outros departamentos (disciplinas básicas)              | Comunicação institucional pouco eficiente (site, redes sociais)                                                       |
|                  | Realização de eventos consolidados (Escola de Verão, OBMEP, oficinas)            | Participação discente limitada em projetos extracurriculares                                                          |
|                  | Envolvimento com políticas públicas de ensino (PIBID, RP, PRP)                   | Ausência de sistema de monitoramento de desempenho e indicadores                                                      |
| AMBIENTE EXTERNO | Cultura institucional voltada para ensino público e extensão                     | Dependência de decisões e recursos centralizados da Reitoria                                                          |
|                  | OPORTUNIDADES                                                                    | AMEAÇAS                                                                                                               |
|                  | Demanda no mercado por profissionais matemáticos.                                | Cortes e contingenciamentos no orçamento de custeio da universidade.                                                  |
|                  | Aumento da procura por cursos de formação continuada para professores (PQD).     | Baixa atratividade da carreira docente na educação básica, desestimulando a procura pela graduação nas licenciaturas. |
|                  | Parcerias com empresas de tecnologia para programas de estágio                   | Concorrência com cursos de graduação de instituições privadas.                                                        |
|                  | Políticas públicas (PIBID, Residência Pedagógica) que fortalecem a Licenciatura. | Evasão e retenção de estudantes da educação básica                                                                    |
|                  | Oferta de cursos de extensão que beneficiam a sociedade externa                  | Necessidade de atualização constante de laboratórios de informática devido à evolução tecnológica.                    |
|                  | Programas de mobilidade acadêmica nacional e internacional para estudantes.      | Burocracia excessiva nos sistemas acadêmicos (SEI, SIGAA, SIPAC) na gestão de processos                               |
|                  | Melhoria nos planos de carreira dos servidores (técnicos e docentes)             | Mudança de graduados para grandes centros urbanos com mais oportunidades de emprego.                                  |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

**Quadro 3** - Matriz de Eisenhower - Forças e Fraquezas

|                 | Urgente                                                             | Não Urgente                                                        |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Mais importante | <b>Forças:</b><br>Corpo docente qualificado<br>Pós-graduação ativa  | <b>Forças:</b><br>Demanda por matemáticos<br>Mobilidade acadêmica  |
|                 | <b>Fraquezas:</b><br>Déficit de docentes<br>Infraestrutura defasada | <b>Fraquezas:</b><br>Êxodo para grandes centros urbanos            |
| Importante      | <b>Forças:</b><br>Eventos acadêmicos                                | <b>Forças:</b><br>Integração com outros cursos                     |
|                 | <b>Fraquezas:</b><br>Comunicação institucional                      | <b>Fraquezas:</b><br>Participação discente<br>Indicadores ausentes |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

**Quadro 4** - Priorização de Forças e Fraquezas

| FORÇAS                                           |
|--------------------------------------------------|
| Pós-graduação ativa (acadêmico e PROMAT)         |
| Corpo docente qualificado                        |
| Participação em projetos de fomento e pesquisa   |
| Envolvimento com políticas públicas de ensino    |
| FRAQUEZAS                                        |
| Déficit de docentes em áreas específicas         |
| Infraestrutura física e tecnológica defasada     |
| Falta de equipe técnico-administrativa exclusiva |
| Carga didática elevada dos professores           |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

### 1.3 - IMPORTÂNCIA X URGÊNCIA

Após relacionar as condições internas e externas, foi utilizada a Matriz de Eisenhower para definir a prioridade de cada fator, classificando-os de acordo com sua importância e urgência. Essa matriz permite classificar as tarefas e fatores em quatro quadrantes, conforme descrito abaixo, para focar nos elementos mais estratégicos.

**Quadro 5 - Matriz de Eisenhower - Oportunidades e Ameaças**

|                 | Urgente                                                                              | Não Urgente                                                                                     |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mais importante | <b>Oportunidades:</b><br>Formação continuada (PQD)<br>Políticas públicas (PIBID, RP) | <b>Oportunidades:</b><br>Demanda por matemáticos<br>Mobilidade acadêmica                        |
|                 | <b>Ameaças:</b><br>Cortes orçamentários<br>Baixa atratividade da carreira            | <b>Ameaças:</b><br>Êxodo para grandes centros urbanos                                           |
| Importante      | <b>Oportunidades:</b><br>Estágios com empresas<br>Cursos de extensão                 | <b>Oportunidades:</b><br>Planos de carreira dos servidores                                      |
|                 | <b>Ameaças:</b><br>Evasão na educação básica                                         | <b>Ameaças:</b><br>Concorrência privada<br>Atualização dos laboratórios<br>Burocracia acadêmica |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

**Quadro 6 - Priorização de Oportunidades e Ameaças**

| OPORTUNIDADES                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| Aumento da procura por cursos de formação continuada para professores (PQD)     |
| Políticas públicas (PIBID, Residência Pedagógica) que fortalecem a Licenciatura |
| Demanda no mercado por profissionais matemáticos                                |
| Programas de mobilidade acadêmica nacional e internacional para estudantes      |
| AMEAÇAS                                                                         |
| Cortes e contingenciamentos no orçamento da universidade                        |
| Baixa atratividade da carreira docente na educação básica                       |
| Êxodo de graduados para grandes centros urbanos                                 |
| Evasão e retenção de estudantes da educação básica                              |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

## 1.4 - DEFINIÇÃO DAS AÇÕES PRIORITÁRIAS

Em seguida, foram identificadas ações prioritárias a partir das análises SWOT e PESTEL, alinhando-se aos objetivos estratégicos do planejamento para o período de 2026 a 2029. Essas ações visam superar fraquezas, aproveitar oportunidades, mitigar ameaças e fortalecer os pontos fortes do departamento. Para este fim, foi empregada a escala de Likert, uma matriz que utiliza uma escala quantitativa (geralmente de 1 a 5 ou 0 a 6) para avaliar a percepção ou o impacto de cada fator identificado na análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

Após isso, realizou-se a análise SWOT quantitativa (Quadro 7), na qual foram atribuídos valores numéricos aos pares de fatores, possibilitando a identificação mais precisa das ações prioritárias. Essa metodologia quantitativa fortalece a objetividade na determinação das prioridades estratégicas.

**Quadro 7 - Matriz SWOT Quantitativa**

|                    |                              | Oportunidades               |                                        |                           |                      | Ameaças             |                                        |                    |                                                    |       |
|--------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------|----------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------|-------|
| Fatores externos → |                              | Formação continuada docente | Políticas públicas (PIBID, Residência) | Demanda por profissionais | Mobilidade acadêmica | Cortes de orçamento | Baixa atratividade da carreira docente | Êxodo de graduados | Evasão e retenção de estudantes da educação básica | TOTAL |
| Fatores internos ↓ |                              |                             |                                        |                           |                      |                     |                                        |                    |                                                    |       |
| Pontos fortes      | Qualificação docente         | 6                           | 6                                      | 3                         | 3                    | 6                   | 6                                      | 3                  | 3                                                  | 36    |
|                    | Pós-graduação ativa          | 3                           | 6                                      | 3                         | 6                    | 3                   | 3                                      | 1                  | 3                                                  | 28    |
|                    | Projetos de pesquisa         | 6                           | 3                                      | 3                         | 3                    | 3                   | 1                                      | 3                  | 1                                                  | 23    |
|                    | Políticas públicas de ensino | 3                           | 6                                      | 3                         | 3                    | 1                   | 3                                      | 1                  | 3                                                  | 23    |
| Pontos fracos      | Déficit de docentes          | 6                           | 6                                      | 3                         | 3                    | 6                   | 6                                      | 6                  | 3                                                  | 39    |
|                    | Infraestrutura defasada      | 3                           | 3                                      | 1                         | 3                    | 6                   | 3                                      | 3                  | 3                                                  | 25    |
|                    | Equipe reduzida              | 3                           | 3                                      | 3                         | 3                    | 3                   | 1                                      | 3                  | 1                                                  | 20    |
|                    | CH elevada                   | 1                           | 1                                      | 1                         | 3                    | 3                   | 3                                      | 1                  | 3                                                  | 16    |

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

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. Os autores Kaplan & Norton (1992; 1996), referências em planejamento estratégico, ressaltam que missão, visão e valores devem preceder a formulação de indicadores estratégicos, pois são a base sobre a qual o Quadro de Indicadores Balanceados transforma estratégia em ação ao equilibrar medidas financeiras e não financeiras em quatro perspectivas interligadas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Além disso, ao estabelecer um mapa estratégico, essas diretrizes permitem relacionar objetivos claros que guiam a execução tática e promovem consenso interno e alinhamento com todos os envolvidos.

### 2.1 - Missão

**Gerar e disseminar o conhecimento matemático, formando profissionais de excelência para impulsionar o avanço da ciência e da educação na sociedade, contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional.**

### 2.2 - Visão

**Ser referência em ensino e pesquisa matemática no Brasil até 2029, destacando-se pela qualidade acadêmica, inovação e formação de profissionais qualificados.**

### 2.3 - Valores

**Excelência acadêmica**

**Colaboração**

**Respeito**

**Compromisso com o ensino de qualidade**

**Estimular o pensamento crítico**

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

O Quadro de Indicadores Balanceados (BSC), concebido por Kaplan e Norton, é amplamente reconhecido como uma estrutura abrangente de gestão estratégica que traduz a visão e a estratégia organizacional em medidas operacionais, organizadas em quatro dimensões interligadas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A implementação eficaz desse modelo requer a desagregação desses conceitos em objetivos, metas, indicadores e iniciativas, orientando os esforços organizacionais rumo aos fatores críticos que sustentam o desempenho de longo prazo.

Os objetivos estratégicos representam os resultados almejados pela organização, alinhando-se à missão e à visão institucional, servindo como ponte entre o propósito organizacional e sua execução prática. As metas, por outro lado, consistem em desdobramentos quantitativos desses objetivos, elaborados com base nos critérios SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais), possibilitando um acompanhamento preciso do progresso. Os indicadores, conforme proposto por Kaplan e Norton (1996; 1997), devem abranger medidas retrospectivas (indicadores de atraso), que avaliam os resultados alcançados, e medidas prospectivas (indicadores de tendência), que preveem fatores determinantes do desempenho futuro, estabelecendo relações de causalidade entre as perspectivas do BSC.

Fundamentado nesses princípios, foi elaborado um Mapa Estratégico (ME), seguindo a metodologia do BSC, que compreende onze objetivos estratégicos, onze indicadores e quatro metas anuais (Quadro 8 e Quadro 9), oferecendo um direcionamento claro tanto no âmbito estratégico quanto no operacional.



Quadro 8 - Mapa Estratégico

| CIDADÃO/SOCIEDADE                                                        |                                                                          |                                                                                      |                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Aumentar a atratividade e o impacto social dos cursos de Matemática      |                                                                          | Formar profissionais de excelência para as demandas do mercado                       |                                                            |
|                                                                          |                                                                          |                                                                                      |                                                            |
| PROCESSOS INTERNOS                                                       |                                                                          |                                                                                      |                                                            |
| Fortalecer os programas de formação de professores (Licenciatura, PIBID) | Aprimorar a integração entre graduação e pós-graduação                   |                                                                                      | Disseminar o conhecimento sobre os procedimentos internos  |
|                                                                          |                                                                          |                                                                                      |                                                            |
| APRENDIZADO E CRESCIMENTO                                                |                                                                          |                                                                                      |                                                            |
| Promover a qualificação contínua do corpo docente                        | Fomentar um ambiente de inovação com infraestrutura tecnológica adequada | Otimizar a alocação da carga horária docente                                         | Fortalecer as habilidades da equipe técnico-administrativa |
|                                                                          |                                                                          |                                                                                      |                                                            |
| ORÇAMENTÁRIO/FINANCEIRO                                                  |                                                                          |                                                                                      |                                                            |
| Contribuir para a eficiência orçamentária frente redução de recursos     |                                                                          | Ampliar a captação de recursos por meio de projetos de fomento e cursos de extensão. |                                                            |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

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

| CIDADÃO/SOCIEDADE                                                   |                                                                    |            |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------|------|------|------|
| Objetivo Estratégico                                                | Indicador                                                          | Meta anual |      |      |      |
|                                                                     |                                                                    | 2026       | 2027 | 2028 | 2029 |
| Aumentar a atratividade e o impacto social dos cursos de Matemática | Relação candidato/vaga no SISU                                     | 3,0        | 4,0  | 5,0  | 6,0  |
| Formar profissionais de excelência para as demandas do mercado      | Taxa de empregabilidade dos egressos em até 1 ano após a formatura | 70%        | 75%  | 77%  | 80%  |

| PROCESSOS INTERNOS                                                       |                                                                    |            |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------|------|------|------|
| Objetivo Estratégico                                                     | Indicador                                                          | Meta anual |      |      |      |
|                                                                          |                                                                    | 2026       | 2027 | 2028 | 2029 |
| Fortalecer os programas de formação de professores (Licenciatura, PIBID) | Taxa de ocupação de vagas em programas como PIBID/Residência       | 75         | 85   | 95   | 100  |
| Aprimorar a integração entre graduação e pós-graduação                   | Nº de projetos de pesquisa com participação de alunos da graduação | 8          | 10   | 12   | 15   |
| Disseminar o conhecimento sobre os procedimentos internos                | Índice de satisfação com a comunicação interna (escala 1-5)        | 3,0        | 3,5  | 4,0  | 4,5  |

## APRENDIZADO E CRESCIMENTO

| Objetivo Estratégico                                                     | Indicador                                                                | Meta anual |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------|------|------|------|
|                                                                          |                                                                          | 2026       | 2027 | 2028 | 2029 |
| Promover a qualificação contínua do corpo docente                        | Nº de docentes participando de eventos/cursos de qualificação            | 25         | 30   | 35   | 40   |
| Fomentar um ambiente de inovação com infraestrutura tecnológica adequada | Percentual do plano de atualização dos laboratórios concluído            | 30%        | 50%  | 70%  | 100% |
| Otimizar a alocação da carga horária docente                             | Percentual de docentes com carga horária de pesquisa/extensão registrada | 60%        | 65%  | 70%  | 75%  |
| Fortalecer as habilidades da equipe técnico-administrativa               | Nº de horas de capacitação por servidor técnico.                         | 20h        | 25h  | 30h  | 40h  |

## ORÇAMENTÁRIO/FINANCEIRO

| Objetivo Estratégico                                                                | Indicador                                                                      | Meta anual |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|------|------|------|
|                                                                                     |                                                                                | 2026       | 2027 | 2028 | 2029 |
| Contribuir para a eficiência orçamentária frente redução de recursos                | Percentual de execução do orçamento de custeio                                 | 95%        | 97%  | 98%  | 100% |
| Ampliar a captação de recursos por meio de projetos de fomento e cursos de extensão | Valor captado em projetos de fomento e cursos de extensão (em milhares de R\$) | 10         | 15   | 20   | 30   |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

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

A partir de agora, apresentamos a definição dos Objetivos e Resultados-Chave (OKR) como parte integrante do planejamento estratégico para o período de 2026 a 2029. Essa metodologia, que complementa o Quadro de Indicadores Balanceados (BSC), estabelece metas ambiciosas e mensuráveis que orientam as ações do departamento, alinhando-se à missão, visão e valores institucionais, bem como às análises SWOT e PESTEL previamente realizadas. Os OKRs têm como propósito promover a excelência acadêmica, a inovação e a eficiência operacional, conectando os esforços estratégicos às prioridades operacionais de maneira dinâmica e focada. Foram definidos quatro objetivos estratégicos principais, cada um acompanhado de resultados-chave específicos que refletem as quatro perspectivas do BSC.

**Quadro 10 - Definição de Objetivos e Resultados-Chave (OKR)**

| OBJETIVOS (O)                                                        | RESULTADOS-CHAVE (KR)                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Elevar a Excelência e o Impacto Acadêmico do DMA                  | 1.1. Aumentar a taxa de empregabilidade dos egressos de 60% para 75%.                                     |
|                                                                      | 1.2. Elevar o número de projetos de pesquisa com participação de alunos da graduação de 8 para 15         |
|                                                                      | 1.3. Atingir 100% de ocupação das vagas nos programas de formação de professores (PIBID/Residência)       |
| 2. Tornar o DMA uma Referência em Inovação e Modernidade             | 2.1. Alcançar 100% de conclusão do plano de modernização dos laboratórios de informática                  |
|                                                                      | 2.2. Aumentar o índice de satisfação com a comunicação interna de 3,0 para 4,5 (em uma escala de 5)       |
|                                                                      | 2.3. Implementar 2 novos projetos anuais que utilizem tecnologias educacionais inovadoras em sala de aula |
| 3. Fortalecer o Capital Humano e o Bem-Estar da Comunidade Acadêmica | 3.1. Aumentar o percentual de docentes com carga horária de pesquisa/extensão registrada de 60% para 75%  |
|                                                                      | 3.2. Elevar o número médio de horas de capacitação por servidor técnico de 20h para 40h anuais            |
|                                                                      | 3.3. Aumentar a participação docente em eventos/cursos de qualificação de 10 para 18 por ano              |
| 4. Garantir a Sustentabilidade e o Crescimento do Departamento       | 4.1. Aumentar a captação de recursos externos em 80%, passando de R\$ 50.000 para R\$ 90.000 anuais       |
|                                                                      | 4.2. Manter a execução orçamentária do custeio em 100% ao final do ciclo                                  |
|                                                                      | 4.3. Aumentar a relação candidato/vaga no processo seletivo de 2,5 para 4,0                               |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO (PLANO DE AÇÃO)

Com base em toda análise realizada previamente, elaboramos o plano de ação para operacionalizar os Objetivos e Resultados-Chave (OKR) definidos no planejamento estratégico, abrangendo o período de 2026 a 2029 (Quadro 11). Este plano detalha as iniciativas específicas, responsáveis, prazos e recursos necessários, alinhando-se às diretrizes estratégicas, às análises SWOT e PESTEL, e às quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC). O objetivo é traduzir as metas ambiciosas em ações concretas, promovendo a excelência acadêmica, a inovação e a eficiência operacional de forma estruturada e monitorável.

**Quadro 11 - Plano de ação**

| ELEMENTOS DA SWOT<br>(Pontos Fortes, Pontos Fracos,<br>Oportunidades e Ameaças)                                                                            | OBJETIVOS<br>(O)                                         | RESULTADOS-CHAVE<br>(KR)                                                                                 | ESTRATÉGIA                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forças:<br>Corpo docente altamente qualificado;<br>Pós-graduação ativa.<br>Oportunidades:<br>Demanda no mercado por profissionais matemáticos              | 1. Elevar a Excelência e o Impacto Acadêmico do DMA      | 1.1 Aumentar a taxa de empregabilidade dos egressos de 60% para 75%                                      | Criar o "Portal do Egresso": Desenvolver uma plataforma online para acompanhar a trajetória profissional dos formados, divulgar vagas e fortalecer o networking, em parceria com empresas e o centro de carreiras da UFS                |
| Forças: F1. Corpo docente qualificado; F3. Pós-graduação ativa; F4. Participação em projetos de fomento. Oportunidades: O4. Políticas públicas (PIBID, RP) |                                                          | 1.2 Elevar o número de projetos de pesquisa com participação de alunos da graduação de 8 para 15         | Lançar o "Programa de Iniciação à Pesquisa do DMA": Mapear projetos de pesquisa dos docentes e criar um edital interno para alocar bolsas de iniciação científica para alunos da graduação, fortalecendo a integração                   |
| Forças: F7. Envolvimento com políticas públicas de ensino. Ameaças: A2. Baixa atratividade da carreira docente na educação básica                          |                                                          | 1.3 Atingir 100% de ocupação das vagas nos programas de formação de professores (PIBID/Residência)       | Realizar a "Campanha de Valorização Docente": Promover eventos e workshops em escolas parceiras para divulgar os programas (PIBID/Residência) e a importância da carreira de professor de matemática, buscando preencher todas as vagas |
| Fraquezas:<br>Infraestrutura física e tecnológica defasada.<br>Ameaças:<br>Necessidade de atualização constante de laboratórios                            | 2. Tornar o DMA uma Referência em Inovação e Modernidade | 2.1 Alcançar 100% de conclusão do plano de modernização dos laboratórios de informática.                 | Executar o "Projeto de Modernização Tecnológica": Submeter um projeto detalhado à Reitoria e a editais de fomento (FAPITEC, etc.) para a aquisição de novos computadores e softwares para os laboratórios                               |
| Fraquezas:<br>Comunicação institucional pouco eficiente;<br>Participação discente limitada.<br>Ameaças:<br>Burocracia excessiva nos sistemas acadêmicos    |                                                          | 2.2 Aumentar o índice de satisfação com a comunicação interna de 3,0 para 4,5 (em uma escala de 5)       | Implementar a "Política de Comunicação Integrada": Designar um responsável pela atualização semanal do site/redes sociais e criar um newsletter mensal para alunos e professores com as principais novidades e procedimentos            |
| Forças:<br>Corpo docente altamente qualificado.<br>Oportunidades:<br>Aumento da procura por cursos de formação continuada para professores (PQD)           |                                                          | 2.3 Implementar 2 novos projetos anuais que utilizem tecnologias educacionais inovadoras em sala de aula | Promover um "Ciclo de Workshops em Tecnologias Educacionais": Convidar especialistas e os próprios docentes para ministrar treinamentos sobre novas ferramentas (softwares de geometria dinâmica, plataformas de gamificação, etc.)     |

# PROPOSTA DE INTERVENÇÃO (PLANO DE AÇÃO)

| ELEMENTOS DA SWOT<br>(Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças)                                                                                                                      | OBJETIVOS (O)                                                        | RESULTADOS-CHAVE (KR)                                                                                   | ESTRATÉGIA                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Forças:</b><br/>Corpo docente altamente qualificado.</p> <p><b>Fraquezas:</b><br/>Carga didática elevada dos professores</p>                                                                | 3. Fortalecer o Capital Humano e o Bem-Estar da Comunidade Acadêmica | 3.1 Aumentar o percentual de docentes com carga horária de pesquisa/extensão registrada de 60% para 75% | Revisar o regulamento de distribuição de carga horária: Formar uma comissão para propor um novo modelo de alocação de pontos que valorize e incentive formalmente a dedicação a projetos de pesquisa e extensão                               |
| <p><b>Forças:</b><br/>Corpo docente altamente qualificado.</p> <p><b>Fraquezas:</b><br/>Falta de equipe técnico-administrativa exclusiva</p>                                                      |                                                                      | 3.2 Elevar o número médio de horas de capacitação por servidor técnico de 20h para 40h anuais           | Desenvolver o "Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) Técnico": Realizar um levantamento das necessidades de capacitação da equipe e firmar parcerias com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) para a oferta de cursos específicos |
| <p><b>Forças:</b><br/>Corpo docente qualificado; Participação em projetos de fomento.</p> <p><b>Oportunidades:</b><br/>Programas de mobilidade acadêmica</p>                                      |                                                                      | 3.3 Aumentar a participação docente em eventos/cursos de qualificação de 10 para 18 por ano             | Criar o "Programa de Incentivo à Qualificação Docente": Mapear e divulgar ativamente congressos e eventos relevantes, e destinar uma parte dos recursos captados para auxiliar no custeio da participação dos professores                     |
| <p><b>Forças:</b><br/>Participação em projetos de fomento e pesquisa.</p> <p><b>Ameaças:</b><br/>Cortes e contingenciamentos no orçamento da universidade</p>                                     | 4. Garantir a Sustentabilidade e o Crescimento do Departamento       | 4.1 Aumentar a captação de recursos externos em 80%, passando de R\$50.000 para R\$90.000 anuais.       | Estruturar um "Escritório de Projetos" no departamento: Capacitar ou designar um docente/técnico para atuar na prospecção ativa de editais de fomento e auxiliar os colegas na elaboração de propostas competitivas                           |
| <p><b>Fraquezas:</b><br/>Dependência de decisões e recursos centralizados da Reitoria.</p> <p><b>Ameaças:</b><br/>Cortes e contingenciamentos no orçamento.</p>                                   |                                                                      | 4.2 Manter a execução orçamentária do custeio em 100% ao final do ciclo.                                | Realizar o "Monitoramento Orçamentário Contínuo": Implementar uma planilha de controle de despesas compartilhada e realizar reuniões trimestrais com a chefia para garantir a execução eficiente e transparente do orçamento                  |
| <p><b>Forças:</b><br/>Envolvimento com políticas públicas de ensino.</p> <p><b>Ameaças:</b><br/>Baixa atratividade da carreira docente<br/>Evasão e retenção de estudantes da educação básica</p> |                                                                      | 4.3 Aumentar a relação candidato/vaga no processo seletivo de 2,5 para 4,0                              | Lançar o "Projeto UFS de Portas Abertas para a Matemática": Organizar um evento anual no campus, convidando escolas de ensino médio para um dia de oficinas, palestras e gincanas, a fim de despertar o interesse pela matemática             |

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

## REFERÊNCIAS

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.; SCHOLLES, 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 introdutório sobre escalas Likert e suas variações. Disponível: <https://www.mdpi.com/2673-8392/5/1/18>. Acessado em: 21/07/2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. Departamento de Matemática. Disponível em: [www.mat.ufs.br](http://www.mat.ufs.br). Acessado em: 05 de agosto 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 O DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICA, CAMPUS SÃO CRISTÓVÃO, 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 **“Ítallo Rafael Silva Oliveira, 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 do DMA/CCET/UFS”.

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

São Cristóvão, SE 05 de agosto de 2025

Registro de recebimento

---

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

**Discente:** Ítallo Rafael Silva Oliveira, Mestrando

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

Universidade Federal de Sergipe (UFS)

05 de agosto de 2025