

Decanato de Administração

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SETORIAL

(2021-2024) - 2ª versão



UnB

FUTURO
É AGORA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SETORIAL

(2021-2024) - 2ª versão

Brasília, novembro de 2023





A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens dessa obra é da área técnica.

Elaboração e informações:

Universidade de Brasília
Decanato de Administração
Campus Universitário Darcy Ribeiro, Gleba A, CEP: 70910-900 Brasília - DF, Brasil
Contato: (61) 3107-0696 | www.daf.unb.br | daf@unb.br

Universidade de Brasília

Reitora: Prof^a Márcia Abrahão Moura
Vice-Reitor: Prof. Enrique Huelva Unternbäumen

Decanato de Administração (UnB/DAF)

Decano: Prof. Abimael de Jesus Barros Costa
Assessor: Jeremias Pereira da Silva Arraes
Secretaria: Magna Valeria de Souza Gomes

Diretorias

[Diretoria de Gestão de Materiais - DGM](#)
Daniel de Macedo da Silva
[Diretoria de Contabilidade e Finanças - DCF](#)
Antônio Marcio Lopes Bezerra
[Diretoria de Contratos Administrativos - DCA](#)
Fernando José Barbato Couto
[Diretoria de Análise e Conformidade Processual - DACP](#)
Gabriela Pereira Cota
[Diretoria de Compras - DCO](#)
Ricardo Silva Rodrigues de Oliveira
[Diretoria de Importação e Exportação - DIMEX](#)
Herlis Gomes Peixoto Junior

Diagramação e normatização

Ana Flávia Lucas de Faria Kama - BCE/UnB
Felipe Santos Ferreira - DAF/UnB

Capa

Foto: Felipe Santos Ferreira - DAF/UnB

Colaboração

Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Economia, Administração e Gestão de Políticas Públicas (PPGCont/FACE/UnB)

Docentes

Prof. Dr. João Abreu de Faria Bilhim
Universidade de Lisboa
Prof. Dra. Andrea de Oliveira Gonçalves
Universidade de Brasília

Discentes

Alínie Rocha Mendes
Anderson Carvalho de Oliveira
Djones Derkyan Teixeira dos Santos
Érico Negrini
Edilson Bezerra da Silva
Gabriela de Abreu Passos
Giuliano Passos Cardoso
Jeremias Pereira da Silva Arraes
Luciana da Silva Moraes Sardeiro
Marcelle Alves de Santana
Raizza Cristina de Oliveira Baptista
Rayane Farias dos Santos
Robert Muzy Furtado
Ronan Pereira Capobiango
Sara Cardoso de Castro

Lista de Figuras

Figura 1 – Pilares estratégicos.....	9
Figura 2 – Organograma do Decanato de Administração (DAF)	12
Figura 3 – Destaques: Questões com maior grau de concordância da equipe DAF.....	21
Figura 4 – Mapa perceptual para Diretoria e nível de satisfação com o clima organizacional.....	22
Figura 5 – Mapa perceptual para Diretoria e nível de concordância com as questões 16 e 32.....	23
Figura 6 – Destaques: questões com maior grau de discordância da equipe DAF.....	23
Figura 7 – Avaliação das competências, segundo a equipe DAF.....	24
Figura 8 – Percentual de respondentes do questionário aplicado à comunidade interna da UnB.....	25
Figura 9 – Destaques: questões com maior grau de discordância da comunidade interna da UnB...	26
Figura 10 – Mapa perceptual para o cargo e nível de concordância com a questão 12.....	27
Figura 11 – Destaques: questões com maior grau de concordância da comunidade interna da UnB	27
Figura 12 – Destaques: questões com maior grau de discordância dos fornecedores.....	30
Figura 13 – Destaques: questões com maior grau de concordância dos fornecedores.....	31



Lista de Quadros



Quadro 1 – Matriz de análise SWOT do DAF	34
Quadro 2 – Objetivos estratégicos do DAF para o período 2021-2024	36
Quadro 3 – Detalhamento dos objetivos estratégicos: ações e indicadores	39



Lista de Tabelas



Tabela 1 – Aspectos para melhoria, apontados pela comunidade interna da UnB.....	28
---	-----------

Sumário

1 INTRODUÇÃO	8
2 O DECANATO DE ADMINISTRAÇÃO	11
2.1 Objetivos e competências do Decanato de Administração – DAF	11
2.2 Organograma do Decanato de Administração – DAF	11
2.3 Objetivos e competências das Diretorias	12
3 IDENTIDADE ESTRATÉGICA	15
3.1 Negócio	15
3.2 Missão	15
3.3 Visão	15
3.4 Valores	16
4 METODOLOGIA	17
5 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	20
5.1 Diagnóstico interno: Equipe DAF	21
5.2 Diagnóstico externo: Comunidade interna da UnB	25
5.3 Diagnóstico externo: Fornecedores de produtos e serviços	29
6 MATRIZ SWOT	33
7 OBJETIVOS	35
ESTRATÉGICOS E AÇÕES	35
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
9 APÊNDICES	50
9.1 APÊNDICE A - Detalhamento das atividades do Planejamento	50
9.2 APÊNDICE B – Diagnóstico (Equipe do DAF)	52
9.3 APÊNDICE C – Diagnóstico (Comunidade interna à UnB)	57
9.4 APÊNDICE D – Diagnóstico (Comunidade externa - Fornecedores)	62

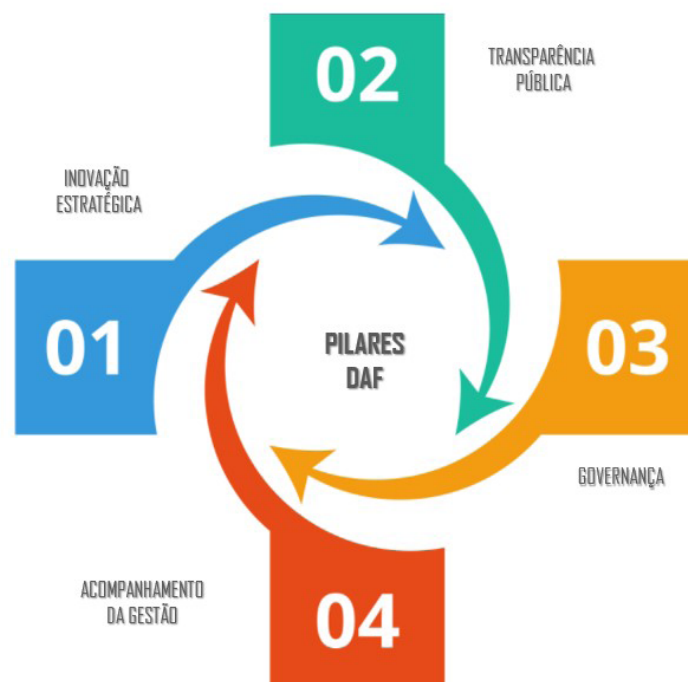
1 INTRODUÇÃO

Este documento apresenta uma atualização do Planejamento Estratégico Setorial do Decanato de Administração da Universidade de Brasília (DAF/UnB) para a gestão 2021-2024, visando possibilitar a execução, coordenação e o acompanhamento dos objetivos estratégicos e metas traçadas pela UnB no seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2023-2028.

A atualização do Plano se deu pelo fato da UnB da publicação da Resolução CAD nº 0054/2023, que aprova o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da UnB. Assim, o DAF em sua versão anterior, tinha previsto como ação estratégica a implementação do PGD até o final de 2022, não sendo possível cumprir essa meta. Contudo, a partir da publicação da nova Resolução CAD, o DAF ajustou o seus objetivos estratégicos e alinou suas ações ao novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023-2028) e constituiu comissão específica para elaborar e acompanhar a implementação do PGD no âmbito do DAF, conforme Ato DAF n. 181/2023.

Este Planejamento está em consonância com os pilares estabelecidos pela gestão do DAF para o período 2021-2024, quais sejam: Inovação Estratégica, Transparência Pública, Governança e Acompanhamento da Gestão.

Figura 1 – Pilares estratégicos



Fonte: Programa de Gestão do DAF para o período 2021-2024

A elaboração deste Planejamento contou com a participação da equipe do DAF e com a colaboração do Prof. Dr. João Bilhim, docente da Universidade de Lisboa (ULisboa), com vasta experiência na área de Administração Pública e Gestão de Recursos Humanos, que, na qualidade de professor visitante da Universidade de Brasília, ministrou disciplina conjuntamente com a professora Andrea de Oliveira Gonçalves (UnB) no Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (PPGCont/FACE). Os discentes matriculados nessa disciplina foram os responsáveis pela análise e consolidação das informações coletadas junto à equipe do DAF, à comunidade interna da UnB (gestores, docentes, técnicos e estudantes) e aos principais fornecedores com que o DAF se relaciona, bem como pela elaboração de uma versão preliminar deste documento. Esse trabalho ocorreu sob a mediação e orientação do Prof. Bilhim, que também esteve em contato com a equipe do DAF, responsável por esta versão final, validada em reuniões realizadas com cada uma das seis diretorias do Decanato.

Esse trabalho em parceria com o PPGCont foi fundamental para agregar um olhar externo e experiente à elaboração deste Planejamento, processando um conjunto relevante de dados. Também sinaliza, de início, para uma mudança de perspectiva do DAF, no sentido da aproximação e do diálogo mais intenso com as unidades acadêmicas da UnB, com vistas a implementar as melhores práticas de gestão para a viabilização das atividades-fim e a solução de problemas complexos

da Universidade, sempre em conformidade com os princípios da administração pública e a legislação vigente, consideradas as especificidades de uma instituição de educação superior.

O ponto de partida para o processo de elaboração de um planejamento estratégico envolve o conhecimento geral dos regulamentos e leis aplicáveis às suas atividades, além do conhecimento específico dos objetivos da instituição (o seu Projeto Político Pedagógico Institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional). De Toni (2016) ressalta que, na elaboração do planejamento, é necessário conhecer as partes interessadas da organização, internas e externas, e suas expectativas. Todas essas informações são relevantes para compor o planejamento estratégico, orientando a visão e a missão da unidade.

Ainda, para assegurar que os resultados pretendidos sejam alcançados, é indispensável tornar público o planejamento a todas as partes interessadas, promovendo a adesão dos atores envolvidos na execução dos objetivos e de toda a organização, bem como realizar um acompanhamento adequado do desenvolvimento das ações e do cumprimento das metas. Essa atividade encontra-se prevista neste planejamento.

Além desta Introdução, este documento está dividido em outras sete seções. Na segunda seção, apresenta-se o Decanato de Administração (DAF), sua estrutura organizacional, bem como as suas competências e das Diretorias que o compõem. Na terceira seção, destaca-se a identidade estratégica do DAF. Em seguida, a quarta seção apresenta a metodologia aplicada na elaboração deste planejamento. Na quinta seção, constam os resultados da etapa do diagnóstico feito pela comunidade interna e externa à UnB e, na sexta seção, a análise dos aspectos internos e externos ao DAF, feita pelos servidores do Decanato, utilizando-se a Matriz SWOT. Por fim, as seções sete e oito, apresentam, respectivamente, os objetivos estratégicos e ações projetados para a gestão do DAF no período 2021-2024 e as referências bibliográficas.

2 O DECANATO DE ADMINISTRAÇÃO

2.1 Objetivos e competências do Decanato de Administração – DAF

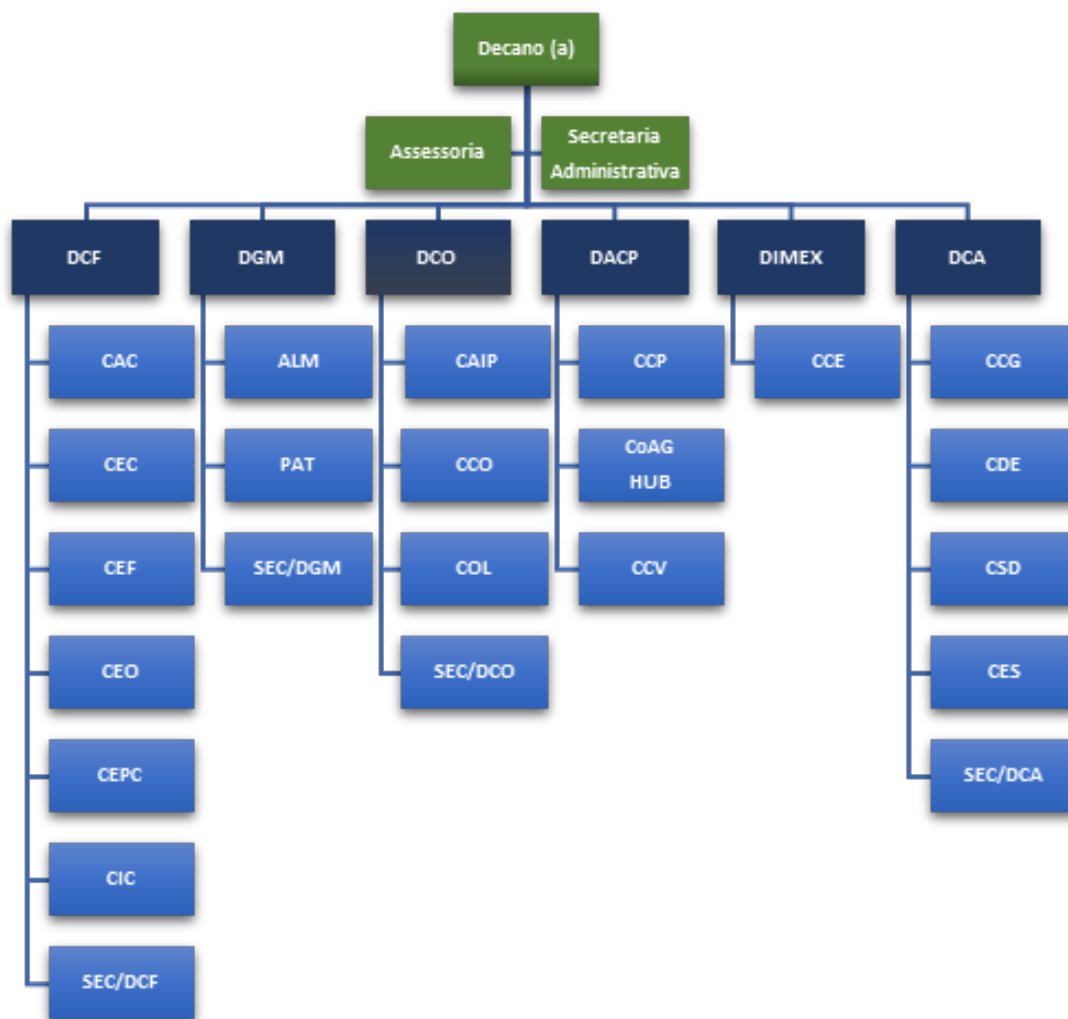
O Decanato de Administração possui delegação de competência para atuar como ordenador de despesas da UnB, nos limites permitidos pela legislação em vigor, e suas atividades estão relacionadas aos principais procedimentos de execução da despesa pública, com base nos recursos consignados no orçamento da Universidade.

O DAF tem como objetivo superintender, coordenar e fiscalizar as atividades relativas à gestão de materiais, às licitações e contratos, à contabilidade e finanças e à importação e exportação de bens e serviços da Universidade de Brasília. Suas competências específicas estão definidas no Art. 21 do Regimento Geral da UnB e detalhadas no Ato da Reitoria nº 1.979/2019, destacando-se a presidência da Câmara de Planejamento e Administração (CPLAD), em conjunto com o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação (DPO).

2.2 Organograma do Decanato de Administração – DAF

O Decanato de Administração está estruturado e organizado hierarquicamente conforme o seguinte organograma, que está em consonância com o estabelecido no Ato da Reitoria nº 1.979/2019:

Figura 2 – Organograma do Decanato de Administração (DAF)



Fonte: Site do DAF (http://daf.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=665)

2.3 Objetivos e competências das Diretorias

A Diretoria de Gestão de Materiais (DGM) objetiva administrar as atividades referentes à gestão de materiais (almojarifado e patrimônio). São atribuições específicas estão definidas no Ato n. 359/2019/DAF, a saber: assessorar o DAF em assuntos relacionados ao patrimônio mobiliário e ao almojarifado; propor políticas e diretrizes relativas a estoque e programação de aquisição e fornecimento de material de uso comum; acompanhar a execução automatizada e propor melhorias no Sistema de Gestão de Materiais e Serviços e no Sistema de Patrimônio; divulgar as informações orçamentárias relativas ao consumo de material de uso comum em estoque aos usuários e à comunidade; informar a Diretoria de Contabilidade e Finanças (DCF) acerca das apropriações, alterações e desapropriações no ativo permanente;

dentre outras atividades relevantes à gestão de materiais; estabelecer as necessidades de aquisição de material de uso comum, bem como elaborar pedidos de compras para formação ou reposição do estoque; realizar o desfazimento dos materiais em desuso no Almoxarifado Central, conforme legislação vigente; fazer a gestão do catálogo de materiais da Universidade de Brasília, sendo área central no desenvolvimento de políticas e diretrizes gerais de catalogação.

A Diretoria de Compras (DCO) tem por objetivo padronizar, orientar, analisar, executar e controlar as atividades relacionadas com as aquisições e contratações de serviços, alienações, concessões, permissões e locações no âmbito da UnB, na forma das modalidades de licitações previstas na legislação vigente. São atribuições específicas da DCO, definidas pelo Ato n. 360/2019/DAF: propor a elaboração e alteração de normas internas acerca dos procedimentos de licitação, contratação direta e gestão de compras, evitando o fracionamento de despesa; apoiar a elaboração das políticas de gestão de riscos nas compras e contratações; propor ao DAF a nomeação de pregoeiros e de comissão de licitação; manifestar interesse em Intenções de Registro de Preços na condição de órgão participante; propor a dosimetria das sanções em processos de penalização de fornecedores inadimplentes, no âmbito da DCO.

A Diretoria de Contabilidade e Finanças (DCF) tem como objetivo coordenar a contabilidade orçamentária, financeira e patrimonial da UnB. Suas atribuições estão definidas no Ato n. 361/2019/DAF, sendo essa Diretoria responsável por: atestar os registros contábeis da UnB, bem como os balanços e demonstrações; prestar apoio técnico contábil às áreas de planejamento, quando da elaboração da proposta, e/ou reformulação do orçamento e dos créditos adicionais; subsidiar o processo de prestação de contas anual da Universidade de Brasília (UnB) a ser submetido à apreciação e aprovação dos órgãos de controle interno e externo; formalizar e assinar os balanços e demais demonstrativos inerentes à contabilidade; assinar documentos bancários e notas de empenho por delegação de competência do Decano de Administração; encaminhar ao DAF o Fluxo de Caixa da UG 154040; encaminhar ao DAF relatório semanal da execução orçamentária e financeira; consolidar as Demonstrações Contábeis da Unidade Orçamentária 26271; propor alterações e adequações na estrutura organizacional da DCF; assessorar o Decanato de Administração (DAF) em assuntos relacionados à sua área de atuação.

A Diretoria de Importação e Exportação (DIMEX) tem por objetivo padronizar, orientar, analisar, executar e controlar as atividades relacionadas à importação de bens, materiais de consumo e serviços, recebimento de doações do exterior, admissão temporária de equipamentos no Brasil; exportação temporária e definitiva; publicações de artigos científicos em periódicos internacionais; inscrições em congressos/eventos internacionais e solicitações para pagamentos de anuidades em associações de classes internacionais, destinados à pesquisa, ao desenvolvimento e ao ensino na UnB, conforme legislação vigente. Suas atribuições estão detalha-

das no Ato n. 362/2019/DAF.

A Diretoria de Contratos Administrativos (DCA) foi criada pelo Ato da Reitoria n. 0204/2019, com o objetivo de unificar e dar maior eficiência à gestão dos contratos administrativos da UnB. Conforme o referido Ato, cabe à DCA: apoiar o planejamento das contratações administrativas, inclusive no que se refere aos procedimentos licitatórios em todas as modalidades; realizar a gestão da execução e o controle da fiscalização; adotar ações de penalização de fornecedores inadimplentes nas contratações administrativas firmadas pela UnB; fazer a gestão de passivos no âmbito da Unidade Gestora do Centro de Seleção e Promoção de Eventos (CESPE).

A Diretoria de Análise e Conformidade Processual (DACP) objetiva a análise da conformidade dos processos quanto ao cumprimento das leis e normas internas, mitigando o risco relacionado às ações sob responsabilidade do DAF. As atribuições da DACP estão definidas no Ato n. 363/2019/DAF, sendo essa Diretoria responsável por: homologar despesas e emissão de empenhos em geral, incluindo os pagamentos de bolsas, auxílios e GECCs e demais processos que exijam análise da conformidade legal; propor ao DAF a adoção de medidas visando à correção de rotinas para evitar intercorrências no cumprimento dos objetivos da instituição; coordenar as atividades de concessão de diárias e emissão de passagens; realizar acompanhamento do Contrato de Gestão nº 004/2013 firmado entre a UnB e a EBSE RH para a gestão do HUB; acompanhar e executar as ações orçamentárias e financeira dos recursos consignados na UG 154106 (HUB).

3 IDENTIDADE ESTRATÉGICA

Cada unidade de uma instituição é criada para desempenhar atividades específicas, visando atender a uma intenção estratégica no âmbito da organização. Essa intenção estratégica deve estar clara tanto para os dirigentes máximos como para os servidores e colaboradores, pois é por meio dela que se estabelece uma identidade, na qual todos os envolvidos têm conhecimento da direção que a ser percorrida para o alcance dos objetivos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

A identidade estratégica do DAF deve responder questões centrais e básicas, quais sejam: o que o DAF faz? (Negócio); qual a razão de existir do DAF? (Missão); qual o objetivo principal do DAF no futuro próximo? (Visão); que princípios regem a atuação do DAF? (Valores).

3.1 Negócio

Oferecer à Universidade de Brasília as melhores práticas de gestão administrativa, em estreita parceria com as demais unidades, primando pela proatividade, eficiência e transparência nos procedimentos de execução orçamentária e financeira, compras, contratações e gestão de materiais.

3.2 Missão

Valorizar a relação com as unidades acadêmicas e administrativas da UnB como forma de desenvolver as melhores práticas de governança e transparência públicas na gestão da execução orçamentária e financeira, de compras, contratos e materiais.

3.3 Visão

Ser reconhecido como uma unidade administrativa que, pela qualidade dos serviços prestados, contribui efetivamente para a excelência das atividades-fim da Universidade de Brasília.

3.4 Valores

- ✓ Cortesia e respeito nas relações humanas.
- ✓ Parceria e colaboração com unidades acadêmicas e administrativas.
- ✓ Proatividade e criatividade na resolução de problemas e simplificação de processos.
- ✓ Celeridade e eficiência no atendimento das demandas internas e externas.
- ✓ Clareza, precisão e objetividade na comunicação interna e externa.
- ✓ Capacitação e aprimoramento contínuos.
- ✓ Conformidade legal e observância às decisões colegiadas.
- ✓ Impessoalidade e transparência dos atos administrativos.
- ✓ Sustentabilidade econômica, ambiental e social como premissa orientadora das atividades e processos.

4 METODOLOGIA

A adoção de práticas de gestão organizacional na administração pública tem primado pela apropriação de ferramentas gerenciais que possibilitam aumentar a relação entre a administração pública e as partes interessadas nos serviços prestados pelas instituições (FREEDMAN, 2018; BRESSER-PEREIRA, 2009). Mecanismos como o planejamento estratégico possibilitam aos gestores e servidores públicos desempenharem um papel chave na autoanálise das funções estatais na tomada de decisões (LOURENÇO, 2016), promovendo a mobilização de recursos e a capacidade de adaptação institucional às demandas do momento.

De Toni (2016, p. 28) definiu o Planejamento Estratégico como “a ciência e a arte de atingir os objetivos estabelecidos por meio do cálculo estratégico sobre o futuro, sendo capaz de orientar as ações no momento presente”. Nesse sentido, a flexibilidade do planejamento estratégico é uma característica importante para permitir o alcance dos objetivos, minimizando as ameaças e fraquezas e potencializando as forças e as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

A etapa inicial de um planejamento estratégico, dentro de uma sucessão de etapas, é a definição de um domínio, em que se transformam os complexos problemas organizacionais em um conjunto de objetivos de longo prazo (SCCHREYÖGG; STEINMANN, 1987). O processo de planejamento estratégico inclui a compreensão do momento, da realidade e do futuro, com vistas a definirem-se objetivos que apontem soluções para os problemas, em consonância com as demandas da sociedade.

A metodologia utilizada para elaboração do Plano Estratégico do Decanato de Administração (DAF) foi proposta pelo Prof. Dr. João Abreu de Faria Bilhim, da Universidade de Lisboa, que esteve como professor visitante na Universidade de Brasília (UnB), de comum acordo com a Profa. Dra. Rozana Reigota Naves, Decana de Administração. O processo contou com a colaboração da Prof. Dra. Andrea de Oliveira Gonçalves, responsável pela disciplina que o Prof. Bilhim ofertou no Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (PPGCont/FACE) e dos quinze alunos matriculados na disciplina.

A metodologia foi dividida em cinco etapas, quais sejam:

- ✓ diagnóstico institucional (análise dos ambientes internos e externos ao DAF);
- ✓ validação do diagnóstico por meio da Matriz SWOT;
- ✓ definição da identidade estratégica (negócio, missão, visão e valores);
- ✓ direcionamento estratégico (construção coletiva dos objetivos, ações e indicadores);
- ✓ consolidação do documento referente ao Planejamento Estratégico Setorial do DAF 2021-2024.

Ressalta-se que, no transcurso das cinco etapas, foi definida uma agenda de encontros da equipe do PPGCont/UnB, por meio de seis *workshops*, que visavam estabelecer o cronograma e a rotina de trabalho, bem como analisar os dados e consolidar as propostas. Um detalhamento das etapas metodológicas está disponível no Apêndice A.

A etapa de diagnóstico institucional teve como objetivo analisar o ambiente interno e externo do DAF por meio da coleta de informações obtidas pela aplicação de questionários à equipe técnica do Decanato, à comunidade interna da UnB (gestores, docentes, técnicos e estudantes usuários dos serviços do DAF) e à comunidade externa (representada pelos principais fornecedores do DAF). Outros dados foram coletados por meio dos relatórios de gestão recentes, do PDI-UnB 2018-2022 e de entrevistas com a Decana de Administração e servidores colaboradores.

A segunda etapa compreendeu o levantamento de informações do ambiente interno através da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), a fim de se identificar, junto aos servidores do Decanato, os possíveis fatores capazes de influenciar positivamente ou negativamente a realização dos objetivos funcionais e estratégicos de cada Diretoria. Destacam-se, por oportuno, as duas abordagens para avaliação e consolidação da matriz SWOT: (i) análise das respostas das equipes de cada diretoria e (ii) ratificação ou não das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a partir do cruzamento das informações coletadas na primeira etapa. Esse procedimento promoveu a reavaliação dos elementos da matriz SWOT apontados internamente pelas Diretorias, haja vista potenciais divergências entre as respostas das equipes e da comunidade interna e externa.

A terceira etapa foi cumprida pela Decana de Administração, em reuniões com a Assessoria do DAF e o Prof. Bilhim. Nessas reuniões, foram apresentados periodicamente os resultados de cada etapa do planejamento e o texto preliminar da identidade estratégica do DAF.

Na quarta etapa foram definidos, com base nos resultados das etapas anteriores, os direcionamentos estratégicos, que são o núcleo do planejamento estratégico, pois respeito, principalmente, à minimização dos pontos fracos, à potencialização de pontos fortes e ao aproveitamento de oportunidades identificadas em

cada uma das áreas de atuação do DAF e na sua contribuição para o alcance dos objetivos institucionais.

Finalmente, o documento proposto foi analisado pelas equipes de cada Diretoria. As contribuições foram consolidadas e a versão final foi validada em reuniões realizadas pela Decana e pelo Assessor do Decanato com as Diretorias, representadas pelo(a) Diretor(a) e respectivos Coordenadores(as).

A colaboração entre a equipe do DAF e a equipe do PPGCont permitiu a elaboração deste Planejamento, que contempla tanto o embasamento teórico quanto empírico, relativamente ao cotidiano do Decanato, sendo possível alinhar a visão estratégica com as ações operacionais, em nível de detalhamento mais próximo da realidade do Decanato.

5 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

O diagnóstico foi a primeira etapa do Planejamento Estratégico, separada em duas fases distintas: diagnóstico interno e externo. O diagnóstico interno contou com todos os servidores lotados no DAF/UnB, que participaram da análise SWOT e responderam questionário específico para esse grupo. O diagnóstico externo foi realizado por meio de questionários aplicados a toda a comunidade acadêmica externa ao DAF (gestores, docentes, discentes e técnico-administrativos) e à comunidade externa à UnB, representada pelos principais fornecedores de serviços e produtos com contratos vigentes com a UnB e geridos pelo DAF. Ao todo foram obtidas 344 respostas aos questionários, sendo 110 respostas da equipe do DAF, 217 da comunidade Interna da UnB e 17 dos fornecedores.

Para o tratamento dos dados coletados nos questionários foram utilizados três métodos: estatística descritiva, análise de correspondência e análise de conteúdo. A estatística descritiva foi empregada para caracterizar os participantes, verificando a frequência de ocorrência das respostas relativas a determinada questão. Essa análise possibilitou verificar os principais pontos fortes e os que precisam de atenção na visão de diferentes usuários, tanto internos quanto externos ao Decanato.

A análise de correspondência consiste em uma técnica exploratória que permite investigar associações entre o perfil do usuário e os cinco níveis de percepção a um intervalo de confiança definido, possibilitando relacionar as questões propostas com o nível de percepção predominante de cada categoria de usuário (docentes, discentes, gestores, técnicos). Tal detalhamento contribui para a identificação de demandas específicas e, conseqüentemente, para o direcionamento de objetivos temáticos e estratégicos.

Por fim, a análise de conteúdo foi aplicada apenas à questão aberta respondida pela comunidade interna, a qual à indicação de aspectos de melhoria nos serviços do DAF. Tendo em vista a natureza qualitativa das respostas, escolheu-se a técnica de análise de conteúdo, que proporciona o estudo dos dados de forma sistemática e objetiva (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Aplicou-se o processo de codificação por etapas, conforme descrito por Saldaña (2016). O resultado da aná-

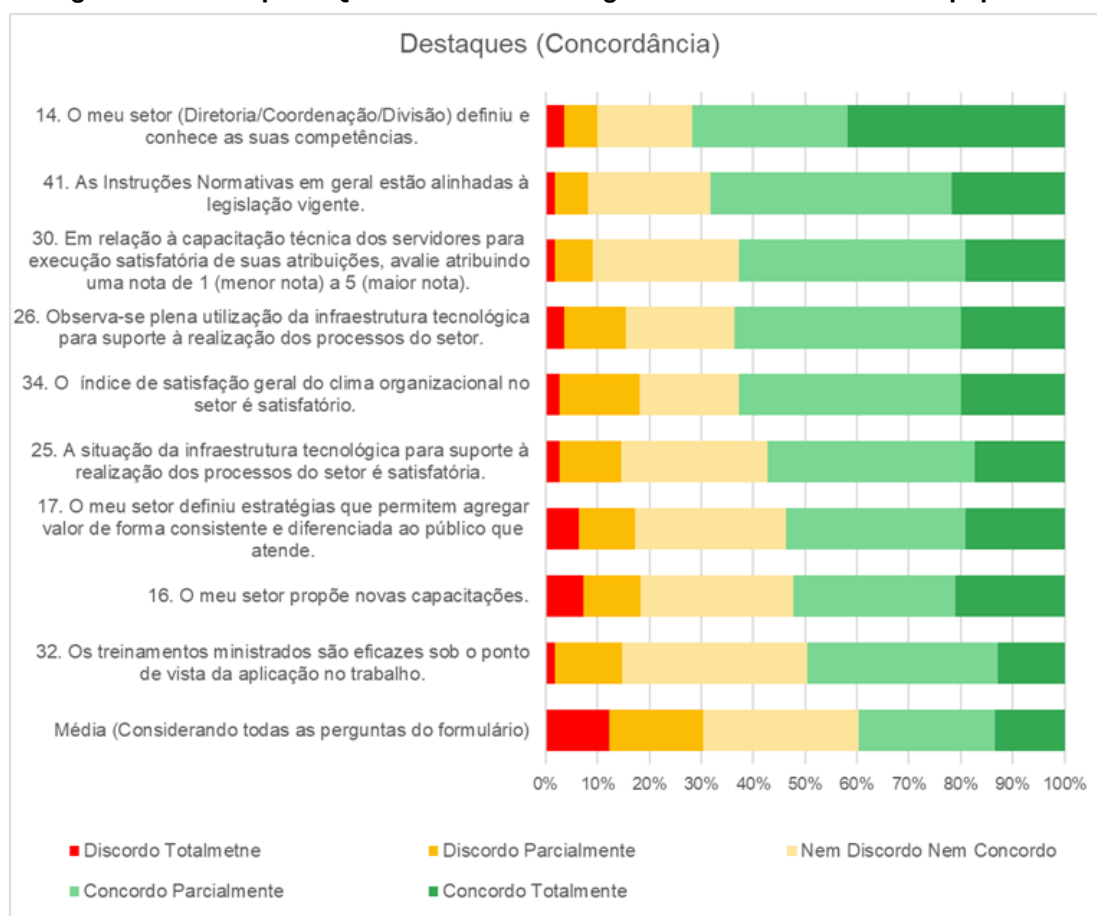
lise gerou sete aspectos principais para melhoria, com os respectivos subitens, conforme apresentado a seguir.

5.1 Diagnóstico interno: Equipe DAF

No diagnóstico interno procurou-se identificar, por meio da análise SWOT, os maiores desafios e potenciais para a melhoria do desempenho institucional do DAF, segundo os gestores e suas equipes. Essa etapa também foi subsidiada por entrevistas com a Decana de Administração e com os Diretores, que tiveram por objetivo registrar a visão dos dirigentes quanto à sua atuação e os principais resultados esperados pelos gestores.

Além da análise SWOT e das entrevistas, foi aplicado um questionário aos servidores do DAF, tendo sido obtidas 110 respostas de membros vinculados a cada uma das seis diretorias, em um universo total de 130 servidores do quadro e 25 prestadores de serviços terceirizados. O questionário (Apêndice B) era composto de 41 perguntas, que deveriam ser respondidas em uma escala de concordância com cinco níveis (de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”). As respostas que obtiveram o maior grau de concordância encontram-se agrupadas na Figura 3.

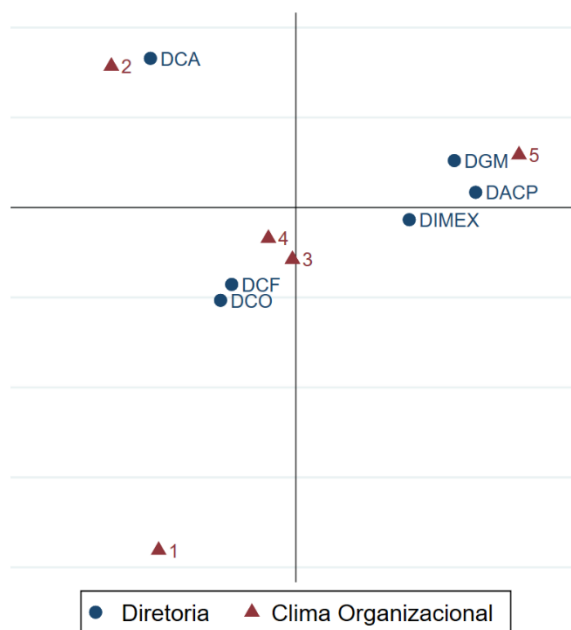
Figura 3 – Destaques: Questões com maior grau de concordância da equipe DAF



Fonte: Dados do questionário aplicado à equipe DAF (2021).

Destaca-se a elevada concordância no sentido de que o DAF possui um quadro técnico capacitado, conhece suas competências, possui instruções normativas em conformidade com a legislação vigente e define estratégias que possibilitam a agregação de valor aos serviços desempenhados. Os servidores apontaram, ainda, que há utilização satisfatória da infraestrutura tecnológica (equipamentos, softwares, etc) e que o clima organizacional é satisfatório. Para verificar a relação entre a Diretoria em que o respondente está lotado e o grau de satisfação foi utilizada a análise de correspondência, tendo sido constatadas tendências de respostas diferentes entre as diretorias, conforme demonstrado pela Figura 4, em que o grau de satisfação 5 corresponde a “Concordo totalmente” e o grau 2 corresponde a “Discordo parcialmente”. Além de revelar pontos fracos não identificáveis na análise global, essas divergências podem nortear o desenvolvimento das prioridades de cada Diretoria de acordo com suas necessidades específicas.

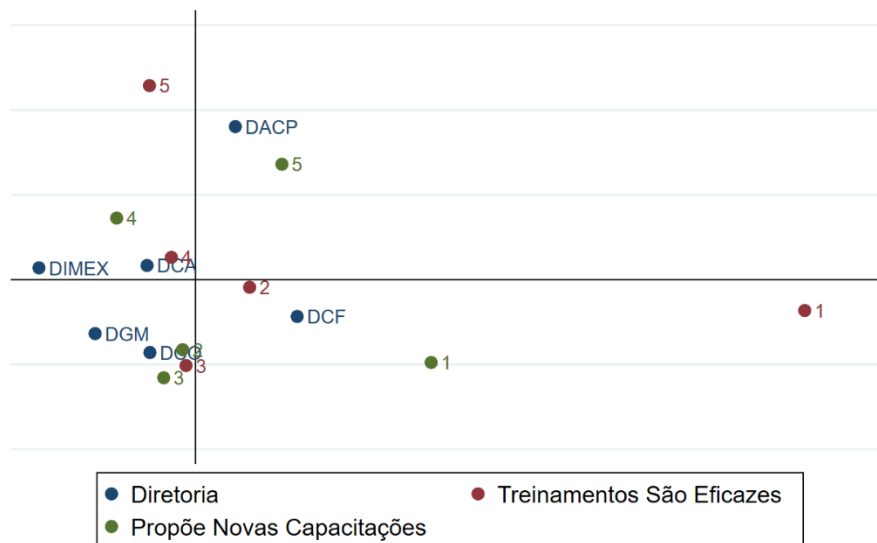
Figura 4 – Mapa perceptual para Diretoria e nível de satisfação com o clima organizacional



Fonte: Dados do questionário aplicado à equipe DAF (2021).

O alto grau de concordância com as questões relacionadas à proposição e eficácia dos treinamentos merece uma atenção especial, visto que a ausência de um plano de capacitação dos servidores foi apontada como uma fraqueza na análise SWOT. Nesse aspecto, a análise de correspondência demonstrou divergências de percepção entre as diretorias: enquanto os servidores da DACP responderam “Concordo totalmente” nas questões 16 e 32 da Figura 3, os servidores da DGM e da DCO tenderam a indicar “Não concordo, nem discordo”, e os da DCF discordaram das duas afirmações. Esse resultado fica explícito na Figura 5.

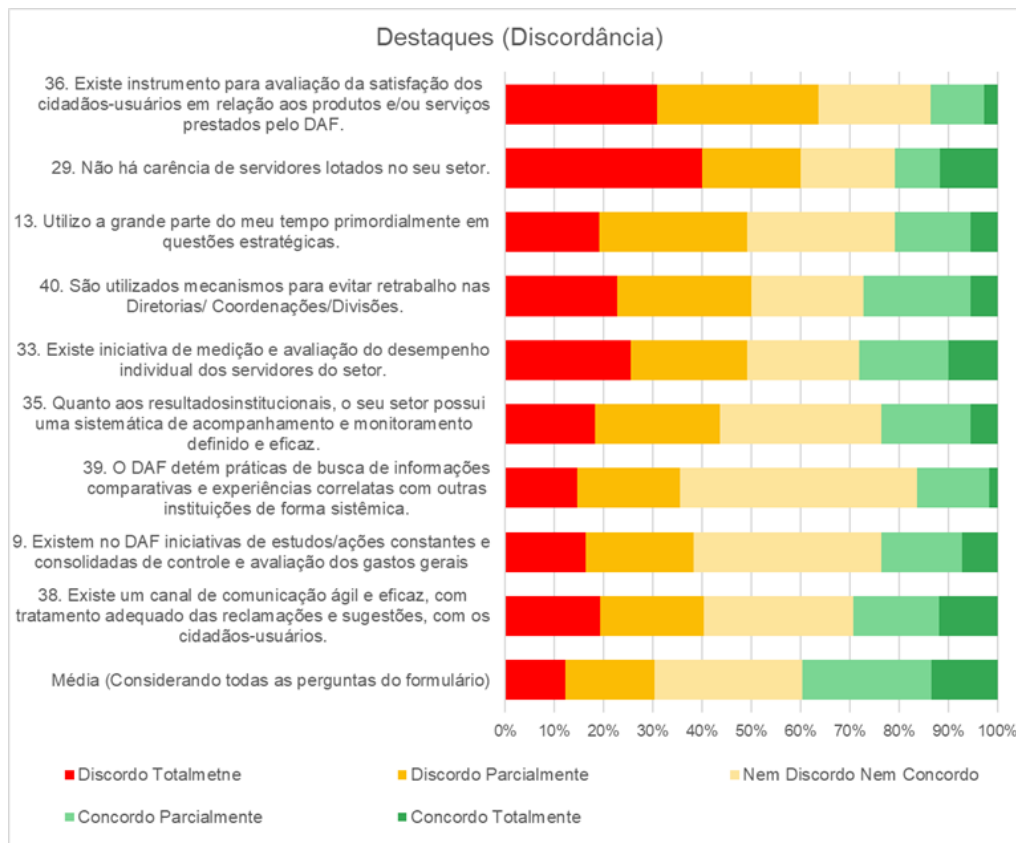
Figura 5 – Mapa perceptual para Diretoria e nível de concordância com as questões 16 e 32



Fonte: Dados do questionário aplicado à equipe DAF (2021).

As questões que apresentaram maior grau de discordância encontram-se destacadas na Figura 6 e merecem uma atenção especial por parte do Decanato.

Figura 6 – Destaques: questões com maior grau de discordância da equipe DAF



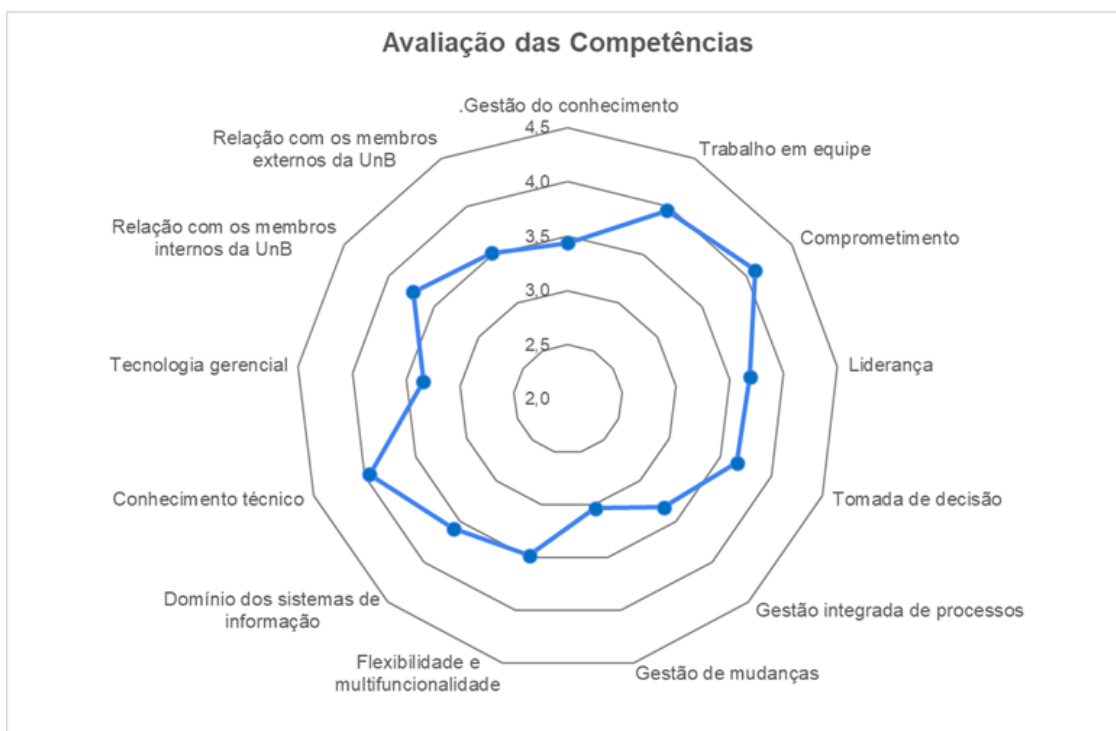
Fonte: Dados do questionário aplicado à equipe DAF (2021).

As respostas na Figura 6 permitem identificar possível deficiência na avaliação da satisfação dos usuários dos serviços do DAF e na comunicação ágil e eficaz com esses usuários. Apontam, ainda, carência de servidores, ausência de mecanismos que evitem o retrabalho e baixa proporção do tempo de trabalho dos servidores dedicada aos objetivos estratégicos do Decanato.

Outro ponto que merece destaque nas respostas ao questionário diz respeito à ausência e/ou fragilidade de mecanismos de mensuração, avaliação e controle do desempenho. Nesse sentido, verifica-se discordância em relação às afirmações de que existem: (i) iniciativas de medição do desempenho do servidor; (ii) iniciativas de controle e avaliação dos gastos gerais e (iii) sistemática (software e indicadores) de acompanhamento e monitoramento do resultado relativo às competências institucionais. Por fim, apontou-se uma maior necessidade de o DAF buscar informações comparativas e experiências correlatas com outras instituições.

A Figura 7 resume o diagnóstico interno do DAF quanto às competências da equipe de trabalho.

Figura 7 – Avaliação das competências, segundo a equipe DAF



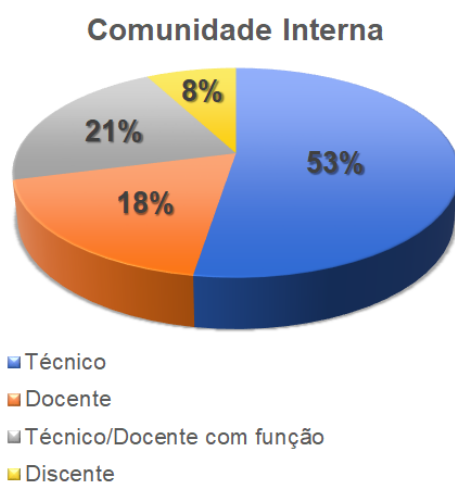
Fonte: Dados do questionário aplicado à equipe DAF (2021).

Entre os destaques positivos encontram-se as competências relacionadas ao trabalho em equipe, comprometimento e conhecimento técnico. Por outro lado, gestão de mudanças, gestão integrada de processos e tecnologia gerencial são pontos que merecem atenção.

5.2 Diagnóstico externo: Comunidade interna da UnB

Nesta seção apresentam-se os dados do diagnóstico externo sob a perspectiva a comunidade interna da UnB, mas externa ao DAF. Os dados foram coletados por meio de questionário (Apêndice C) aplicado a gestores, docentes, técnicos e discentes, usuários dos serviços do DAF. Foram obtidas 201 respostas, distribuídas conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8 – Percentual de respondentes do questionário aplicado à comunidade interna da UnB

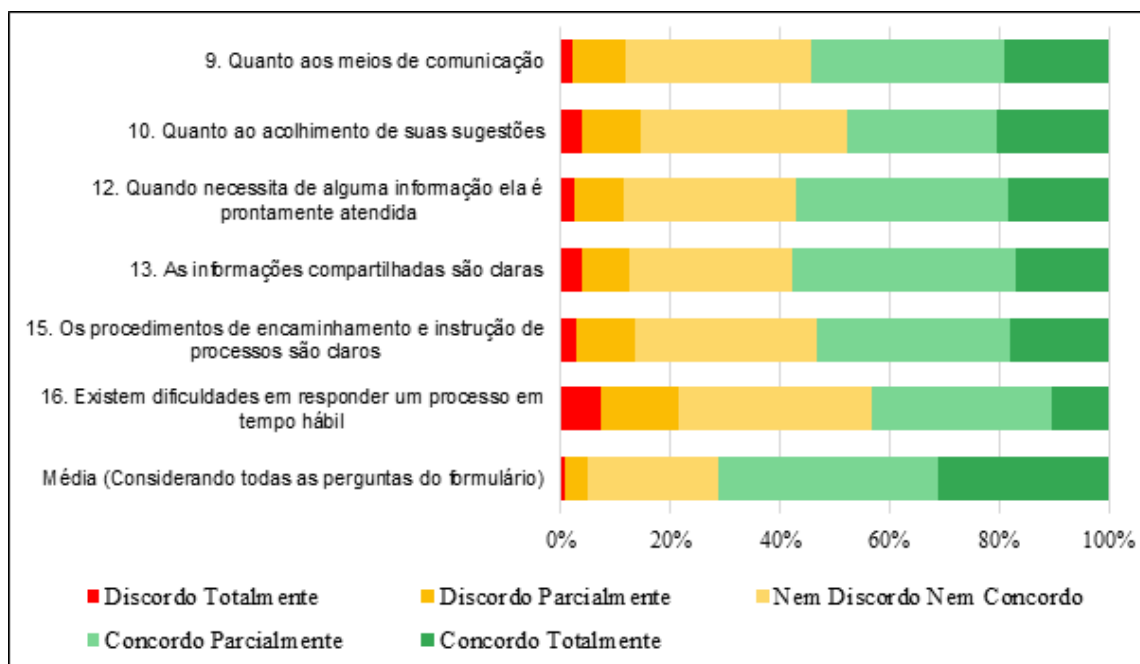


Fonte: Dados do questionário aplicado à comunidade interna da UnB (2021).

Desses participantes, 88,56% informaram já ter utilizado algum dos serviços prestados pelo Decanato. Também foi possível identificar que praticamente metade dos participantes ingressou na UnB há mais de 8 anos, o que resulta em um grau de confiabilidade alto em relação ao conhecimento que têm das atribuições do DAF: 33 participantes ingressaram na UnB há mais de 16 anos (16,42%); 78 participantes ingressaram entre 8 a 16 anos atrás (36,35%); 50 participantes ingressaram entre 4 a 8 anos atrás (24,88%); 19 ingressaram entre 2 a 4 anos (9,45%); 15 ingressaram entre 1 e 2 anos (7,46%) e 11, há de 1 ano (5,47%).

A Figura 9 apresenta as questões com maior grau de discordância por parte da comunidade interna da UnB, as quais merecem atenção neste Planejamento.

Figura 9 – Destaques: questões com maior grau de discordância da comunidade interna da UnB

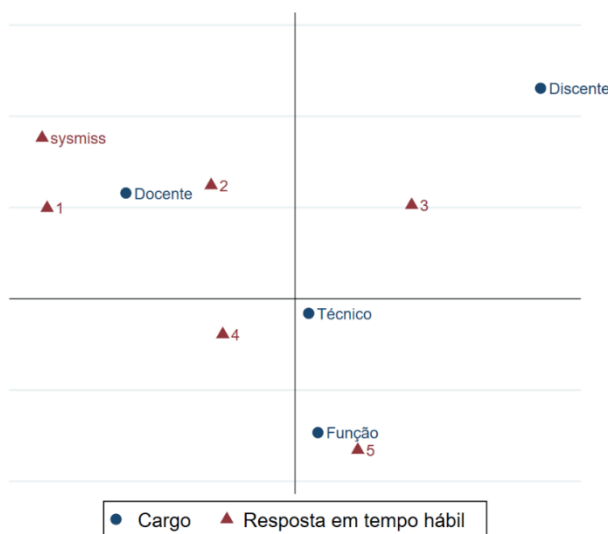


Fonte: Dados do questionário aplicado à comunidade interna da UnB (2021).

Conforme apresentado na Figura 8, destacam-se problemas quanto ao acolhimento de sugestões de melhoria enviados ao Decanato e à resposta tempestiva de processos, bem como dificuldades de comunicação e falta de clareza dos procedimentos de encaminhamento e instrução de processos.

A análise de correspondência entre esses dados com o segmento dos usuários que responderam o questionário permite perceber diferentes elementos de discordância em cada caso: para os discentes, as principais falhas estão no acolhimento de sugestões e na divulgação das informações; para os docentes, na falta de clareza dos procedimentos e, também, de acolhimento das sugestões; os docentes com função e os técnicos em geral relatam dificuldade de comunicação com o DAF e demora nas respostas a processos. A Figura 10 evidencia as diferenças entre os segmentos de usuários para a questão 12, relativa ao tempo hábil de resposta aos processos.

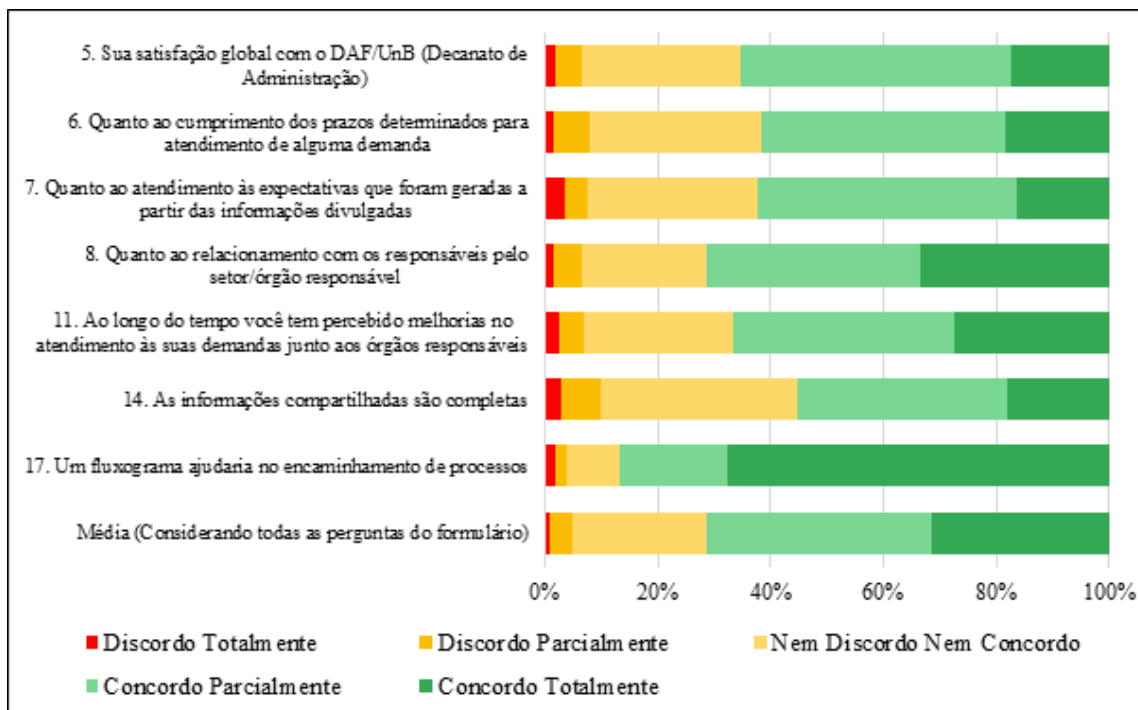
Figura 10 – Mapa perceptual para o cargo e nível de concordância com a questão 12



Fonte: Dados do questionário aplicado à comunidade interna da UnB (2021).

A Figura 11, por sua vez, expõe as questões com maior grau de concordância por parte da comunidade interna da UnB.

Figura 11 – Destaques: questões com maior grau de concordância da comunidade interna da UnB



Fonte: Dados do questionário aplicado à comunidade interna da UnB (2021).

Ressalta-se, da Figura 11, a resposta à questão 17, sobre a disponibilidade de um fluxograma para o encaminhamento dos processos, o que deve ser toma-

da como uma oportunidade para melhorar os serviços do DAF. Emergem, ainda, questões sobre o relacionamento com os responsáveis pelo setor no atendimento às demandas, bem como a percepção de que o Decanato está, ao longo do tempo, buscando aprimorar os serviços prestados.

Esses dados também são variáveis conforme o segmento de usuários participantes: a necessidade do fluxograma de processos é uma demanda de todos os segmentos; os discentes avaliam positivamente a comunicação com o DAF – o que constitui uma exceção em relação aos demais segmentos; os docentes destacam o bom relacionamento com os responsáveis pelo setor – elemento que é corroborado por docentes com função e pelos técnicos em geral.

De forma adicional, a comunidade interna registrou, em questão aberta, aspectos que devem ser melhorados pelo DAF. Por meio da análise de conteúdo das respostas, esses aspectos foram agrupados em sete categorias, quais sejam: comunicação; desburocratização; estrutura organizacional; processos de licitação; serviços; transparência; treinamentos. Essas categorias, expressas na Tabela 1, e seus subitens, constituem pontos fracos nas atividades do Decanato, devendo ser observados neste Planejamento.

Tabela 1 – Aspectos para melhoria, apontados pela comunidade interna da UnB

Aspectos por categoria	Número	Frequência
1. Comunicação	11	22,00%
Aviso do não pagamento de bolsas	2	4,00%
Disponibilização de contato telefônico	2	4,00%
Esclarecimento de dúvidas	1	2,00%
Necessidade de melhoria da comunicação	5	10,00%
Sistema Sipac não funcional	1	2,00%
2. Desburocratização	4	8,00%
Encurtamento dos fluxos de análise de despesas	1	2,00%
Diminuição das regras internas	1	2,00%
Processos de pagamento de bolsistas	1	2,00%
Reuniões	1	2,00%
3. Estrutura organizacional	6	12,00%
Diagrama de funções	1	2,00%
Estabelecimento das funções da unidade	2	4,00%
Mapeamento/divulgação de fluxos dos processos	2	4,00%
Necessidade de criação de departamento executor	1	2,00%
4. Processos de Licitação	4	8,00%
Dificuldade na compra de itens	1	2,00%
Melhoria dos processos de licitação	1	2,00%
Reorganização do fluxo de compras	1	2,00%
Otimização das atas e realização das licitações	1	2,00%
5. Serviços	15	30,00%
Alinhamento com o almoxarifado central	1	2,00%
Conhecimento da realidade de outros setores	1	2,00%

Diminuição de erros na emissão de empenhos	1	2,00%
Melhoria das respostas dos processos	1	2,00%
Melhoria do serviço de almoxarifado	2	4,00%
Relação com as unidades	1	2,00%
Sequência do fluxo de requisições	1	2,00%
Uniformidade e padronização	7	14,00%
6. Transparência	5	10,00%
Maior disponibilidade de informações	2	4,00%
Informações sobre os processos	1	2,00%
Informações sobre os recursos disponíveis	1	2,00%
Publicidade das decisões	1	2,00%
7. Treinamentos	5	10,00%
Disponibilização de tutoriais	1	2,00%
Oferta de cursos e treinamentos sobre processos	4	8,00%
Total	50	100,00%

Fonte: Dados do questionário aplicado à comunidade interna da UnB (2021).

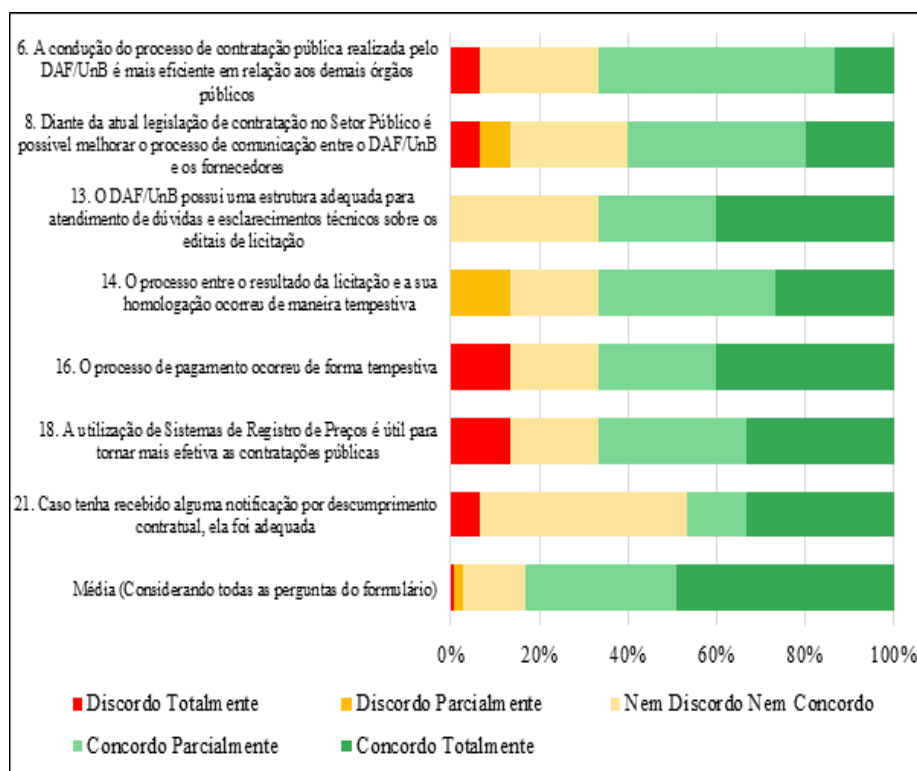
5.3 Diagnóstico externo: Fornecedores de produtos e serviços

A comunidade externa à UnB foi representada pelos principais fornecedores de produtos e serviços, os quais têm relação direta com os setores do DAF. Foram obtidas 15 respostas ao questionário aplicado a esse grupo (Apêndice D).

Entre os participantes, 8 (53,33%) são gerentes com poder decisório, 3 (20,00%) são proprietários da empresa, 2 (13,33%) são gerentes sem poder decisório e 2 (13,33%) são técnicos das áreas de contratações e fornecimento de itens ao setor público. Todos possuem ou possuíram relação com o DAF/UnB e com outros órgãos da Administração Pública brasileira. Quanto ao objeto da relação contratual, 14 (93,33%) indicaram que são prestadores de serviços e 1 (6,66%) é fornecedor de produtos. Por sua vez, a respeito do processo que levou à relação contratual, 9 (60,00%) foram contratadas por meio de licitação, enquanto em 6 casos (40,00%) a relação decorreu de outras modalidades de contratação.

Na Figura 12 são apresentadas as questões com maior grau de discordância para o grupo de fornecedores de produtos e serviços.

Figura 12 – Destaques: questões com maior grau de discordância dos fornecedores

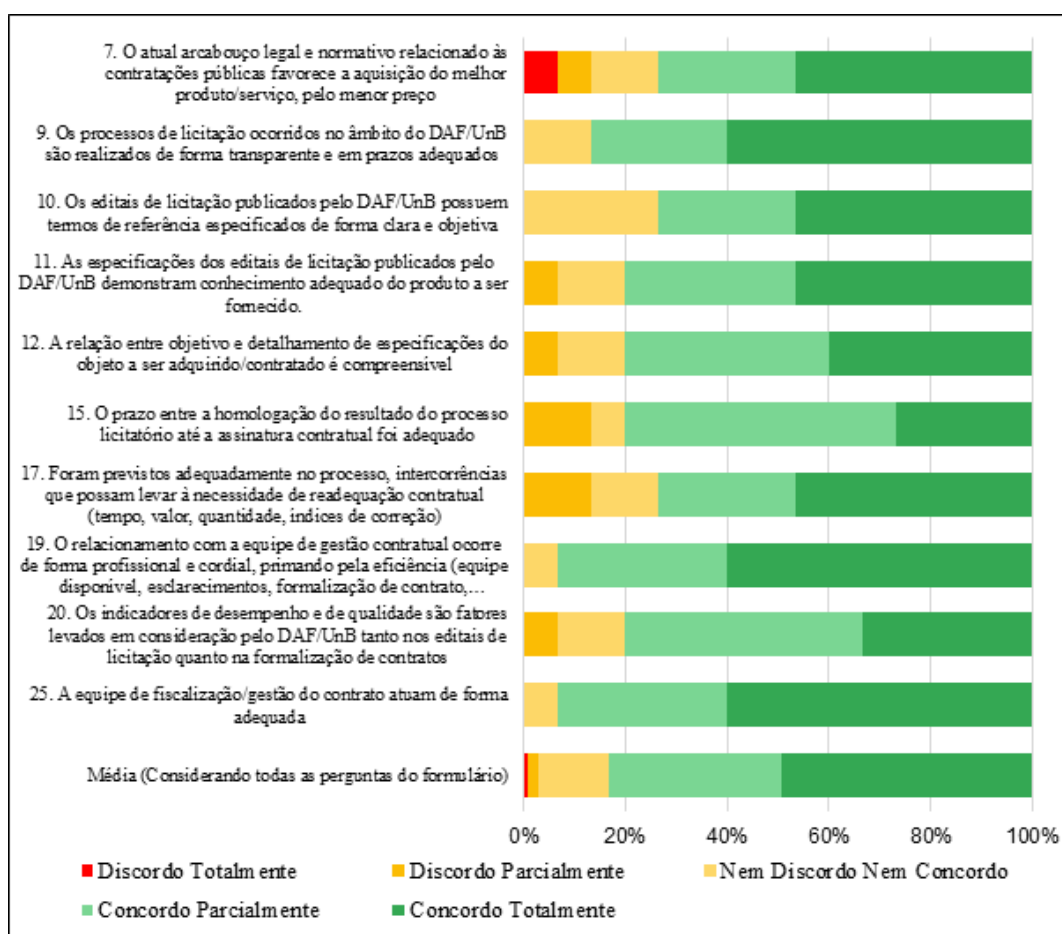


Fonte: Dados do questionário aplicado aos fornecedores (2021).

No que se refere aos procedimentos licitatórios, é possível constatar que os fornecedores não consideram o Sistema de Registro de Preços como a forma mais efetiva de contratação para a Administração Pública. Entretanto, cabe ressaltar que essa modalidade de contratação constitui uma obrigação legal, cf. Decreto nº 7.892/2013 e Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021a; BRASIL, 2021b). Já quanto ao acompanhamento dos contratos, a notificação por descumprimento contratual foi apontada pelos fornecedores como um aspecto a ser melhorado, constituindo uma oportunidade para o DAF. Também foi indicado que os pagamentos não são sempre realizados de forma tempestiva, cabendo verificar se esse problema diz respeito a rotinas internas do DAF ou a fatores externos ao DAF ou à UnB, uma vez que os pagamentos dependem da liquidação das despesas até o último dia útil do mês corrente e a disponibilização integral do financeiro.

A Figura 13 apresenta as questões com maior grau de concordância dos fornecedores de produtos e serviços.

Figura 13 – Destaques: questões com maior grau de concordância dos fornecedores



Fonte: Dados do questionário aplicado aos fornecedores (2021).

Destaca-se a relação positiva entre a equipe de gestão contratual do DAF e os fornecedores, o que deve ser visto como um ponto forte, assim como o da atuação da equipe de fiscalização de contratos. Quanto aos procedimentos licitatórios, evidenciam-se a transparência e a tempestividade.

Considerando-se a média das respostas dadas às perguntas do questionário aplicado aos fornecedores, pode-se constatar que, de forma geral, eles estão satisfeitos com as atividades do DAF, salvo com alguns elementos que merecem maior atenção, devendo ser consideradas como uma oportunidade de melhoria da relação com os fornecedores.

Foram relatadas influências externas na execução dos contratos, não estão previstas nas cláusulas contratuais, a saber: docentes (23,08%); sindicatos (23,08%); fiscais do contrato (15,38%); discentes (15,38%); gestor do contrato (7,69%); servidores técnicos (7,69%); outros (7,69%). Além desse aspecto, foram indicados pelos fornecedores outros elementos a serem observados, os quais encontram-se listados a seguir, com o respectivo percentual de ocorrências nas respostas:

- (i) Burocracia administrativa (excesso de processos, estrutura administrativa) (20,00%);
- (ii) Especificação de edital (15,00%);
- (iii) Pagamento (10,00%);
- (iv) Análise contratual (10,00%);
- (v) Questões orçamentárias (7,50%);
- (vi) Inadequação do produto ou serviço aos objetivos especificados (7,50%);
- (vii) Questões tributárias (7,50%);
- (viii) Questões jurídicas (7,50%);
- (ix) Dimensionamento de quantidade (5,00%);
- (x) Conferência de documentos (5,00%);
- (xi) Impugnação de demais concorrentes (2,50%);
- (xii) Especificação contratual (2,50%); e
- (xiii) Recomendações de órgãos de controle (2,50%).

6 MATRIZ SWOT

SWOT é a sigla em inglês para os termos *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Segundo Cordioli (2001), o método SWOT é uma abreviatura de quatro focos de análise do planejamento, considerando os pontos fortes (objetivos alcançados, benefícios e satisfação), pontos fracos (dificuldades, fracassos e descontentamento), oportunidades (capacidade sem exploração e ideias de melhoramento) e ameaças (contexto adverso, oposição e resistências contra mudanças) do ambiente em que se realiza a análise. Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria organização, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, são de origem externa.

Ansoff & McDonnell (1993) sustentam que, no ambiente interno, os fatores em observação são controláveis e relativos às características da organização em si, enquanto, no ambiente externo, são avaliados aspectos não controlados pela entidade, mas que repercutem sobre os seus resultados. Segundo a literatura (KOTLER; KELLER, 2006; OLIVEIRA, 2007), os aspectos a serem verificados no ambiente externo são, em geral, a tecnologia, a demografia, o ambiente cultural, social, político/legal, ambiental e econômico mais condizentes com a realidade da organização.

Na fase de diagnóstico interno para o planejamento, cada Diretoria do DAF elaborou uma matriz SWOT relativa às suas atividades finalísticas. Essa ação foi parte da estratégia para motivar todos os servidores do Decanato a refletirem sobre os fatores internos e externos que poderiam impactar o desempenho das suas atividades.

As seis matrizes SWOT elaboradas pelas Diretorias foram analisadas pela equipe do PPGCont, que observou a frequência e a similaridade de fatores internos e externos entre as matrizes e realizou o cruzamento das informações com os dados obtidos no questionário respondido pela equipe DAF, com o objetivo de formular uma Matriz SWOT única, que se aproximasse o mais possível da realidade do DAF. Esse trabalho resultou na identificação de 6 forças, 10 fraquezas, 6 oportunidades e 3 ameaças.

Na sequência, passou-se à etapa de validação da matriz, que ocorreu por meio de reuniões com os diretores, resultado no Quadro 1, que apresenta os quadrantes da Matriz SWOT do DAF, com os seus respectivos elementos.

Quadro 1 – Matriz de análise SWOT do DAF

	STRENGTH (FORÇAS)	WEAKNESSES (FRAQUEZAS)
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional atualizada - Qualificação do corpo técnico - Profissionais proativos - Tecnologias que favorecem a eficiência (Tesouro Gerencial, Teams, SEI, SIPAC) - Produção de informações tempestivas - Especificidade da assessoria jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe de servidores reduzida e com alta rotatividade - Ausência dos planos específicos de capacitação dos servidores - Ausência de normatização, padronização e definição de rotinas e procedimentos - Comunicação interna e externa - Espaço físico degradado - Objetivos fixados de forma ineficiente no PDI 2018-2022 - Baixa transparência e prestação de contas - Baixa integração dos sistemas, gerando retrabalho - Fraca atividade de planejamento - Falta de mapeamento de atividades
	OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)	THREATS (AMEAÇAS)
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de novas parcerias - Disponibilização pelo Governo Federal de sistemas estruturantes - Transparência pública - Uso da tecnologia para teletrabalho e ampliação da comunicação - <i>Benchmarking</i> nacional para compartilhamento e aprendizagem sobre gestão de contratos e compras - Inclusão da variável sustentabilidade nos processos licitatórios - Oferta gratuita de capacitação pelas escolas de governo 	<ul style="list-style-type: none"> - Restrições orçamentárias geradas pelo contexto das políticas econômicas adotadas pelo Governo Federal - Impactos negativos da pandemia de Covid-19 em processos, pessoas e atividades institucionais - Reformas administrativas com possibilidade de redução salarial e greve (podendo acarretar prejuízos aos servidores)

Fonte: Elaboração própria

Para analisar o grau de relevância de cada parte da matriz para o DAF foi necessário analisar o impacto de cada força, fraqueza, oportunidade e ameaça. Isso foi feito por meio das entrevistas realizadas e questionários aplicados. Foi atribuída pontuação 0 para a percepção de nenhum impacto, 1 para impacto considerado fraco, 3 para impacto médio e 5 para forte impacto. Essas pontuações foram lançadas item a item e em seguida foi realizado o somatório para obter um panorama geral.

7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES

Os trabalhos de diagnóstico interno foram finalizados com o levantamento dos objetivos definidos pelo DAF no Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB (PDI 2018-2022). À época da elaboração do PDI foram elencados dezessete objetivos, a saber:

- a. Consolidar a estrutura organizacional do DAF e melhorar a transparência institucional;
- b. Aprimorar a gestão de processos do DAF;
- c. Aprimorar a gestão e fiscalização do Contrato de Gestão 004/2013, firmado entre a FUB e a EBSEERH;
- d. Promover ações de capacitação dos servidores (identificar e direcionar os servidores para ação de capacitação no âmbito de sua área de atuação);
- e. Fomentar a melhoria na gestão das aquisições de bens e serviços;
- f. Aprimorar a fiscalização dos contratos de terceirização da DCA;
- g. Avaliar a satisfação da comunidade acadêmica em relação aos serviços terceirizados (pesquisa);
- h. Dar celeridade ao processo de importação;
- i. Controlar a aquisição de serviço no Sistema da Receita Federal (SISCOSERV);
- j. Otimizar o desembaraço e a entrega da mercadoria importada;
- k. Promover a gestão eficiente na entrada, no armazenamento e na distribuição de bens e materiais de consumo e específico/permanentes;
- l. Promover a gestão eficiente dos bens móveis patrimoniais;
- m. Promover a sustentabilidade do uso dos bens patrimoniais através do reuso e desfazimento;
- n. Fomentar melhorias na gestão de processos da DCF (produção de manual de instrução de processo);
- o. Melhorar os procedimentos de suprimento de fundos;
- p. Melhorar os procedimentos financeiros;
- q. Manter a conformidade com as obrigações acessórias pelo fisco, não havendo restrições perante os órgãos de controle.

A metodologia utilizada para a elaboração do Planejamento Setorial 2021-2022 possibilitou conhecer melhor o estado atual das atividades realizadas pelo DAF e reavaliar os objetivos anteriormente estabelecidos, propiciando o redirecionamento dos objetivos estratégicos de modo a adequá-los à realidade da nova gestão e melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pelo Decanato.

Nesta seção, são apresentados os objetivos que compõem a estratégia organizacional do DAF para o período 2021-2024, elaborados com base no diagnóstico interno e externo, compatibilizados com os objetivos já estabelecidos no PDI vigente da UnB. A nova formulação dos objetivos pretende ser mais direta e precisa, acessível ao público externo ao DAF, de forma que os resultados alcançados possam ser comunicados claramente e acompanhado pelos servidores do DAF e por todas as partes interessadas. Nesse sentido, foram estabelecidos dez objetivos estratégicos (em lugar dos dezessete previstos no PDI-UnB), conforme disposto no Quadro 2 e especificado na sequência:

Quadro 2 – Objetivos estratégicos do DAF para o período 2021-2024

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
1.	Consolidar a estrutura organizacional do DAF	6.	Fomentar a governança e a gestão estratégica
2.	Fomentar a transparência pública	7.	Aprimorar a gestão e a fiscalização de contratos
3.	Aprimorar a gestão de processos e a implementação de sistemas integrados de informação	8.	Aperfeiçoar os processos de compras públicas
4.	Fomentar a capacitação e o treinamento	9.	Promover a melhoria da gestão de materiais e do patrimônio
5.	Ampliar a comunicação interna e externa e a satisfação dos usuários dos serviços do DAF	10.	Aperfeiçoar a gestão contábil e financeira

Fonte: Elaboração própria

1. Consolidar a estrutura organizacional do DAF: consiste em analisar as mudanças implementadas entre 2018 e 2020, ajustando-as à missão, visão e aos valores definidos neste Planejamento e adequando os meios aos fins pretendidos.

2. Fomentar a transparência pública: visa promover mecanismos de fortalecimento de prestações de contas e de comunicação (inter)institucional, provendo informações relevantes, tempestivas e de fácil compreensão para os usuários dos serviços do DAF, no contexto organizacional, considerando as ações relativas à publicização de dados abertos e à proteção de dados pessoais em implementação na instituição.

3. Aprimorar a gestão de processos e a implementação de sistemas integrados de informação: tem como meta a eficiência dos serviços prestados pelo Decanato, promovendo facilidade aos usuários na instrução e acompanhamento de processos, maior produtividade dos servidores do DAF, mais celeridade aos processos e redução de retrabalho em relação aos sistemas informatizados externos à Universidade e de uso obrigatório pelo Decanato.

4. Fomentar a capacitação e o treinamento: trata-se de incentivar a participação dos servidores do DAF em ações de treinamento, capacitação e aperfeiçoamento, com foco na gestão de pessoas e no bom desempenho das funções institucionais, por meio do desenvolvimento de competências e da atualização constante quanto às (novas) regulamentações externas para as atividades do Decanato.

5. Ampliar a comunicação interna e externa e a satisfação dos usuários dos serviços do DAF: consiste em aproximar o Decanato dos usuários dos seus serviços e proporcionar a avaliação desses serviços, possibilitando a identificação de aspectos a serem aprimorados.

6. Aprimorar a governança e a gestão estratégica: visa estabelecer mecanismos que possibilitem aumentar a qualidade dos resultados alcançados pelo Decanato, em paralelo com a otimização dos recursos disponíveis, instituindo-se boas práticas de governança no contexto da administração pública, internamente à UnB.

7. Aprimorar a gestão e a fiscalização de contratos: visa implementar rotinas cada vez mais eficazes de gestão e fiscalização dos contratos, criando indicadores de medição de resultados que orientem a tomada de decisão pela administração da UnB.

8. Aperfeiçoar os processos de compras públicas: pretende implementar as melhores soluções para as compras da UnB, promovendo a alocação racional dos recursos disponíveis e aprimorando o controle e a fiscalização dos processos.

9. Promover a melhoria da gestão de materiais e do patrimônio: visa assegurar o melhor gerenciamento, controle e uso dos acervos de bens móveis, permanentes e de consumo, no âmbito da UnB.

10. Aperfeiçoar a gestão contábil e financeira: consiste em aprimorar as rotinas de execução financeira e acompanhamento contábil das despesas e dos ativos da UnB, provendo dados confiáveis para a gestão orçamentária da instituição.

A cada um desses objetivos estratégicos estão associadas ações temáticas a serem desenvolvidas, bem como os indicadores a serem utilizados para medir o nível de implementação de cada ação executada, viabilizando o acompanhamento da gestão. Esse detalhamento encontra-se no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Detalhamento dos objetivos estratégicos: ações e indicadores

OBJETIVOS	AÇÕES	INDICADORES	CÁLCULO	META
1. Consolidar a Estrutura Organizacional do DAF	a. Atualização dos atos organizacionais do DAF	Número de atos de competências das Diretorias e do Decanato atualizados.	Somatório de atos atualizados (em um total de 7 atos)	2021: 3 2022: 5 2023: 6 2024: 7
	b. Elaboração e publicação do Regimento Interno DAF	Percentual de ações com vistas à elaboração do documento	(Quantidade de ações executadas até a publicação da versão final / Total de ações previstas) * 100	2021: 50% 2022: 100%
	c. Avaliação da estrutura organizacional	Percentual de áreas – Coordenações/Divisões – (re)estruturadas ou avaliadas	(Quantidade de áreas (re)estruturadas ou avaliadas / Quantidade total de áreas) * 100	2021: 30% 2022: 50% 2023: 80% 2024: 100%
	d. Dimensionamento da força de trabalho	Número de ações de dimensionamento executadas	Somatório de ações executadas	2021: 2 2022: 4 2023: 6 2024: 7
	e. Implementação do plano de contingência do DAF para a retomada presencial	Percentual de ações do plano de contingência implementadas	(Quantidade de ações executadas / Total de ações previstas no plano de contingência) * 100	2021: 30% 2022: 50% 2023: 80% 2024: 100%
	f. Implementação do programa de gestão para o trabalho remoto	Percentual de implementação do programa de gestão implementadas	(Quantidade de etapas executadas / Total de etapas previstas) * 100	2021: 50% 2022: 100% 2023: 100%
	g. Melhoria do espaço físico	Número de ações realizadas para melhoria do espaço físico	Somatório de ações realizadas por ano	2021: 1 2022: 2 2023: 3 2024: 4

2. Fomentar a transparência pública	a. Implementação de projeto de transparência do DAF	Percentual de implementação do projeto	(Quantidade de etapas executadas / Total de etapas do projeto) * 100	2021: 20% 2022: 50% 2023: 80% 2024: 100%
	b. Respostas tempestivas aos pedidos recebidos via OUV/SIC e pedidos de informação de órgãos externos	Percentual de atendimento aos pedidos de informação encaminhados ao DAF	(Quantidade atendidos no prazo / Total de demandas enviadas ao DAF) * 100	2021: 60% 2022: 70% 2023: 80% 2024: 90%
3. Aprimorar a gestão de processos e a implementação de sistemas integrados de informação	a. Mapeamento de macro-processos	Percentual de macroprocessos mapeados	(Quantidade de macroprocessos mapeados / Total de macroprocessos previstos para mapeamento) * 100	2021: 15% 2022: 40% 2023: 60% 2024: 80%
	b. Mapeamento das atividades	Percentual de áreas – Coordenações/Divisões – com atividades mapeadas	(Quantidade de áreas mapeadas / Total de áreas) * 100	2021: 50% 2022: 100%
	c. Elaboração e publicação procedimentos operacionais padrão (POP) para processos críticos	Número de procedimentos operacionais padrão (POP) publicados	Somatório de POP publicados	2021: 3 2022: 6 2023: 8 2024: 10
	d. Elaboração e publicação de checklists para conformidade processual	Percentual de checklists publicados para os processos mapeados	(Quantidade de check lists publicados / Total de checklists previstos) * 100	2021: 70% 2022: 90% 2023: 100%
	e. Redução de retrabalho por meio da integração entre os módulos do SIG e os sistemas do Governo Federal	Percentual de redução de retrabalho em operações com sistemas	(Quantidade de operações com retrabalho / Total de operações com retrabalho identificadas) * 100	2021: 80% 2022: 70% 2023: 60% 2024: 50%
	f. Simplificação de fluxos de processos	Número de processos com fluxo simplificado	Somatório de processos com fluxo simplificado	2021: 2 2022: 4 2023: 5

				2024: 6
4. Fomentar a capacitação e o treinamento	a. Implementação de projeto de capacitação orientado às atividades do DAF	Percentual de implementação do projeto	(Quantidade de etapas executadas / Total de etapas do projeto) * 100	2021: 20% 2022: 50% 2023: 80% 2024: 100%
	b. Participação de servidores em cursos de capacitação e em treinamentos em geral	Percentual de servidores capacitados/treinados	(Quantidade de servidores capacitados / Total de servidores do DAF) * 100	2021: 30% 2022: 40% 2023: 60% 2024: 70%
	c. Divulgação de cursos das escolas de governo	Número de divulgações de cursos e ações de treinamento das escolas de governo	Somatório de cursos/ações divulgadas por ano	2021: 5 2022: 10 2023: 15 2024: 15
	d. Promoção de parcerias com órgãos da Administração Pública para workshops/seminários em temas específicos do DAF	Número de workshops/seminários oferecidos em parcerias firmadas com a Administração Pública para em temas específicos do DAF	Somatório de workshops/seminários oferecidos em parceria por ano	2021: 2 2022: 4 2023: 5 2024: 6
	e. Promoção de capacitação e treinamentos com a participação do DAF	Número de atividades de capacitação e treinamento internos ao DAF	Somatório das atividades internas promovidos pelo DAF	2021: 2 2022: 4 2023: 5 2024: 6
		Número de atividades de capacitação e treinamento para outras unidades da UnB	Somatório das atividades para outras unidades da UnB ministrados pelo DAF	2021: 2 2022: 4 2023: 5 2024: 6
5. Ampliar a comunicação interna e externa e a satisfação dos usuários dos	a. Implementação de projeto de comunicação	Percentual de implementação do projeto	(Quantidade de etapas executadas / Total de etapas do projeto) * 100	2021: 20% 2022: 50% 2023: 80% 2024: 100%

serviços do DAF				
b. Divulgação, em meio digital, das atividades estratégicas do DAF para os seus servidores	Número de divulgações direcionadas aos servidores do DAF	Somatório de cursos/ações divulgadas por ano	2021: 2 2022: 3 2023: 4 2024: 4	
	Número de reuniões para alinhamento estratégico	Somatório de reuniões realizadas por ano	2021: 3 2022: 3 2023: 3 2024: 3	
c. Publicação de informes do DAF na lista de transmissão da Reitoria	Número de mensagens elaboradas e publicadas	Somatório de mensagens elaboradas e publicadas por ano	2021: 6 2022: 12 2023: 12 2024: 12	
d. Atualização da Carta de Serviços do Decanato	Número de atualizações da Carta de Serviços	Somatório de atualizações da Carta de Serviços por ano	2021: 1 2022: 2 2023: 2 2024: 2	
e. Promoção de fóruns de debates	Número de fóruns realizados sobre temas de competência do DAF	Somatório do número de fóruns realizados	2021: 1 2022: 2 2023: 3 2024: 4	
f. Elaboração e publicação de tutoriais, manuais, relatórios e FAQ	Número de documentos publicados	Somatório de documentos publicados	2021: 4 2022: 6 2023: 8 2024: 10	
	Número de documentos elaborados para capacitação externa	Somatório de documentos elaborados	2021: 1 2022: 2 2023: 3 2024: 4	
g. Atualização do portal do DAF e Diretorias	Número de páginas atualizadas	Somatório de páginas atualizadas por ano	2021: 1 2022: 2 2023: 2 2024: 2	

	h. Implementação de canal de comunicação com a comunidade no portal	Percentual de ações executadas para implementação do canal	(Quantidade de ações executadas / Total de ações previstas) * 100	2021: 50% 2022: 100%
	i. Melhoria dos serviços a partir de reclamações e sugestões encaminhadas à Ouvidoria e ao canal de comunicação	Percentual de ações de melhoria executadas com base nas demandas recebidas	(Quantidade de melhorias executadas / Total de demandas recebidas) * 100	2021: 25% 2022: 50% 2023: 75% 2024: 100%
	j. Avaliação da satisfação dos usuários dos serviços do DAF	Grau de satisfação dos usuários em relação aos serviços do DAF	Média ponderada do total de respostas sobre o grau de satisfação dos serviços do DAF, considerando uma escala de 1 a 10	2021: 5 2022: 7 2023: 8 2024: 9
6. Fomentar a governança e a gestão estratégica	a. Implementação do planejamento estratégico	Percentual de ações estratégicas implementadas	(Quantidade de ações implementadas / Total de ações previstas) * 100	2021: 70% 2022: 80% 2023: 90% 2024: 100%
	b. Implementação de painel de monitoramento eletrônico das principais atividades	Percentual de implementação do painel	(Quantidade de ações monitoradas / Total de ações previstas) * 100	2021: 30% 2022: 50% 2023: 70% 2024: 100%
7. Aprimorar a gestão e a fiscalização de contratos	a. Aprimoramento da gestão e fiscalização do Contrato de Gestão 004/2013, entre a FUB e a EBSERH, conforme recomendações da Auditoria	Percentual de etapas realizadas para redução da interveniência da UnB na gestão do HUB	(Quantidade de etapas executadas / Total de etapas previstas) * 100	2021: 60% 2022: 80% 2023: 100%
	b. Aprimoramento da gestão e a fiscalização dos contratos de Terceirização	Percentual de execução do plano de contratações de serviços sob demanda e contratações diretas	(Quantidade de processos de contratação finalizados / Total de processos previstos no plano) * 100	2021: 80% 2022: 90% 2023: 95% 2024: 95%
		Percentual de execução do plano de	(Quantidade de processos	2021: 80%

		contratações de serviços terceirizados	de contratação finalizados / Total de processos previstos no plano) * 100	2022: 90% 2023: 95% 2024: 95%
		Percentual de execução do plano de contratações diversas, cuja gestão é realizada por unidades descentralizadas.	(Quantidade de processos de contratação finalizados / Total de processos previstos no plano) * 100	2021: 70% 2022: 75% 2023: 80% 2024: 85%
	c. Implementação de sistema de avaliação dos serviços prestados	Percentual de implementação do sistema	(Quantidade de etapas executadas / Total de etapas previstas) * 100	2021: 50% 2022: 100%
	d. Redução dos achados de auditoria e órgãos de controle	Percentual de achados dos órgãos de controle	(Quantidade de contratos sem achados / Total de contratos) * 100	2021: 90% 2022: 70% 2023: 50% 2024: 20%
	e. Elaboração, revisão e atualização de matriz de risco de gestão da contratação e fiscalização	Percentual de etapas executadas	(Quantidade de etapas executadas / Total de etapas previstas) * 100	2021: 10% 2022: 30% 2023: 50% 2024: 90%
	f. Redução das reclamações trabalhistas	Percentual de reclamações trabalhistas	(Quantidade de reclamações recebidas / Total de trabalhadores terceirizados) * 100	2021: 15% 2022: 10% 2023: 5% 2024: 5%
	g. Capacitação de fiscais de contratos	Percentual de fiscais capacitados	(Quantidade de fiscais capacitados / Total de fiscais) * 100	2021: 30% 2022: 60% 2023: 80% 2024: 90%
8. Aperfeiçoar os processos de	a. Institucionalização e implementação de política de compras da UnB	Percentual de ações executadas na política	(Quantidade de etapas executadas / Total de etapas da política)*100	2021: 20% 2022: 50% 2023: 80% 2024: 100%

processos de compras públicas	b. Fomento à melhoria na gestão das aquisições de bens e serviços	Percentual de demandas encaminhadas para licitação por ano	(Quantidade de pedidos de compras / Total de licitações realizadas) * 100	2021: 15% 2022: 20% 2023: 25% 2024: 30%
		Percentual de demandas encaminhadas para contratação direta	(Quantidade de contratações diretas / Total de contratações) * 100	2021: 90% 2022: 85% 2023: 80% 2024: 75%
		Percentual de recursos em processo licitatório	(Quantidade de recursos / Total de licitações realizadas) * 100	2021: 25% 2022: 20% 2023: 15% 2024: 10%
		Percentual de economicidade dos pregões	(Total dos valores homologados / Total dos valores estimados) * 100	2021: 10% 2022: 15% 2023: 20% 2024: 25%
		Percentual de pregões homologados	(Quantidade de pregões homologados x Total de pregões) * 100	2021: 70% 2022: 75% 2023: 80% 2024: 90%
	c. Promoção de ações voltadas para sustentabilidade nos processos de compras	Número de ações executadas	Somatório de processos com práticas sustentáveis por ano	2021: 2 2022: 4 2023: 5 2024: 6
	d. Redução do tempo de tramitação dos processos de importação	Tempo médio entre a chegada do pedido de importação (T0) e a solicitação de autorização (T1)	$\Delta T = [\sum n(T1 - T0) / n]$ $\Delta T =$ Intervalo de tempo, em dias. T1= Data da emissão da autorização do pedido. T0= Data da chegada do pedido. n = Total de pedidos	2021: $\Delta T \leq 30$ dias 2022: $\Delta T \leq 25$ dias 2023: $\Delta T \leq 20$ dias 2024: $\Delta T \leq 15$ dias

		Tempo médio entre a solicitação de autorização do pedido de importação (T1) e a emissão de empenho (T2).	$\Delta T = T2 - T1 / n$ $\Delta T =$ Intervalo de tempo, em dias. T2= Data da entrega do parecer conclusivo - PJU T1= Data da emissão da autorização do pedido. n = Total de pedidos.	2021: $\Delta T \leq 30$ dias 2022: $\Delta T \leq 25$ dias 2023: $\Delta T \leq 20$ dias 2024: $\Delta T \leq 15$ dias
		Tempo médio entre a emissão de empenho (T2) e a contratação cambial (T3)	$\Delta T = [\sum n(T3 - T2) / n]$ $\Delta T =$ Intervalo de tempo, em dias. T3= Data da contratação cambial. T2= Data da emissão de empenho n = Total de pedidos	2021: $\Delta T \leq 20$ dias 2022: $\Delta T \leq 15$ dias 2023: $\Delta T \leq 12$ dias 2024: $\Delta T \leq 10$ dias
	e. Otimização do desembaraço e a entrega da mercadoria importada	Tempo médio entre a chegada da mercadoria importada e a entrega ao demandante	$\Delta T = [\sum n(T4 - T5) / n]$ $\Delta T =$ Intervalo de tempo, em dias. T4= Data da chegada da mercadoria T5= Data de desembaraço n = Total de pedidos.	2021: $\Delta T \leq 25$ dias 2022: $\Delta T \leq 15$ dias 2023: $\Delta T \leq 12$ dias 2024: $\Delta T \leq 8$ dias
9. Promover a melhoria da gestão de materiais e do patrimônio	a. Promoção do uso, reuso e desfazimento dos bens patrimoniais	Percentual de baixa de bens discriminados	(Quantidade de bens baixados por tipo / Total geral de baixa do período) * 100	2021: 75% 2022: 80% 2023: 85% 2024: 90%
		Percentual de bens redistribuídos às unidades da UnB	(Quantidade de bens redistribuídos às unidades / Total de bens devolvidos para redistribuição) * 100	2021: 10% 2022: 15% 2023: 20% 2024: 25%

	Percentual de bens reciclados/reaproveitados (doados)	(Quantidade de doações / Total de bens devolvidos e não redistribuídos) * 100	2021: 5% 2022: 10% 2023: 15% 2024: 20%
	Percentual de bens alienados	(Quantidade de bens leiloados / Total de bens devolvidos e não redistribuídos) * 100	2021: 80% 2022: 85% 2023: 90% 2024: 95%
b. Ampliação de realização e aprovação do inventário patrimonial	Percentual de realização de inventário patrimonial anual	(Quantidade de relatórios patrimoniais entregues / Total de unidades existentes) * 100	2021: 60% 2022: 65% 2023: 70% 2024: 75%
	Percentual de aprovação de inventário patrimonial anual	(Quantidade de relatórios finais aprovados / Total de relatórios finais entregues) * 100	2021: 30% 2022: 45% 2023: 65% 2024: 75%
c. Melhoria dos processos de aquisição, armazenamento e distribuição de bens materiais do estoque	Percentual de desabastecimento de bens e materiais consumo superior a 30 dias	(Quantidade de bens e materiais em falta por mais de 30 dias / Total de bens em estoque) * 100	2021: 20% 2022: 15% 2023: 10% 2024: 5%
	Percentual de atendimento às solicitações de bens e materiais de consumo	(Quantidade de solicitações atendidas / Total de solicitações recebidas) * 100	2021: 80% 2022: 85% 2023: 90% 2024: 95%
d. Melhoria dos processos de entrada, conferência, cadastro e logística de distribuição de bens e materiais específicos de consumo e permanentes solicitados pelas unidades	Percentual de materiais de consumo entregues às unidades destino em menos de 20 dias a contar do recebimento no Almoxarifado	(Quantidade de materiais recebidos no ALM / Total de materiais entregues nas unidades em no máximo 20 dias) * 100	2021: 70% 2022: 75% 2023: 80% 2024: 85%
	Percentual de bens permanentes entregues às unidades destino em menos de 40 dias a contar do	(Quantidade de bens permanentes recebidos no ALM / Total de bens	2021: 75% 2022: 77% 2023: 80%

		recebimento no Almoxarifado	permanentes entregues nas unidades em no máximo 40 dias) * 100	2024: 85%
10. Aperfeiçoar a gestão contábil e financeira	a. Aprimoramento dos procedimentos de acompanhamento das contas contábeis com saldos alongados	Percentual de contas contábeis analisadas frente ao total de contas contábeis identificadas com saldos alongados	(Quantidade de contas analisadas / Total de contas identificadas) * 100	2021: 60% 2022: 40% 2023: 20% 2024: 10%
	b. Aprimoramento dos procedimentos referentes aos processos de liquidação	Tempo médio entre a chegada do processo SEI de liquidação de despesas na execução contábil até o encaminhamento ao setor financeiro ou a devolução ao setor responsável para a devida instrução processual	$\Delta T = [\sum n(T1 - T0) / n]$ $\Delta T =$ Intervalo de tempo, em dias. T1= Data do envio/saída do processo da caixa. T0= Data do recebimento do processo da caixa. n = Total de processos SEI recebidos no período.	2021: $\Delta T \leq 10$ dias 2022: $\Delta T \leq 9$ dias 2023: $\Delta T \leq 8$ dias 2024: $\Delta T \leq 7$ dias
	c. Aprimoramento dos procedimentos referentes aos processos de emissão de nota de empenho	Tempo médio entre a chegada do processo SEI de emissão de empenho na execução orçamentária até o encaminhamento ao setor de liquidação ou a devolução ao setor responsável para a devida instrução processual	$\Delta T = [\sum n(T1 - T0) / n]$ $\Delta T =$ Intervalo de tempo, em dias. T1= Data do envio/saída do processo da caixa. T0= Data do recebimento do processo da caixa. n = Total de processos SEI recebidos no período.	2021: $\Delta T \leq 3$ dias 2022: $\Delta T \leq 2$ dias 2023: $\Delta T \leq 2$ dias 2024: $\Delta T \leq 2$ dias

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. [S.l.]: Atlas, 1993.

BRASIL. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Presidência da República, 2021a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm. Acesso em: 24 set. 2021.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021. Lei de Licitações e contratos administrativos. Presidência da República, 2021b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884>. Acesso em: 24 set. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Nação, sociedade civil, estado e estado-nação: uma perspectiva histórica*. 2008. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/papers/2009/09.09.Na%C3%A7%C3%A3o_Sociedade_Civil_Estado_28abril.pdf. Acesso em: 30 mar. 2021.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: da intenção aos resultados*. 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

De TONI, J. *O planejamento estratégico governamental: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública*. Curitiba: Intersaberes, 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOURENÇO, N. V. *Administração pública: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão*. Curitiba: Intersaberes, 2016.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica*. São Paulo: Atlas, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R.. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.

SALDAÑA, J. *The coding manual for qualitative researchers*. 3. ed. London: SAGE, 2016.

9 APÊNDICES

9.1 APÊNDICE A - Detalhamento das atividades do Planejamento

Atividades	Detalhamento	Horas Trabalhadas
Relacionamento com o consultor externo	Reuniões da Decana e Assessoria do Daf com o consultor externo, para alinhamento, acompanhamento e encerramento dos trabalhos	3 horas (3 reuniões de 1 hora cada)
Realização de Workshops	Workshops de preparação e acompanhamento da equipe acadêmica	15 horas (6 eventos de 2h30 cada)
Elaboração da Matriz SWOT	Elaboração de versão preliminar da Matriz SWOT pelas Diretorias do DAF	18 horas (6 reuniões de 3 horas cada)
Análise da Matriz SWOT	Análise da Matriz SWOT, incluindo pesquisa teórica e reuniões para dimensionamento dos fatores internos e externos	8 horas
Elaboração de questionários de diagnósticos	Levantamento de material para fundamentação e seleção de questões; adaptação das questões; reuniões para discussão e ajustes dos questionários	16 horas
Análise dos questionários aplicados e tratamento dos dados	Análise dos questionários aplicados e reuniões para consolidação e descrição dos dados coletados	10 horas
Elaboração dos direcionamentos estratégicos e consolidação da primeira versão do documento	Elaboração dos direcionamentos estratégicos a partir da análise dos dados coletados	10 horas
Apresentação da primeira versão do Planejamento, para as equipes técnicas	Reuniões entre a Decana, a Assessoria do DAF e os Diretores para apresentação da primeira versão do Planejamento, proposta pela equipe acadêmica	4 horas

Análise da primeira versão do Planejamento	Reuniões entre o Diretores e suas equipes, para análise e sugestões à primeira versão do documento	18 horas (6 reuniões de 3 horas cada)
Ajustes à primeira versão do planejamento	Ajustes realizados pela Assessoria do DAF, com base nas sugestões das Diretorias, e revisão pela Decana	10 horas
Apresentação da segunda versão e validação do Planejamento	Reuniões, por Diretoria, com as equipes gestoras das seis Diretorias do DAF, para apresentação da segunda versão e validação do Planejamento	18 horas (6 reuniões de 3 horas cada)
Revisão final do documento	Ajustes finais realizados pela Decana e pela Assessoria do DAF	10 horas
Total de horas		140 horas

Fonte: Elaboração dos Autores

9.2 APÊNDICE B – Diagnóstico (Equipe do DAF)

QUESTIONÁRIO
<p>As questões a seguir visam obter as percepções dos Participantes em relação aos temas aqui abordados. Tem como propósito contribuir na proposição de ações que auxiliem o DAF no melhor atendimento de seus objetivos. Agradecemos a sua colaboração e caso você queira receber mais informações sobre este levantamento, favor entrar em contato conosco (daf@unb.br).</p>
IDENTIFICAÇÃO
<p>1. Função: 1.1 () Diretor(a) 1.2 () Coordenador(a) 1.3 () Assessor(a) 1.4 () Outra</p>
<p>2. Diretoria a qual pertence: 2.1 () DACP 2.2 () DCO 2.3 () DCF 2.4 () DGM 2.5 () DCA 2.6 () DIMEX</p>
<p>3. Tempo de atuação no DAF: 3.1 () Menos de 5 anos 3.2 () 5 a 10 anos 3.3 () 10 a 15 anos 3.4 () 15 a 20 anos 3.5 () 20 a 25 anos 3.6 () Acima de 25 anos</p>
PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA
<p>4. Existe planejamento estratégico no DAF: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>5. Estão estabelecidas metas de curto e longo prazos e planos de ações para implementação das mesmas: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>6. Existe um fórum estruturado de reuniões com as lideranças para tomada de decisão em relação ao desempenho da Organização: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>7. As decisões tomadas pelo DAF (Decano, Assessores/Diretores e equivalentes) são tomadas em conjunto e amplamente comunicadas para todo o Decanato: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>8. A comunicação interna do DAF possibilita o compartilhamento e a disseminação das informações entre todas as áreas funcionais: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>9. Existem no DAF iniciativas de estudos/ações constantes e consolidadas de controle e avaliação dos gastos gerais. 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>10. As estratégias e ações definidas para minha área de atuação refletem as minhas necessidades de gestão: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>

11. Em relação à equipe de trabalho que atua nas diretorias, avalie as competências, atribuindo uma nota de 1 (menor nota) a 5 (maior nota):

a. Gestão do Conhecimento

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

b. Trabalho em equipe

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

c. Comprometimento

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

d. Liderança

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

e. Tomada de Decisão

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

f. Gestão Integrada de Processos

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

g. Gestão de Mudanças

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

h. Flexibilidade e Multifuncionalidade

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

i. Domínio dos Sistemas Informatizados

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

j. Conhecimento Técnico

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

l. Tecnologia gerencial

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

m. Relação com os membros internos da UnB

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

n. Relação com os membros externos da UnB

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

12. No seu ambiente de trabalho, a cultura organizacional incentiva a tomada de decisões e influencia o estilo de pensar das pessoas propiciando o processo de formação de estratégias:

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

13. Utilizo a grande parte do meu tempo primordialmente em questões estratégicas:

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

14. O meu (Diretoria/Coordenação/Divisão) definiu e conhece as suas competências essenciais:

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

15. O meu setor está continuamente construindo novas capacitações:

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

16. O meu setor (Diretoria/Coordenação/Divisão) propõe novas capacitações:

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

17. O meu setor definiu estratégias que permitem agregar valor de forma consistente e diferenciada ao público que atende:

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

<p>18. O meu setor conhece as ameaças ao modelo atual de gestão: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>19. Ao formular suas estratégias, o DAF olhou para seus recursos e capacidades internas: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
PROCESSOS
<p>20. Quanto aos processos, os mesmos estão mapeados e representados em fluxogramas e/ou procedimentos e são controlados: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>21. O DAF analisou seus processos e implementou melhorias decorrentes desta análise ou possui planos de ação com data, prazos e responsáveis definidos: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>22. O seu setor possui indicadores definidos e monitorados para seus processos: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>23. O DAF possui processos automatizados em sistemas específicos de Sistema de Gestão por Processos: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>24. Quais os principais entraves/gargalos que impedem um melhor desempenho dos processos do setor? 24.1 () Restrições financeiras, orçamentárias, RH, estrutura física e tecnológica. 24.2 () Existem 04 tipos de restrições (dentre as mencionadas na opção 24.1). 24.3 () Existem 03 tipos de restrições (dentre as mencionadas na opção 24.1). 24.4 () Existem até 02 tipos de restrições (dentre as mencionadas na opção 24.1). 24.5 () Não existem restrições que impedem o bom desempenho dos processos.</p>
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SISTEMAS
<p>25. A situação da infra-estrutura tecnológica (equipamentos, softwares, sistemas, etc) para suporte à realização dos processos do setor é satisfatória: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>26. Observa-se plena utilização da infraestrutura tecnológica (equipamentos, softwares, sistemas corporativos e específicos, etc.) para suporte à realização dos processos do setor: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>27. O DAF detém práticas estruturadas e políticas relativas à segurança da informação: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
CAPACITAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS
<p>28. você já participou de alguma capacitação custeada pelo DAF/UnB 1. () Sim, pela PROCAP 2. () sim, capacitação externa à UnB 3. () Não</p>

<p>29. Não há carência de servidores lotados no seu setor. 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>30. Em relação à capacitação técnica dos servidores para execução satisfatória de suas atribuições, avalie atribuindo uma nota de 1 (menor nota) a 5 (maior nota): 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()</p>
<p>31. O DAF promove e incentiva os Servidores a participarem dos cursos de capacitação e reciclagem Atualização Profissional : 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>32. Os treinamentos ministrados são eficazes sob o ponto de vista da aplicação no trabalho: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>33. Existe iniciativa de medição e avaliação do desempenho individual dos servidores do setor: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>34. O índice de satisfação geral do clima organizacional no setor é satisfatório: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>RESULTADOS</p>
<p>35. Quanto aos resultados (desempenho) inerentes às suas competências institucionais, o setor possui uma sistemática (software e indicadores) de acompanhamento e monitoramento definido e eficaz. 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>36. Existe instrumento para avaliação da satisfação dos cidadãos-usuários em relação aos produtos e/ou serviços prestados pelo DAF: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>37. O DAF possui um site oficial com informações completas e atualizadas de interesse público: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>38. Existe um canal de comunicação ágil e eficaz, com tratamento adequado das reclamações e sugestões, com os cidadãos-usuários: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>39. O DAF detém práticas de busca de informações comparativas e experiências correlatas com outras instituições de forma sistêmica: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>40. São utilizados mecanismos para evitar retrabalho nas Diretorias/Coordenações/Divisões: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>

41. As Instruções Normativas em geral estão alinhadas à legislação vigente:

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/
nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

9.3 APÊNDICE C – Diagnóstico (Comunidade interna à UnB)

QUESTIONÁRIO
<p>As questões a seguir visam obter as percepções dos Participantes em relação aos temas aqui abordados. Tem como propósito contribuir na proposição de ações que auxiliem o DAF no melhor atendimento de seus objetivos. Agradecemos a sua colaboração e caso você queira receber mais informações sobre este levantamento, favor entrar em contato conosco (daf@unb.br).</p>
IDENTIFICAÇÃO
<p>1. Função: 1.1 () Diretor(a) 1.2 () Coordenador(a) 1.3 () Assessor(a) 1.4 () Outra</p>
<p>2. Diretoria a qual pertence: 2.1 () DACP 2.2 () DCO 2.3 () DCF 2.4 () DGM 2.5 () DCA 2.6 () DIMEX</p>
<p>3. Tempo de atuação no DAF: 3.1 () Menos de 5 anos 3.2 () 5 a 10 anos 3.3 () 10 a 15 anos 3.4 () 15 a 20 anos 3.5 () 20 a 25 anos 3.6 () Acima de 25 anos</p>
PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA
<p>4. Existe planejamento estratégico no DAF: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>5. Estão estabelecidas metas de curto e longo prazos e planos de ações para implementação das mesmas: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>6. Existe um fórum estruturado de reuniões com as lideranças para tomada de decisão em relação ao desempenho da Organização: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>7. As decisões tomadas pelo DAF (Decano, Assessores/Diretores e equivalentes) são tomadas em conjunto e amplamente comunicadas para todo o Decanato: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>8. A comunicação interna do DAF possibilita o compartilhamento e a disseminação das informações entre todas as áreas funcionais: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>9. Existem no DAF iniciativas de estudos/ações constantes e consolidadas de controle e avaliação dos gastos gerais. 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>10. As estratégias e ações definidas para minha área de atuação refletem as minhas necessidades de gestão: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>

11. Em relação à equipe de trabalho que atua nas diretorias, avalie as competências, atribuindo uma nota de 1 (menor nota) a 5 (maior nota):

a. Gestão do Conhecimento

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

b. Trabalho em equipe

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

c. Comprometimento

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

d. Liderança

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

e. Tomada de Decisão

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

f. Gestão Integrada de Processos

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

g. Gestão de Mudanças

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

h. Flexibilidade e Multifuncionalidade

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

i. Domínio dos Sistemas Informatizados

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

j. Conhecimento Técnico

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

l. Tecnologia gerencial

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

m. Relação com os membros internos da UnB

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

n. Relação com os membros externos da UnB

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

12. No seu ambiente de trabalho, a cultura organizacional incentiva a tomada de decisões e influencia o estilo de pensar das pessoas propiciando o processo de formação de estratégias:

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

13. Utilizo a grande parte do meu tempo primordialmente em questões estratégicas:

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

14. O meu (Diretoria/Coordenação/Divisão) definiu e conhece as suas competências essenciais:

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

15. O meu setor está continuamente construindo novas capacitações:

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

16. O meu setor (Diretoria/Coordenação/Divisão) propõe novas capacitações:

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

17. O meu setor definiu estratégias que permitem agregar valor de forma consistente e diferenciada ao público que atende:

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

<p>18. O meu setor conhece as ameaças ao modelo atual de gestão: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>19. Ao formular suas estratégias, o DAF olhou para seus recursos e capacidades internas: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>PROCESSOS</p>
<p>20. Quanto aos processos, os mesmos estão mapeados e representados em fluxogramas e/ou procedimentos e são controlados: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>21. O DAF analisou seus processos e implementou melhorias decorrentes desta análise ou possui planos de ação com data, prazos e responsáveis definidos: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>22. O seu setor possui indicadores definidos e monitorados para seus processos: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>23. O DAF possui processos automatizados em sistemas específicos de Sistema de Gestão por Processos: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>24. Quais os principais entraves/gargalos que impedem um melhor desempenho dos processos do setor? 24.1 () Restrições financeiras, orçamentárias, RH, estrutura física e tecnológica. 24.2 () Existem 04 tipos de restrições (dentre as mencionadas na opção 24.1). 24.3 () Existem 03 tipos de restrições (dentre as mencionadas na opção 24.1). 24.4 () Existem até 02 tipos de restrições (dentre as mencionadas na opção 24.1). 24.5 () Não existem restrições que impedem o bom desempenho dos processos.</p>
<p>TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SISTEMAS</p>
<p>25. A situação da infra-estrutura tecnológica (equipamentos, softwares, sistemas, etc) para suporte à realização dos processos do setor é satisfatória: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>26. Observa-se plena utilização da infraestrutura tecnológica (equipamentos, softwares, sistemas corporativos e específicos, etc.) para suporte à realização dos processos do setor: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>27. O DAF detém práticas estruturadas e políticas relativas à segurança da informação: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>CAPACITAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS</p>
<p>28. você já participou de alguma capacitação custeada pelo DAF/UnB 1. () Sim, pela PROCAP 2. () sim, capacitação externa à UnB 3. () Não</p>

<p>29. Não há carência de servidores lotados no seu setor. 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>30. Em relação à capacitação técnica dos servidores para execução satisfatória de suas atribuições, avalie atribuindo uma nota de 1 (menor nota) a 5 (maior nota): 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()</p>
<p>31. O DAF promove e incentiva os Servidores a participarem dos cursos de capacitação e reciclagem Atualização Profissional : 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>32. Os treinamentos ministrados são eficazes sob o ponto de vista da aplicação no trabalho: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>33. Existe iniciativa de medição e avaliação do desempenho individual dos servidores do setor: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>34. O índice de satisfação geral do clima organizacional no setor é satisfatório: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>RESULTADOS</p>
<p>35. Quanto aos resultados (desempenho) inerentes às suas competências institucionais, o setor possui uma sistemática (software e indicadores) de acompanhamento e monitoramento definido e eficaz. 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>36. Existe instrumento para avaliação da satisfação dos cidadãos-usuários em relação aos produtos e/ou serviços prestados pelo DAF: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>37. O DAF possui um site oficial com informações completas e atualizadas de interesse público: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>38. Existe um canal de comunicação ágil e eficaz, com tratamento adequado das reclamações e sugestões, com os cidadãos-usuários: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>39. O DAF detém práticas de busca de informações comparativas e experiências correlatas com outras instituições de forma sistêmica: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>40. São utilizados mecanismos para evitar retrabalho nas Diretorias/Coordenações/Divisões: 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>

41. As Instruções Normativas em geral estão alinhadas à legislação vigente:

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/
nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

9.4 APÊNDICE D – Diagnóstico (Comunidade externa - Fornecedores)

QUESTIONÁRIO
As questões a seguir visam obter as percepções dos Participantes em relação aos temas aqui abordados. Tem como propósito contribuir na proposição de ações que auxiliem o DAF no melhor atendimento de seus objetivos. Agradecemos a sua colaboração e caso você queira receber mais informações sobre este levantamento, favor entrar em contato conosco (daf@unb.br).
IDENTIFICAÇÃO
1. Qual o nível decisório na empresa? 1.1 () Proprietário 1.2 () Gerente – poder decisório nos processos de fornecimento junto ao Setor Público 1.3 () Gerente – sem poder decisório nos processos de fornecimento junto ao Setor Público 1.4 () Técnico – setor de contratações e fornecimento ao Setor Público
2. Você possui ou já possuiu contrato com o Decanato de Administração – DAF/UnB? 2.1 () SIM 2.2 () NÃO
3. Você possui ou já possuiu contrato com algum outro órgão do Setor Público? 3.1 () SIM 3.2 () NÃO
4. Qual é o objetivo da relação contratual? 4.1 () Prestação de serviços 4.2 () Fornecimento de produtos
5. A relação contratual foi resultado de qual tipo de processo? 5.1 () Licitação 5.2 () Demais modalidades
6. A condução do processo de contratação pública realizada pelo DAF/UnB é mais eficiente em relação aos demais órgãos públicos. 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente
7. O atual arcabouço legal e normativo relacionado às contratações públicas favorece a aquisição do melhor produto/serviço, pelo menor preço. 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente
8. Diante da atual legislação de contratação no Setor Público, é possível melhorar o processo de comunicação entre o DAF/UnB e os fornecedores. 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente
9. Os processos de licitação ocorridos no âmbito do DAF/UnB são realizados de forma transparente e em prazos adequados. 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente
10. Os editais de licitação publicados pelo DAF/UnB possuem termos de referência especificados de forma clara e objetiva. 1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

<p>11. As especificações dos editais de licitação publicados pelo DAF/UnB demonstram conhecimento adequado do produto a ser fornecido.</p> <p>1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>12. É compreensível a relação entre objetivo e detalhamento de especificações do objeto a ser adquirido/contratado.</p> <p>1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>13. O DAF/UnB possui uma estrutura adequada para atendimento de dúvidas e esclarecimentos técnicos sobre os editais de licitação.</p> <p>1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>14. O processo entre o resultado da licitação e a sua homologação ocorre de maneira tempestiva.</p> <p>1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>15. O prazo entre a homologação do resultado do processo licitatório, até a assinatura contratual é adequado.</p> <p>1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>16. O processo de pagamento ocorre de forma tempestiva.</p> <p>1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>17. Foram previstos adequadamente no processo, intercorrências que possam levar à necessidade de readequação contratual (tempo, valor, quantidade, índices de correção).</p> <p>1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>18. A utilização de Sistemas de Registro de Preços é útil para tornar mais efetivas as contratações públicas.</p> <p>1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>19. O relacionamento com a equipe de gestão contratual ocorre de forma profissional e cordial, primando pela eficiência (equipe disponível, esclarecimentos, formalização de contrato, acompanhamento da entrega).</p> <p>1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente</p>
<p>20. De 0 a 10, em que 0 é a pior avaliação e 10 a melhor avaliação, qual a sua nota geral para os processos de contratação conduzidos pelo DAF/UnB?</p>

21. Os indicadores de desempenho (em caso de prestação de serviço) e de qualidade (em caso forneça produtos) são fatores levados em consideração pelo DAF/UnB tanto nos editais de licitação quanto na formalização de contratos.

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

22. Caso tenha recebido alguma notificação por descumprimento contratual, ela foi adequada?

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

23. Quais fases ou processos são críticos e que merecem a adoção de melhorias em termos de eficiência?

- () Impugnação de demais concorrentes
- () Especificação de edital
- () Especificação contratual
- () Inadequação do produto ou serviço aos objetivos especificados
- () Qualidade do produto/serviços
- () Dimensionamento de quantidade
- () Pagamento
- () Análise contratual
- () Conferência de documentos
- () Questões tributárias
- () Questões orçamentárias
- () Questões jurídicas
- () Burocracia administrativa (excesso de processos, estrutura administrativa)
- () Recomendações de órgãos de controle

24. Existe alguma influência/interferência externa na execução do contrato e que não esteja prevista nas cláusulas contratuais:

- () Gestor do contrato
- () Fiscais do contrato
- () Professores
- () Servidores técnicos
- () Sindicatos
- () Alunos
- () Outros

25. A equipe de fiscalização/gestão do contrato atuam de forma adequada?

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente

26. (questão aberta) Na sua opinião houve algum assunto não tratado nesse questionário e que você considera determinante para melhoria da entrega de produtos ou prestação de serviços à UnB?

1. () Concordo totalmente 2. () Concordo parcialmente 3. () Não concordo/nem discordo 4. () Discordo parcialmente 5. () Discordo totalmente



UnB

Decanato de Administração

Campus Darcy Ribeiro, Gleba A

Brasília (DF) - CEP 70910-900

Telefone: +55 61 3107-0696

www.daf.unb.br