

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO EM
BSC E OKR PARA A GESTÃO ADMINISTRATIVA
DE UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO FEDERAL
DESCENTRALIZADO**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO EM BSC E OKR PARA A GESTÃO ADMINISTRATIVA DE UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO FEDERAL DESCENTRALIZADO

Relatório técnico apresentado pelo mestrando **Diego Santana de Oliveira Silva**, ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação dos docentes **Prof. Dr. Cláudio Márcio Campos de Mendonça** e **Profa. Dra. Rosângela Sarmento Silva**.



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

S586p Silva, Diego Santana de Oliveira
Planejamento estratégico baseado em BSC e OKR para gestão de um campus universitário federal descentralizado / Diego Santana de Oliveira Silva ; orientadores Cláudio Márcio Campos de Mendonça e Rosângela Sarmiento Silva. – São Cristóvão, SE, 2025.
43 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. 4. Institutos federais de educação, ciência e tecnologia – Bahia. 4. Campi universitários – Bahia. I. Mendonça, Cláudio Márcio Campos de, orient. II. Silva, Rosângela Sarmiento, orient. III. Título.

CDU 35.08:005.21(813.8)

RESUMO

Este estudo apresenta um planejamento estratégico baseado nas metodologias Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR) para aprimorar a gestão da Divisão de Administração de um campus universitário federal localizado no interior do Estado da Bahia. A proposta surge da necessidade de estruturar um modelo de gestão estratégica eficiente para campi fora de sede, unidades que frequentemente enfrentam desafios como escassez de recursos, deficiência na infraestrutura e processos administrativos desarticulados.

O planejamento estratégico proposto busca fornecer aos gestores universitários uma ferramenta que alinhe objetivos institucionais, indicadores de desempenho e planos de ação monitoráveis, garantindo maior previsibilidade e eficiência na alocação de recursos. A metodologia utilizada inclui análises PESTEL, SWOT e Matriz de Eisenhower para mapear os principais desafios internos e externos, permitindo a formulação de diretrizes estratégicas adaptáveis à realidade dos campi descentralizados.

Como contribuição prática, este produto técnico oferece um modelo replicável para outras unidades acadêmicas que enfrentam dificuldades semelhantes, fortalecendo a governança e a tomada de decisão com base em métricas quantitativas e qualitativas. A implementação do OKR permitirá um acompanhamento contínuo dos resultados, assegurando a execução efetiva das estratégias propostas e contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços acadêmicos e administrativos.



**A metodologia utilizada inclui análises
PESTEL, SWOT e Matriz de Eisenhower**

Resumo	03
Apresentação do Órgão	05
Público-alvo da proposta	06
Descrição da situação-problema	07
Objetivos da proposta de intervenção	09
Diagnóstico e análise	10
Direcionadores Estratégicos (Missão, Visão, Valores)	20
Mapa Balanced Scorecard (BSC)	24
Objective Key Results Estratégicos (OKR)	27
Plano de Ação - OKR	29
Proposta de intervenção	33
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	42
Referências	43

APRESENTAÇÃO DO ÓRGÃO

O campus universitário analisado neste estudo foi inaugurado em 2013 e está localizado em uma cidade de pequeno porte no interior da Bahia. Vinculado administrativamente a uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) cuja reitoria se encontra em outro estado, o campus possui autonomia administrativa para planejar e executar suas atividades acadêmicas e administrativas, conforme normativas vigentes (Brasil, 2017). Dentre outras atividades, a unidade acadêmica oferta cinco cursos presenciais de graduação (Bacharelado em Humanidades, Pedagogia, História, Letras - Língua Portuguesa e Relações Internacionais) e dois cursos superiores à distância (Licenciatura em Computação e Bacharelado em Administração Pública), atendendo uma comunidade acadêmica de 1.132 estudantes matriculados, 91 professores e 42 técnicos administrativos até o ano de 2023.

Apesar de sua relevância para a interiorização da educação superior, o campus enfrenta desafios estruturais significativos como operar suas atividades acadêmicas e administrativas em um imóvel cedido pela prefeitura local, dispondo de 12 salas de aula, 7 salas administrativas, biblioteca, auditório, laboratório de informática e restaurante universitário, com expansão das instalações prevista para os próximos anos após a conclusão de novos blocos acadêmicos e administrativos. A distância física em relação à Reitoria e os constantes cortes de orçamento, inclusive para custeio, impactam diretamente na tomada de decisões e dificultam a execução de processos administrativos, a oferta de serviços de apoio, e a implementação de melhorias na infraestrutura.

A Divisão de Administração do campus analisado, unidade responsável pelo gerenciamento de serviços essenciais, desempenha um papel central na implementação de melhorias para garantir a sustentabilidade operacional do campus. Entretanto, a ausência de um plano estratégico institucionalizado tem gerado dificuldades na gestão eficiente dos escassos recursos financeiros, físicos, materiais e humanos disponíveis, resultando em recorrentes paralisações de serviços, sobrecarga dos servidores e limitações operacionais.

Este estudo propõe a adoção de um planejamento estratégico com as metodologias Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR) para aprimorar as ações de planejamento e a governança da unidade administrativa, promovendo maior alinhamento institucional e eficiência na gestão dos serviços administrativos e de apoio às atividades do Campus.

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

A proposta de Planejamento Estratégico com Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR) tem como público-alvo direto os gestores e servidores técnico-administrativos da Divisão de Administração de um campus universitário federal descentralizado. Esses profissionais são responsáveis pelo planejamento e pela execução das atividades administrativas e acadêmicas da unidade e necessitam de ferramentas de gestão que possibilitem maior eficiência, previsibilidade e controle sobre os recursos disponíveis.

O público-alvo indireto inclui docentes, discentes e gestores do Campus e da Reitoria, uma vez que as melhorias na gestão da Divisão de Administração impactam a qualidade da oferta de ensino, pesquisa e extensão. Além disso, o modelo de planejamento estratégico proposto para a unidade pode ser replicado em outros campi universitários descentralizados, auxiliando gestores de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a aprimorar suas estratégias de governança.

Ao estabelecer diretrizes estratégicas claras e mensuráveis, o planejamento proposto contribuirá para a melhoria da gestão universitária, promovendo maior transparência, eficiência na alocação de recursos e aprimoramento da prestação de serviços à comunidade acadêmica.

Público Alvo:

- **Discentes**
- **Docentes**
- **Gestores**
- **Servidores**





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) enfrentam desafios crescentes na gestão de seus recursos e operações, especialmente os campi universitários descentralizados, que operam fisicamente distantes das reitorias. A escassez de recursos financeiros, humanos e materiais, aliada à complexidade administrativa dessas unidades, que envolve instâncias coletivas de gestão e representação universitária, impacta diretamente a qualidade da oferta de ensino, pesquisa e extensão.

A Divisão de Administração do campus analisado desempenha um papel essencial na gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos da unidade. No entanto, a ausência de um planejamento estratégico estruturado para a unidade gera lacunas na memória institucional, ineficiência nos processos administrativos, sobrecarga de servidores e paralisações de serviços essenciais. Além disso, os cortes orçamentários decorrentes da Emenda Constitucional nº 95/2016 e a expansão da rede federal de ensino superior sem investimentos proporcionais em infraestrutura intensificaram esses desafios Moraes e Dourado (2023), implicando a unidade em constantes realocações físicas e redimensionamentos internos para liberar espaços para atividades acadêmicas e melhor alocar as equipes de servidores técnicos administrativos do próprio setor e dos demais.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A falta de integração entre as necessidades locais do campus e as diretrizes institucionais da Reitoria também dificulta ainda mais a tomada de decisão e a implementação de melhorias operacionais. Sem uma estrutura formalizada de planejamento e acompanhamento de metas, a unidade enfrenta dificuldades na execução eficiente dos serviços administrativos e acadêmicos, comprometendo a experiência da comunidade universitária.

Diante desse cenário, a adoção das metodologias Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR) surge como uma solução estratégica para alinhar objetivos institucionais, monitorar indicadores de desempenho e estabelecer um modelo de gestão mais eficiente e sustentável. O planejamento estratégico proposto permitirá maior previsibilidade na alocação de recursos, otimização de processos internos e melhor governança, garantindo que as ações da Divisão de Administração estejam alinhadas às necessidades do campus e às diretrizes institucionais.



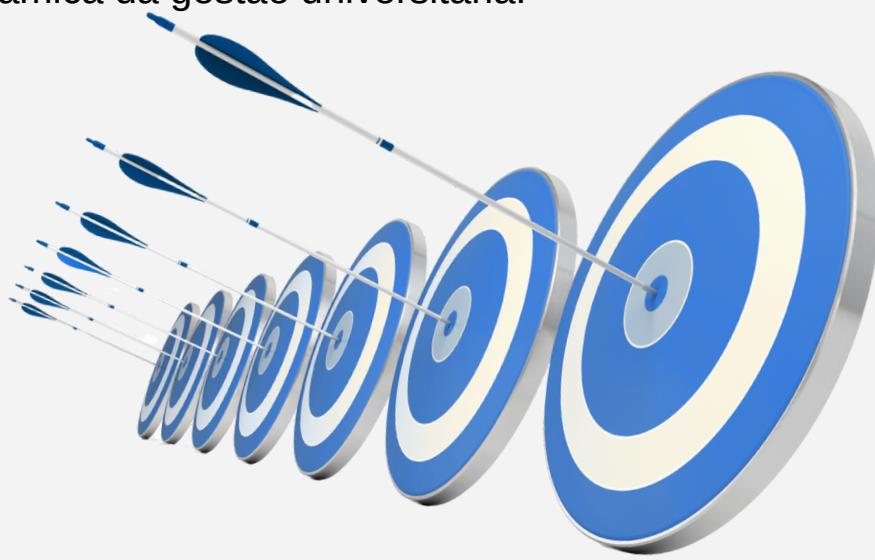
OBJETIVOS DA PROPOSTA

Objetivo Geral:

Desenvolver um Planejamento Estratégico para a Divisão de Administração de um campus universitário descentralizado, utilizando as metodologias Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR) para estruturar diretrizes estratégicas, definir metas mensuráveis e aprimorar a governança institucional.

Objetivos Específicos:

- Realizar um diagnóstico estratégico do campus analisado, mapeando o ambiente interno e externo por meio das metodologias PESTEL, SWOT e Matriz de Eisenhower.
- Definir os direcionadores estratégicos da unidade, estabelecendo Missão, Visão e Valores alinhados à realidade institucional.
- Estruturar objetivos estratégicos, indicadores e metas com base no Balanced Scorecard (BSC), distribuídos nas quatro perspectivas do modelo adaptadas à realidade das organizações públicas: Cidadão e Sociedade, Processos Internos, Aprendizado & Crescimento e Orçamentário e Financeiro
- Elaborar um plano de ação monitorável utilizando a metodologia OKR, definindo resultados-chave que garantam a execução eficaz das estratégias propostas.
- Propor um modelo de implementação e acompanhamento contínuo, incluindo etapas de monitoramento, revisão e ajustes das metas estratégicas conforme a dinâmica da gestão universitária.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A primeira etapa do planejamento estratégico consiste na realização de um diagnóstico organizacional para identificar os desafios e as oportunidades que impactam a gestão do campus descentralizado analisado. Para isso, foram utilizadas três metodologias complementares:

Análise PESTEL

Identifica fatores externos que influenciam a gestão da unidade (políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais).

Análise SWOT

Mapeia forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo a definição de estratégias alinhadas à realidade institucional.

Matriz de Eisenhower

Prioriza os fatores identificados na análise SWOT conforme sua importância e urgência, facilitando a tomada de decisão.

Diagnóstico Estratégico

Análise PESTEL (fatores ambientais externos):

A análise do ambiente externo foi realizada através da metodologia PESTEL, que considera fatores de natureza Política (P), Econômica (E), Social (S), Tecnológica (T), Ecológica (E) e Legal (L) com possível impacto sobre a organização e seus objetivos. A definição destes fatores levou em consideração aqueles com maior relevância para as atividades de um Campus Universitário Federal descentralizado conforme cada perspectiva do modelo.

Figura 1: Análise PESTEL UNILAB



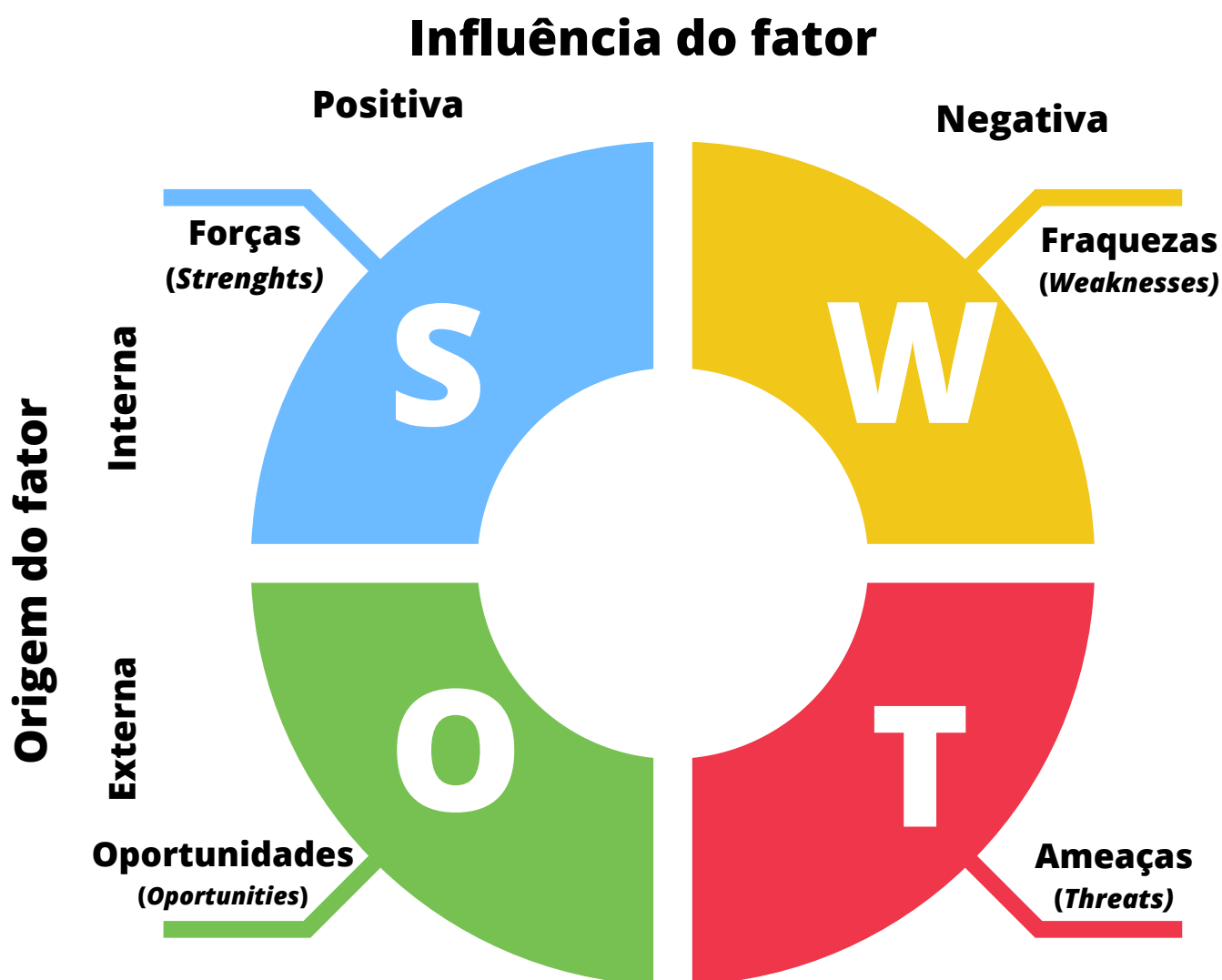
Fonte: elaborado pelo autor, (2025).

Diagnóstico Estratégico

Análise SWOT e Matriz de Eisenhower

A análise dos fatores internos e externos foi realizada seguindo a metodologia SWOT, uma ferramenta estruturada em perspectivas internas e externas à organização, formadas pelo acrônimo das palavras strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças) (Figura 1), utilizada como apoio a tomada decisão e na elaboração de estratégias de ação FIA (2023), através do levantamento de fatores internos e externos à organização.

Figura 2: Matriz SWOT



Fonte: elaborado pelo autor, (2025).

Os principais fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas) foram elencados e selecionados na Matriz de Eisenhower, conforme a importância e a urgência dos impactos nos objetivos da organização.

Fatores ambientais externos:

A relação de oportunidades e ameaças da Figura 3 considerou os principais fatos do cenário político, econômico, social e ambiental com impacto sobre as atividades acadêmicas e administrativas do campus analisado, considerando inclusive eventos recorrentes que afetaram o calendário acadêmico e a realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão, principal objetivo institucional da unidade acadêmica enquanto organização pública de ensino superior.

Figura 3: Oportunidades e Ameaças

Oportunidades

- O1 - Liberação de recursos financeiros pelo MEC;
- O2 - Retomada de concursos federais;
- O3 - Receptividade de órgãos e autoridades estaduais, federais;
- O4 - Novos sistemas de informação e gestão;
- O5 - Interesse do público em geral pelo Campus;
- O6 - Novos equipamentos públicos no entorno
- O7 - Programa de Gestão e Desempenho.

Ameaças

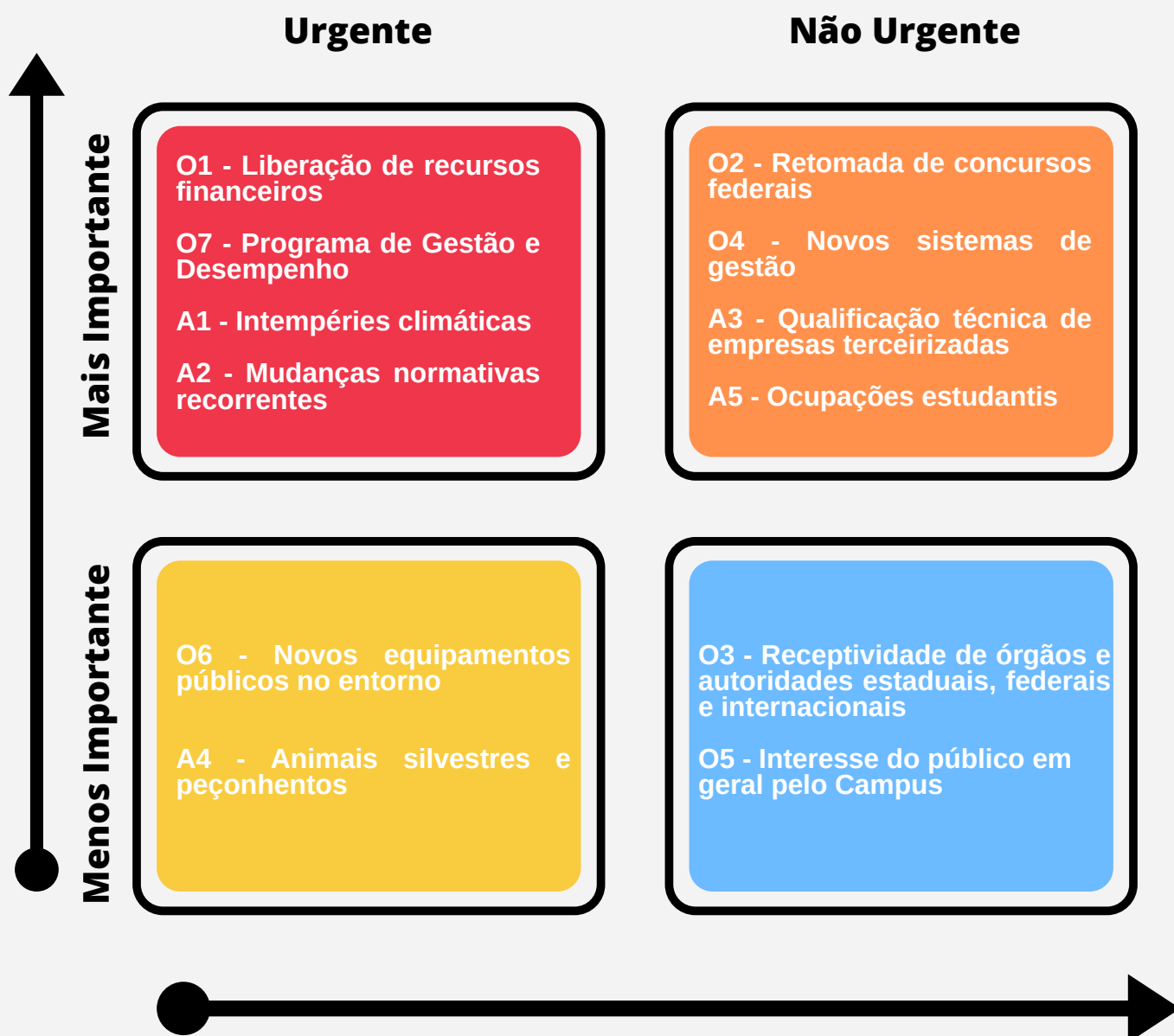
- A1 - Intempéries climáticas;
- A2 - Mudanças normativas recorrentes;
- A3 - Qualificação técnica de empresas terceirizadas;
- A4 - Animais silvestres e peçonhentos;
- A5 - Ocupações estudantis.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).



Definidas as principais oportunidades e ameaças, foi realizada a priorização conforme demonstrado na Figura 4.

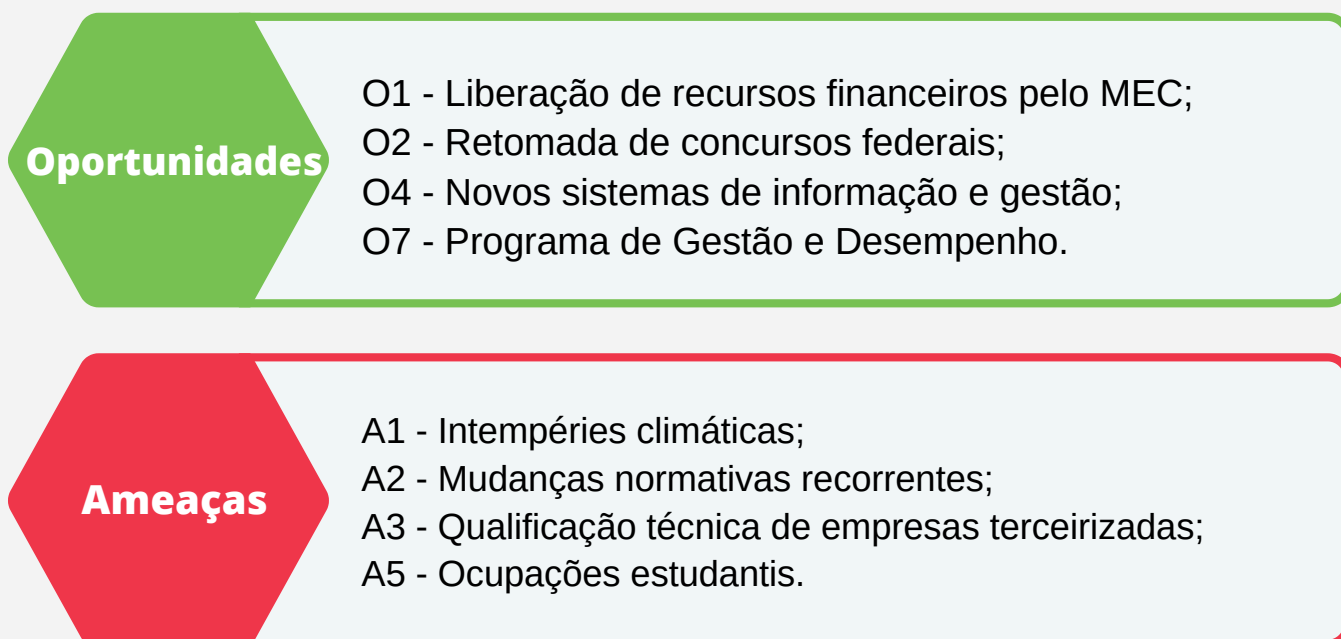
Figura 4 - Matriz de Eisenhower



Fonte: elaborado pelo autor, (2025).

Para conferir maior objetividade ao plano, foram definidas quatro oportunidades e quatro ameaças prioritárias segundo critérios de importância e urgência para execução das rotinas administrativas e serviços operacionais, conforme informado na Figura 5.

Figura 5 - Priorização de Oportunidades e Ameaças



Fonte: elaborado pelo autor, (2025).



Fatores ambientais internos:

A relação de pontos fortes e fracos da organização considerou as principais características estruturais, pessoais e técnicas do campus fora de sede analisado com repercussão no desenvolvimento das atividades administrativas e acadêmicas, informada na Figura 6.

Figura 6 - Pontos fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes

- FO1 - Experiência acumulada pela equipe de servidores;
- FO2 - Comprometimento da equipe de servidores;
- FO3 - Interesse de servidores em ações de capacitação;
- FO4 - Levantamento de atividades para o PGD;
- FO5 - Interlocução entre Direção do Campus e servidores.

Pontos Fracos

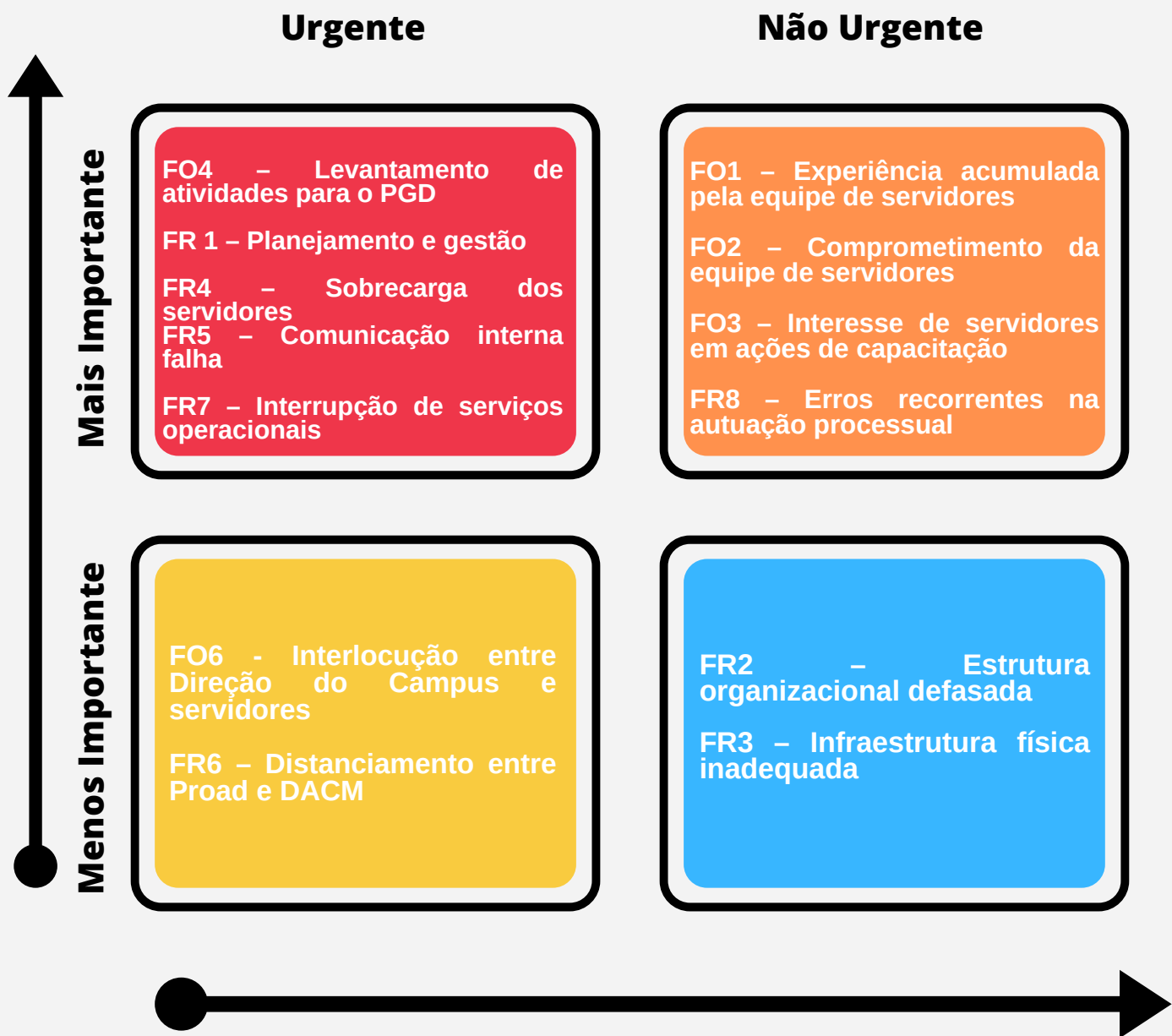
- FR1 - Planejamento e gestão
- FR2 - Estrutura organizacional defasada;
- FR3 - Infraestrutura física inadequada;
- FR4 - Sobrecarga dos servidores;
- FR5 - Comunicação interna falha;
- FR6 - Distanciamento entre Proad e DACM;
- FR7 - Paralisação de serviços operacionais;
- FR8 - Erros recorrentes na autuação processual.

Fonte: elaborado pelo autor, (2025).



Os fatores internos da organização foram priorizados segundo os critérios de importância e urgência dos seus efeitos sobre as atividades da Divisão de Administração e do Campus analisado, conforme Figura 7.

Figura 7 - Matriz de Eisenhower



Fonte: elaborado pelo autor, (2025).

Para maior objetividade do plano, foi definida uma relação das quatro oportunidades e quatro ameaças prioritárias conforme sua importância e urgência informada na Figura 8.

Figura 8 - Priorização de Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes

FO1 – Experiência acumulada pela equipe de servidores;
FO2 – Comprometimento da equipe da Licitação;
FO3 – Interesse de servidores em ações de capacitação.
FO4 – Levantamento de atividades para o PGD;

Pontos Fracos

FR 1 – Planejamento e gestão;
FR4 – Sobrecarga de servidores;
FR5 – Comunicação interna falha;
FR7 – Interrupção de serviços operacionais

Fonte: elaborado pelo autor, (2025).

Análise SWOT quantitativa:

Definidos os principais fatores externos e internos para a elaboração do planejamento estratégico do campus fora de sede, foi realizada a priorização daqueles mais relevantes para o sucesso do plano através de uma matriz swot quantitativa. Neste modelo, pares de fatores foram distribuídos no Quadro 1 e pontuados conforme a maior ou menor correlação entre si, conforme a escala informada na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Escala de Priorização SWOT quantitativa

 Nível de correlação	Pontuação
 Correlação inexistente	0
 Correlação fraca	1
 Correlação média	4
 Correlação forte	6

Fonte: elaborado pelo autor, (2025).

QUADRO 1 – MATRIZ SWOT QUANTITATIVA

	Oportunidades					Ameaças				
	Fatores externos → ----- Fatores internos ↓	O1 – Liberação de recursos financeiros pelo MEC	O2 – Retomada de concursos federais	O4 – Novos sistemas de informação e gestão	O7 – Programa de Gestão e Desempenho	A1 – Intempéries climáticas	A2 – Mudanças normativas recorrentes	A3 – Qualificação técnica de empresas terceirizadas	A5 – Ocupações estudentis	TOTAL
Pontos fortes	FO1 – Experiência acumulada pela equipe de servidores	1	1	3	6	1	6	6	6	30
	FO2 – Comprometimento da equipe de servidores	1	1	3	6	3	6	6	3	29
	FO3 – Interesse de servidores em ações de capacitação	3	1	6	3	0	6	3	1	23
	FO4 – Levantamento de atividades para o PGD	1	1	3	6	6	3	6	6	39
Pontos fracos	FR1 – Planejamento e gestão	6	3	3	6	6	3	6	6	39
	FR4 – Sobrecarga dos servidores	3	6	6	6	3	6	6	3	39
	FR5 – Comunicação interna	0	0	3	6	3	6	6	6	30
	FR7 – Paralisação de serviços operacionais	3	6	3	3	3	3	6	6	33

Fonte: elaborado pelo autor, (2025).





DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS (MISSÃO, VISÃO, VALORES)

A definição dos direcionadores estratégicos é uma etapa fundamental da elaboração de um planejamento estratégico para qualquer organização. Estruturados nos conceitos de missão (razão de existir), visão (propósito, onde se pretende chegar) e valores organizacionais, devem ser considerados como elementos definidores da própria identidade organizacional a ser comunicada e conhecida interna e externamente.

Em se tratando de um Campus Universitário, esta etapa do planejamento estratégico requer uma série de atividades prévias para sensibilizar os diversos públicos e representações envolvidas (gestores, técnicos administrativos, docentes e discentes) com os objetivos e a metodologia de trabalho a ser desenvolvida, em respeito a natureza universalista, participativa e democrática destas instituições.

Diante da complexidade deste tipo de intervenção e da necessidade de proposição de um plano gerencial para uma unidade administrativa estratégica, a elaboração dos direcionadores considerou os objetivos institucionais, características e desafios da Divisão de Administração, unidade administrativa responsável pelo planejamento, organização e gerenciamento de materiais, equipamentos e serviços operacionais, necessários à realização das atividades administrativas e acadêmicas do campus analisado.

Os direcionadores estratégicos da Divisão de Administração do Campus Descentralizado foram pensados considerando o seu propósito como unidade administrativa, a natureza multidisciplinar em que está inserida e a implicação destes fatores sobre a demanda e oferta de serviços de apoio operacional necessários para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, inclusive as culturais e de apoio à comunidade dos locais em que estão inseridos (Brasil, 2019).



Para auxiliar nesta definição, foram respondidas questões orientadoras propostas como metodologia na disciplina Planejamento Estratégico do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS), a saber:

- Qual é o nosso ramo de atividade?
- Quem queremos atender?
- De que modo nos propomos a operar?
- Qual é o nosso desafio?
- O que fazemos e o que o público alvo percebe que agrega valor, difícil de ser imitado e projeta a organização para o futuro?

A proposta de missão da Divisão de Administração do Campus descentralizado foi elaborada a partir das respostas obtidas, sendo definida como:



MISSÃO: Assegurar a disponibilidade e a qualidade de materiais, equipamentos e serviços operacionais necessários ao pleno desenvolvimento das atividades administrativas e acadêmicas do Campus Descentralizado.



A definição da Visão considerou como parâmetros a criatividade e a ousadia para a proposição de um desafio ambicioso e alcançável, assim como os dados das análises ambientais realizadas, definidos com base nos questionamentos a seguir:

- ▶ Que tipo de organização desejamos nos tornar?
- ▶ Como a organização deverá se configurar para nós e o nosso público daqui a 4 anos?
- ▶ O que queremos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho?

Como resultado, foi elaborada a seguinte proposta de Visão para a Divisão de Administração do Campus Descentralizado para o período de 4 anos:



VISÃO: Ser reconhecida pela comunidade universitária do Campus Descentralizado como unidade promotora da qualidade de serviços até 2028.



Etapa final da elaboração dos direcionadores, foi definido o conjunto dos principais valores da unidade analisada como resposta aos questionamentos:

- ▶ “Quais as regras não escritas (acordos tácitos de comportamento) vigentes na Organização?”
- ▶ Que tipo de organização desejamos nos tornar?
- ▶ Como a organização deverá se conFigurar para nós e o nosso público daqui a 4 anos?
- ▶ O que queremos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho?

Todos os valores foram relacionados conforme a sua relevância e maior prevalência dentro da unidade analisada, e priorizados no quantitativo máximo de cinco, a saber:



VALORES:

Comprometimento; Agilidade;
Conhecimento; Espírito de equipe;
Ética e transparência

MAPA BALANCED SCORECARD (BSC)

Definidos os direcionadores estratégicos, foi elaborado o Mapa BSC com a definição de uma quantidade mínima de dois e máxima de quatro objetivos estratégicos, distribuídos pelas 4 dimensões do BSC, conforme Quadro 2.

QUADRO 2 - MAPA ESTRATÉGICO (BSC)

CIDADÃO/SOCIEDADE			
S1 – Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários às atividades acadêmicas e administrativas		S2 – Prover serviços de apoio operacional de qualidade à comunidade universitária	
PROCESSOS INTERNOS			
PI1 – Adotar o planejamento como instrumento de gestão	PI2 - Fortalecer a comunicação interna	PI3 – Aprimorar os processos gerenciais e operacionais	PI4 – Ampliar o uso de tecnologias da informação e comunicação na gestão dos serviços operacionais
APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
AC1 – Assegurar condições para a capacitação contínua dos servidores	AC2 – Promover a retenção e transmissão da memória administrativa	AC3 – Valorizar o bem estar dos servidores no ambiente de trabalho	AC4 – Adequar a infraestrutura administrativa às necessidades da unidade
ORÇAMENTÁRIO/FINANCEIRO			
OC1 – Assegurar a execução financeira de contratos prevista para o exercício fiscal vigente		OC2– Captar os recursos orçamentários necessários à ampliação da demanda por serviços operacionais	

Fonte: elaborado pelo autor, (2025).

QUADRO 3 - MAPA ESTRATÉGICO (INDICADORES E METAS DO BSC)

CIDADÃO/SOCIEDADE					
OBJETIVO DO BSC	INDICADOR	META			
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
S1 – Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários às atividades acadêmicas e administrativas	Quantidade de solicitações de fornecimento de material ou prestação de serviço operacional atendidas	80,00%	85,00%	90%	95,00%
S2 – Prover serviços de apoio operacional de qualidade à comunidade universitária	Nota Média das avaliações da qualidade de serviços operacionais realizadas	7	8	8,5	9

PROCESSOS INTERNOS					
OBJETIVO DO BSC	INDICADOR	META			
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
PI1 – Adotar o planejamento como instrumento de gestão	Percentual de execução dos planos de ação pactuados com as subunidades.	75%	85%	90%	100%
PI2 – Fortalecer a comunicação interna	Percentual de ações do Plano de Comunicação executadas.	50%	70%	90%	100%
PI3 – Aprimorar os processos gerenciais e operacionais	Quantidade de processos críticos otimizados	1	2	3	4
PI4 – Ampliar o uso de tecnologias da informação e comunicação na gestão dos serviços operacionais	Percentual de solicitações de serviços operacionais processadas via sistema automatizado	50%	70%	90%	100%

QUADRO 3 - MAPA ESTRATÉGICO (INDICADORES E METAS DO BSC)

APRENDIZADO E CRESCIMENTO					
OBJETIVO DO BSC	INDICADOR	META			
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
AC1 – Assegurar condições para a capacitação contínua dos servidores	Horas de treinamento em cursos de capacitação por servidor	20	30	40	60
AC2 – Promover a retenção e transmissão da memória administrativa	Quantidade de manuais de procedimentos elaborados	1	2	4	6
AC3 – Valorizar o bem estar dos servidores no ambiente de trabalho	Nota média das avaliações de satisfação e bem estar no ambiente de trabalho.	8	8,5	9	9,5
AC4 – Definir uma infraestrutura administrativa adequada ao funcionamento do Campus	Percentual de ações do Plano de Adequação de Infraestrutura executadas	50%	70%	90%	100%

ORÇAMENTÁRIO/FINANCEIRO					
OBJETIVO DO BSC	INDICADOR	META			
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
OC1 – Assegurar a execução financeira de contratos prevista para o exercício fiscal vigente.	Percentual de execução de empenhos previstos para o exercício financeiro	90%	95%	98%	100%
OC2– Captar os recursos orçamentários necessários à ampliação da demanda por serviços operacionais	Percentual de recursos captados em relação ao planejamento orçamentário proposto	30%	50%	70%	90%

Fonte: Fonte: elaborado pelo autor, (2025).

OBJECTIVE KEY RESULTS ESTRATÉGICOS (OKR)

Com base nos indicadores e metas definidos no mapa estratégico, considerando as principais necessidades identificadas, foi elaborado o quadro de Objetivos e Resultados Chave Estratégicos (OKR) do Campus Descentralizado, com ao primeiro ciclo de implementação do planejamento estratégico, de modo claro, assertivo, ousado, factível e quantificável, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - OKR Estratégico

Objetivos (O)	Resultados-Chaves (KR)
S1 – Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários às atividades acadêmicas e administrativas	Reduzir em 50% as inclusões de novas ações no Plano de Contratações Anual após a etapa de cadastro
	Executar 80% das ações previstas no Plano de Contratações Anual
	Atender o mínimo de 80% dos pedidos de materiais e serviços das unidades acadêmicas e administrativas
S2 – Prover serviços de apoio operacional de qualidade à comunidade universitária	Estabelecer três critérios chave de desempenho e qualidade para um serviço operacional terceirizado
	Implementar um método de avaliação da qualidade de serviços operacionais em pelo menos um contrato terceirizado
	Alcançar a nota média 7 nas avaliações da qualidade de serviços terceirizados
PI1 – Adotar o planejamento como instrumento de gestão	Capacitar todas(os) servidoras(es) da unidade em OKR
	Cumprir o cronograma de acompanhamento e avaliação das ações estratégicas
	Concluir 75% das iniciativas estratégicas nos prazos acordados
PI2 - Fortalecer a comunicação interna	Disponibilizar doze informes internos mensais com orientações técnicas, normativas ou procedimentais
	Implementar um Plano de Comunicação da unidade
	Executar o mínimo de 50% das ações definidas no Plano de Comunicação
PI3 – Aprimorar os processos gerenciais e operacionais	Estabelecer 3 critérios chave de desempenho e qualidade esperada para cada serviço operacional terceirizado considerando as demandas do público usuário
	Implementar 1 método de avaliação da qualidade de serviços operacionais em 1 contrato terceirizado.
	Alcançar a nota média 8 nas avaliações da qualidade de serviços terceirizados no primeiro ano de avaliação
PI4 – Ampliar o uso de tecnologias da informação e comunicação na gestão dos serviços operacionais	Automatizar as solicitações de material ou serviço operacional
	Responder às solicitações eletrônicas de material ou serviço em até 48h após o recebimento
	Avaliar a satisfação do usuário com a resposta dada às solicitações de material ou serviço

Objetivos (O)	Resultados-Chaves (KR)
AC1 – Assegurar condições para a capacitação contínua dos servidores	Elaborar um Plano Anual de Capacitação para a unidade
	Incluir as ações de capacitação da unidade no Plano Anual de Capacitação da Universidade
	Qualificar 100% dos servidores da unidade em rotinas e ferramentas digitais ágeis
AC2 – Promover a retenção e a transmissão da memória administrativa	Utilizar o levantamento de atividades de Programa de Gestão do Desempenho (PGD) no mapeamento de processos críticos
	Habilitar servidores da unidade no Banco de Facilitadores Internos de cursos da Universidade
	Elaborar um manual de procedimento para um processo crítico
AC3 – Valorizar o bem estar dos servidores no ambiente de trabalho	Realizar dois eventos semestrais de integração com toda a equipe de servidores
	Assegurar a designação de no máximo 2 de contratos de terceirização para cada servidor fiscal
	Alcançar nota média 8 nas avaliações de satisfação e bem estar no ambiente de trabalho
AC4 – Adequar a infraestrutura administrativa às necessidades da unidade	Redequar a infraestrutura física às necessidades atuais dos setores e equipes de trabalho
	Assegurar a disponibilidade de espaços, mobiliários e equipamentos de trabalho para todos os servidores
	Executar 50% das ações previstas no Plano de Adequação da Infraestrutura
OC1 – Assegurar a execução financeira de contratos prevista para o exercício fiscal vigente.	Executar 90% da previsão mensal de empenhos de contratos de terceirização
	Analisar 100% das medições de serviços em até 10 dias após o recebimento da documentação
	Reduzir em 60% a projeção de Despesas de Exercícios Anteriores para o exercício financeiro subsequente
OC2 – Captar os recursos orçamentários necessários à ampliação da demanda por serviços operacionais	Estimar os gastos com custeio para o quadriênio 2024-2028
	Definir o orçamento anual subsequente até o dia 20/12 do exercício financeiro vigente
	Captar suplementação via emendas parlamentares para 30% do orçamento anual de custeio

Fonte: elaborado pelo autor, (2025).

PLANO DE AÇÃO OKR

Definidos os objetivos e os resultados chave para a implementação do Planejamento Estratégico com BSC, foi elaborado o plano de ação com as ações estratégicas a serem executadas pela Divisão de Administração do Campus Fora de Sede para o primeiro ano de execução, conforme Quadro 5. Esta última etapa, crucial para a efetividade do plano, utilizou como referência os fatores externos e internos definidos na Matriz SWOT (Figuras 5 a 8), com a criação de uma ação estratégica, detalhada, sucinta e objetiva, para cada objetivo estratégico do OKR. Esta limitação é essencial para assegurar a efetividade do plano, concentrando os esforços nas ações mais imediatas e necessárias para alcance dos resultados esperados.

Apesar de Doerr (2009) recomendar a execução de 4 a 5 ciclos de revisão trimestral do plano de ação OKR para a adaptação da organização e os aprimoramentos necessários, conforme a experiência em cada ciclo de execução, por se tratar da primeira experiência com OKR, os gestores da unidade devem realizar o monitoramento e a revisão mensal do plano no primeiro ciclo de 12 meses. Em cada avaliação deve ser considerado o eventual alcance dos objetivos e a inclusão de novas ações em substituição daquelas que forem concluídas.



Quadro 5 - Plano de Ação - OKR

ELEMENTOS DA SWOT	O	KR	AÇÃO/ESTRATÉGIA
	OBJETIVOS	RESULTADOS-CHAVES	
FR7 – Paralisação de serviços operacionais	S1 – Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários às atividades acadêmicas e administrativas	Reduzir em 50% as inclusões de novas ações no Plano de Contratações Anual após a etapa de cadastro	Elaborar um Plano Contratações estimativo para o quadriênio 2024-2028
		Executar 80% das ações previstas no Plano de Contratações Anual	Definir um cronograma anual de aquisições e contratações com os setores demandantes de produtos e serviços
		Atender o mínimo de 80% dos pedidos de materiais e serviços das unidades acadêmicas e administrativas	Disponibilizar um formulário eletrônico de avaliação da satisfação e atendimento à demanda do usuário
A3 – Qualificação técnica de empresas terceirizadas	S2 – Prover serviços de apoio operacional de qualidade à comunidade universitária	Estabelecer três critérios chave de desempenho e qualidade para um serviço operacional terceirizado	Realizar pesquisa de levantamento de critérios de qualidade de um serviço operacional terceirizado com o público usuário
		Implementar um método de avaliação da qualidade de serviços operacionais em pelo menos um contrato terceirizado	Elaborar um formulário eletrônico de avaliação da qualidade de serviços terceirizados utilizando critérios objetivos e estatísticos
		Alcançar a nota média 7 nas avaliações da qualidade de serviços terceirizados	Realizar pesquisas mensais da qualidade de serviços operacionais terceirizados
FR1 – Planejamento e gestão	PI1 – Adotar o planejamento como instrumento de gestão	Capacitar todas(os) servidoras(es) da unidade em OKR	Buscar parcerias com a ENAP e demais órgãos para a oferta de Capacitação em OKR
		Cumprir o cronograma de acompanhamento e avaliação das ações estratégicas	Realizar reuniões mensais de check-in dos planos de ação com os setores vinculados nas datas predefinidas
		Concluir 75% das iniciativas estratégicas nos prazos acordados	Disponibilizar atendimento individualizado aos setores até 15 dias antes das datas de entrega das ações estratégicas
FR5 – Comunicação interna	PI2 – Fortalecer a comunicação interna	Disponibilizar doze informes internos mensais com orientações técnicas, normativas ou procedimentais	Definir temas e necessidades prioritárias com os setores da unidade
		Implementar um Plano de Comunicação da unidade	Instituir uma comissão de servidores para a elaboração do Plano de Comunicação
		Executar o mínimo de 50% das ações definidas no Plano de Comunicação	Realizar reuniões mensais de acompanhamento, avaliação e revisão das ações e seus resultados

ELEMENTOS DA SWOT	O	KR	AÇÃO/ESTRATÉGIA
	OBJETIVOS	RESULTADOS-CHAVES	
A2 – Mudanças normativas	PI3 – Aprimorar os processos gerenciais e operacionais	Otimizar um processo crítico prioritário definido pela unidade	Definir um processo crítico a ser otimizado com os setores da unidade
		Utilizar documentos padronizados em todas as comunicações e processos administrativos	Instituir uma comissão de servidores para a padronização de documentos internos da unidade
		Reduzir em 30% a ocorrência de devoluções de processo por erro de instrução processual	Emitir portaria normativa com padronização de procedimentos e documentos para o processo crítico otimizado
FR5 – Comunicação interna	PI4 – Ampliar o uso de tecnologias da informação e comunicação na gestão dos serviços operacionais	Automatizar as solicitações de material ou serviço operacional	Definir uma solução informatizada adequada com o Setor de Tecnologia da Informação
		Responder às solicitações eletrônicas de material ou serviço em até 48h após o recebimento	Definir e capacitar servidores responsáveis na ferramenta de gerenciamento de pedidos
		Avaliar a satisfação do usuário com a resposta dada às solicitações de material ou serviço	Implementar um formulário ou API de avaliação da satisfação
A2 - Mudanças normativas	AC1 – Assegurar condições para a capacitação contínua dos servidores	Elaborar um Plano Anual de Capacitação para a unidade	Instituir uma comissão de servidores para a elaboração do plano em até 90 dias
		Incluir as ações de capacitação da unidade no Plano Anual de Capacitação da Universidade	Alinhar as inclusão das demandas da unidade com a Superintendência de Gestão de Pessoas
		Qualificar 100% dos servidores da unidade em rotinas e ferramentas digitais ágeis	Buscar parcerias externas com a ENAP ou outras instituições públicas educacionais
FR5 – Comunicação interna	AC2 – Promover a retenção e a transmissão da memória administrativa	Utilizar o levantamento de atividades de Programa de Gestão do Desempenho (PGD) no mapeamento de processos críticos	Designar comissão para mapeamento de processos administrativos em 90 dias
		Habilitar servidores da unidade no Banco de Facilitadores Internos de cursos da Universidade	Qualificar os servidores nos cursos obrigatórios de formação de facilitadores internos
		Elaborar um manual de procedimento para um processo crítico	Definir um processo crítico para elaboração de um manual

ELEMENTOS DA SWOT	O	KR	AÇÃO/ESTRATÉGIA
	OBJETIVOS	RESULTADOS-CHAVES	
FR4 – Sobrecarga dos servidores	AC3 – Valorizar o bem estar dos servidores no ambiente de trabalho	Realizar dois eventos semestrais de integração com toda a equipe de servidores	Designar uma comissão de servidores para o planejamento e realização de eventos de integração da unidade
		Assegurar a designação de no máximo 2 de contratos de terceirização para cada servidor fiscal	Redistribuir a fiscalização de contratos entre os servidores da unidade
		Alcançar nota média 8 nas avaliações de satisfação e bem estar no ambiente de trabalho	Realizar avaliações de satisfação e bem estar no ambiente de trabalho com os servidores da Divisão de Administração
FR7 – Interrupção de serviços operacionais	AC4 – Adequar a infraestrutura administrativa às necessidades da unidade	Redequar a infraestrutura física às necessidades atuais dos setores e equipes de trabalho	Elaborar um Plano de Adequação da Infraestrutura para o quadriênio 2024-2028
		Assegurar a disponibilidade de espaços, mobiliários e equipamentos de trabalho para todos os servidores	Redefinir as escalas de trabalho presencial dos servidores da unidade com revezamento de estações de trabalho
		Executar 50% das ações previstas no Plano de Adequação da Infraestrutura	Definir ações prioritárias para execução imediata com a Seção de Planejamento e Infraestrutura
FR7 – Interrupção de serviços operacionais	OC1 – Assegurar a execução financeira de contratos prevista para o exercício fiscal vigente.	Executar 90% da previsão mensal de empenhos de contratos de terceirização	Definir cronograma mensal de medições de serviços para cada contrato de terceirização firmado
		Analisar 100% das medições de serviços em até 10 dias após o recebimento da documentação	Capacitar servidores fiscais em ferramentas ágeis de análise e procedimentos de atuação de processos de medição e pagamento de serviços
		Reduzir em 60% a projeção de Despesas de Exercícios Anteriores para o exercício financeiro subsequente	Realizar 12 reuniões mensais de monitoramento da execução orçamentária com todos os gestores de contratos
FR7 – Interrupção de serviços operacionais	OC2– Captar os recursos orçamentários necessários à ampliação da demanda por serviços operacionais	Estimar os gastos com custeio para o quadriênio 2024-2028	Elaborar planejamento de gastos de custeio do Campus para o quadriênio 2024-2028
		Definir o orçamento anual subsequente até o dia 20/12 do exercício financeiro vigente	Definir estimativa anual de gastos para o exercício financeiro subsequente até 20/12 de cada ano
		Captar suplementação via emendas parlamentares para 30% do orçamento anual de custeio	Realizar reuniões de sensibilização e captação de recursos com a Reitoria, Ministérios e lideranças políticas do executivo e legislativo federal

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO



Esta proposta de intervenção foi elaborada a partir da experiência de um Técnico em Assuntos Educacionais com as rotinas, demandas, limitações e desafios enfrentados no exercício do cargo de Administrador em um Campus Universitário Federal, com base nas técnicas, nos métodos e na supervisão acadêmica docente durante a disciplina Planejamento Estratégico do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS) e na fase de orientação.

A proposta tem como premissa o alinhamento entre os elementos do Planejamento Estratégico e dos métodos BSC e OKR demonstrado nos quadros e tabela. Por se tratar de um produto técnico aplicado em uma organização pública, foram utilizadas referências normativas externas e internas à Universidade Federal analisada, como o seu Estatuto Geral, Regimento Interno e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023 – 2027, documento de planejamento e apoio para a tomada de decisão da autarquia, assim como além de referências teóricas consolidadas da literatura acadêmica sobre as metodologias e ferramentas adotadas.

Como resultado, o Planejamento Estratégico com BSC e OKR (PE-BSC/OKR) é uma proposta de intervenção modelo, elaborada com o objetivo de apresentar a metodologia e sensibilizar os gestores sobre sua relevância de sua adoção como instrumento central de planejamento da unidade administrativa analisada e do próprio Campus Universitário Descentralizado, considerando as principais dificuldades e os maiores desafios verificados para o gerenciamento dos recursos disponíveis e cumprimento das obrigações institucionais da unidade.

Para a sua implementação são sugeridas as seguintes etapas:

1 - Planejamento dos trabalhos:

➤ **Sensibilização da gestão superior e equipe técnica:** etapa prévia a elaboração do plano estratégico, deve ser realizada em reunião única com a gestão da unidade com o objetivo apresentar a metodologia, os objetivos e os resultados esperados com e implementação do Planejamento Estratégico associado às metodologias BSC e OKR para um Campus Descentralizado. Ao término da reunião deve-se obter a autorização formal para início dos trabalhos e a designação de uma comissão de servidores para a realização dos trabalhos.

2 - Elaboração do PE BSC-OKR:

➤ **Realização do diagnóstico do ambiente organizacional:** primeira etapa do planejamento, tem como objetivo identificar e priorizar os fatores internos e externos que possam interferir na execução de suas atividades e alcance dos seus objetivos institucionais, através das matrizes Pestel, Eisenhower, SWOT e SWOT Quantitativa. Deve ser realizada com a participação obrigatória dos gestores.

➤ **Elaboração da Identidade Organizacional:** engloba a definição dos elementos da identidade organizacional (missão, visão e valores) que definem uma organização para efeitos de um Planejamento Estratégico como definido por Kaplan e Norton (2004). Esta etapa deve ser realizada com a participação dos gestores e demais servidores da unidade tendo como referência as atribuições e competências institucionais definidas em normativos externos ou internos, como a lei de criação do órgão ou autarquia, seu Estatuto e demais documentos semelhantes.



- **Definição dos Direcionadores Estratégicos:** realizada com a participação dos gestores e servidores da unidade analisada para a definição do Mapa Estratégico, seus objetivos, indicadores e metas do plano estratégico. Sugere-se a adequação das dimensões estratégicas propostas na literatura para a realidade das organizações públicas e a definição de poucos objetivos e indicadores por dimensão.
- **Definição dos OKR's e planos de ação:** etapa final de elaboração do planejamento, implica na definição dos objetivos, resultados chave e iniciativas estratégicas incluídas em planos de ação com duração trimestral, definidos com a participação obrigatória de todos os servidores envolvidos na execução das ações estratégicas pactuadas e definição de responsáveis pela execução de cada ação. É sugerida a capacitação prévia dos servidores na metodologia OKR para melhor compreensão sobre conceitos e instrumentos do método (Resultados e Objetivos Chave) e a elaboração do Painel Estratégico BSC/OKR, com o resumo das correlações entre metodologias utilizadas.



Para a sua implementação são sugeridas as seguintes etapas (Figura 9):

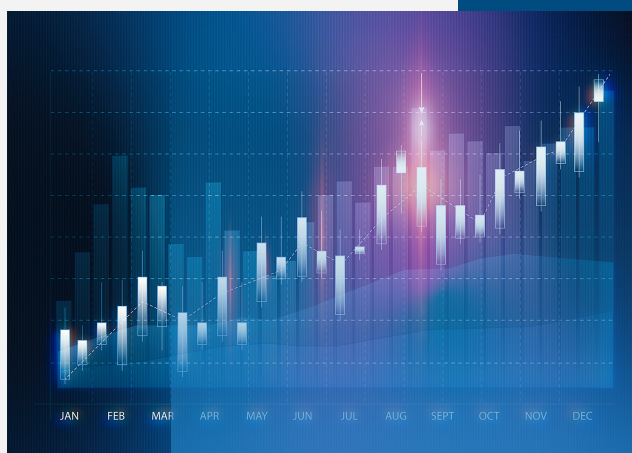
3 - Execução do Plano de Ação OKR:

- Etapa crucial para o sucesso do planejamento estratégico, realizada pelos setores ou servidores responsáveis informados nos planos de ação, com o apoio contínuo da gestão da unidade e da equipe de apoio ao planejamento para dirimir dúvidas eliminar entraves ou mitigar os seus efeitos sobre as ações e o alcance dos objetivos pactuados.

4 - Avaliação do Plano de Ação OKR:

- Etapa contínua realizada pela gerência da unidade com os setores internos e responsáveis para o acompanhamento dos indicadores definidos no Plano de Ação OKR, dos resultados alcançados e revisões considerando a experiência de aplicação do método e as correções ou adaptações necessárias. A exclusão de iniciativas estratégicas concluídas, inclusão de novas iniciativas complementares ou a correção das iniciativas podem ser realizadas. Apesar da literatura recomendar a avaliação trimestral, por se tratar da primeira experiência do órgão com a metodologia OKR, sugere-se:

- A realização de **avaliações mensais** com cada responsável ou setor envolvido;
- A realização de **duas avaliações semestrais obrigatórias** para a revisão do Plano de Ação OKR no seu primeiro ano de execução, com a participação de todas as subunidades, servidores e a Gestão Superior do Campus;
- Realização de uma reunião anual de revisão do Planejamento Estratégico com BSC e OKR para o ciclo subsequente.



O sucesso da implementação do Planejamento Estratégico com BSC e OKR está condicionado ao comprometimento da gestão da unidade com todas as etapas, especialmente as da fase de execução e avaliação contínua dos planos de ação OKR e adoção de correções necessárias, tendo como principais benefícios esperados:

- Instituir uma cultura de planejamento definida em bases técnicas e capaz de responder aos desafios de curto, médio e longo prazo enfrentados pela unidade;
- Implementar melhorias significativas nos processos internos de trabalho, como a redução de erros, retrabalho, prazos processuais e sobrecarga de servidores/
- Aprimorar os serviços operacionais prestados direta ou indiretamente pela unidade e, principalmente;
- Atender às necessidades da comunidade universitária com qualidade, a ser avaliada sistematicamente.



Quadro 6 - Plano de Intervenção / Painei Estratégico BSC-OKR

 CIDADÃO E SOCIEDADE					
Objetivos (BSC/OKR)	Indicadores (BSC)	Meta BSC/OKR	Resultados-Chave (OKR)	Iniciativas Estratégicas (Ação OKR)	Responsável
S1 – Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários às atividades acadêmicas e administrativas	Percentual de solicitações de fornecimento de material ou prestação de serviço operacional atendidas	Atender a 80% das solicitações de materiais ou serviços operacionais	Reduzir em 50% as inclusões de novas ações no Plano de Contratações Anual após a etapa de cadastro	Elaborar um Plano Contratações estimativo para o quadriênio 2024-2028	Setor de Logística e Licitações
			Executar 80% das ações previstas no Plano de Contratações Anual	Definir um cronograma anual de aquisições e contratações com os setores demandantes de produtos e serviços	Divisão de Administração
			Atender o mínimo de 80% dos pedidos de materiais e serviços das unidades acadêmicas e administrativas	Disponibilizar um formulário eletrônico de avaliação da satisfação e atendimento à demanda do usuário	Setor de Serviços Operacionais
S2 – Prover serviços de apoio operacional de qualidade à comunidade universitária	Nota Média das avaliações da qualidade de serviços operacionais	Alcançar nota de avaliação média igual ou superior a 7	Estabelecer três critérios chave de desempenho e qualidade para um serviço operacional terceirizado	Realizar pesquisa de levantamento de critérios de qualidade de um serviço operacional terceirizado com o público usuário	Setor de Serviços Operacionais
			Implementar um método de avaliação da qualidade de serviços operacionais em pelo menos um contrato terceirizado	Elaborar um formulário eletrônico de avaliação da qualidade de serviços terceirizados utilizando critérios objetivos e estatísticos	Setor de Serviços Operacionais
			Alcançar a nota média 7 nas avaliações da qualidade de serviços terceirizados	Realizar pesquisas mensais da qualidade de serviços operacionais terceirizados	Setor de Serviços Operacionais



PROCESSOS INTERNOS

Objetivos (BSC/OKR)	Indicadores (BSC)	Meta BSC/OKR	Resultados-Chave (OKR)	Iniciativas Estratégicas (Ação OKR)	Responsável
PI1 – Adotar o planejamento como instrumento de gestão	Percentual de execução dos planos de ação pactuados com as subunidades	Concluir o mínimo de 75% dos planos de ação pactuados	Capacitar todas(os) servidoras(es) da unidade em OKR	Buscar parcerias com a ENAP e demais órgãos para a oferta de Capacitação em OKR	Divisão de Administração
			Cumprir o cronograma de acompanhamento e avaliação das ações estratégicas	Realizar reuniões mensais de check-in dos planos de ação com os setores vinculados nas datas predefinidas	Divisão de Administração
			Concluir 75% das iniciativas estratégicas nos prazos acordados	Disponibilizar atendimento individualizado aos setores até 15 dias antes das datas de entrega das ações estratégicas	Divisão de Administração
PI2 - Fortalecer a comunicação interna	Percentual de ações do Plano de Comunicação executadas	Executar 50% das ações do Plano de Comunicação	Disponibilizar doze informes internos mensais com orientações técnicas, normativas ou procedimentais	Definir temas e necessidades prioritárias com os setores da unidade	Divisão de Administração
			Implementar um Plano de Comunicação da unidade	Instituir uma comissão de servidores para a elaboração do Plano de Comunicação	Divisão de Administração
			Executar o mínimo de 50% das ações definidas no Plano de Comunicação	Realizar reuniões mensais de acompanhamento, avaliação e revisão das ações e seus resultados	Divisão de Administração
PI3 – Aprimorar os processos gerenciais e operacionais	Quantidade de processos críticos otimizados	Otimizar um processo crítico da unidade	Otimizar um processo crítico prioritário definido pela unidade	Definir um processo crítico a ser otimizado com os setores da unidade	Divisão de Administração
			Utilizar documentos padronizados em todas as comunicações e processos administrativos	Instituir uma comissão de servidores para a padronização de documentos internos da unidade	Divisão de Administração
			Reduzir em 30% a ocorrência de devoluções de processo por erro de instrução processual	Emitir portaria normativa com padronização de procedimentos e documentos para o processo crítico otimizado	Divisão de Administração
PI4 – Ampliar o uso de tecnologias da informação e comunicação na gestão dos serviços operacionais	Percentual de solicitações de serviços operacionais processadas via sistema automatizado	Garantir que 50% dos pedidos de material ou serviços sejam processados através de sistema automatizado	Automatizar as solicitações de material ou serviço operacional	Definir uma solução informatizada adequada com o Setor de Tecnologia da Informação	Setor de Logística e Licitações
			Responder às solicitações eletrônicas de material ou serviço em até 48h após o recebimento	Definir e capacitar servidores responsáveis na ferramenta de gerenciamento de pedidos	Setor de Serviços Operacionais
			Avaliar a satisfação do usuário com a resposta dada às solicitações de material ou serviço	Implementar um formulário ou API de avaliação da satisfação	Setor de Logística e Licitações



APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Objetivos (BSC/OKR)	Indicadores (BSC)	Meta BSC/OKR	Resultados-Chave (OKR)	Iniciativas Estratégicas (Ação OKR)	Responsável
AC1 – Assegurar condições para a capacitação contínua dos servidores	Horas de treinamento em cursos de capacitação por servidor	Assegurar a participação de cada servidor(a) em 20h de cursos de capacitação ou aperfeiçoamento	Elaborar um Plano Anual de Capacitação para a unidade	Instituir uma comissão de servidores para a elaboração do plano em até 90 dias	Divisão de Administração
			Incluir as ações de capacitação da unidade no Plano Anual de Capacitação da Universidade	Alinhar as inclusão das demandas da unidade com a Superintendência de Gestão de Pessoas	Divisão de Administração
			Qualificar 100% dos servidores da unidade em rotinas e ferramentas digitais ágeis	Buscar parcerias externas com a ENAP ou outras instituições públicas educacionais	Divisão de Administração
AC2 – Promover a retenção e a transmissão da memória administrativa	Quantidade de manuais de procedimento os elaborados	Elaborar um manual ou procedimento operacional para cada processo crítico de trabalho da unidade	Utilizar o levantamento de atividades de Programa de Gestão do Desempenho (PGD) no mapeamento de processos críticos	Designar comissão para mapeamento de processos administrativos em 90 dias	Divisão de Administração
			Habilitar servidores da unidade no Banco de Facilitadores Internos de cursos da Universidade	Qualificar os servidores nos cursos obrigatórios de formação de facilitadores internos	Divisão de Administração
			Elaborar um manual de procedimento para um processo crítico	Definir um processo crítico para elaboração de um manual	Divisão de Administração
AC3 – Valorizar o bem estar dos servidores no ambiente de trabalho	Nota média das avaliações de satisfação e bem estar no ambiente de trabalho.	Alcançar a nota média 8 nas avaliações de satisfação e bem estar no ambiente de trabalho no primeiro ano de execução do plano.	Realizar dois eventos semestrais de integração com toda a equipe de servidores	Designar uma comissão de servidores para o planejamento e realização de eventos de integração da unidade	Divisão de Administração
			Assegurar a designação de no máximo 2 de contratos de terceirização para cada servidor fiscal	Redistribuir a fiscalização de contratos entre os servidores da unidade	Divisão de Administração
			Alcançar nota média 8 nas avaliações de satisfação e bem estar no ambiente de trabalho	Realizar avaliações de satisfação e bem estar no ambiente de trabalho com os servidores da Divisão de Administração	Divisão de Administração
AC4 – Adequar a infraestrutura administrativa às necessidades da unidade	Percentual de ações do Plano de Adequação de Infraestrutura a executadas	Executar 50% das ações pactuadas no Plano de Adequação da Infraestrutura Administrativa no primeiro ano do plano	Redequear a infraestrutura física às necessidades atuais dos setores e equipes de trabalho	Elaborar um Plano de Adequação da Infraestrutura para o quadriênio 2024-2028	Divisão de Administração
			Assegurar a disponibilidade de espaços, mobiliários e equipamentos de trabalho para todos os servidores	Redefinir as escalas de trabalho presencial dos servidores da unidade com revezamento de estações de trabalho	Divisão de Administração
			Executar 50% das ações previstas no Plano de Adequação da Infraestrutura	Definir ações prioritárias para execução imediata com a Seção de Planejamento e Infraestrutura	Divisão de Administração

ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO					
Objetivos (BSC/OKR)	Indicadores (BSC)	Meta BSC/OKR	Resultados-Chave (OKR)	Iniciativas Estratégicas (Ação OKR)	Responsável
OC1 – Assegurar a execução financeira de contratos prevista para o exercício fiscal vigente.	Percentual de execução de empenhos previstos para o exercício financeiro	Executar 90% dos empenhos previstos para o exercício financeiro no primeiro ano do plano.	Executar 90% da previsão mensal de empenhos de contratos de terceirização	Definir cronograma mensal de medições de serviços para cada contrato de terceirização firmado	Divisão de Administração
			Analisar 100% das medições de serviços em até 10 dias após o recebimento da documentação	Capacitar servidores fiscais em ferramentas ágeis de análise e procedimentos de atuação de processos de medição e pagamento de serviços	Divisão de Administração
			Reduzir em 60% a projeção de Despesas de Exercícios Anteriores para o exercício financeiro subsequente	Realizar 12 reuniões mensais de monitoramento da execução orçamentária com todos os gestores de contratos	Divisão de Administração
OC2– Captar os recursos orçamentários necessários à ampliação da demanda por serviços operacionais	Percentual de recursos captados em relação ao planejamento orçamentário proposto	Assegurar a captação de no mínimo 50% do recurso orçamentário previsto para o exercício financeiro subsequente no primeiro ano do plano	Estimar os gastos com custeio para o quadriênio 2024-2028	Elaborar planejamento de gastos de custeio do Campus para o quadriênio 2024-2028	Divisão de Administração
			Definir o orçamento anual subsequente até o dia 20/12 do exercício financeiro vigente	Definir estimativa anual de gastos para o exercício financeiro subsequente até 20/12 de cada ano	Divisão de Administração
			Captar suplementação via emendas parlamentares para 30% do orçamento anual de custeio	Realizar reuniões de sensibilização e captação de recursos com a Reitoria, Ministérios e lideranças políticas do executivo e legislativo federal	Diretoria do Campus

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

DIEGO SANTANA DE OLIVEIRA SILVA

Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP/UFS).

Contato: adm_diegooliveira@yahoo.com.br

CLÁUDIO MÁRCIO CAMPOS DE MENDONÇA

Pós-Doutorado em Gestão na Católica Porto Business School (2018) na área de Transformação Digital e Capacidades Dinâmicas, Doutorado em Administração pelo PPGA/UFRN na área de Governança de TI e Computação em Nuvem.

Contato: claudiomendonca@academico.ufs.br

ROSÂNGELA SARMENTO SILVA

Doutora em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) e Mestre em Administração pela mesma instituição, com graduação em Administração pela Faculdade Atual da Amazônia.

Contato: rosangelasarmento13@academico.ufs.br



FAPITEC|SE

FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA E À INOVAÇÃO
TECNOLÓGICA DO ESTADO DE SERGIPE

Apoio:

Fundação de Apoio à Pesquisa e Inovação Tecnológica do Estado de Sergipe – FAPITEC

Edital: 03/2023

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.235%2C%20DE%2015,no%20sistema%20federal%20de%20ensino. Acesso em: 05 jan. 2025.

BRASIL. Universidades se valorizam ao prestar serviços às comunidades. Ministério da Educação, 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/73791-universidades-se-valorizam-ao-prestar-servicos-as-comunidades>. Acesso em: 15 dez. 2024.

DOERR, John. Avalie o que Importa. [S.l.]: Alta Books, 2019.

FIA. FIA: Estratégia e Organizações, Marketing, c2023. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/analise-swot/>. Acesso em: 05 de jan.2025

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MORAES, Karine; DOURADO, Luiz. A expansão da rede federal de educação superior no período de 2003 a 2020. Em Aberto, Brasília, v. 36, n. 116, (2023). Disponível em: <https://emaberto.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/5553>. Acesso em: 20 dez. 2024.

Discente: Diego Santana de Oliveira Silva, Mestrando em
Administração Pública

Orientadores: Cláudio Márcio Campos de Mendonça, Rosângela
Sarmiento Silva, Docentes do Programa de Mestrado Profissional em
Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP

Universidade Federal de Sergipe

Agosto de 2025

