



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

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

Relatório técnico elaborado pelas mestrandas **Nelcivânia Oliveira Reis e Rosangela de Moraes Estevam**, como requisito parcial para a marcação da banca de qualificação do Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe. O trabalho foi desenvolvido sob a orientação do **Prof. Dr. Cláudio Márcio Campos de Mendonça**.



Strategic Plan

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

R375p Reis, Nelcivânia Oliveira
Planejamento estratégico no setor público : uma abordagem integrada com Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR) / Nelcivânia Oliveira Reis e Rosangela de Moraes Estevam ; orientador Claudio Márcio Campos de Mendonça. – São Cristóvão, SE, 2025.
38 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. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe. II. Estevam, Rosangela de Moraes. III. Mendonça, Claudio Márcio Campos de, orient. IV. Título.

CDU 35.08:005.21(813.7)

Resumo

04

Apresentação da Coordenadoria de Patrimônio/Reitoria - COPAT/REI

05

Público-alvo da proposta

07

Descrição da situação-problema

08

Objetivos da proposta de intervenção

09

Diagnóstico e análise

10

Plano de Ação

32

Responsáveis pela proposta de intervenção e data

36

Referências

37

SUMÁRIO

RESUMO

Este trabalho apresenta o processo de elaboração do planejamento estratégico para a Coordenadoria de Patrimônio da Reitoria do Instituto Federal de Sergipe (COPAT/Reitoria) para o período de 2026–2029, desenvolvido como atividade final da disciplina "Planejamento e Administração Estratégica", do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede (PROFIAP/UFS). A proposta metodológica adotada articula os referenciais do Balanced Scorecard (BSC) e dos Objectives and Key Results (OKR), visando estabelecer objetivos estratégicos alinhados às diretrizes institucionais, com foco em eficiência administrativa, governança patrimonial e valorização da cultura de cuidado com os bens públicos.

A construção do planejamento revelou avanços significativos no detalhamento de objetivos, indicadores e metas, mas também expôs desafios como a ausência de rotinas sistematizadas, deficiências tecnológicas e a necessidade de maior integração entre setores. Como produto técnico, foi elaborado um plano de ação com iniciativas específicas, prazos definidos, responsáveis indicados e mecanismos de acompanhamento, que poderá subsidiar futuras tomadas de decisão e servir de referência replicável para outras unidades administrativas do instituto. A implementação integral do plano exigirá adaptações operacionais, fortalecimento da cultura organizacional e investimentos em capacitação contínua da equipe.



O público-alvo direto são os(as) servidores(as) técnico-administrativos(as) e gestores(as) que atuam na gestão e controle de bens permanentes da Instituto Federal de Sergipe (IFS), especialmente aqueles lotados na Reitoria e setores vinculados à administração superior.

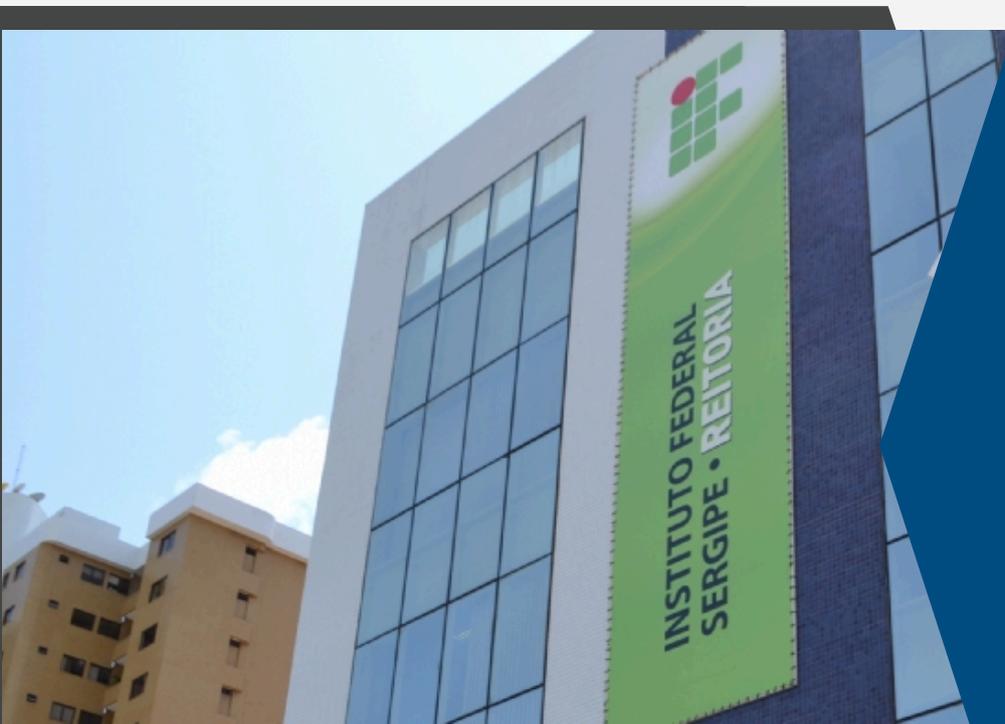
APRESENTAÇÃO DA COORDENADORIA DE PATRIMÔNIO/REITORIA – COPAT/REI

A Reitoria do Instituto Federal de Sergipe (IFS) representa o núcleo executivo e administrativo central da instituição. Instalado na capital do estado, Aracaju, o órgão é responsável por coordenar, planejar, administrar, supervisionar e avaliar todas as atividades da Autarquia, conforme autorização de funcionamento concedida pelo Ministério da Educação (Instituto Federal de Sergipe, 2025). Sua localização também define seu foro judicial, vinculado à Seção Judiciária da Justiça Federal em Sergipe.

A estrutura da Reitoria está integrada ao modelo organizacional do IFS e é dirigida pelo Reitor, autoridade máxima da instituição. O cargo de Reitor é de nomeação presidencial, conforme previsto na Lei nº 11.892/2008 (Brasil, 2008) e regulamentado pelo Decreto nº 6.986/2009 (Brasil, 2009). Em casos de ausência ou impedimentos do Reitor, a função é assumida por um Pró-Reitor ou por um Diretor-Geral de Campus previamente designado, conforme a legislação vigente.

Com orçamento anual próprio, a Reitoria é também responsável pela gestão de diretrizes referentes a pessoal, encargos sociais e benefícios dos servidores. Internamente, a Reitoria conta com a Auditoria Interna do IFS (AUDINT) como instância de controle institucional (Instituto Federal de Sergipe, 2021). Externamente, está sujeita à fiscalização da Controladoria-Geral da União (Brasil, [s.d.]) e do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2021), sendo obrigatória a prestação de contas e o fornecimento de informações a esses órgãos de controle, vedando-se qualquer recusa ou morosidade injustificada nesse processo.

Por meio de seus atos normativos, o Reitor estabelece diretrizes sistêmicas que devem ser observadas por todos os campi e pela própria Reitoria, assegurando a unidade de gestão e a coerência administrativa em toda a rede do IFS (Instituto Federal de Sergipe, 2021).



Assim, a Reitoria do IFS consolida-se como um pilar essencial para o funcionamento eficiente da instituição, contribuindo para o desenvolvimento educacional, tecnológico e social do estado de Sergipe e do país.

O Setor de Patrimônio da Reitoria do IFS surgiu como uma necessidade estratégica e administrativa com o crescimento da estrutura física e da complexidade organizacional da instituição, especialmente após a criação dos Institutos Federais pela Lei nº 11.892/2008 (Brasil, 2008). Desde então, o IFS passou por um processo de expansão com a abertura de novos campi, o que demandou um sistema mais robusto e centralizado de controle patrimonial.

Inicialmente vinculado à Diretoria de Administração, o Setor de Patrimônio foi constituído com a responsabilidade de gerir, organizar e manter o controle eficiente de todos os bens móveis e imóveis pertencentes à Reitoria, bem como de auxiliar na gestão patrimonial dos campi. Com o passar dos anos, sua atuação foi sendo aprimorada, acompanhando as normas da Administração Pública Federal, especialmente no que se refere à conformidade com o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e com o Sistema Integrado de Administração Patrimonial (SIPAC).

Entre suas atribuições, destacam-se o registro, o tombamento, a movimentação, o inventário, a doação, a alienação e a baixa de bens patrimoniais. O setor também fornece informações aos órgãos de controle quando demandado através da Pró-Reitoria de Administração (Instituto Federal de Sergipe, 2021). Nos últimos dois anos, o Setor de Patrimônio da Reitoria do IFS passou por avanços importantes com a adoção de tecnologias de automação de inventário, o aperfeiçoamento de rotinas de controle, a capacitação contínua da equipe e a integração com os demais setores administrativos da instituição. Essas melhorias contribuíram para uma gestão mais transparente, eficiente e alinhada aos princípios da administração pública.

A coordenadoria enfrenta desafios relacionados à preservação do bem patrimonial quanto ao uso racional dos recursos materiais. A COPAT atua também como suporte à tomada de decisões administrativas, sendo um elo fundamental para a integridade e sustentabilidade das ações da Reitoria do IFS.

PÚBLICO-ALVO

A proposta de planejamento estratégico elaborada para Coordenadoria de Patrimônio da Reitoria (COPAT/Reitoria) tem como público-alvo direto os(as) servidores(as) técnico-administrativos (as) e gestores (as) que atuam na gestão e controle de bens permanentes da Instituto Federal de Sergipe, especialmente aqueles lotados na Reitoria e setores vinculados à administração superior.

Como público-alvo indireto, a proposta contempla toda a comunidade acadêmica do IFS – docentes, discentes e servidores(as) técnico-administrativos(as) dos demais campi e unidades administrativas – na medida em que o aprimoramento da gestão patrimonial impacta a disponibilidade, o cuidado e a transparência no uso dos recursos públicos.

A estratégia também considera os órgãos de controle interno e externo, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), que acompanham a conformidade e a eficiência na administração dos bens públicos. Ao propor um modelo integrado, sistemático e orientado por resultados, o plano busca atender às expectativas institucionais e legais, promovendo uma cultura de responsabilidade compartilhada sobre o patrimônio público.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A Coordenadoria de Patrimônio da Reitoria (COPAT/REI) enfrenta desafios significativos relacionados à gestão patrimonial, refletindo a complexidade do setor público na busca por eficiência, controle e transparência. A ausência de processos padronizados, rotinas sistemáticas de atualização dos registros e a baixa adesão a práticas tecnológicas de controle dificultam a tomada de decisões estratégicas e comprometem a rastreabilidade dos bens públicos sob responsabilidade do IFS.

Embora a instituição disponha de sistemas de controle e de equipes técnicas qualificadas, a fragmentação das ações entre os setores, a falta de protocolos claros e a escassez de ações integradas de educação patrimonial evidenciam uma lacuna na consolidação de uma cultura institucional de responsabilidade coletiva sobre os bens permanentes.

A crescente demanda por práticas públicas mais eficientes, aliada à necessidade de conformidade com os marcos legais de governança e transparência, exige um novo posicionamento estratégico da COPAT. Nesse contexto, o planejamento estratégico aparece como ferramenta fundamental para reorganizar os processos, instituir rotinas, engajar a comunidade escolar e fomentar um modelo de gestão patrimonial orientado por resultados, pautado na ética do cuidado, na inovação digital e no controle social.

Diante desse cenário, surge a pergunta orientadora: como implementar um modelo de planejamento estratégico capaz de aprimorar a gestão patrimonial da COPAT/REI com base em metodologias modernas como OKR e BSC, promovendo maior eficiência, controle e engajamento institucional?

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Desenvolver o planejamento estratégico da Coordenadoria de Patrimônio da Reitoria (COPAT/REI) do Instituto Federal de Sergipe (IFS), com base nas metodologias Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR), a fim de estruturar e consolidar um modelo de gestão patrimonial eficiente, transparente, digitalizado e orientado por resultados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o ambiente organizacional da COPAT/REI utilizando as ferramentas de diagnóstico estratégico PESTEL, SWOT e a Matriz de Eisenhower;
- Definir as diretrizes estratégicas da organização, compreendendo sua Missão, Visão e Valores institucionais;
- Estabelecer objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas mensuráveis com base na metodologia BSC, visando o acompanhamento da performance da unidade;
- Criar os OKR (Objectives and Key Results) como instrumento de gestão por resultados e melhoria contínua dos processos patrimoniais;
- Elaborar e analisar o plano de ação da COPAT/REI com vistas ao planejamento estratégico 2026–2029, garantindo a participação ativa e intersetorial na conferência física e digital dos bens e a atualização sistemática dos registros patrimoniais.



A proposta, portanto, visa não apenas resolver fragilidades operacionais identificadas, mas também reposicionar a COPAT como um núcleo estratégico na estrutura administrativa da Reitoria, comprometido com a inovação, o cuidado com o patrimônio público e a efetividade das políticas institucionais.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O diagnóstico situacional da Coordenadoria de Patrimônio da Reitoria (COPAT/REI) revela um contexto de desafios estruturais e operacionais que comprometem a eficiência da gestão patrimonial no Instituto Federal de Sergipe. As análises realizadas durante o processo de construção do planejamento estratégico apontam que, apesar dos esforços da equipe técnica, a ausência de um sistema digital padronizado de controle de bens, a fragmentação dos registros e a baixa adesão intersetorial às rotinas de conferência e atualização patrimonial têm dificultado o cumprimento das obrigações legais e o alcance de maior transparência e rastreabilidade.

A análise da rotina administrativa da COPAT e dos setores vinculados à Reitoria revelou um ciclo recorrente de retrabalho, inconsistências nos dados patrimoniais e falhas na comunicação entre os responsáveis pelo uso e guarda dos bens públicos. A ausência de um calendário institucional fixo para atualização dos registros, aliada à inexistência de alertas automáticos para prazos críticos, têm ocasionado atrasos nas conferências físicas e fragilizado os mecanismos de responsabilização.

Outro ponto crítico identificado é a baixa cultura institucional de corresponsabilidade patrimonial. Em muitos setores, os bens são vistos apenas como equipamentos de uso rotineiro, e não como patrimônios públicos que demandam zelo, controle e gestão ativa. Essa lógica reforça o distanciamento entre a área meio (responsável pelo controle) e os usuários diretos dos bens, gerando uma sobrecarga desproporcional à COPAT e comprometendo a integridade do acervo patrimonial.



**análise da rotina
administrativa da COPAT**

**baixa cultura institucional
de corresponsabilidade
patrimonial**



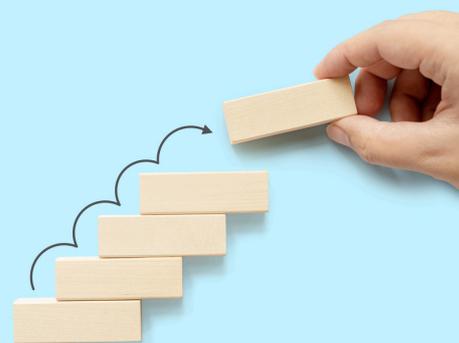
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Ao mesmo tempo, foram identificadas potencialidades relevantes. A equipe técnica da COPAT possui domínio técnico e motivação para implementar soluções tecnológicas que otimizem os processos patrimoniais.

Há também abertura institucional para a adoção de boas práticas de planejamento estratégico e uma receptividade crescente à cultura de dados e resultados. A existência de plataformas digitais institucionais em desenvolvimento, como sistemas de protocolo e controle de fluxo de processos, pode ser um terreno fértil para integração das rotinas patrimoniais.

Por fim, destaca-se que o contexto atual, marcado por políticas de incentivo à governança pública, fortalecimento da cultura de planejamento e promoção da integridade institucional, oferece uma oportunidade concreta de transformação. A proposta de um planejamento estratégico com base nos frameworks BSC e OKR, ancorado em metas claras, indicadores mensuráveis e ações de engajamento, representa uma resposta estruturante a esse diagnóstico. Trata-se de virar a chave da atuação patrimonial, deixando para trás um modelo reativo e adotando uma postura proativa, participativa e estrategicamente orientada.

**foram identificadas
potencialidades relevantes**



**desafios estruturais e
operacionais**



ANÁLISE AMBIENTAL (DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL)

➤ AMBIENTE EXTERNO

A realização de um diagnóstico analítico dos ambientes interno e externo é uma etapa essencial para qualquer organização que deseje atuar de forma estratégica, sustentável e alinhada com sua missão institucional.

A análise do ambiente externo da Coordenadoria de Patrimônio da Reitoria COPAT/REI do IFS revela um cenário marcado por exigências normativas cada vez mais rigorosas, demandas sociais por eficiência na gestão pública e oportunidades trazidas pela transformação digital.

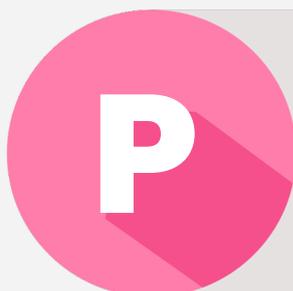
A atuação de órgãos de controle, como TCU, CGU e MEC, tem impulsionado a necessidade de maior rastreabilidade, sistematização e integridade nos processos de controle patrimonial. Ao mesmo tempo, a pressão por governança, integridade e transparência reforça a necessidade de modernização institucional.

Diante desse contexto, a COPAT/REI enfrenta o desafio de alinhar suas práticas às exigências legais e sociais, ao mesmo tempo em que pode se beneficiar do uso de tecnologias digitais e da adoção de boas práticas de governança promovidas por redes como a Rede Governança Brasil (RGB). Para tanto, será necessário investir em infraestrutura, qualificação e mudanças culturais.

O cenário, apesar de desafiador, oferece condições favoráveis para a inovação institucional, desde que haja planejamento estratégico e articulação interna.



ANÁLISE PESTEL



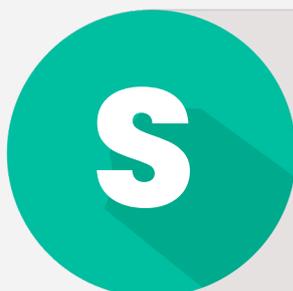
Fatores Políticos

- Alterações nos regulamentos e legislações;
- Estabilidade política;
- Políticas governamentais;
- Interferência do governo.



Fatores Econômicos

- Contingenciamento de verbas federais;
- Aumento dos custos dos bens permanentes e serviços



Fatores Sociais

- Expectativa da sociedade por maior transparência e eficiência;
- Valorização da educação pública e mudança sociocultural;
- Participação da comunidade acadêmica em projetos de educação ambiental.



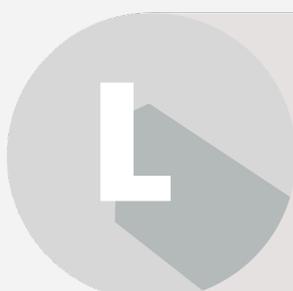
Fatores Tecnológicos

- Inovações tecnológicas;
- Avanços em automação;
- Digitalização de processos.



Fatores Ecológicos

- Mudanças climáticas e desastres naturais;
- Responsabilidade socioambiental e
- Políticas de sustentabilidade institucional



Fatores Legais

- Alteração/ revogação/ criação das leis de licitação e contratação, leis de patrimônio público;
- Exigências dos órgãos de controle; criação de
- normas de contabilidade pública e de leis ambientais que valorizam boas práticas



ANÁLISE AMBIENTAL (DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL)

➤ AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Esta etapa teve como propósito entender o cenário interno e externo da Coordenadoria de Patrimônio da Reitoria, identificando fatores favoráveis ou desfavoráveis à consecução dos objetivos estratégicos. Para isso, foi empregada a matriz SWOT – ferramenta amplamente usada no setor público para sistematizar a análise ambiental (Toni, 2021).

A COPAT/REI conta com servidores capacitados e um respaldo institucional da Pró-Reitoria de Administração. Contudo, enfrenta fraquezas operacionais, como a ausência de sistemas integrados de controle patrimonial, fluxos de comunicação fragmentados com as demais unidades, e escassez de recursos humanos treinados para executar ações recorrentes com precisão. Segundo Jackson de Toni (2021), a efetividade do planejamento estratégico no setor público depende de capacidade técnica interna e de processos bem estruturados.

Externamente, existem oportunidades de parcerias institucionais com órgãos como a Secretaria de Meio Ambiente do Estado de Sergipe e com universidades como a UFS, que podem oferecer apoio técnico, formação e cooperação intersetorial. Essas ações são vistas como promissoras para o fortalecimento do controle patrimonial e transparência. Entretanto, ameaças como a rigidez dos marcos legais, burocracia para aquisição de sistemas e restrições orçamentárias limitam a implementação das soluções planejadas. O estudo sobre a produção científica em planejamento público destaca que, embora o planejamento estratégico seja frequente na literatura, sua aplicação efetiva esbarra em entraves políticos e organizacionais nos contextos locais (ARTIGO, 2021)

Em síntese, a análise integrada dos ambientes interno e externo revelou que a COPAT/REI possui potencial técnico e político para avançar, mas precisa superar limitações operacionais e estruturais com apoio institucional, articulação intersetorial e uso estratégico de parcerias.

ANÁLISE SWOT



Fonte: elaborado pelas autoras (2025)

Parcerias interinstitucionais, ampliando o alcance e a eficácia de suas ações de preservação do patrimônio público;

Captação de Recursos Extraorçamentários que pode ser expandido para projetos de preservação do patrimônio público;

Adoção de tecnologias digitais que permite o controle de bens permanentes;
Criação de normas de contabilidade pública e de leis ambientais que valorizam boas práticas;

Apoio da alta gestão à programas de conscientização para a conservação do bem público;

Adoção de políticas institucionais em sustentabilidade;

Participação da sociedade em projetos de educação ambiental;

Divulgação à sociedade sobre processos públicos por meio de editais de doação com vistas ao desfazimento de bens permanentes;

Captação de Recursos Extraorçamentários que podem ser expandido para projetos de preservação do patrimônio público;

Adoção de tecnologias digitais que permite o controle de bens permanentes;
Parcerias interinstitucionais, ampliando o alcance e a eficácia de suas ações de preservação do patrimônio público;

Criação de normas de contabilidade pública e de leis ambientais que valorizam boas práticas;



Fonte: elaborado pelas autoras (2025)

Contingenciamento de verbas federais na aquisição de novos bens;
O aumento dos custos dos bens permanentes e serviços;
Dificuldade institucional de adequação à nova legislação e às políticas governamentais;
Desvalorização da educação pública;
Não participação da comunidade acadêmica em projetos de educação ambiental;
Decisão da gestão por não fazer investimento em inovação tecnológica, automação ou digitalização de processos;
Insuficiência de investimentos na capacitação técnica dos servidores para a adequada utilização das tecnologias disponíveis;

Contingenciamento de verbas federais na aquisição de novos bens;

Decisão da gestão por não fazer investimento em inovação tecnológica, automação ou digitalização de processos;

Mudanças climáticas e desastres naturais com danos aos bens permanentes;

Não participação da comunidade acadêmica em projetos de educação ambiental;

ANÁLISE AMBIENTAL (DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL)

▶ IMPORTÂNCIA X URGÊNCIA

Com base no planejamento estratégico da COPAT/REI, a análise de importância versus urgência foi essencial para nortear a definição das ações prioritárias da unidade. A Matriz de Eisenhower, também conhecida como matriz de gestão do tempo, foi utilizada como ferramenta estratégica para classificar as ações segundo dois critérios centrais: o grau de importância (relevância estratégica para os objetivos institucionais) e o nível de urgência (necessidade de execução imediata). Essa matriz permite distinguir entre tarefas que devem ser executadas de imediato, delegadas ou programadas, e aquelas que podem ser descartadas, favorecendo uma alocação mais eficiente de recursos (Toni, 2021).

Essa abordagem estratégica fortalece a capacidade de resposta da unidade frente às demandas externas por transparência, controle e responsabilidade na gestão do patrimônio público, ao mesmo tempo que alinha sua atuação ao planejamento institucional de longo prazo. Segundo estudos sobre planejamento estratégico na administração pública, a adoção de matrizes de priorização como a de Eisenhower favorece a racionalização da gestão e o foco em resultados (Rezende et al., 2021).



DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (AMBIENTE INTERNO)

➤ MATRIZ DE EISENHOWER – OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

	URGENTE	NÃO URGENTE
MAIS IMPORTANTE	<p>Captação de Recursos Extraorçamentários que pode ser expandido para projetos de preservação do patrimônio público;</p> <p>Adoção de tecnologias digitais que permite o controle de bens permanentes;</p> <p>Contingenciamento de verbas federais na aquisição de novos bens;</p> <p>Não participação da comunidade acadêmica em projetos de educação ambiental;</p>	<p>Parcerias interinstitucionais, ampliando o alcance e a eficácia de suas ações de preservação do patrimônio público;</p> <p>Criação de normas de contabilidade pública e de leis ambientais que valorizam boas práticas;</p> <p>Mudanças climáticas e desastres naturais com danos aos bens permanentes;</p> <p>Decisão da gestão por não fazer investimento em inovação tecnológica, automação ou digitalização de processos;</p>
MENOS IMPORTANTE	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica</p>

Fonte: elaborado pelas autoras (2025)

PRIORIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

OPORTUNIDADES

1

Captação de recursos extra orçamentários que podem ser expandidos para projetos de preservação do patrimônio público;

2

Adoção de tecnologias digitais que permite o controle de bens permanentes;

3

Parcerias interinstitucionais, ampliando o alcance e a eficácia de suas ações de preservação do patrimônio público;

4

Criação de normas de contabilidade pública e de leis ambientais que valorizam boas práticas;

AMEAÇAS

1

Contingenciamento de verbas federais na aquisição de novos bens;

2

Decisão da gestão por não fazer investimento em inovação tecnológica, automação ou digitalização de processos;

3

Mudanças climáticas e desastres naturais com danos aos bens permanentes;

4

Não participação da comunidade acadêmica em projetos de educação ambiental;

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (AMBIENTE INTERNO)

➤ MATRIZ DE EISENHOWER – PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

	URGENTE	NÃO URGENTE
MAIS IMPORTANTE	<p>Domínio técnico e normativo da gestão patrimonial pública.</p> <p>Controle de registro dos bens.</p> <p>Resistência à mudança tecnológica.</p> <p>Ausência de prazos para recebimento de respostas</p>	<p>Capacidade de geração de informações estratégicas.</p> <p>Suporte à área contábil e às comissões oficiais</p> <p>Deficiências em políticas institucionais de sustentabilidade patrimonial.</p> <p>Vulnerabilidade a falhas no registro e controle documental.</p>
MENOS IMPORTANTE	<p>Não se aplica</p>	<p>Não se aplica</p>

Fonte: elaborado pelas autoras (2025)

PRIORIZAÇÃO DE PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

PONTOS FORTES

1

Domínio técnico e normativo da gestão patrimonial pública.

2

Controle de registro dos bens.

3

Capacidade de geração de informações estratégicas.

4

Suporte à área contábil e às comissões oficiais.

PONTOS FRACOS

1

Resistência à mudança tecnológica

2

Ausência de prazos para recebimento de respostas.

3

Deficiências em políticas institucionais de sustentabilidade patrimonial.

4

Vulnerabilidade a falhas no registro e controle documental.

MATRIZ SWOT (QUANTITATIVA)

➤ DEFINIÇÃO DAS AÇÕES PRIORITÁRIAS

Com base na análise SWOT realizada para a Coordenadoria de Patrimônio da Reitoria e utilizando a Matriz de Eisenhower, foram priorizadas as ações que cruzam alta importância e alta urgência. O foco foi identificar relações estratégicas entre as forças e oportunidades (que devem ser potencializadas), e entre as fraquezas e ameaças (que precisam ser enfrentadas com ações corretivas ou adaptativas).

Para isso, foi aplicada uma matriz de correlação entre os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), com base na Escala Likert proposta por Rensis Likert (1932).

Esse cruzamento gerou uma leitura quantitativa da SWOT (SWOT cruzada), orientando quais combinações exigem ação imediata e quais podem ser monitoradas com menor intensidade. As correlações mais altas apontaram como prioritárias, por exemplo, conforme quadro a seguir:



QUADRO 1 - MATRIZ SWOT

	Oportunidades					Ameaças				
	Fatores externos → ----- Fatores internos ↓	Recursos Extraorçamentários que podem ser expandido para projetos de preservação do patrimônio público;	Adoção de Tecnologias digitais que permite o controle de bens permanentes	Parcerias interinstitucionais, ampliando o alcance e a eficácia de suas ações de preservação do patrimônio público;	Criação de normas de contabilidade pública e de leis ambientais que valorizam boas práticas;	Contingenciamento de verbas federais na aquisição de novos bens	Decisão da gestão por não fazer investimento em inovação tecnológica, automação ou digitalização de processos;	Mudanças climáticas e desastres naturais com danos aos bens permanentes	Não participação da comunidade acadêmica em projetos de educação ambiental;	TOTAL
Pontos fortes	Domínio técnico e normativo da gestão patrimonial pública.	6	6	6	6	0	0	0	3	27
	Controle de registro dos bens.	0	6	3	3	3	0	6	6	27
	Capacidade de geração de informações estratégicas	6	6	6	3	6	6	3	6	42
	Suporte à área contábil e às comissões oficiais.	6	6	3	6	0	0	3	0	24
Pontos fracos	Resistência à mudança tecnológica	6	6	6	3	3	3	0	0	27
	Ausência de prazos para recebimento de respostas	6	6	1	6	0	1	0	0	20
	Deficiências em políticas institucionais de sustentabilidade patrimonial.	6	6	6	6	1	3	3	6	37
	Vulnerabilidade a falhas no registro e controle documental.	6	6	6	3	0	6	6	0	33

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

A consolidação dessas ações prioritárias representa um passo decisivo para transformar a gestão patrimonial da COPAT/REI em um modelo mais estratégico, integrado e responsivo às demandas contemporâneas da administração pública. Ao alinhar alto impacto com viabilidade real de execução, a coordenadoria deixa de atuar apenas no enfrentamento de urgências operacionais e passa a assumir uma postura propositiva e planejada. Esse movimento fortalece a capacidade institucional da unidade, promove maior articulação com os demais setores da reitoria e consolida a cultura de governança e integridade como eixo orientador da política patrimonial no Instituto.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS – NEGÓCIO E MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

A definição da missão, visão e valores é etapa essencial do planejamento estratégico, pois orienta o posicionamento institucional e dá coerência às ações futuras da organização. Essa definição fortalece a identidade organizacional e direciona os esforços rumo à melhoria contínua da gestão pública (Paludo; Oliveira, 2021).

Assegurar o controle, a rastreabilidade e a preservação dos bens patrimoniais sob responsabilidade da Reitoria, contribuindo para a gestão pública eficiente, transparente e comprometida com o interesse público.

MISSÃO



VISÃO

Ser referência, no âmbito do Instituto Federal de Sergipe, em gestão patrimonial pública eficiente, inovadora, transparente, com processos consolidados, controles contínuos e uma cultura organizacional voltada para a valorização e preservação do bem público

VALORES

- Ética;
- Inovação;
- Transparência;
- Integralidade;
- Sustentabilidade.



BALANCED SCORECARD (BSC)

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

Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia gerencial desenvolvida por Kaplan e Norton (2018) que transforma a missão e a estratégia organizacional em um conjunto coerente de objetivos, medidas, metas e iniciativas distribuídas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento. Ao integrar indicadores financeiros e não financeiros, o BSC amplia a visão gerencial para além dos resultados contábeis, permitindo uma gestão estratégica que promove alinhamento organizacional e geração de valor sustentável.

Cidadão/Sociedade, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, e Orçamentária/Financeira



Zimmerman (2015) destaca que os objetivos estratégicos representam os desdobramentos da missão e visão da organização, sendo essenciais para direcionar os esforços institucionais. Os indicadores de desempenho, por sua vez, funcionam como métricas que permitem o acompanhamento da execução das estratégias, enquanto as metas estabelecem os patamares desejados de desempenho. Segundo o autor, a definição clara de metas mensuráveis fortalece o processo de gestão por resultados e promove maior engajamento dos servidores no alcance dos propósitos organizacionais.

O mapa estratégico elaborado no Planejamento Estratégico para a COPAT/REI contempla quatro perspectivas: Cidadão/Sociedade, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, e Orçamentária/Financeira. No total, foram definidos onze objetivos estratégicos distribuídos da seguinte forma: dois para a perspectiva cidadania/sociedade, três para processos internos, quatro para aprendizado e crescimento, e dois para orçamento/finanças. Cada objetivo estratégico possui ao menos um indicador de desempenho, totalizando dezenove indicadores específicos. Para esses indicadores, foram definidas metas anuais para quatro anos (2026 a 2029), evidenciando o compromisso da organização com a evolução contínua dos seus processos patrimoniais.

QUADRO 2 - MAPA ESTRATÉGICO

CIDADÃO/SOCIEDADE					
Objetivo Estratégico	Indicador	META			
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Ampliar a participação da comunidade acadêmica em projetos de educação ambiental	% de membros da comunidade acadêmica envolvidos em projetos de educação ambiental patrimonial (Fórmula: Número de servidores, estudantes e técnicos participantes em projetos / Total da comunidade acadêmica potencialmente envolvida) × 100	10%	25%	40%	60%
Promover parcerias para preservar o patrimônio público	Número de parcerias formalizadas com instituições públicas ou privadas voltadas à preservação e valorização do patrimônio público. (Fórmula: Total de parcerias formalizadas no período de referência)	1	1	2	2

PROCESSOS INTERNOS					
Objetivo Estratégico	Indicador	META			
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Fortalecer o suporte técnico e informacional	Tempo médio em dias de atualização de dados patrimoniais no sistema (Fórmula: Soma do tempo entre a movimentação do bem e o registro no sistema / Total de movimentações)	15	10	7	5
Aprimorar o controle e a conformidade dos registros patrimoniais	% de demandas atendidas dentro do prazo estabelecido nos fluxos padronizados (Fórmula: Número de demandas atendidas dentro do prazo / Total de demandas recebidas) × 100)	60%	75%	85%	95%

MAPA ESTRATÉGICO

APRENDIZADO E CRESCIMENTO					
Objetivo Estratégico	Indicador	META			
		2026	2027	2028	2029
Promover uma cultura organizacional aberta à inovação e à capacitação dos servidores.	% de servidores capacitados anualmente em tecnologias de gestão patrimonial (Fórmula: Número de servidores capacitados / Total de servidores do setor × 100)	25%	50%	75%	100%
	Índice de adesão às novas ferramentas tecnológicas implantadas (Fórmula: Número de usuários ativos nas ferramentas / Total de servidores × 100)	30%	50%	75%	90%
Implementar políticas institucionais de sustentabilidade patrimonial.	% de bens reaproveitados ou redistribuídos antes do descarte. Fórmula: (Número de bens redistribuídos internamente / Total de bens com baixa solicitada) × 100	50%	50%	70%	80%
Aumentar a capacidade do setor na geração e uso de informações estratégicas	Número de relatórios gerenciais de bens permanentes utilizados em processos de decisão institucional por ano. (Fórmula: Total de relatórios formalmente utilizados em atas, reuniões ou planos de ação)	2	4	6	8
	% de processos de planejamento que incorporam dados do inventário patrimonial (Fórmula: Processos com uso de dados patrimoniais / Total de processos de planejamento × 100)	20%	40%	60%	80%
Promover a participação e a corresponsabilidade das unidades na gestão patrimonial	% de unidades que participam ativamente do inventário patrimonial anual (Fórmula: Número de unidades participantes / Total de unidades × 100)	50%	70%	85%	100%
	Índice de correção de inconsistências detectadas nas unidades após o inventário (Fórmula: Número de inconsistências corrigidas / Total de inconsistências detectadas × 100)	60%	75%	90%	95%

MAPA ESTRATÉGICO

ORÇAMENTÁRIO/FINANCEIRO					
Objetivo Estratégico	Indicador	META			
		2026	2027	2028	2029
Otimizar a alocação e o uso dos recursos orçamentários destinados à gestão patrimonial.	Percentual de reaproveitamento de bens permanentes: Fórmula: $(\text{Número de bens redistribuídos internamente} / \text{Total de bens solicitados via novas aquisições}) \times 100$	25%	50%	75%	100%
	Percentual do orçamento patrimonial executado conforme planejamento: Fórmula: $(\text{Valor executado conforme plano} / \text{Total do orçamento patrimonial anual}) \times 100$	90%	90%	90%	90%
Reduzir custos e perdas patrimoniais.	Custo médio por bem adquirido: Fórmula: $(\text{Total gasto em aquisições} / \text{Número de bens adquiridos})$	20%	40%	60%	80%
	Índice de bens com localização divergente no inventário anual: Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ de bens com localização incorreta} / \text{Total de bens verificados}) \times 100$	80%	55%	25%	5%
	Custo anual com reposição de bens extraviados ou danificados sem registro prévio: Fórmula: $\text{Soma dos custos de reposições não planejadas por falhas de controle}$	30%	50%	70%	90%
	Cobertura do inventário anual: Fórmula: $(\text{Número de bens inventariados no ano} / \text{Total de bens patrimoniais}) \times 10$	25%	50%	75%	100%

Fonte: elaborado pelas autoras (2025)

MAPA ESTRATÉGICO



MISSÃO

Assegurar o controle, a rastreabilidade e a preservação dos bens patrimoniais sob responsabilidade da Reitoria, contribuindo para a gestão pública eficiente, transparente e comprometida com o interesse público.



VISÃO

Ser referência, no âmbito do Instituto Federal de Sergipe, em gestão patrimonial pública eficiente, inovadora, transparente, com processos consolidados, controles contínuos e uma cultura organizacional voltada para a valorização e preservação do bem público.



VALORES

- Ética;
- Inovação;
- Transparência;
- Integralidade;
- Sustentabilidade

CIDADÃO/SOCIEDADE

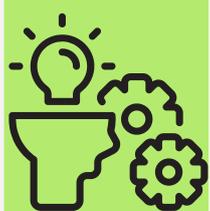


Ampliar a participação da comunidade acadêmica em projetos de educação ambiental



Promover parcerias para preservar o patrimônio público

PROCESSOS INTERNOS



Fortalecer o suporte técnico e informacional



Estabelecer fluxos de comunicação e prazos padronizados



Aprimorar o controle e a conformidade dos registros patrimoniais

APRENDIZADO E CRESCIMENTO



Promover uma cultura organizacional aberta à inovação e à capacitação dos servidores.



Aumentar a capacidade do setor na geração e uso de informações estratégicas



Implementar políticas institucionais de sustentabilidade patrimonial.



Promover a participação e a corresponsabilidade das unidades na gestão patrimonial

ORÇAMENTÁRIO/FINANCEIRO



Otimizar a alocação e o uso dos recursos orçamentários destinados à gestão patrimonial.



Reduzir custos e perdas patrimoniais.

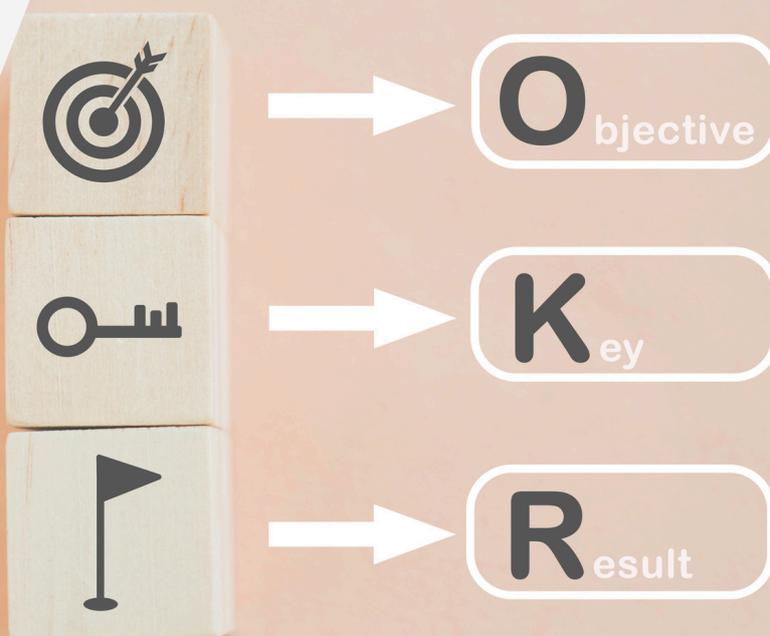
DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E RESULTADO-CHAVES (OKR)

A metodologia de Objectives and Key Results (OKR), popularizada por John Doerr, é uma ferramenta de gestão estratégica voltada à definição e acompanhamento de metas que promovem foco, alinhamento e responsabilidade nas organizações. No sistema OKR, os objetivos representam o "o que" se quer alcançar – são qualitativos, inspiradores e desafiadores. Já os resultados-chave indicam "como" atingir esse objetivo, sendo mensuráveis e baseados em indicadores claros de sucesso.

Neste trabalho, a definição dos OKRs da Coordenadoria de Patrimônio da Reitoria será apresentada com a identificação de quatro objetivos estratégicos, cada um acompanhado por três resultados-chave, representando um plano de ação realista e mensurável alinhado às necessidades da instituição.



Segundo Doerr (2019), "as ideias são fáceis; a execução é tudo", o que reforça a relevância da aplicação do OKR como instrumento para transformar intenções em ações concretas e monitoráveis.



QUADRO 3 - Objetivos e resultados-chaves (OKR)

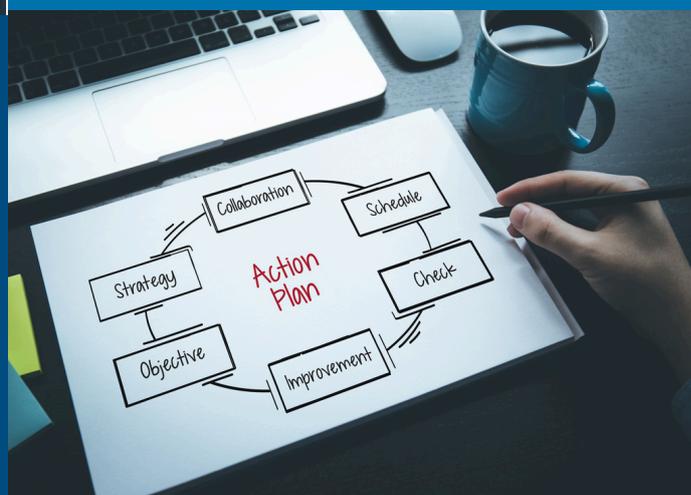
O	KR
Objetivos	Resultados-Chaves
1. Modernizar e tornar mais eficiente a gestão patrimonial da instituição por meio da adoção de tecnologias digitais.	1.1. Alcance de 100% de cobertura na coordenadoria de patrimônio da reitoria com sistema digital de controle rotativo de bens permanentes, até o 1º trimestre;
	1.2.Redução de 5 para 3 meses o tempo de realização do inventário patrimonial;
	1.3.Capacitação de 100% dos servidores da COPAT para utilização do sistema digital em até 60 dias após sua implantação;
2. Ampliar o engajamento da comunidade acadêmica em projetos de educação ambiental na instituição.	2.1. Lançamento de 2 projetos de educação ambiental com participação ativa de discentes, docentes e técnicos.
	2.2. Adesão de 60% do número total de participantes da comunidade acadêmica em ações de educação ambiental.
	2.3. Assinatura de uma parceria com a Secretaria de Meio Ambiente do Estado de Sergipe para desenvolvimento de projetos colaborativos.
3. Aprimorar o controle e a rastreabilidade dos bens permanentes da instituição por meio de registros eficientes e atualizados.	3.1. Consolidação de um banco de dados único e padronizado com 100% dos bens registrados até o primeiro trimestre;
	3.2. Realização da conferência física e digital de, no mínimo, 95% dos bens patrimoniais;
	3.3. Execução de rotina trimestral de atualização dos registros via sistema de controle rotativo, assegurando participação integral (100%) dos setores da Reitoria;
4. Estabelecer prazos padrão para respostas institucionais, promovendo agilidade e previsibilidade na comunicação interna e externa.	4.1. Inserção de prazo de até 5 dias úteis na orientação normativa para resposta às solicitações de acautelamento de bens;
	4.2. Alcançar um índice mínimo de 90% de conformidade com os prazos padrão de resposta definidos para as comunicações institucionais.
	4.3. Alcance de 100% de cobertura dos setores do IFS com sistema de rastreamento de demandas com alertas automáticos de prazos, garantindo cobertura em todos os setores da Reitoria do IFS.

Fonte: elaborado pelas autoras (2025)



OKR Objectives and Key Results

Plano de Ação da Coordenadoria de Patrimônio da Reitoria (COPAT/REI)



PLANO DE AÇÃO

A seguir, apresenta-se o Plano de Ação da Coordenadoria de Patrimônio da Reitoria (COPAT/REI), estruturado com base nos elementos da Matriz SWOT, nos objetivos estratégicos definidos através da metodologia OKR (Objectives and Key Results) e nas respectivas iniciativas estratégicas. Esse alinhamento permite conectar diretamente os fatores internos e externos que impactam a unidade – como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças – às ações concretas e mensuráveis que serão executadas, promovendo uma gestão patrimonial mais eficiente, inovadora, transparente e sustentável.

Cada objetivo estratégico foi desdobrado em resultados-chave acompanhados de iniciativas detalhadas que consideram os desafios e potencialidades da organização, oferecendo uma visão integrada entre o diagnóstico situacional e os planos operacionais.

QUADRO 4- PLANO DE AÇÃO PARA ELABORAÇÃO DO PE 2026 - 2029/ COPAT

ELEMENTOS DA SWOT	O	KR	AÇÃO/ESTRATÉGIA
	OBJETIVOS	RESULTADOS-CHAVES	
<p>OPORTUNIDADE:</p> <p>1. Adoção de tecnologias digitais que permite o controle de bens permanentes;</p> <p>PONTO FORTE:</p> <p>1. Controle de registro dos bens;</p> <p>2. Capacidade de geração de informações estratégicas;</p> <p>PONTOS FRACOS:</p> <p>1. Resistência à mudança tecnológica;</p> <p>2. Ausência de prazos para recebimento de respostas;</p> <p>3. Deficiências em políticas institucionais de sustentabilidade patrimonial;</p> <p>4. Vulnerabilidade a falhas no registro e controle documental.</p>	<p>1. Modernizar e tornar mais eficiente a gestão patrimonial da instituição por meio da adoção de tecnologias digitais.</p>	<p>1.1. Implantação de um sistema digital de controle rotativo de bens permanentes na coordenadoria de patrimônio da Reitoria até o 1º trimestre;</p>	<p>Realizar estudo técnico e contratação/licenciamento de software compatível com as necessidades da COPAT até o final do 2º mês do primeiro trimestre. Responsável pela execução: Pró-Reitoria de Administração/ Diretoria de administração/Coordenadoria de Patrimônio</p>
		<p>1.2. Redução de 5 para 3 meses o tempo de realização do inventário patrimonial;</p>	<p>Desenvolver procedimento de inventário patrimonial, com uso da tecnologia de coleta de dados através de QR Code integrado com sistema patrimonial. Responsável pela execução: BPró-Reitoria de Administração/ Diretoria de administração/Coordenadoria de Patrimônio</p>
		<p>1.3. Capacitação de 100% dos servidores da COPAT para utilização do sistema digital em até 60 dias após sua implantação;</p>	<p>Promover quatro oficinas virtuais de capacitação, com duração de 4 horas cada, realizadas na última semana dos meses de fevereiro a maio. As oficinas contarão com suporte técnico contínuo durante sua realização, emissão de certificado para os participantes e registro prévio no calendário institucional sob a nomenclatura "Oficinas de Capacitação Virtual". A primeira oficina ocorrerá em fevereiro e as demais serão promovidas mensalmente até maio, totalizando quatro encontros formativos. Responsável pela execução: Pró-Reitoria de Administração/ Diretoria de administração/Coordenadoria de Patrimônio.</p>
<p>AMEAÇA:</p> <p>1. Não participação da comunidade acadêmica em projetos de educação ambiental;</p> <p>PONTO FORTE:</p> <p>1. Domínio técnico e normativo da gestão patrimonial pública.</p> <p>2. Controle de registro dos bens;</p> <p>3. Capacidade de geração de informações estratégicas.</p> <p>PONTO FRACO:</p> <p>1. Deficiências em políticas institucionais de sustentabilidade patrimonial.</p>	<p>2. Ampliar o engajamento da comunidade acadêmica em projetos de educação ambiental na instituição.</p>	<p>2.1. Lançamento de 2 projetos de educação ambiental com participação ativa de discentes, docentes e técnicos.</p>	<p>Lançar uma chamada pública interna destinada à comunidade acadêmica (docentes, discentes e técnicos-administrativos), visando à submissão de propostas de projetos intersetoriais na área de educação ambiental. A iniciativa terá como foco a promoção da sustentabilidade institucional, com ênfase na participação ativa dos três segmentos. Responsável pela execução: Pró-Reitoria de Administração/ Diretoria de administração/Coordenadoria de Patrimônio</p>
		<p>2.2. Adesão de 60% do número total de participantes da comunidade acadêmica em ações de educação ambiental.</p>	<p>Campanha de Engajamento Patrimonial – "Cuidar é dever de todos" A ação visa fortalecer a cultura de cuidado, responsabilidade compartilhada e transparência na gestão dos bens públicos, com foco na participação ativa de docentes, técnicos e discentes. Serão realizadas atividades formativas com carga horária total de 8 horas (4h teóricas + 4h práticas), com emissão de certificado e validade para extensão curricular. A campanha será amplamente divulgada nos canais oficiais da instituição e ocorrerá nos meses de março, abril e maio de 2025, com uma edição por mês. Responsável pela execução: Pró-Reitoria de Administração/ Diretoria de administração/Coordenadoria de Patrimônio</p>
		<p>2.3. Assinatura de uma parceria com a Secretaria de Meio Ambiente do Estado de Sergipe para desenvolvimento de projetos colaborativos.</p>	<p>Articulação de Parceria com a SEMAE. Será realizada reunião institucional no mês de março com a Secretaria de Meio Ambiente do Estado de Sergipe (SEMAE) para apresentar proposta de cooperação técnica e definir uma agenda comum de projetos colaborativos voltados à educação ambiental e sustentabilidade. Responsáveis: Pró-Reitoria de Administração/ Diretoria de administração/Coordenadoria de Patrimônio</p>

ELEMENTOS DA SWOT	O	KR	AÇÃO/ESTRATÉGIA
	Objetivos	Resultados-Chaves	
<p>OPORTUNIDADE -</p> <p>1. Adoção de tecnologias digitais que permite o controle de bens permanentes;</p> <p>PONTO FORTE:</p> <p>1. Controle de registro dos bens;</p> <p>AMEAÇAS:</p> <p>1. Contingenciamento de verbas federais na aquisição de novos bens;</p> <p>2. Mudanças climáticas e desastres naturais com danos aos bens permanentes</p>	<p>3. Aprimorar o controle e a rastreabilidade dos bens permanentes da instituição por meio de registros eficientes e atualizados.</p>	<p>3.1. Consolidação de um banco de dados único e padronizado com 100% dos bens registrados até o primeiro trimestre;</p>	<p>Unificar as bases de dados existentes e padronizar os campos de registro conforme normativas do IFS. Responsável pela execução: Pró-Reitoria de Administração/ Diretoria de administração/Coordenadoria de Patrimônio</p>
		<p>3.2. Realização da conferência física e digital de, no mínimo, 95% dos bens patrimoniais;</p>	<p>Solicitar o responsável pelo setor para que realize a conferência física dos bens que estão sob a sua responsabilidade, em seguida enviar relatório para o setor de patrimônio. Responsável pela execução: Setores da Reitoria.</p>
		<p>3.3. Execução de rotina trimestral de atualização dos registros via sistema de controle rotativo, assegurando participação integral (100%) dos setores da Reitoria;</p>	<p>Implantar um cronograma fixo trimestral para atualização dos registros de bens permanentes no sistema de controle patrimonial, com inserção oficial no calendário institucional da IFS. O cronograma contemplará as datas específicas para realização das atividades de conferência, correção e validação dos dados patrimoniais por parte dos setores responsáveis. A ação prevê a configuração de avisos automáticos via sistema digital para notificar previamente os setores envolvidos, com prazos definidos para início e conclusão de cada ciclo trimestral de atualização. Os registros atualizados deverão ser submetidos à validação da Coordenadoria de Patrimônio ao final de cada período. Responsável pela execução: Pró-Reitoria de Administração/ Diretoria de administração/Coordenadoria de Patrimônio</p>
<p>OPORTUNIDADE:</p> <p>1. Captação de Recursos Extra Orçamentários que podem ser expandido para projetos de preservação do patrimônio público;</p> <p>2. Adoção de Tecnologias digitais que permite o controle de bens permanentes;</p> <p>3. Criação de normas de contabilidade pública e de leis ambientais que valorizam boas práticas</p> <p>PONTO FORTE:</p> <p>1. Controle de registro dos bens;</p> <p>PONTO FRACO:</p> <p>1. Ausência de prazos para recebimento de respostas;</p>	<p>4. Estabelecer prazos padrão para respostas institucionais, promovendo agilidade e previsibilidade na comunicação interna e externa.</p>	<p>4.1. Inserção de prazo de até 5 dias úteis na orientação normativa para resposta às solicitações de acatamento de bens;</p>	<p>Atualizar os normativos internos que tratam sobre patrimônio, Responsável pela execução: Pró-Reitoria de Administração/Diretoria de administração/Coordenadoria de Patrimônio</p>
		<p>4.2. Alcançar um índice mínimo de 90% de conformidade com os prazos padrão de resposta definidos para as comunicações institucionais.</p>	<p>Monitorar o cumprimento de prazos por meio de relatórios mensais automatizados enviados às chefias. Responsável pela execução: Pró-Reitoria de Administração/ Diretoria de administração/Coordenadoria de Patrimônio</p>

A presente proposta de intervenção tem como finalidade aprimorar a gestão patrimonial pública na Coordenadoria de Patrimônio da Reitoria do IFS, por meio da elaboração de um plano de ação estratégico fundamentado nas metodologias integradas do Balanced Scorecard (BSC) e dos Objectives and Key Results (OKR).

Com base nas análises realizadas nas etapas anteriores do Planejamento Estratégico 2026–2029, foram identificados os principais fatores internos e externos que impactam diretamente a performance da COPAT. A partir da matriz SWOT quantitativa, foi possível relacionar os pontos fortes e fracos da organização às oportunidades e ameaças do ambiente externo, permitindo a construção de objetivos estratégicos relevantes e mensuráveis.

A proposta consiste na implementação de quatro objetivos estratégicos, cada um desdobrado em três resultados-chave (key results), que por sua vez se conectam a ações específicas e responsáveis pela sua execução. Essas ações contemplam iniciativas como:

- Implantação de sistemas digitais de controle patrimonial;
- Capacitação contínua da equipe;
- Lançamento de projetos de educação ambiental;
- Estabelecimento de prazos institucionais e rotinas padronizadas de conferência de bens.

Cada estratégia foi pensada de forma sistêmica, conectando os fatores críticos identificados com indicadores de desempenho e metas definidas no BSC, distribuídos nas quatro perspectivas: Cidadão/Sociedade, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, e Orçamentária/Financeira.

Essa estruturação do plano de ação visa promover transparência, agilidade, participação intersetorial e inovação na gestão de bens públicos, com potencial para transformar a COPAT/REI em referência institucional em práticas de administração patrimonial sustentável.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

NELCIVÂNIA OLIVEIRA REIS

Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP/UFS). Servidora pública da Universidade Federal de Sergipe, atuando na Divisão de Cooperação Internacional e Mobilidade Estudantil da Coordenação de Relações Internacionais (DCM/CORI/ UFS).

Contato: nelcivania@academico.ufs.br

ROSANGELA DE MORAES ESTEVAM

Mestranda no Programa de Pós-graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS). Servidora pública no Instituto Federal de Sergipe (IFS), com experiência administrativa em gestão de processos institucionais.

Contato: rosangela.moraes@ifs.edu.br

CLÁUDIO MÁRCIO CAMPOS DE MENDONÇA

Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da Universidade Federal de Sergipe - UFS.

Contato: claudiomendonca@academico.ufs.br



REFERÊNCIAS

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU): diretrizes de controle interno e prestação de contas. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu>. Acesso em: 15 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 6.986, de 20 de outubro de 2009. Dispõe sobre o processo de escolha dos Reitores dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 out. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6986.htm. Acesso em: 15 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica; cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 15 maio 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU): normas e orientações sobre controle externo da administração pública, 2009. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br>. Acesso em: 15 maio 2025.
DOERR, John. Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates batem metas e fazem a diferença. São Paulo: Alta Books, 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE. Estatuto do Instituto Federal de Sergipe. Aracaju, SE: IFS, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ifs.edu.br/>. Acesso em: 15 maio 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE. Regimento Interno da Reitoria do Instituto Federal de Sergipe. Aracaju, SE: IFS, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ifs.edu.br/>. Acesso em: 15 maio 2025.
KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Balanced Scorecard: conceitos e aplicações. São Paulo: Elsevier, 2018.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, v. 140, p. 1–55, 1932.

PALUDO, Andressa; OLIVEIRA, Jéssica Moreira de. Planejamento estratégico na administração pública: princípios e práticas aplicadas. Revista Brasileira de Planejamento e Governança, v. 4, n. 1, p. 25–39, 2021.

REZENDE, D. A. et al. Planejamento estratégico na administração pública: um estudo da produção científica. ResearchGate, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/355687572_Planejamento_Estrategico_na_Administracao_Publica_Um_Estudo_da_Producao_Cientifica. Acesso em: 17 jul. 2025.

SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS (SIPAC). Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Disponível em: <https://sipac.ufrn.br>. Acesso em: 15 maio 2025.

TONI, Jackson de. Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público. Brasília: ENAP, 2021. (Cadernos ENAP, n. 84). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6334/1/Jackson%20de%20Toni.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2025.

ZIMMERMAN, Joan L. Medindo o desempenho organizacional: métricas estratégicas e operacionais. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2015.

Discentes: Nelcivânia Oliveira Reis e Rosângela de Moraes
Estevam – Mestrandas em Administração Pública

Orientador: Cláudio Márcio Campos de Mendonça –
Docente do Programa de Mestrado Profissional em
Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP
Universidade Federal de Sergipe

30 de julho de 2025

