

Planejamento Estratégico Setorial

Decanato de Administração
Universidade de Brasília

2025-2028



UnB

DAF



DEMOCRACIA
TODOS OS DIAS

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade de Brasília - BCE/UNB)

U58p

Universidade de Brasília. Decanato de
Administração.

Planejamento estratégico setorial [recurso
eletrônico]:2025-2028 / JeremiasPereira da
Silva Arraes ... [et al.]. - Brasília :
Universidade de Brasília, Decanato de
Administração, 2026.

28 p. : il.

Inclui bibliografia.

Formato PDF.

Modo de acesso: World Wide Web.

1.UniversidadedeBrasília.Decanato de
Administração - Planejamento. 2. Planejamento
estratégico. I. Arraes,JeremiasPereira da
Silva. II. Título.

CDU 378.4(817.4)

Planejamento Estratégico Setorial do Decanato de Administração da UnB

Campus Universitário Darcy Ribeiro, Gleba A, CEP 70910-900, Brasília - DF
(61) 3107-0696 | www.daf.unb.br | daf@unb.br

Universidade de Brasília (UnB)

Reitora

Prof^a Dr^a Rozana Reigota Naves

Vice-Reitor

Prof. Dr. Márcio Muniz de Farias

Decanato de Administração (UnB/DAF)

Decano

Jeremias Pereira da Silva Arraes

Assessor

Fernando José Couto

Diretorias

DGM — Diretoria de Gestão de
Materiais

Daniel da Silva

DCA — Diretoria de Contratos
Administrativos

Tatiana Ulhoa

DCO — Diretoria de Compras
Ricardo Silva Rodrigues de
Oliveira

DCF — Diretoria de Contabilidade e
Finanças

Antônio Marcio Lopes Bezerra

DACP — Diretoria de Análise e
Conformidade Processual

Gabriela Pereira Cota

DIMEX — Diretoria de Importação e
Exportação

Vitor Malheiros Guimarães Cotia

Colaboração Acadêmica

PPGCont/FACE/UnB — Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis

Docentes

Prof. Dr. Paulo Augusto Pettenuzzo de Britto

Prof. Dra. Mariana Guerra

Discentes/Técnicos

Mariana Azevedo Alves

Rayanne Iris de Souza Paolicchi da Costa

Viviane Alves Costa

Diagramação

Rafaela Sousa Maciel Guerra

Sumário

1. Introdução.....	5
2. O Decanato de Administração.....	7
2.1 Objetivos e competências do Decanato de Administração.....	7
2.2 Organograma do Decanato de Administração.....	7
2.3 Objetivos e Competências das Diretorias.....	8
3. Identidade Estratégica.....	9
3.1. Negócio.....	9
3.2. Missão.....	9
3.3. Visão.....	9
3.4. Valores.....	9
4. Metodologia.....	10
4.1. Fundamentação para a dimensão de transparência e valor público.....	10
5. Diagnóstico Institucional.....	12
5.1. Diagnóstico interno: equipe DAF.....	12
5.2. Diagnóstico externo: comunidade interna e fornecedores.....	12
6. Matriz SWOT.....	13
7. Balanced Scorecard (BSC).....	16
8. Objetivos Estratégicos e ações.....	19
9. Referências Bibliográficas.....	27
10. Apêndices.....	28

Introdução

Este documento apresenta o Planejamento Estratégico Setorial (PES) do Decanato de Administração da Universidade de Brasília (DAF/UnB) para o período 2025-2028, dando continuidade ao ciclo iniciado com o PES 2021-2024. Seu propósito é orientar a execução, a coordenação e o acompanhamento dos objetivos estratégicos e das metas do DAF, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UnB vigente e com o programa de gestão da Universidade.

O PES é, antes de tudo, uma ferramenta de gestão: define os objetivos prioritários do Decanato, as ações que os concretizam, os indicadores que medem o avanço, a forma de cálculo de cada indicador e as metas anuais a serem perseguidas. Não se trata de um relatório de pesquisa, mas de um instrumento de trabalho destinado a guiar a atuação cotidiana das seis Diretorias e da Assessoria do DAF, bem como a prestação de contas à comunidade universitária e à sociedade.

Em relação ao ciclo anterior, esta edição incorpora aprimoramentos técnicos relevantes: (i) a distinção explícita entre processos e procedimentos na lógica dos indicadores; (ii) a indicação, para cada indicador, da forma de cálculo e de observações operacionais que orientam a sua apuração; (iii) a qualificação de indicadores do tipo "quanto menor, melhor"; e (iv) a previsão de coleta de informação qualitativa como complemento às metas quantitativas.

Quanto à metodologia, esta edição preserva a lógica do ciclo 2021-2024: diagnóstico institucional, validação por matriz SWOT, definição da identidade estratégica, direcionamento estratégico e consolidação do documento. Adotou-se como ponto de partida a avaliação crítica da implementação do plano anterior, conduzida no âmbito do Edital DAF nº 01/2025. Essa avaliação adotou abordagem qualitativa, com triangulação de dados: análise documental dos relatórios de gestão de 2021 a 2024, entrevistas com decanos anteriores, sessão de grupo focal com os atuais Diretores e reuniões de revisão do planejamento proposto, com a equipe de cada Diretoria, antes de sua apresentação final.

Sobre as fontes de informação, o Planejamento utilizou como base o PES DAF/UnB 2021-2024, do qual se preservam a identidade estratégica (a ser reavaliada pela gestão), a estrutura do documento e o arcabouço de objetivos e indicadores, e a matriz de objetivos consolidada para 2025-2028, que constitui o núcleo operacional deste PES. Como fontes complementares, incorporaram-se os resultados do estudo de caso de avaliação institucional e, em caráter de lastro teórico-conceitual, a tese de Alves (2025), desenvolvida no PPGCont/UnB, que fundamenta os indicadores de transparência ativa e de satisfação reunidos no Objetivo Estratégico 5.

Esse trabalho em parceria continuada com o PPGCont/UnB foi fundamental para consolidar a experiência do DAF sobre a execução e revisão de seu Planejamento. Também reafirma a perspectiva do DAF de constante aproximação e diálogo 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.

Além desta Introdução, o documento está organizado em nove seções. A segunda apresenta o Decanato de Administração, sua estrutura e competências. A terceira trata da identidade estratégica. A quarta descreve a metodologia. A quinta consolida o diagnóstico institucional. A sexta apresenta a matriz SWOT. A sétima traduz a estratégia em um Balanced Scorecard (BSC). A oitava reúne os objetivos estratégicos, ações, indicadores e metas para 2025-2028. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e os apêndices.

O Decanato de Administração

2.1 Objetivos e Competências

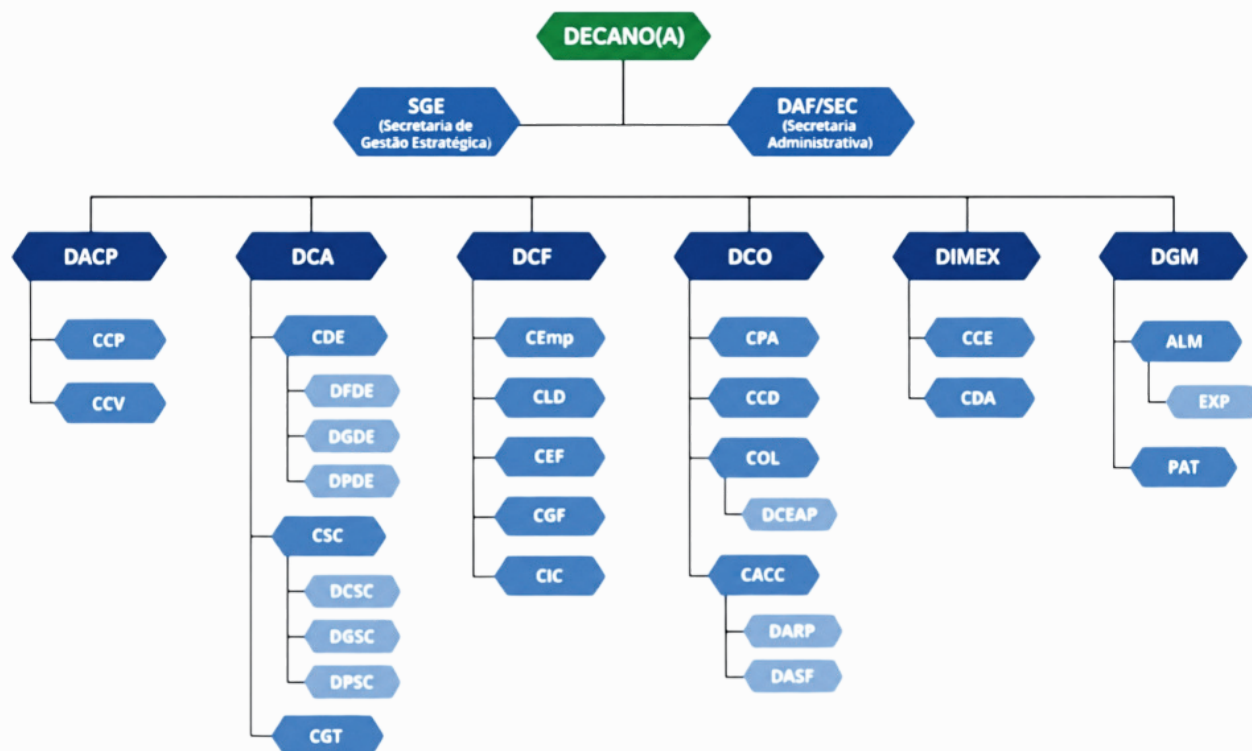
O Decanato de Administração possui delegação de competência para atuar como ordenador de despesas da UnB, nos limites permitidos pela legislação em vigor, e suas atividades estão relacionadas aos principais procedimentos de execução da despesa pública, com base nos recursos consignados no orçamento da 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 previstas no art. 21 do Regimento Geral da UnB e são detalhadas pelo Ato da Reitoria nº 0834/2022. Entre essas competências, destaca-se a presidência da Câmara de Planejamento e Administração (CPLAD), exercida em alternância anual com o Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação (DPO).

2.2 Organograma

O Decanato de Administração está estruturado e organizado hierarquicamente conforme o organograma vigente, em consonância com o Ato da Reitoria nº 0912/2026.

Figura 1 – Organograma do Decanato de Administração



2.3 Objetivos e Competências das Diretorias

O DAF é composto por seis Diretorias, cujas atribuições estão detalhadas nos respectivos atos normativos. Os objetivos e competências são definidos com fundamento no Regimento Geral da UnB e no Ato da Reitoria nº 0834/2022, destacando-se os Atos do Decanato nº 506/2022, nº 507/2022 e nº 508/2022.

Diretoria de Gestão de Materiais (DGM)

Administra o Almoxarifado Central, o Subalmoxarifado e a gestão do acervo patrimonial móvel da UnB. Responsável por estoque, programação de aquisições e gestão do catálogo de materiais.

Diretoria de Compras (DCO)

Padroniza, orienta, analisa, executa e controla as atividades relacionadas às aquisições e contratações de serviços, alienações, concessões, permissões e locações no âmbito da UnB.

Diretoria de Contabilidade e Finanças (DCF)

Acompanha e coordena a execução orçamentária, financeira e contábil da UnB. Elabora e disponibiliza as demonstrações contábeis e gerencia o fluxo de caixa.

Diretoria de Contratos Administrativos (DCA)

Atua na gestão dos contratos administrativos da UnB, contribuindo para maior eficiência, controle e acompanhamento da execução contratual.

Diretoria de Importação e Exportação (DIMEX)

Controla as atividades de importação de bens e serviços, doações do exterior, admissão temporária de equipamentos, publicações em periódicos internacionais e inscrições em eventos.

Diretoria de Análise e Conformidade Processual (DACP)

Responsável pela análise da conformidade legal dos processos, possibilitando a homologação de despesas e mitigando riscos relacionados às ações sob responsabilidade do DAF.

Identidade Estratégica

A identidade estratégica do DAF responde a questões centrais: o que o DAF faz (Negócio); qual a sua razão de existir (Missão); qual o seu objetivo principal no futuro próximo (Visão); e que princípios regem a sua atuação (Valores). Os elementos a seguir foram herdados do PES 2021-2024, cuja continuidade confere coerência institucional ao novo ciclo e demonstra que a identidade do DAF evolui de forma consistente, sem discontinuidades que poderiam fragilizar o senso de propósito e a memória organizacional.

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

01

Cortesia e respeito nas relações humanas

02

Parceria e colaboração com unidades acadêmicas e administrativas

03

Proatividade e criatividade na resolução de problemas e simplificação de processos

04

Celeridade e eficiência no atendimento das demandas internas e externas

05

Clareza, precisão e objetividade na comunicação interna e externa

06

Capacitação e aprimoramento contínuos

07

Conformidade legal e observância às decisões colegiadas

08

Impessoalidade e transparência dos atos administrativos

09

Sustentabilidade econômica, ambiental e social como premissa orientadora

O Planejamento Estratégico é compreendido 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 (De Toni, 2016). Sua flexibilidade permite minimizar fraquezas e ameaças e potencializar forças e oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Esta edição do PES preserva a lógica do ciclo 2021-2024: diagnóstico institucional, validação por matriz SWOT, definição da identidade estratégica, direcionamento estratégico e consolidação do documento. A diferença é que o ponto de partida foi a avaliação crítica da implementação do plano anterior, conduzida no âmbito do Edital DAF nº 01/2025.

A avaliação adotou abordagem qualitativa de estudo de caso, com triangulação de dados (Yin, 2001), cruzando fontes e perspectivas distintas para ampliar a confiabilidade dos achados. Foram analisados de forma conjunta: (i) o próprio documento do PES DAF/UnB 2021-2024; (ii) os relatórios de acompanhamento da gestão dos exercícios de 2021 a 2024; (iii) o relato do processo de planejamento publicado por Arraes, Naves e Bilhim (2024); (iv) o questionário aplicado aos servidores do DAF ao final de 2024; (v) entrevistas com decanos anteriores do DAF/UnB; e (vi) a percepção dos atuais Diretores, obtida em sessão de grupo focal.

Na análise documental, confrontou-se, para cada ação de cada objetivo estratégico, a meta definida com o resultado efetivamente alcançado no quadriênio. As entrevistas com os decanos anteriores, conduzidas por roteiro semiestruturado, buscaram a percepção sobre a elaboração, a implementação e o monitoramento do PES 2021-2024. Por fim, a sessão de grupo focal reuniu representantes das seis Diretorias do DAF para validar os achados e qualificar as recomendações.

4.1 Fundamentação para a Dimensão de Transparência e Valor Público

Nesta edição, o tratamento dos objetivos de governança, transparência ativa e avaliação da satisfação dos usuários toma como lastro conceitual a Teoria do Valor Público e, em especial, a Pirâmide Integrada de Geração de Valor Público proposta por Alves (2025), desenvolvida no âmbito do PPGCont/UnB.

A pertinência desse referencial para o DAF decorre do seu papel institucional: na qualidade de ordenador de despesas e de unidade responsável por consolidar as demonstrações contábeis da UnB, o Decanato é um dos principais fornecedores de infor-

mação que alimenta o Relatório de Gestão da Universidade. O modelo de Alves (2025) organiza a geração de valor público em cinco níveis, oferecendo uma referência para qualificar a evidenciação do valor gerado pelo DAF.

Nota de escopo: A Pirâmide Integrada é, na sua origem, um instrumento *ex post* de estruturação e divulgação do valor público (voltado à prestação de contas), ao passo que o PES é um instrumento *ex ante* de direcionamento da ação. Por essa razão, o referencial é aqui empregado como fundamento conceitual de indicadores específicos, sobretudo os do Objetivo Estratégico 5, e não como arquitetura do documento.

Diagnóstico Institucional

O diagnóstico institucional analisa os ambientes interno e externo do DAF, com vistas a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que orientam o direcionamento estratégico. Nesta edição, o diagnóstico apoiou-se na avaliação da implementação do PES 2021-2024, que confrontou metas e resultados a partir dos relatórios de gestão e cruzou as percepções de servidores, decanos anteriores e atuais Diretores.

5.1 Diagnóstico Interno - Equipe DAF

O diagnóstico interno apoiou-se no questionário aplicado aos servidores do DAF ao final de 2024, nas entrevistas com decanos anteriores e na sessão de grupo focal com os atuais Diretores. Entre os pontos de maior concordância, destacam-se a qualificação e o engajamento do corpo técnico, o alinhamento das Instruções Normativas à legislação vigente e o uso de tecnologia como redutor de retrabalho.

Entre os aspectos que demandam atenção, sobressaem a carência e a rotatividade de servidores, a predominância de atividades operacionais sobre as estratégicas, a fragilidade dos mecanismos de monitoramento e a baixa divulgação interna dos resultados alcançados. A análise documental também evidenciou que parte dos indicadores do PES 2021-2024 era ambígua ou de difícil mensuração, inviabilizando o cálculo de resultados em diversos exercícios. Esse achado orientou a reformulação dos indicadores nesta edição.

5.2 Diagnóstico Externo - Comunidade e Fornecedores

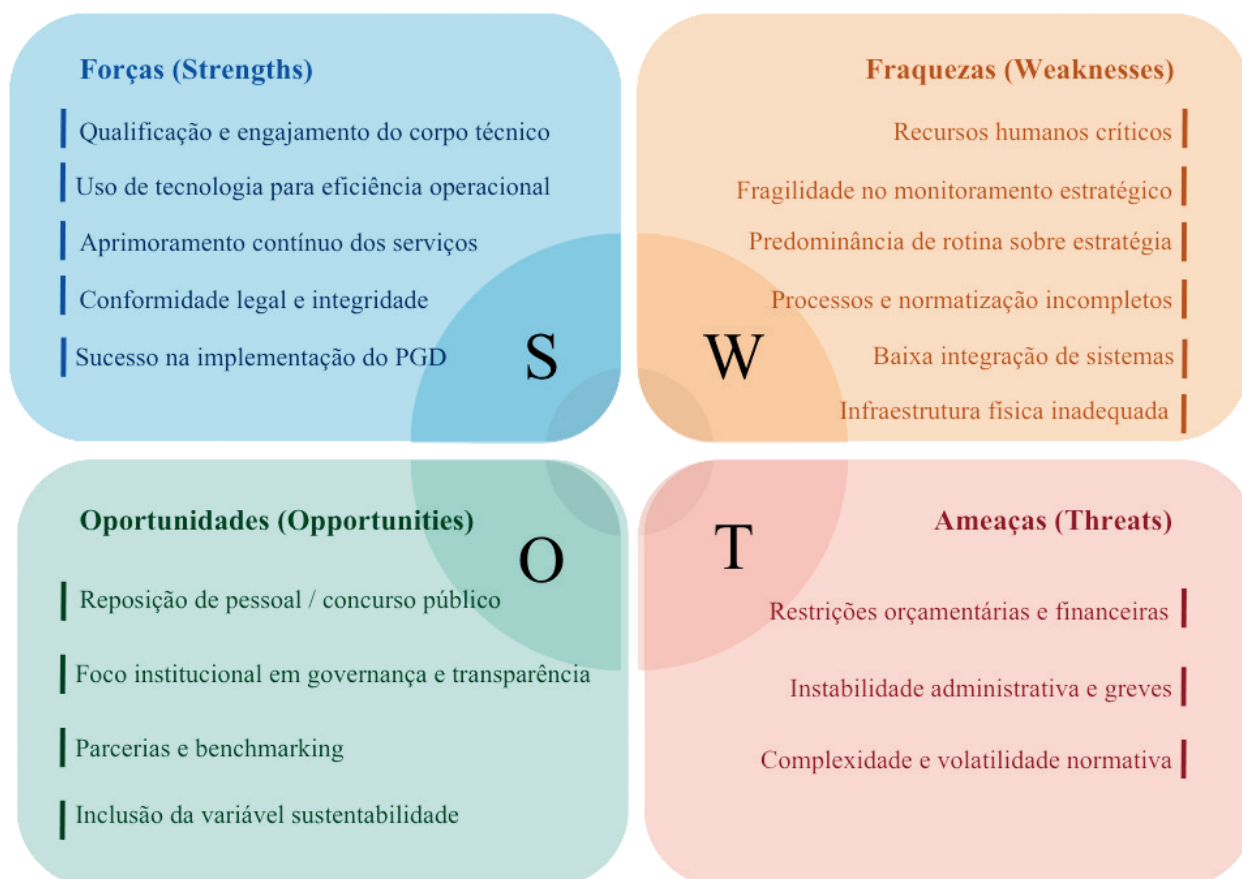
A perspectiva da comunidade universitária e dos fornecedores, já levantada no ciclo anterior, foi reconsiderada à luz da avaliação da implementação do PES 2021-2024. Mantêm-se como pontos de atenção a clareza e a tempestividade na tramitação de processos, a comunicação com as unidades e o acolhimento de sugestões, ao passo que a relação com a equipe de gestão e fiscalização de contratos é reconhecida como ponto forte.

Recomendou-se, para o ciclo 2025-2028, a aplicação periódica de instrumentos de avaliação junto aos usuários internos e externos, prevista nos indicadores do Objetivo 5, de modo a substituir percepções pontuais por séries históricas comparáveis de satisfação e de percepção sobre a transparência ativa do DAF.

Matriz SWOT

A análise SWOT sistematiza os fatores internos (forças e fraquezas, controláveis) e externos (oportunidades e ameaças, não controlados pela entidade) que impactam o desempenho do DAF. O quadro a seguir foi construído a partir da avaliação do PES 2021-2024, do questionário aos servidores, entrevistas e grupo focal com as Diretorias.

Quadro 1 - Matriz SWOT do DAF (2025-2028)



Fonte: elaboração própria.

A Matriz SWOT do DAF foi organizada em quatro dimensões: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças/riscos. As forças e fraquezas representam fatores internos, ou seja, aspectos relacionados à estrutura, aos processos, às equipes e à capacidade de gestão do Decanato. Já as oportunidades e ameaças/riscos correspondem a fatores externos, que influenciam o desempenho do DAF, mas não estão totalmente sob seu controle.

No campo das forças, foram identificados elementos que demonstram a capacidade institucional do DAF para executar suas atribuições e aprimorar sua atuação. Destacam-se a qualificação e o engajamento do corpo técnico, com servidores capacitados comprometidos e com bom conhecimento técnico; o uso de tecnologias

voltadas à eficiência operacional, como o Tesouro Gerencial, CONSIAFI, BI “Qualidade do Gasto” e o Projeto de Transparência; o aprimoramento contínuo dos serviços, percebido pela comunidade interna; a conformidade legal e a integridade, evidenciadas pelo alinhamento das instruções normativas à legislação e pela ausência de achados de auditoria e de órgãos de controle nos contratos analisados entre 2021 e 2024; além do sucesso na implementação do PGD, que, apesar de atrasos, contribuiu para maior orientação a resultados, melhoria da qualidade de vida e autonomia das equipes.

As fraquezas reúnem os principais desafios internos que precisam ser enfrentados para fortalecer o desempenho institucional. Entre eles, destacam-se a situação crítica dos recursos humanos, marcada por carência de pessoal, rotatividade, perda de capital intelectual, sobrecarga das equipes e impacto nos prazos; a fragilidade no monitoramento e na gestão estratégica, com predominância de atividades operacionais, baixa divulgação de resultados, desconhecimento dos resultados de 2022 a 2024 por parte dos servidores e ausência de sistemática eficaz de acompanhamento. Também foram identificadas a predominância da rotina sobre a estratégia, a existência de processos e normatizações incompletos, como ausência de POPs, Regimento Interno não publicado e processos não percebidos como mapeados; a baixa integração entre sistemas, especialmente entre o SIG e sistemas do Governo Federal, o que gera trabalho manual e retrabalho; a infraestrutura física inadequada, com espaços degradados, provisórios ou insuficientes em Diretorias como DACP, DIMEX e DCA; e a inadequação de indicadores e metas, que dificultou ou inviabilizou o cálculo dos resultados no período de 2022 a 2024.

No ambiente externo, as oportunidades indicam condições favoráveis que podem ser aproveitadas pelo DAF para ampliar sua capacidade de atuação. A reposição de pessoal e a realização de concurso público para técnico-administrativos da UnB podem contribuir para reduzir a rotatividade e recompor a força de trabalho. O fortalecimento institucional das agendas de governança, transparência e abertura de dados também reforça a relevância do Projeto de Transparência do DAF. Além disso, novas parcerias e ações de benchmarking, como o Encontro de Gestores de Contratações das IFES, favorecem a troca de experiências e a melhoria contínua. Outro ponto relevante é a inclusão da sustentabilidade como variável estratégica, especialmente por meio de critérios sustentáveis nas licitações e da participação do DAF no Plano de Logística Sustentável da UnB.

Por fim, as ameaças e riscos representam fatores externos que podem comprometer a execução das ações planejadas. As restrições orçamentárias e financeiras limitam investimentos em infraestrutura e reposição de pessoal. A instabilidade administrativa e as greves, como as duas paralisações de técnicos ocorridas no quadriênio 2021-2024, além de possíveis reformas administrativas, podem afetar a capacidade de entrega do

Decanato. Soma-se a isso a complexidade e a volatilidade normativa, especialmente diante de mudanças legais como a Nova Lei de Licitações, Lei nº 14.133/2021, que exigem atualização constante dos procedimentos e impactam a tramitação dos processos administrativos.

Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica que organiza os objetivos da organização em quatro perspectivas encadeadas. Aplicado ao DAF, o modelo evidencia como os nove objetivos estratégicos se sustentam mutuamente: uma base formada por pessoas qualificadas, estrutura adequada e capacidade de governança sustenta processos internos mais eficientes e conformes; estes se traduzem em uma relação mais transparente e confiável com a comunidade universitária; que, ao final da cadeia, converte-se em resultados contábeis e financeiros mais precisos, céleres e econômicos.

Nota estrutural: As ações de transparência pública, tratadas como objetivo autônomo no PES 2021-2024, foram nesta edição integradas ao objetivo de governança e gestão estratégica (O5) e à perspectiva de Clientes/Partes Interessadas. Essa consolidação reduziu o conjunto de dez para nove objetivos estratégicos, sem perda de escopo.

P1 Aprendizado e Crescimento

Pessoas, infraestrutura, cultura

Reúne os objetivos que formam a base de capacidade do Decanato. Consolidar a estrutura organizacional e desenvolver as pessoas criam as condições materiais e humanas para a atuação, enquanto instituir a governança instala a capacidade de monitorar o próprio plano.

01 - Consolidar a Estrutura Organizacional

03 - Fomentar Capacitação e Treinamento

05 - Fomentar Governança e Gestão Estratégica

P2 Processos Internos

Eficiência e conformidade

Concentra os objetivos que ampliam produtividade, celeridade e conformidade, reduzindo retrabalho. A eficiência obtida nesse nível converte-se em serviços mais rápidos e confiáveis.

02 - Aprimorar Gestão de Processos e Sistemas

07 - Aperfeiçoar Compras Públicas

08 - Promover Melhoria na Gestão de Materiais

P3 Clientes/Partes Interessadas Comunicação, transparência e satisfação

Agrupa os objetivos voltados à relação com a comunidade universitária e à transparência. As ações de transparência ativa e de avaliação da satisfação integram-se a esta perspectiva.

04 - Ampliar Comunicação Interna e Externa

06 - Aprimorar Gestão e Fiscalização de Contratos

P4 Financeira / Resultados Eficiência e conformidade

Representa o resultado final da cadeia estratégica. Aperfeiçoar a gestão contábil e financeira traduz a eficiência acumulada nos níveis anteriores em precisão das informações e economicidade.

09 - Aperfeiçoar a Gestão Contábil e Financeira

Fonte: elaboração própria

MAPA ESTRATÉGICO - BSC | DAF/UnB 2025-2028



Fonte: elaboração própria.

Objetivos Estratégicos e Ações

Com base no diagnóstico, na matriz SWOT e na lógica de causa e efeito do BSC, foram estabelecidos nove objetivos estratégicos para o DAF no período 2025-2028. A cada objetivo associam-se ações temáticas, indicadores, a respectiva forma de cálculo, metas anuais e observações operacionais que orientam a apuração e o monitoramento.

Observação geral sobre metas: As metas para o ano de 2025 figuram, em regra, como linha de base (—), em razão de o ciclo de execução plena iniciar-se em 2026; o ano de 2025 destina-se à institucionalização do Planejamento, à definição das linhas de base e à estruturação dos mecanismos de coleta.

Quadro 2 - Objetivos Estratégicos do DAF (2025-2028)

OBJETIVO 1

Consolidar a Estrutura Organizacional do DAF

OBJETIVO 2

Aprimorar a Gestão de Processos e Sistemas Integrados de Informação

OBJETIVO 3

Fomentar a Capacitação e o Treinamento

OBJETIVO 4

Ampliar a Comunicação Interna e Externa

OBJETIVO 5

Fomentar a Governança e a Gestão Estratégica

OBJETIVO 6

Aprimorar a Gestão e a Fiscalização de Contratos

OBJETIVO 7

Aperfeiçoar os Processos de Compras Públicas

OBJETIVO 8

Promover a Melhoria da Gestão de Materiais e do Patrimônio

OBJETIVO 9

Aperfeiçoar a Gestão Contábil e Financeira

Fonte: elaboração própria.

Quadro 3 - Detalhamento dos Objetivos Estratégicos: Ações, Indicadores, Cálculo e Metas

OBJETIVO	AÇÕES	INDICADORES	CÁLCULO	METAS	OBSERVAÇÕES
01 - Consolidar a Estrutura Organizacional do DAF	a. Monitoramento da força de trabalho	Percentual dos cargos vagos, por Diretoria	$(\text{Somatório dos cargos vagos por Diretoria} / \text{Cargos totais do DAF}) \times 100$	2025: – 2026: 9% 2027: 8% 2028: 5%	Para cargos vagos, somar todas as ocorrências: cedido, licença, removido etc. Indicador do tipo quanto menor, melhor.
		Índice de rotatividade anual em todas as Diretorias	$\{[(\text{Número de entradas} + \text{número de saídas}) / 2] / \text{Número total de servidores do DAF}\} \times 100$	2025: – 2026: 10% 2027: 8% 2028: 7%	Coletar informação QUALITATIVA que justifique a saída. Indicador do tipo quanto menor, melhor.
	b. Execução do projeto de melhoria contínua do espaço físico	Percentual de ações executadas em todas as Diretorias	$(\text{Quantidade de ações executadas por Diretoria} / \text{Total de ações previstas no DAF}) \times 100$	2025: – 2026: 100%	Realizar levantamento anual prévio de ações previstas.

OBJETIVO	AÇÕES	INDICADORES	CÁLCULO	METAS	OBSERVAÇÕES
02 - Aprimorar a Gestão de Processos e Sistemas Integrados de Informação	a. Revisão contínua dos processos	Quantidade de processos revisados por Diretoria	Somatório dos processos revisados por Diretorias	2025: – 2026: 5 2027: 5 2028: 6	Processo: conjunto de atividades interligadas que recebem uma entrada e entregam um resultado (output) a um cliente.
	b. Revisão contínua dos procedimentos	Quantidade de procedimentos revisados por Diretoria	Somatório dos procedimentos revisados por Diretorias	2025: – 2026: 5 2027: 5 2028: 6	Procedimento: descrição detalhada de como realizar uma tarefa ou etapa de um processo.
	c. Avaliação de erro do demandante na instrução processual	Percentual de retrabalho processual por Diretorias	$(\text{Quantidade de contratos que atendem aos ODS} / \text{Total de contratos}) \times 100$	2025: – 2026: 30% 2027: 25% 2028: 10%	Quanto menor, melhor.
	d. Alinhamento dos contratos aos ODS	Percentual de processos que atendem os ODS	$(\text{Quantidade de contratos que atendem aos ODS} / \text{Total de contratos}) \times 100$	2025: – 2026: 30% 2027: 45% 2028: 50%	Coletar informação qualitativa sobre quais ODS são atendidos.

Fonte: elaboração própria.

OBJETIVO	AÇÕES	INDICADORES	CÁLCULO	METAS	OBSERVAÇÕES
03. Fomentar a capacitação e o treinamento	a. Participação em cursos de capacitação	Percentual de servidores capacitados/treinados	$(\text{Servidores capacitados} / \text{Total de servidores do DAF}) \times 100$	2025: — 2026: 80% 2027: 80% 2028: 80%	Os relatórios de gestão devem fazer menção expressa ao total de servidores.
	b. Oferta de capacitação pela equipe do DAF	Oferta de workshops/seminários, cursos/treinamentos pela equipe do DAF ou em parcerias	Somatório de ações de capacitação/treinamentos ofertadas	2025: — 2026: 5 2027: 8 2028: 10	Considera quaisquer ações de capacitação pela equipe do DAF ou em parcerias internas ou externas.

OBJETIVO	AÇÕES	INDICADORES	CÁLCULO	METAS	OBSERVAÇÕES
04 - Ampliar a Comunicação Interna e Externa	a. Divulgação das atividades estratégicas	Percentual das atividades estratégicas divulgadas	$(\text{Atividades divulgadas} / \text{Total de atividades estratégicas}) \times 100$	2025: — 2026: 70% 2027: 90% 2028: 100%	—
	b. Alinhamento contínuo da equipe	Número de reuniões para alinhamento estratégico	Somatório de reuniões realizadas	2025: — 2026: 3 2027: 3 2028: 3	—
	c. Revisão contínua dos canais de comunicação	Percentual de canais de comunicação institucional atualizados	$(\text{Canais atualizados} / \text{Total de canais do DAF e Diretorias}) \times 100$	2025: — 2026: 15% 2027: 15% 2028: 15%	Da revisão pode resultar a conclusão de que os canais já estão atualizados.

Fonte: elaboração própria.

OBJETIVO	AÇÕES	INDICADORES	CÁLCULO	METAS	OBSERVAÇÕES
05 - Fomentar a Governança e a Gestão Estratégica	a. Acompanhamento de resultados vs. metas	Percentual de metas alcançadas	$(\text{Metas alcançadas} / \text{Total de metas definidas}) \times 100$	2025: — 2026: 80% 2027: 85% 2028: 100%	—
	b. Implementação do sistema de monitoramento (CRÍTICO)	Percentual de implementação do sistema de monitoramento	$(\text{Etapas executadas} / \text{Total de etapas previstas}) \times 100$	2025: — 2026: 100%	Definir sistema (ex: Power BI, PMBOK) e elaborar plano de implementação.
	c. Aperfeiçoamento do Painel UnB	Percentual de implementação das melhorias por módulo	$(\text{Melhorias implementadas} / \text{Total de melhorias previstas no ano}) \times 100$	2025: — 2026: 80% 2027: 85% 2028: 100%	Diagnóstico prévio das melhorias e priorização anual por módulo.
	d. Consulta à comunidade	Grau de percepção sobre transparência ativa do DAF	Média ponderada (escala 1–10) por perfil de respondente	2025: — 2026: 7 2027: 8 2028: 9	Questionário anual via Google Forms; qualificar respondente (fornecedor, servidor, etc.).
		Necessidade de capacitação dos demandantes	Média ponderada (escala 1–10) por perfil de respondente	2025: — 2026: 5 2027: 5 2028: 5	Identificar perfil e tipo de processo para o qual se precisa de capacitação.
		Grau de percepção sobre simplificação processual	Média ponderada (escala 1–10) por perfil de respondente	2025: — 2026: 7 2027: 8 2028: 9	—
	e. Avaliação da satisfação dos usuários	Percentual de ações de melhoria executadas com base nas demandas recebidas	$(\text{Melhorias executadas} / \text{Total de demandas pertinentes}) \times 100$	2025: — 2026: 50% 2027: 75% 2028: 100%	—
		Grau de satisfação dos usuários em relação aos serviços do DAF	Média ponderada (escala 1–10)	2025: — 2026: 7 2027: 8 2028: 9	Questionário anual via Google Forms.

Fonte: elaboração própria.

OBJETIVO	AÇÕES	INDICADORES	CÁLCULO	METAS	OBSERVAÇÕES
06 - Aprimorar a Gestão e a Fiscalização de Contratos	a. Aprimoramento da gestão e fiscalização	Percentual de contratações prorrogadas	$(\text{Contratos prorrogados} / \text{Total de contratos}) \times 100$	2025: — 2026: 90% 2027: 95% 2028: 100%	—
	b. Redução dos achados de auditoria	Percentual de contratos sem achados (auditoria e órgãos de controle)	$(\text{Contratos sem achados} / \text{Total de contratos}) \times 100$	2025: — 2026: 90% 2027: 95% 2028: 98%	—
	c. Redução das reclamações trabalhistas	Percentual de reclamações trabalhistas por trabalhador terceirizado	$(\text{Reclamações} / \text{Total de trabalhadores terceirizados com dedicação exclusiva}) \times 100$	2025: — 2026: 10% 2027: 5% 2028: 3%	Refere-se a contratos geridos pela DCA com dedicação exclusiva de mão de obra. Quanto menor, melhor
	d. Capacitação de fiscais de contratos	Percentual de fiscais de contratos vigentes capacitados	$(\text{Fiscais capacitados} / \text{Total de fiscais de contratos vigentes}) \times 100$	2025: — 2026: 100% 2027: 100% 2028: 100%	Acompanhamento qualitativo das capacitações ofertadas.
	e. Revisão contínua da priorização	Percentual de contratos prioritários revisados	$(\text{Contratos com priorização revisada} / \text{Total de contratos vigentes}) \times 100$	2025: — 2026: 90% 2027: 95% 2028: 100%	Priorização considera essencialidade, risco de descontinuidade, dificuldade operacional e impacto institucional.

Fonte: elaboração própria.

OBJETIVO	AÇÕES	INDICADORES	CÁLCULO	METAS	OBSERVAÇÕES
07 - Aperfeiçoar os Processos de Compras Públicas	a. Melhoria contínua da gestão de aquisições	Percentual de demandas encaminhadas para licitação	$(\text{Licitações realizadas} / \text{Total de licitações} + \text{dispensas eletrônicas}) \times 100$	2025: — 2026: 65% 2027: 67% 2028: 69%	A partir de 2027, avaliar inclusão de indicador sobre cumprimento do planejamento de aquisições.
		Percentual de demandas encaminhadas para dispensas eletrônicas	$(\text{Dispensas eletrônicas} / \text{Total de licitações} + \text{dispensas}) \times 100$	2025: — 2026: 35% 2027: 33% 2028: 31%	—
		Percentual de recursos procedentes em processo licitatório	$(\text{Recursos procedentes} / \text{Total de licitações}) \times 100$	2025: — 2026: 20% 2027: 15% 2028: 10%	Quanto menor, melhor.
		Percentual de economicidade dos pregões	$(\text{Total homologado} / \text{Total estimado}) \times 100$	2025: — 2026: 25% 2027: 30% 2028: 35%	—
	b. Melhoria na tramitação de importações	ICD – Índice de Completude da Demanda	$(\text{Processos completos} / \text{Total de processos}) \times 100$	2025: — 2026: 50% 2027: 65% 2028: 80%	—
		TA-DIMEX-1 – Tempo Ativo da DIMEX na Etapa Inicial	Dias entre recebimento completo e envio para autorização/empenho	2025: — 2026: 8 dias 2027: 6 dias 2028: 5 dias	—
		IRP – Índice de Retrabalho Processual	$(\text{Processos retornados por ajuste documental} / \text{Total de processos}) \times 100$	2025: — 2026: 40% 2027: 32% 2028: 25%	Excluir erro do demandante (monitorado separadamente). Quanto menor, melhor.
		ILE – Índice de Processos Liberados sem Exigências	$(\text{Processos liberados sem exigências} / \text{Total de processos}) \times 100$	2025: — 2026: 90% 2027: 93% 2028: 95%	—
	c. Compras estratégicas e eficiência tributária	Aquisições nacionais avaliadas para potencial importação	Quantidade absoluta de avaliações realizadas pela DIMEX	2025: — 2026: 1 2027: 3 2028: 5	Verificar se importação é mais eficiente que compra nacional. No futuro, evoluir para indicador percentual.

Fonte: elaboração própria.

OBJETIVO	AÇÕES	INDICADORES	CÁLCULO	METAS	OBSERVAÇÕES
08 - Promover a Melhoria da Gestão de Materiais e do Patrimônio	a. Promoção do uso, reuso e desfazimento dos bens	Percentual de bens extraviados	$(\text{Extraviados} / \text{Total de bens recolhidos não estornáveis}) \times 100$	2025: — 2026: 10% 2027: 8% 2028: 6%	Quanto menor, melhor.
		Percentual de bens redistribuídos às unidades da UnB	$(\text{Bens redistribuídos} / \text{Total de bens recolhidos não estornáveis}) \times 100$	2025: — 2026: 35% 2027: 36% 2028: 38%	—
		Percentual de bens reciclados/reaproveitados (doados)	$(\text{Doações} / \text{Total de bens recolhidos não estornáveis}) \times 100$	2025: — 2026: 30% 2027: 31% 2028: 31%	—
		Percentual de bens leiloados	$(\text{Bens leiloados} / \text{Total de bens recolhidos não estornáveis}) \times 100$	2025: — 2026: 25% 2027: 25% 2028: 25%	—
	b. Ampliação do inventário patrimonial	Percentual de realização de inventário patrimonial anual	$(\text{Relatórios patrimoniais entregues} / \text{Total de unidades existentes}) \times 100$	2025: — 2026: 75% 2027: 80% 2028: 85%	—
	c. Melhoria nos processos de logística de distribuição	Percentual de materiais específicos entregues no prazo de até 30 dias	$(\text{Materiais entregues no prazo} / \text{Total de materiais específicos entregues}) \times 100$	2025: — 2026: 25% 2027: 20% 2028: 15%	Quanto menor, melhor.

Fonte: elaboração própria.

OBJETIVO	AÇÕES	INDICADORES	CÁLCULO	METAS	OBSERVAÇÕES
09 - Aperfeiçoar a Gestão Contábil e Financeira	a. Proposição de melhorias para processos-chave da DCF	Reuniões com áreas/atores sobre registro de bens imóveis	Quantidade de reuniões realizadas	2025: — 2026: 5 2027: 10 2028: 15	As metas quantitativas devem ser combinadas com informação qualitativa, conforme priorização anual. Priorização pode ser pensada com o Decano.
		Proposição de melhorias no registro de bens imóveis	Quantidade de proposições feitas pela DCF	2025: — 2026: 1 2027: 2 2028: 3	
		Reuniões com áreas/atores sobre registro de bens intangíveis	Quantidade de reuniões realizadas	2025: — 2026: 5 2027: 10 2028: 15	
		Proposição de melhorias no registro de bens intangíveis	Quantidade de proposições feitas pela DCF	2025: — 2026: 1 2027: 2 2028: 3	
		Proposição de melhorias em notas explicativas	Quantidade de proposições feitas	2025: — 2026: 1 2027: 2 2028: 3	
		Reuniões com áreas/atores sobre registro de informações de custos	Quantidade de reuniões realizadas	2025: — 2026: 5 2027: 10 2028: 15	
		Proposição de melhorias na evidenciação de informações de custos	Quantidade de proposições feitas	2025: — 2026: 1 2027: 2 2028: 3	
	b. Contribuições para a transparência ativa do DAF	Percentual de informações entregues pela DCF frente às demandas de transparência	(Informações entregues / Informações demandadas pelo DAF) × 100	2025: — 2026: 100% 2027: 100% 2028: 100%	
		Proposição de informações para aprimoramento da transparência ativa do DAF	Quantidade de informações de aprimoramento propostas	2025: — 2026: 1 2027: 2 2028: 3	Com o tempo, o cálculo pode ser alterado para a efetiva implementação da melhoria proposta.

Fonte: elaboração própria.

Referências Bibliográficas

ALVES, M. A. **Pirâmide de valor público e relato integrado:** um modelo para o setor público federal brasileiro. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Brasília, 2025.

ARRAES, J. P. S.; NAVES, R. R.; BILHIM, J. A. **Planejamento estratégico setorial:** instrumento gerador de novas ideias nas universidades. Observatório de la Economía Latinoamericana, v. 22, n. 9, e6803, set. 2024. DOI: 10.55905/oelv22n9-152. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/6803>. Acesso em: 18 jun. 2026.

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

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Administração. **Organograma do Decanato de Administração.** Disponível em: <https://daf.unb.br/institucional/organograma-home>. Acesso em: 18 jun. 2026.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Administração. **Planejamento estratégico setorial (2021-2024).** Brasília: UnB/DAF, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice A – Glossário: processo, procedimento e documentos relacionados

Processo: conjunto de atividades interligadas que recebem uma entrada (input), agregam valor e entregam um resultado (output) a um cliente interno ou externo. É a visão do fluxo de trabalho.

Procedimento: descrição detalhada e específica de como realizar uma tarefa ou etapa de um processo. É o método, o passo a passo para garantir padronização.

Principais diferenças: o processo trata do que deve ser feito (visão sistêmica, abrange várias áreas, foca eficácia e entrega de valor, nível estratégico/tático); o procedimento trata de como deve ser feito (visão técnica, foca uma tarefa específica, padronização e redução de erros, nível operacional).

Documentos relacionados ao processo (visão macro): Fluxograma (representação visual do processo) e Instrução Normativa – IN (estabelece diretrizes e regras que norteiam os processos).

Documentos relacionados ao procedimento (visão micro): Guia/Manual (orientações e boas práticas), POP – Procedimento Operacional Padrão (descreve detalhadamente cada passo) e Instrução de Trabalho – IT (mais específica que o POP).

Resumo da hierarquia: a Instrução Normativa dita a regra; o Processo (fluxograma) mostra o fluxo do trabalho; e o POP detalha a execução de cada etapa desse fluxo.