

VERSÃO PRELIMINAR

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Guia de elaboração  
para Programas de Pós-graduação  
da **Universidade Federal de Goiás**

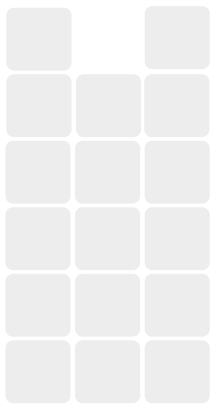




VERSÃO PRELIMINAR

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Guia de elaboração  
para Programas de Pós-graduação  
da **Universidade Federal de Goiás**



# GESTÃO UFG 2022-2025

Angelita Pereira de Lima  
*Reitora*

Jesiel Freitas Carvalho  
*Vice-Reitor*

Israel Elias Trindade  
*Pró-Reitor de Graduação*

Felipe Terra Martins  
*Pró-Reitor de Pós-Graduação*

Helena Carasek  
*Pró-Reitora de Pesquisa e Inovação*

Luana Cássia Miranda Ribeiro  
*Pró-Reitora de Extensão e Cultura*

Robson Maia Geraldine  
*Pró-Reitor de Administração e Finanças*

Sauli dos Santos Júnior  
*Pró-Reitor de Gestão de Pessoas*

Maísa Miralva da Silva  
*Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis*

Salvio Juliano Farias  
*Secretário de Comunicação*

Ricardo Barbosa de Lima  
*Secretário de Promoção da Segurança e Direitos Humanos*

Luciana de Oliveira Dias  
*Secretária de Inclusão*

Vicente da Rocha Soares Ferreira  
*Secretário de Planejamento, Avaliação e Informações Institucionais*

Leandro Luís Galdino de Oliveira  
*Secretário de Tecnologia e Informação*

Rejane Faria Ribeiro-Rotta  
*Secretária de Relações Internacionais*

Poliana Paula Nascimento  
*Secretária de Infraestrutura*

Larissa Santos Pereira  
*Chefe de Gabinete da Reitoria*

Tasso de Souza Leite  
*Coordenador de Assuntos Institucionais da Reitoria*

Aline Santos Leite Medrado  
*Assessora Especial de Assuntos Administrativos da Reitoria*

Júlia Sebba Ramalho Moraes  
*Assessora Especial de Relacionamento de Agenda do Gabinete da Reitoria*

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Guia de elaboração  
para Programas de Pós-graduação  
da **Universidade Federal de Goiás**

# EXPEDIENTE

*Grupo Responsável pela elaboração do E-Book “Planejamento Estratégico: Guia Para Programa de Pós-Graduação da UFG”*

*Secretaria de Planejamento, Avaliação e Informações Institucionais - Secplan/UFG*

Vicente da Rocha Soares Ferreira (Secretário)

Hugo Ferreira Ginú (Secretário Adjunto)

Maria Tereza Tomé de Godoy (Diretora de Planejamento)

Denise Barboza Ribeiro de Castro

Jackelline Ferreira Cordeiro Milhomem

Guilherme Gomes Alves

*Pró-reitoria de Pós-Graduação - PRPG/UFG*

Felipe Terra Martins (Pró-reitor)

Wilson José Flores Junior (Pró-reitor Adjunto)

*Colaboração*

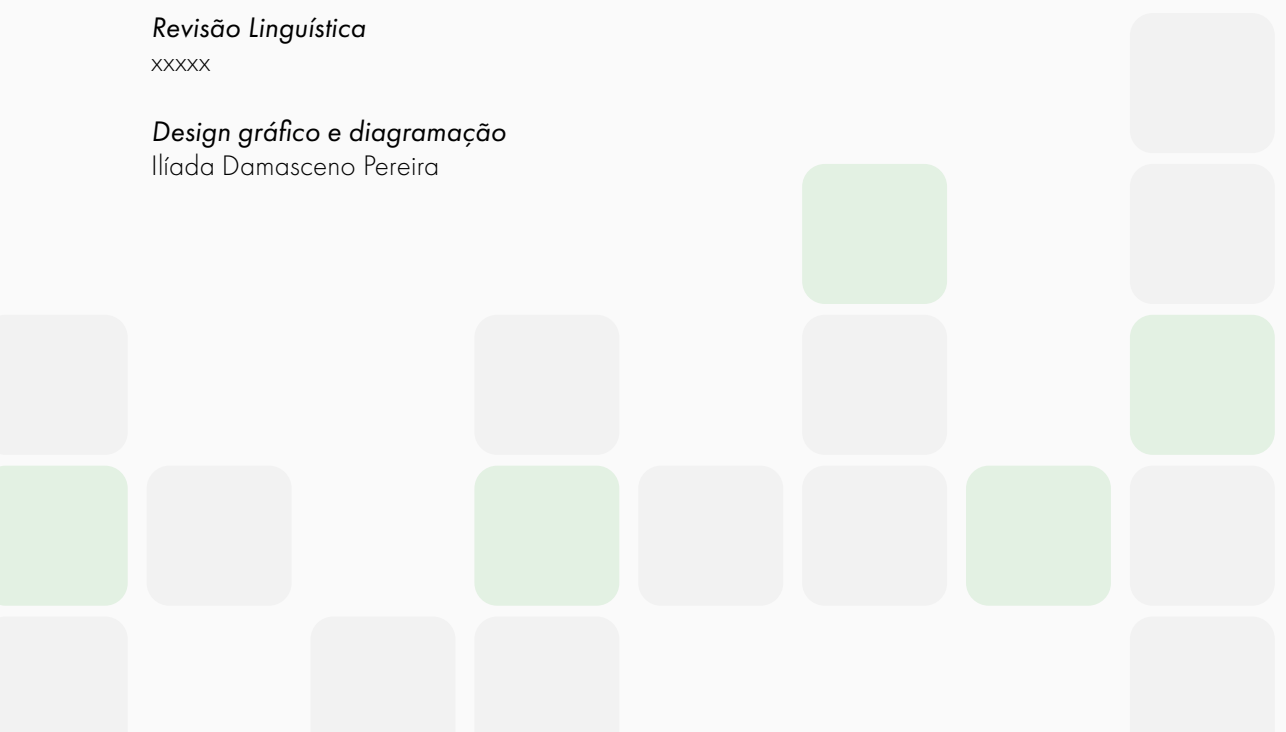
xxxxx

*Revisão Linguística*

xxxxx

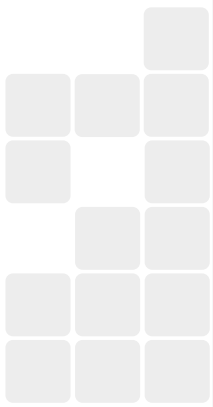
*Design gráfico e diagramação*

Ilíada Damasceno Pereira

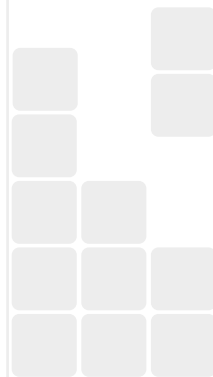


# SUMÁRIO

Apresentação .....	9
Introdução .....	11
<b>1. Conceitos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Planejamento Estratégico .....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Sistematização do Planejamento: Do plano estratégico às ações .....	14
<b>1.2 O BSC .....</b>	<b>15</b>
Leitura complementar .....	16
<b>2. Processo de Planejamento Estratégico .....</b>	<b>17</b>
<b>1ª Etapa: Diagnóstico Organizacional e Análise de Cenário .....</b>	<b>18</b>
Diagnóstico Organizacional .....	18
Na prática: Diagnóstico Organizacional .....	19
Análise de cenários .....	19
Na prática: Análise de cenários .....	20
Leitura complementar .....	22
<b>2ª Etapa: Plano Estratégico .....</b>	<b>22</b>
Identidade Organizacional .....	22
<b>Missão .....</b>	<b>22</b>
Na prática: Elaboração da Missão do PPG .....	23
<b>Visão .....</b>	<b>24</b>
Na prática: Elaboração da Visão .....	24
<b>Valores .....</b>	<b>25</b>
Na prática: Definição dos Valores .....	26



Perspectivas Estratégicas .....	27
Temáticas estratégicas .....	28
Objetivos Estratégicos .....	28
Na prática: Elaboração de Objetivos Estratégicos .....	29
Indicadores e Metas .....	30
Na prática: definir os indicadores de desempenho .....	31
OKRS .....	33
Na prática: OKRs .....	33
Material Disponível .....	34
<b>3ª Etapa: Gestão de Risco .....</b>	<b>35</b>
Na prática: Mapeamento de gestão de risco .....	35
Leitura complementar .....	36
<b>4ª Etapa: Planos de Ação .....</b>	<b>37</b>
Na prática: Elaboração de Planos de Ação .....	39
Leitura complementar .....	42
<b>5ª Etapa: Comunicação para socialização do Plano Estratégico .....</b>	<b>42</b>
Na prática: Socialização do Plano Estratégico .....	43
<b>6ª Etapa: Monitoramento do Plano Estratégico .....</b>	<b>43</b>
Na prática: Monitoramento do Plano Estratégico .....	44
Leitura complementar .....	45
<b>Referência Bibliográfica .....</b>	<b>45</b>



# APRESENTAÇÃO

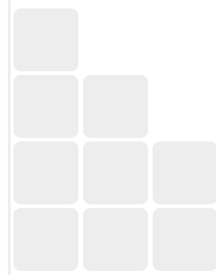
O propósito deste guia é orientar os processos de planejamento dos programas de pós-graduação (PPGs) da Universidade Federal de Goiás (UFG) ao apresentar aos coordenadores(as) e equipes dos PPGs uma proposta metodológica, a partir de teorias, de boas práticas em planejamento estratégico e alinhado às demandas da Capes, para a elaboração e sistematização de planos estratégicos. De maneira prática, este guia aborda os principais conceitos do planejamento estratégico e apresenta técnicas e ferramentas de planejamento estratégico que são aplicáveis a programas de pós-graduação.

Em contextos organizacionais dinâmicos, as habilidades para gerir políticas, programas ou organizações, de forma ampla, sistemática, audaciosa e realista ainda é um grande desafio. Este desafio só pode ser transposto com um plano estratégico sistematizado bem pensado e articulado e que tenha foco, objetivos claros e métricas adequadas para o processo de gestão. Por meio do planejamento estratégico, tático e operacional, busca-se dar forma ao que se deseja alcançar, criando as condições que permitam a elaboração, a execução, o monitoramento e os ajustes constantes de estratégias e ações.

Neste mesmo sentido, as instituições e seus *stakeholders* têm percebido que o plano estratégico proporciona maior efetividade, foco, agilidade, responsabilidade e confiança para todos os níveis das instituições. O planejamento estratégico tem recebido o reconhecimento devido sua importância em nuclear ações com vistas ao cumprimento da missão e alcance de resultados sustentáveis. Deste modo, o planejamento estratégico para os programas de pós-graduação da UFG abarcam, não só as demandas de avaliação que a Capes apropriadamente tem realizado, mas

também a responsabilidade e compromisso do programa para com a comunidade acadêmica e a sociedade.

O Guia de elaboração para programas de pós-graduação da UFG é uma iniciativa da Secretaria de Planejamento, Avaliação e Informações Institucionais (Secplan/UFG) e da Pró-reitoria de Pós-Graduação (PRPG/UFG).

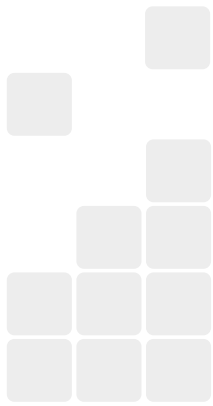


# INTRODUÇÃO

Neste guia de orientação aos processos de planejamento dos programas de pós-graduação (PPGs), abordamos conceitos fundamentais sobre planejamento estratégico, explorando cada etapa do processo de forma detalhada. Desde a elaboração do diagnóstico organizacional e análise de cenários até a definição dos planos de ação e do monitoramento dos resultados, em que cada fase é cuidadosamente abordada na teoria e na prática, direcionada à realidade dos PPGs da UFG.

Na primeira etapa, dedicamos tempo à compreensão do diagnóstico organizacional e à análise criteriosa dos cenários que cercam a organização. No segundo capítulo o(a) leitor(a) encontra orientações teóricas e práticas para a elaboração do plano estratégico a partir do BSC contendo: a identidade organizacional por meio da definição de missão, visão, valores e vocação dos programas de pós-graduação, objetivos estratégicos, indicadores e metas, mapeamento de riscos e planos de ação.

O guia apresenta orientações importantes para a implementação dos planos, e para isso adota robusta estratégia de comunicação no sentido de socializar o plano estratégico. Esse processo é parte fundamental para garantir o sucesso do plano.. Importa destacar que essas etapas são fundamentais para garantir que o plano não seja apenas um conjunto de intenções “engavetadas” em papel, mas sim uma bússola orientadora para o sucesso do programa de pós-graduação.



VERSÃO PRELIMINAR

# 1. CONCEITOS

Para compreensão do processo de planejamento é fundamental explorar conceitos que servem de fundamento para a elaboração dos planos estratégicos, táticos e operacionais. Portanto, neste capítulo abordaremos o conceito de planejamento e como ocorre a organização e sistematização do plano, como forma de alcançar os resultados esperados, tendo como referência o BSC (*Balanced Scorecard*, que em tradução livre são Indicadores Balanceados de Desempenho) como método de elaboração, implementação e monitoramento do Plano por meio de seus indicadores de desempenho.

## 1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento é um processo sistêmico essencial para o estabelecimento de objetivos, a alocação adequada de recursos, a formulação de estratégias e a especificação de ações e estratégias para alcance desses objetivos. Este processo não apenas implica em desenhar o Plano e identificar os recursos necessários para sua implementação, mas também em antecipar e mitigar riscos potenciais, além de identificar oportunidades a serem exploradas no âmbito da instituição. Uma ênfase particular deve ser colocada na definição de metas, buscando o equilíbrio institucional entre metas audaciosas e metas viáveis nos cenários atual e futuro.

Peter Drucker destaca que o conceito de estratégico é originado da palavra *estrategos* que possui uma conotação militar. O verbo *strategize* significa elaborar um plano, com referência ao exército. A linguagem científica tomou este vocabulário para

aplicá-lo em diversos ramos como teoria dos jogos, modelos matemáticos e posteriormente em instituições

“Planejamento Estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”. Drucker (1984), Introdução à Administração

O Plano Estratégico é o ponto inicial na gestão estratégica e, aplicável a instituições de diversos tamanhos e setores. O principal objetivo é implementar ações decisivas para obter resultados significativos, promovendo abordagem proativa na administração das organizações. A ausência de planejamento resulta em desperdício de recursos físicos e humanos, falta de compromisso com os envolvidos e afeta negativamente o desempenho institucional ao não planejar o futuro, não aproveitar oportunidades e não se preparar para mitigar potenciais riscos.

### 1.1.1 Sistematização do Planejamento: Do plano estratégico às ações.

Os resultados efetivos do planejamento acontecem com a sistematização do plano estratégico por meio da elaboração e execução dos **objetivos de longo, médio e curto prazos**. Para isso devem ser elaborados planos táticos e operacionais alinhados ao plano estratégico com foco no alcance da visão estratégica.

O **planejamento estratégico** define a estratégia, considerando toda a instituição e por um período de longo prazo. Frequentemente, os planos estratégicos são elaborados para quatro

anos (um ciclo de gestão no setor público no Brasil), mas esse prazo não é uma regra e podemos encontrar planos estratégicos para dez, vinte ou trinta anos, por exemplo.

**Na dimensão tática**, o planejamento contempla as temáticas, áreas ou departamentos, dependendo do tamanho e complexidade da organização. O foco do planejamento tático são objetivos e metas de médio prazo. Em geral, o plano tático é elaborado para uma vigência de um ou dois anos e tem como responsável pela execução e pelo monitoramento uma área específica. No caso de uma unidade acadêmica ou programa de pós-graduação é importante, e se feito, para períodos acima de um ano, seja feita uma revisão anual, após um processo de avaliação dos resultados.

**A dimensão operacional** é composta de atividades que são planejadas em planos de ação ou projetos e compõem a execução do plano tático. Os planos de ação são elaborados e monitorados pelas equipes e fazem parte do acompanhamento do planejamento estratégico e tático. Mesmo que os processos de trabalhos sejam simples, ter planos de ação ou projetos, facilita muito o todo o processo de gestão do Plano.

## 1.2 O BSC

*Balanced Scorecard (BSC)*, em português “Indicadores Balanceados de Desempenho”, é uma estrutura de gestão e medição de desempenho desenvolvida pelo professor da Harvard University, Robert Kaplan, e pelo consultor David Norton na década de 1990. O BSC é amplamente utilizado por organizações públicas e privadas para o alinhamento entre a estratégia organizacional e os objetivos mensuráveis por meio de indicadores.

O BSC é desenvolvido sobre as perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. Essas perspectivas podem ser alteradas, conforme a natureza e estrutura da organização. São parte dessa ferramenta, objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de tendência e ocorrência, perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997).

O planejamento, quando estruturado pelo BSC permite, traduzir a estratégia em ações tangíveis, medir o desempenho de maneira equilibrada e alcançar seus objetivos de maneira eficaz. O BSC promove uma abordagem integrada para a gestão estratégica e ajuda as organizações a se adaptarem às mudanças do ambiente, além de promover alinhamento estratégico, medição de desempenho holística, comunicação clara, tomada de decisões baseada em dados, adaptação estratégica e melhoria contínua.

Em geral, o BSC é estruturado como um mapa estratégico dividido em diretrizes estratégicas (missão, visão e valores); perspectivas estratégicas; temáticas estratégicas; objetivos estratégicos, indicadores e metas.

### **Leitura complementar**

O link direciona para o site do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), onde se encontram os pilares do processo de formulação da estratégia do MGI iniciado no ano de 2023, com as etapas de forma encaixadas.

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/estrategia-institucional>

## 2. PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento estratégico tem por finalidade proporcionar, de forma sistêmica, a elaboração do plano com foco na execução e no monitoramento dos objetivos, indicadores e metas. Na prática, o processo de planejamento estratégico consiste em cinco etapas, quais sejam: mapeamento e diagnóstico organizacional, elaboração ou revisão das diretrizes estratégicas, elaboração do plano estratégico com objetivos estratégicos, indicadores e metas e a elaboração dos planos táticos das áreas com objetivos específicos, indicadores, metas e planos de ação para o período subsequente.

Para viabilizar a execução do planejamento, os planos táticos são elaborados e revisados anualmente com revisão dos planos de ação para definição das metas e monitoramento dos indicadores estratégicos. A cada período, as metas são definidas conforme resultados do período anterior, análise de cenário interno e externos com análise das avaliações e orientações e gestão de riscos realizadas.

A primeira etapa é a realização do diagnóstico organizacional e a análise de cenários. A segunda etapa, que poderá ser realizada concomitante à primeira etapa, é o mapeamento institucional. Na terceira etapa tem início a elaboração do planejamento estratégico, com a definição da identidade organizacional, a elaboração dos objetivos, indicadores e metas. A quarta etapa consiste na elaboração da gestão de risco a partir dos objetivos definidos na terceira etapa. A quinta etapa é o início do plano operacional com os planos de ação que irão viabilizar a execução de ações para o atingimento dos objetivos e metas definidos no planejamento estratégico. Os resultados são monito-

rados por meio dos indicadores definidos no planejamento, por meio de algum sistema informatizado e criado com o mesmo método. As etapas serão detalhadas a seguir.

## 1ª Etapa: Diagnóstico Organizacional e Análise de Cenário

### Diagnóstico Organizacional

O diagnóstico organizacional é um processo de análise e avaliação de áreas essenciais da instituição para entender a situação atual, identificar possíveis problemas, principais desafios e oportunidades e documentar todos os achados, assim como elaborar recomendações para aprimorar o desempenho da instituição. Além disso, o diagnóstico é fundamental para pautar e orientar os processos de tomada de decisão, assim como para balizar o processo de planejamento.

A análise dos resultados consiste em coletar informações acerca dos temas analisados para a realização de um diagnóstico estruturado que subsidiem decisões e mudanças organizacionais. A análise da instituição refere-se ao esforço de identificação, separação e caracterização dos componentes ou elementos (dados e informações documentadas), que podem constituir-se em uma ameaça ou uma oportunidade, integrando o próprio processo de diagnóstico (Mendonça, Ferreira e Neiva, 2016).

O melhor caminho como método é aplicar a Pesquisa-Ação, linha de pesquisa associada a diversas formas de ação coletiva que é orientada em função da resolução de problemas ou de objetivos de transformação. A Pesquisa-Ação é um processo cíclico, em que se aprimora a prática pela oscilação sistemática e contí-

nua entre a ação no campo da prática e a investigação acerca da própria prática (Rowell, Riel e Polush, 2017).

### **Na prática: Diagnóstico Organizacional**

Recomendamos que façam parte desse diagnóstico documentos que contêm dados e informações que possam auxiliar na análise da situação atual do programa de pós-graduação, como:

- Avaliações e orientações da Capes;
- Autoavaliação institucional (CPA);
- Indicadores e resultados atuais;
- Pesquisa de satisfação;
- Planos estratégicos anteriores;
- Estudos de outras instituições e programas de pós-graduação;
- PPC e APCN;
- Regimentos;
- Normas;
- Outros documentos relevantes.

## **Análise de cenários**

A análise de cenário é um processo crítico para a gestão estratégica de uma instituição. Ela permite avaliar fatores internos e externos que podem afetar o desempenho e impactar nos resultados institucionais. A Matriz SWOT, ou FOFA, é uma das ferramentas mais amplamente utilizadas para realizar essa análise, que oferece uma estrutura sistemática e objetiva para identificar cenário interno a partir das forças (*Strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) e cenário externo com análise das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*).

Existem diversas formas de fazer a análise SWOT e a escolha dependerá da estratégia, recursos financeiros e humanos disponíveis e prazo para conclusão da análise de cenários.

### Na prática: Análise de cenários



Recomendamos que participem da análise de cenário os gestores, os coordenadores de programas, e os profissionais que trabalham diretamente na gestão organizacional ou do programa:

#### 1ª Etapa: Identificação das variáveis do ambiente interno e externo

1. Quais as oportunidades que a instituição ou o programa pode aproveitar no período para o qual foi pensado o plano?
2. Quais são as potenciais ameaças que a instituição/programa pode enfrentar no período subsequente?
3. O que o programa faz bem feito? No que o programa é referência em qualidade?
4. O que o programa precisa melhorar? O que falta para aproveitar ainda mais as potenciais oportunidades e os pontos fortes?

Além desse tipo de pergunta é importante fazer análise de documentos institucionais como estatuto, regimento, relatórios de gestão, políticas institucionais entre outras. Outra fonte importante

de informações para o cenário é pesquisar organizações semelhantes e a área de atuação da instituição.

### **2ª Etapa: Análise das variáveis**

Análise das variáveis internas e externas identificando os pontos críticos do ambiente interno que possam impactar nas oportunidades e ameaças identificadas.

1º Passo: Qual o impacto da "Fraqueza XX" para agravar/potencializar a "Ameaça XX"

2º Passo: Qual o impacto da "Força XX" para neutralizar/minimizar a "Ameaça XX"

3º Passo: Qual o impacto da "Fraqueza XX" para aproveitar a "Oportunidade XX"

4º Passo: Qual o impacto da "Força XX" para potencializar a "Oportunidade XX"

Atribua para cada resposta a seguinte categorização:

1. Insignificante
2. Baixo
3. Moderado
4. Grande
5. Catastrófico

### **3ª Etapa: Ações preventivas e corretivas**

Elabore ações que possam mitigar o impacto das fraquezas e das ameaças e potencializar as forças e oportunidades identificadas.

### **4ª Etapa: Priorização das ações**

Conforme o resultado da análise das variáveis (2ª Etapa) priorize as ações elaboradas na 3ª Etapa.

Observação: a análise de cenário deve ser analisada para substanciar a elaboração dos objetivos estratégicos conforme a estratégia definida.

### Leitura complementar

O artigo do link abaixo explica a Matriz SWOT como uma ferramenta crucial para análise de cenários empresariais, destacando a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para embasar decisões estratégicas.

<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/entenda-matriz-swot/>

## 2ª Etapa: Plano Estratégico

### Identidade Organizacional

#### Missão

A missão representa a essência da razão de existir ou vocação do programa de pós-graduação (PPG). Deve ser uma declaração clara e objetiva e ao mesmo tempo inspiradora para que todos os envolvidos/interessados de alguma forma com a instituição (*stakeholders*) compreendam o propósito de existência e estejam alinhados com os resultados propostos na missão institucional.

A missão é a expressão formal que sintetiza o propósito fundamental da instituição, respondendo à indagação: "Qual é o nosso compromisso essencial?". Ela define o que a instituição busca realizar e para quem. Por exemplo, a missão de uma instituição de pesquisa pode ser "avançar o conhecimento científico e contribuir para solucionar problemas globais por meio da pesquisa

de alta qualidade”. Ou ainda: “ser uma universidade dedicada à formação de pessoas, em um ambiente intelectualmente virtuoso, decorrente da produção do conhecimento, obtida por meio da pesquisa acadêmica e da produção artística e cultural”, que é a missão da UFG.

Salienta-se que no caso dos programas de pós-graduação a missão deve ser alinhada à missão da UFG. Portanto, a missão neste caso deve representar uma especialidade dentro da missão da UFG, que deve ser citada em todos os documentos institucionais.

### **Na prática: Elaboração da Missão do PPG**

#### **1. Qual a razão de existir do programa de pós-graduação?**

Observação: Procure responder com o verbo no infinitivo (ex: aumentar, diminuir, eliminar, etc). Trata-se da explicação do problema que se pretende atuar ou benefício a ser criado.

#### **2. Para quem existe o programa de pós-graduação?**

Observação: Devem-se buscar respostas para as perguntas: quem são os beneficiários diretos? Ou, qual segmento o programa vai atuar?

#### **3. Qual a vocação do programa de pós-graduação?**

Ex: A vocação do PPG é formar pesquisadores e profissionais capazes de produzir conhecimento e soluções nas áreas de atuação [área].

Exemplo:

Ser um Programa com foco na inserção local, regional e nacional, realizando pesquisas e desenvolvimento tecnológico inovadores em [área], contribuindo para a diminuição das assimetrias regionais, promovendo a formação de profissionais versáteis, de alto nível, multidisciplinares e com pensamento crítico qualificado.

## Visão

A visão de um programa representa sua projeção futura, delineando o que o programa aspira alcançar em um período de médio a longo prazo. Ao contrário da missão, que possui uma natureza mais duradoura, a visão institucional é suscetível a revisões periódicas devido às mudanças no cenário organizacional. Essa perspectiva voltada para o futuro responde à indagação fundamental: “Como desejamos ser reconhecidos e o que almejamos conquistar?”. Ela oferece uma descrição do estado desejado da instituição em um horizonte temporal específico.

Por exemplo, uma visão pode ser considerada como “tornar-se uma referência global em pesquisa e inovação tecnológica nos próximos cinco anos”. Esse horizonte temporal específico proporciona uma direção clara para a instituição, orientando suas iniciativas e metas em busca do desenvolvimento desejado.

### **Na prática: Elaboração da Visão**

1. Onde queremos estar daqui a \_\_\_ anos ?  
Deve exprimir uma conquista estratégica de grande valor, a longo prazo. Onde e de que forma gostaríamos de estar no futuro? Qual é nosso futuro desejado?
2. De que forma queremos estar daqui a \_\_\_ anos?  
Deve exprimir uma conquista estratégica de grande valor, a longo prazo. Onde e de que forma gostaríamos de estar no futuro? Qual é nosso futuro desejado?
3. Qual o futuro desejado para o programa?
4. Como queremos estar daqui a \_\_\_ anos?  
Observação: Recomenda-se a indicação de espaço (nacional,

regional, municipal, etc) e tempo (2025, 2030 etc) na descrição da Visão.

**Exemplos**

Ex: Ser referência em formação de qualidade e inclusiva em pesquisa e inovação no Centro-Oeste, até 2028, nas áreas de [área].

## Valores

Os valores institucionais constituem a espinha dorsal de uma instituição, moldando sua cultura, orientando suas ações e representando sua identidade. Desempenham um papel fundamental na construção de uma instituição ética, coesa e eficaz. Isso vale para um programa de pós-graduação na avaliação da Capes.

Esses valores são os princípios fundamentais que direcionam o comportamento e as decisões de uma instituição, representando suas crenças e padrões éticos compartilhados. Funcionam como uma bússola moral intrínseca à cultura organizacional, desempenhando um papel crucial na definição da identidade e da direção da instituição.

Definir valores autênticos é desafiador. É imperativo que sejam verdadeiros e genuínos, refletindo a realidade da instituição, e não apenas uma aspiração. Além disso, devem ser comunicados e incorporados em todas as operações e decisões para alcançar eficácia. Esses valores devem guiar o comportamento dos colaboradores nas relações com stakeholders e entre equipes, devem nortear a tomada de decisões éticas, devem criar a identidade organizacional e promover o alinhamento dentro da instituição, orientando as pessoas em como se comportar dentro de determinados padrões éticos.

Os valores são princípios éticos que orientam o comportamento da instituição, da equipe e nas interações com stakeholders. São a base da cultura organizacional, determinando a maneira como opera. Alguns valores podem incluir integridade, respeito, inovação, responsabilidade e colaboração.

Do ponto de vista dos princípios norteadores que não podem ser abandonados, o programa deve considerar a importância de valores como integridade e responsabilidade tanto nas relações com sua equipe quanto com seus stakeholders. A integridade é fundamental para manter a confiança e a credibilidade, enquanto a responsabilidade garante que a instituição cumpra seus compromissos de maneira ética e transparente.

### **Na prática: Definição dos Valores**

1. Qual o valor que melhor expressa o desejado para o programa?
2. Quais os princípios morais e éticos que norteiam o programa?
3. Qual o valor desejado para o programa?

Observação: Neste ponto o foco está nos valores e crenças. Buscam-se, aqui, os princípios básicos instituídos, compartilhados e seguidos no programa

#### **Exemplos:**

- Excelência Acadêmica;
- Integridade;
- Respeito;
- Colaboração;
- Inovação;
- Responsabilidade social e ambiental;
- Aprendizado ao longo da vida;

- Equidade e justiça;
- Transparência;
- Empreendedorismo;
- Cidadania global;
- Humanismo.

## *Perspectivas Estratégicas*

As perspectivas estratégicas são enfoques que uma organização adota para guiar suas decisões e ações em direção ao alcance de seus objetivos de longo prazo. Portanto, representam as diferentes dimensões de análise que devem ser consideradas ao formular e implementar a estratégia.

As perspectivas estratégicas são definidas pela instituição. No caso das unidades acadêmicas e Programas de Pós-graduação essa etapa não é necessária, mas é importante saber o que cada perspectiva representa.

### ***Perspectiva da Sociedade***

Engloba **temáticas de áreas finalísticas** com foco na atuação principal e na relação com a sociedade.

### ***Perspectiva dos Processos Internos***

Auxilia os gestores na identificação dos processos internos críticos da instituição, fundamentais para alcançar os objetivos da perspectiva finalística.

### ***Perspectiva de Desenvolvimento Organizacional***

A perspectiva de aprendizagem e conhecimento é oferecer a estrutura de desenvolvimento e formação da equipe para possibilitar a consecução de objetivos para as outras três perspectivas.

### ***Perspectiva financeira***

A Perspectiva Financeira oferece as medidas necessárias para garantir que todos os objetivos contidos nas outras perspectivas estejam alinhados e sejam viáveis financeiramente, além de garantir o equilíbrio na saúde financeira da instituição

## ***Temáticas estratégicas***

Assim como as perspectivas estratégicas, as temáticas são definidas na dimensão estratégica da gestão. No caso da UFG, as temáticas, assim como as perspectivas foram definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Temáticas estratégicas referem-se a áreas ou tópicos de atuação de importância estratégica para uma instituição. As temáticas representam os principais temas ou atividades que a instituição precisa abordar para alcançar seus objetivos estratégicos.

As temáticas podem abranger uma ampla variedade de áreas, como ensino, pesquisa, extensão, gestão de projetos, inovação, sustentabilidade, qualidade, desenvolvimento de produtos, entre outras. As temáticas estão diretamente relacionadas à cadeia de valor da instituição com as áreas finalísticas e áreas meio ou de suporte.

## ***Objetivos Estratégicos***

A elaboração dos objetivos estratégicos é a etapa primordial do planejamento estratégico. O cumprimento desses objetivos visa alcançar a Visão Organizacional previamente estabelecida e respaldar a execução da Missão Organizacional. Para a elaboração deve ser considerado o cenário atual interno e externo e a prospecção do cenário futuro. Os objetivos estratégicos

remetem à análise ambiental realizada para que haja coerência entre os elementos do Planejamento Estratégico.

### **Na prática: Elaboração de Objetivos Estratégicos**

Como elaborar objetivos estratégicos:

1. Frase curta;
2. Iniciar com um verbo de ação no infinitivo;
3. Deve representar uma estratégia para o período do plano;
4. Tem que ser possível de ser executado e monitorado;
5. Nome de fácil entendimento;
6. Baseado no plano de gestão e/ou outros documentos importantes da Unidade;
7. Deve estar relacionado a algum objetivo estratégico da UFG;
8. Não há necessidade de estabelecer critérios como: com qualidade, com presteza;
9. Não é necessário indicar a instituição. Ex.: no PPG, na UFG;
10. Estrutura do objetivo: Verbo + descrição do conteúdo.

1. Pensar soluções inovadoras para o ensino de qualidade.  
( ) Certo ( X ) Errado [não há como ser monitorado]

2. Assessorar a otimização da gestão por meio de projetos e processos  
( ) Certo ( X ) Errado [não é um objetivo estratégico, é a finalidade do órgão]

3. Melhorar o processo de monitoramento e controle dos projetos de infraestrutura  
( X ) Certo ( ) Errado

4. Incentivar a ampliação das ações de extensão  
( ) Certo ( X ) Errado [não há como ser monitorado]

5. Gerir os processos relacionados ao planejamento  
( ) Certo ( X ) Errado [não é um objetivo estratégico, é a finalidade do órgão]

6. Implantar o processo de gestão de estudos estratégicos e diagnósticos institucionais  
( X ) Certo ( ) Errado

## *Indicadores e Metas*

Indicadores estratégicos tem como finalidade mensurar os resultados dos objetivos estratégicos. De acordo com Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009), o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objetivo da observação. A meta é o resultado esperado de forma quantificada e auditável dos indicadores. As metas são temporais e estritamente ligadas a prazos, ou seja, precisam ser programadas para alcance diário, semanal, mensal ou anual, por exemplo. Existem diferentes formas de se classificar os indicadores, entre as mais usuais está a classificação em **indicadores de esforço e de resultado**. No caso dos objetivos estratégicos devem ser definidos indicadores de resultados. Os **indicadores de esforço** estão relacionados aos insumos e aos processos de trabalho. Esses indicadores permitem analisar as causas antes que os efeitos ocorram, sendo apropriados para a mensuração de planos de ação, projetos e iniciativas. Os **indicadores de resultado** são consequências das ações, avaliando o impacto dos produtos e serviços oferecidos, sendo mais apropriados para a avaliação final do alcance dos objetivos.

Observação: Quando um sistema de mensuração possui apenas indicadores de esforço, reflete uma maior preocupação com os meios, com os processos de trabalhos, do que com os resultados. Por outro lado, caso tenha apenas indicadores de resultado, pode haver falta de conexão entre a estratégia, os processos e os resultados. O ideal é contar com um sistema equilibrado que inclua indicadores de resultado e de esforço (BAHIA, 2021).

Como distinguir que são indicadores?

Diferença entre dado, informação e indicadores

Dados	Informações	Indicadores
É uma informação disponível que ainda não foi organizada e tratada. Pode ser apresentada como número, texto e outros. Exemplo: número de atendimento.	É um dado que já foi organizado e tratado como em um relatório. Exemplo: número de atendimento realizado por setores.	É uma variável que precisa ser acompanhada para verificar o desempenho, esforços e resultados. Exemplo: tempo médio de atendimento realizado.

### Na prática: definir os indicadores de desempenho

Para definir os indicadores de desempenho da instituição as perguntas a seguir devem ser respondidas:

**1º Passo = A partir do objetivo estratégico verifique quais os objetos de mensuração estão naquele objetivo.**

Exemplo:

Objetivo estratégico: Otimizar a articulação, aderência e atualização das linhas de pesquisa do programa.

*Relação com a ficha de avaliação da Capes: Articulação, aderência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular, bem como a infraestrutura disponível, em relação aos objetivos, missão e modalidade do Programa. (Incluir na descrição os objetivos e a missão do programa).*

Objeto de mensuração:

Articulação e aderência entre as linhas; atualização das linhas.

- Número de linhas de pesquisa ao final do quadriênio aderentes à(s) área(s) de concentração do PPG, aos objetivos e à missão do PPG

### **2º Passo = Avalie esses objetos de mensuração fazendo as seguintes perguntas**

- Os dados estão disponíveis?
- Os dados são confiáveis?
- Onde os dados estão armazenados?
- Haverá custos para a coleta dos dados?
- Qual a estimativa de custo para coletar os dados?

### **3º Passo = Elaboração do indicador para cada objeto de mensuração.**

Com todos os objetos de mensuração já definidos pode ser elaborado o indicador para aquele objetivo definido inicialmente

Exemplo de indicador:

- Percentual de linhas de pesquisa ao final do quadriênio aderentes à(s) área(s) de concentração do PPG, aos objetivos e à missão do PPG.
  - Fórmula: Número de linhas de pesquisa ao final do quadriênio aderentes à(s) área(s) de concentração do PPG,

aos objetivos e à missão do PPG/Total de linhas de pesquisa do PPG x 100.

- Meta: Desejável 100%.

## OKRS

O framework conhecido como OKRs, sigla para “*Objectives and Key Results*” (objetivos e resultados-chave), é um método proposto por Andy Grove, ex-CEO da Intel, como uma estratégia para unificar esforços dentro da empresa. Sua popularização ocorreu em 1999 quando John Doerr, que trabalhou com Andy Grove na Intel, introduziu o método na Google, transformando-o em uma abordagem globalmente reconhecida para gestão e crescimento empresarial. Hoje podemos afirmar que foco em entregas, e não em processos, no como fazer, tem a influência desse framework, conhecido como OKRs.

### Na prática: OKRs

Os pontos fundamentais para entender os OKRS

- **Objetivo:** Deve ser inspirador e gerar engajamento, a partir da fórmula verbo + o que você fará (motivo/ razão), de forma a implementar processos exponenciais para crescer rapidamente;
- **Key-results:** deve ser mensurável e ambicioso, mas não impossível, a partir da fórmula substantivo + o que você acompanhará de X para Y, de modo alcançá-los.
- **Iniciativas:** tarefas a serem realizadas para que o objetivo seja alcançado, assim como as *key-results*.

Tipos de metas:

- *Roofshot*: é um tipo de objetivo nos OKRs pelo qual um time se compromete a alcançar 100% da meta ao fim de um ciclo/período do plano.
- *Moonshot*: ou objetivos aspiracionais - objetivos desenhados para motivar e inspirar as pessoas a aspirarem algo mais elevado ou desejado. Parecem ser objetivos "impossíveis" de serem alcançados por sua ousadia e períodos mais longos. Por isso mesmo, desafiam os times a "sair da caixa". Para esse tipo de objetivo, pode-se considerar sucesso quando se cumpre entre 60% e 70% do estipulado.

Observação: Recomenda-se que dentre as metas criadas, 85% a 90% devem ser *roofshot*, enquanto 10% e 15% deverão ser *moonshot*. O acompanhamento dos OKRs deve ser feito por meio de reuniões chamadas *check-in*, em encontros breves, focando na clareza das situações e as sugestões de soluções para melhorar resultados.

Assista o vídeo no Canal do Ministério da Gestão e Inovação com o tema "OKRs no Setor Público - Estratégia Orientada a Resultados".

<https://www.youtube.com/watch?v=EKzFHZvyuKM>

### Material Disponível

A Secplan e a PRPG elaboraram, a partir das orientações da Capes, sugestões de indicadores relacionados às dimensões avaliadas pela Capes: 1. Programa, 2. Formação e 3. Impacto na Sociedade

[https://drive.google.com/file/d/1upYxa6YASonUm2FJ0CiqLKR-kbELz5wNf/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1upYxa6YASonUm2FJ0CiqLKR-kbELz5wNf/view?usp=drive_link)

Obs: Acesso restrito à comunidade acadêmica da UFG



## 3ª Etapa: Gestão de Risco

A gestão de risco é um processo que deve fazer parte do planejamento estratégico e tem por objetivo identificar, avaliar e mitigar os riscos. Para isso, a gestão de risco envolve a aplicação de técnicas para entender e lidar com incertezas que podem afetar negativamente os objetivos e metas estabelecidos. É necessário incluir a análise e avaliação dos riscos potenciais, a implementação de medidas preventivas e de contingência, bem como o monitoramento contínuo do ambiente operacional para identificar novos riscos ou mudanças nos existentes.

### **Na prática: Mapeamento de gestão de risco**

Selecione os objetivos estratégicos que foram elaborados durante o processo de planejamento e identifique o(s) risco(s) potenciais que podem impactar, assim como a probabilidade e o impacto que podem causar no alcance do objetivo estratégico em análise. Para realizar a gestão do risco identificado, a equipe deve analisar os possíveis gatilhos para a gestão de risco ser realizada e a iniciativa que deve ocorrer (*aceitar, transferir, prevenir ou mitigar*). Por fim é importante já agir por meio da técnica de planos de ação. A seguir apresenta-se uma sugestão de estrutura para análise e gestão de risco

Descrição do Risco			
Risco	Objetivo impactado	Probabilidade	Impacto
		Remota Baixa Moderada Alta Muito alta	Insignificante Baixo Moderado Grande Catastrófico
Gestão do Risco			
Iniciativa	Gatilho	Plano de Ação Proposto	
Aceitar Transferir Prevenir Mitigar			

### Leitura complementar

O artigo a seguir destaca a importância da gestão de riscos como parte integrante das práticas de Governança Corporativa, ressaltando a necessidade de identificação, avaliação e mitigação de riscos para o sucesso organizacional.

<https://www.sinescontabil.com.br/monografias/artigos/A-importancia-da-gestao-de-risco-aliada-as-praticas-de-Governancia-Corporativa.pdf>

O manual operacional sugerido a seguir apresenta as diretrizes e orientações práticas para a implementação de políticas e procedimentos de controle interno, destacando a importância da transparência, ética e responsabilidade na gestão pública.

[https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74036/1/Manual\\_Operacional.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74036/1/Manual_Operacional.pdf)

10 passos para a boa gestão de risco

O gerenciamento de riscos é um elemento essencial para a boa governança, pois contribui para reduzir as incertezas que envolvem a definição da estratégia e dos objetivos das organizações públicas e, por conseguinte, o alcance de resultados em benefício da sociedade.

[https://portal.tcu.gov.br/data/files/3F/D5/65/C0/27A1F6107AD96FE6F18818A8/10\\_passos\\_boa\\_gestao\\_riscos.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/3F/D5/65/C0/27A1F6107AD96FE6F18818A8/10_passos_boa_gestao_riscos.pdf)

## 4ª Etapa: Planos de Ação

Plano de ação é um conjunto de tarefas que se relacionam para uma entrega específica ou um produto relacionado ao planejamento estratégico. O plano de ação está no nível operacional do planejamento, ou seja, na execução de um conjunto de ações que propiciam resultados efetivos aos resultados estratégicos. As ações contidas no plano de ação devem ser concretas e mensuráveis. O plano de ação está estruturado para auxiliar na

elaboração, na execução e no monitoramento do planejamento operacional das áreas.

O 5W2H é um método simples para organizar e estruturar o plano de ação. Existem sete variáveis componentes do plano de ação. Pode-se colocar outras variáveis ou mesmo não se utilizar todas as variáveis. Por exemplo: pode ser que planejar o custo de determinada ação não seja viável ou não se tenha segurança sobre a disponibilidade de recursos para determinada ação. Isso não inviabiliza a elaboração de um plano como um instrumento de gestão de determinado plano estratégico. A seguir apresenta-se como se organiza um PA.

1. What (O que): definição da ação ou tarefa que será realizada. É a descrição clara do que precisa ser feito.
2. Why (Por que): justificativa da realização e necessidade da ação ser realizada. Garante que a tarefa esteja alinhada aos objetivos estratégicos e táticos da instituição.
3. Who (Quem): quem é o responsável pela ação e quem são os envolvidos na execução.
4. When (Quando): prazo ou o momento em que a atividade deve ser executada. O cronograma deve considerar a sequência e a relação necessária entre as ações.
5. Where (Onde): o local de execução das ações ou contexto em que será realizada.
6. How (Como): métodos ou processos que serão utilizados para realizar ação.
7. How much (Quanto): recursos necessários para realizar a ação, como orçamento, recursos humanos, materiais, entre outros.

### Na prática: Elaboração de Planos de Ação

Exemplo:

Nome do Plano de Ação: Aderência Linhas de pesquisa - Missão do PPG

Ações:

- Divulgar e destacar a área(s) de concentração do PPG, os objetivos e a missão do PPG no site do PPG;
- Destacar o objetivo de cada uma das linhas de pesquisa no site do PPG.

#### Informações Iniciais

<b>Nome do plano de ação</b>	Aderência Linhas de pesquisa
<b>Seções envolvidas na ação</b>	PPG
<b>Responsável</b>	Coordenador(a)
<b>Designados [equipe envolvida]</b>	Docente 1 Docente 2
<b>Objetivo relacionado</b>	PPG 01. Otimizar a articulação, aderência e atualização das linhas de pesquisa do programa.
<b>Data de início do Plano de Ação</b>	<b>1 de nov. de 2024</b>
<b>Data de término do Plano de Ação</b>	<b>3 de fev. de 2025</b>

<b>Ação 01</b>	
<b>Nome da ação</b>	Realizar alinhamento e revisão das linhas de pesquisa
<b>Organização responsável pela ação</b>	Unidade Acadêmica
<b>Seções envolvidas na ação</b>	PPG
<b>Responsável pela ação</b>	Docente 1
<b>Participantes [equipe envolvida na execução da ação]</b>	Docente 2
<b>Início da ação</b>	4 de nov. de 2024
<b>Término da ação</b>	2 de dez. de 2024
<b>Progresso da ação</b>	0%
<b>Observação [descrição dos resultados]</b>	Insira um breve relato com detalhamento da execução da ação e com o resultado alcançado.

Ação 02	
Nome da ação	Analisar área(s) de concentração do PPG, os objetivos e a missão do PPG no site do PPG
Organização responsável pela ação	Unidade Acadêmica
Seções envolvidas na ação	PPG
Responsável pela ação	Docente 1
Participantes [equipe envolvida na execução da ação]	Docente 2
Início da ação	4 de nov. de 2024
Término da ação	2 de dez. de 2024
Progresso da ação	0%
Observação [descrição dos resultados]	Insira um breve relato com detalhamento da execução da ação e com o resultado alcançado.

### **Leitura complementar**

O artigo a seguir discute o uso do método 5W2H na consultoria empresarial, enfatizando sua aplicação para planejamento e execução de projetos, detalhando os passos essenciais e exemplos práticos de sua implementação eficaz.

<https://blog.luz.vc/consultoria/5w2h-na-consultoria/>

## **5ª Etapa: Comunicação para socialização do Plano Estratégico**

O propósito da disseminação do plano estratégico visa à divulgação e compartilhamento desse plano com todos os colaboradores, de maneira a envolvê-los e alinhar seus objetivos e metas definidos para o período em questão.

A divulgação do plano estratégico pode ser realizada por meio de diversos canais, incluindo reuniões, apresentações, correspondências eletrônicas, website, intranet, e outros meios.

Criação de material gráfico para divulgação em rede social e site.

1. Criação de materiais para divulgação - Publicação de material informativo nas redes sociais e coleta de sugestões das pessoas que têm algum interesse no Programa.
2. Coleta de sugestões sobre ações estratégicas via redes sociais - Encaminhar material gráfico de divulgação

para os e-mails da comunidade, publicar no site e nas redes sociais.

3. Divulgação - Apresentar o Plano Estratégico a todas as equipes e definir Grupos de Trabalho - GTs para elaboração dos planos de ação nos setores responsáveis.

### **Na prática: Socialização do Plano Estratégico**

Elabore um plano de ação (5W2H) do plano de socialização contendo as seguintes etapas:

1. Definição do objetivo
2. Definição do público-alvo
3. Definição da equipe envolvida na socialização
4. Definição do conteúdo informativo
5. Definição do método da socialização
6. Canais de comunicação
7. Roteiro dos eventos
8. Definição do cronograma

## **6ª Etapa: Monitoramento do Plano Estratégico**

O monitoramento do plano estratégico deve ser realizado de forma constante e sistemática para garantir que as ações planejadas estejam sendo executadas de acordo com o planejado e para que ajustes possam ser feitos, se necessário, para alcançar os objetivos estabelecidos, o que impacta nos indicadores e alcançar as metas definidas. Para isso, a instituição/programa deve instituir GTs de planejamento estratégico, que tem por finalidade o

monitoramento, a revisão e o alinhamento a cada ciclo de gestão da instituição/programa.

### **Na prática: Monitoramento do Plano Estratégico**

O planejamento estratégico deve ser monitorado continuamente e a revisão realizada anualmente pelo comitê de planejamento, com análise dos indicadores estratégicos estabelecidos nos objetivos específicos do programa.

Prazo sugeridos para realização do monitoramento:

**Plano Estratégico - Monitoramento anual.** A sugestão é que a equipe do PPG realize reunião geral com todos os membros do PPG no início do ano. A revisão deve ser composta da análise dos resultados alcançados no período, apresentação das principais entregas, identificação das ações corretivas e ajustes necessários no plano estratégico. Posteriormente, são definidos os planos operacionais do período subsequente para o alcance das metas relacionadas aos objetivos estratégicos.

**Planejamento Tático - Monitoramento trimestral.** A sugestão é que seja definido um cronograma anual a ser realizado com análise de indicadores táticos das áreas e acompanhamento dos indicadores estratégicos parciais.

**Planejamento operacional (planos de ação) - monitoramento mensal.** A sugestão é que os planos de ação sejam monitorados a cada mês pelas equipes, juntamente com análise e alinhamento das expectativas. O cronograma dos planos de ação devem ser verificados semanalmente pelas equipes envolvidas naquelas ações.

*Importante: os resultados dos planos de ação impactam os indicadores do planejamento estratégico e tático. Caso os indicadores não estejam alcançando as metas definidas no planejamento, os planos de ação devem ser revistos e identificados a causa da falta de efetividade das ações.*

### Leitura complementar

No link a seguir você encontra um trabalho que ressalta a importância do acompanhamento contínuo do planejamento estratégico para garantir sua eficácia e adaptabilidade às mudanças do ambiente. Destaca a necessidade de monitorar e avaliar regularmente o desempenho do plano e das estratégias implementadas.

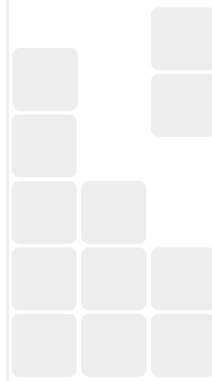
<https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-importancia-do-a-companhamento-do-planejamento-estrategico>

## Referência Bibliográfica

- LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque na tomada de decisão. 1ª ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.
- FILHO, Emilio Herrero. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.A **estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução Luiz Euclides Trinda-de Frazão Filho. 23. ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 1997.
- SCOREPLAN. Guia Prático: como fazer o planejamento estratégico usando OKRS.
- PROPAN-UFRPE - Guia Prático do Planejamento Estratégico na UFRPE.
- DRUCKER, Peter Ferd. Introdução à Administração. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- Bahia, Leandro Oliveira. Guia referencial para construção e análise de indicadores. Brasília:Enap, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/>

GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf> Acesso em: 17/03/2022

- FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. Indicadores de Desempenho – Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais. 3. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 1997.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2004.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, 1992.



VERSÃO PRELIMINAR



**UFG**  
UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE GOIÁS