

FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE

Planejamento  
Institucional  
2018 - 2023

2ª edição



Brasília/DF - 2022

The logo for FUNASA, consisting of the word "FUNASA" in white, bold, uppercase letters on a yellow rectangular background. The logo is positioned in the lower-left area of the page, overlapping a dark blue background that contains the rest of the text.

**FUNASA**

#### **Missão**

Promover a saúde pública e a inclusão social por meio de ações de saneamento e saúde ambiental.

#### **Visão de Futuro**

A Funasa, integrante do SUS, contribuindo para as metas de universalização do saneamento no Brasil, será referência nacional e internacional nas ações de saneamento e saúde ambiental.

#### **Valores:**

- Agimos sempre com excelência;
- Valorizamos a integração e o trabalho em equipe;
- Nossa conduta é ética e transparente;
- Pensamos e agimos de forma sustentável;
- Valorizamos todos os saberes;
- Oferecemos mais a quem menos tem.

**FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE**

# Planejamento Institucional

2018 - 2023

2ª edição



Brasília/DF - 2022

2022. Fundação Nacional de Saúde.



Essa obra é disponibilizada nos termos da Licença Creative Commons – Atribuição – Não Comercial – Compartilhamento pela mesma licença 4.0 Internacional. É permitida a reprodução parcial ou total dessa obra, desde que citada a fonte. A coleção institucional da Fundação Nacional de Saúde pode ser acessada, na íntegra, na Biblioteca Eletrônica em: <<http://www.funasa.gov.br/site/publicacoes/>>

Tiragem: 2ª edição - 2022 – versão eletrônica

*Elaboração, distribuição e informações:*

FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE  
Diretoria Executiva (Direx)  
Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação (Cgpla)  
Coordenação de Planejamento e Projetos Institucionais (Copla)  
CEP: 70.070-040 - Tel.: (61) 3314-6302  
SAUS Quadra 04 Bloco N - 7º Andar - Ala Norte - Brasília (DF)  
Home page: <http://www.funasa.gov.br>

*Editor:*

FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE  
Gabinete da Presidência (Gabpr)  
Coordenação de Comunicação Social e Cerimonial (Coesc)  
Divisão de Comunicação Visual e Mídias Digitais (Dicov)  
SAUS Quadra 04 Bloco N - 7º Andar - Ala Sul - Brasília (DF)  
CEP: 70.070-040 - Tel.: (61) 3314-6440

---

#### Ficha Catalográfica

---

Brasil. Fundação Nacional de Saúde.  
Planejamento Institucional 2018 - 2023 / Fundação Nacional de Saúde. – 2. ed. – Brasília : Funasa, 2022.  
40 p.

ISBN

1. Planejamento. 2. Monitoramento. 3. Administração Pública. I. Título.

---

CDU 35

Catálogo na fonte – Divisão de Museu e Biblioteca – Funasa

Títulos para indexação:

Em inglês: *Institutional Planning 2018 - 2023*

Em espanhol: *Planificación institucional 2018 - 2023*

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>	<b>8</b>
	2.1 A Funasa	8
	2.2 Estrutura Organizacional	9
	2.3 Comitê de Governança, Riscos e Controles	9
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>12</b>
	3.1 Antecedentes históricos do Planejamento Institucional da Funasa	12
	3.2 Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia	13
<b>4</b>	<b>REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>16</b>
	5.1 Perspectivas	16
	5.2 Mapa Estratégico	18
	5.3 Indicadores, Metas e Monitoramento do Plano Estratégico	19
<b>6</b>	<b>PLANOS DIRETORES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>21</b>
	6.1 Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental	24
	6.2 Plano Diretor de Administração	29
	6.3 Plano Diretor da Diretoria-Executiva	31
	6.4 Plano Diretor do Gabinete da Presidência	34
<b>7</b>	<b>PLANOS OPERACIONAIS</b>	<b>36</b>
	7.1 Planos Específicos	38
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>39</b>
<b>9</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>40</b>





# 1 INTRODUÇÃO

Este documento tem como objetivo apresentar o Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia e o Plano Estratégico da Fundação Nacional de Saúde estabelecido para o período de 2018 a 2023.

O planejamento compreende o estabelecimento de um conjunto de planos, projetos, processos, atividades, indicadores e metas desenvolvidas para que uma instituição alcance um futuro desejado de forma mais eficiente, eficaz e efetiva, buscando concatenar esforços e recursos para alcançar resultados previamente definidos. Em especial, o planejamento no setor público precisa ser elaborado e executado tendo o foco no cidadão.

Desde 2016, a Funasa vem empreendendo esforços no sentido de elaborar um planejamento institucional capaz de traçar caminhos que levem a esse atendimento, aos anseios dos cidadãos, em especial no atendimento às variadas necessidades de saneamento e saúde ambiental existentes em nosso país.

O projeto “Realinhamento Estratégico” buscou observar as experiências e opiniões internas e externas com relação ao trabalho da Funasa no ambiente de saneamento e saúde ambiental. O resultado do projeto de realinhamento estratégico foi publicado por meio da Portaria Funasa nº 917, de 26 de junho de 2017.

Em 2018, a Funasa revisitou seus referenciais estratégicos, com a definição do negócio e a atualização da visão e dos valores institucionais, além da adoção do **Balanced Scorecard** como ferramenta de gestão da estratégia. O Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia e o Plano Estratégico 2018-2023 foram aprovados pela Portaria Funasa nº 7.553, de 14 de dezembro de 2018.

Desde então, a Funasa vem concentrando esforços no sentido de desdobrar os objetivos estratégicos definidos em iniciativas de projeto e de processos e, estas, em atividades operacionais, visando dotar a Instituição de um planejamento nos três níveis: estratégico, tático e operacional.

No entanto, dificuldades como mudanças profundas em seu quadro gestor e a pandemia de Covid-19, fizeram com que a Funasa tivesse de adaptar suas expectativas, criando Planos Diretores que compreendessem os anos de 2021 a 2023, além de planos operacionais anuais.

Ao final do primeiro ano de execução e monitoramento dos Planos Institucionais, iniciou-se, em novembro de 2021, um processo de revisão e atualização em que toda a Funasa foi envolvida, tanto na Presidência quanto em todas as Superintendências Estaduais. Ao final de tal revisão, foi aprovada a Portaria Funasa nº 1.651, de 31 de março de 2022, atualizando-se todo o Planejamento Institucional e aprovando novos Planos Operacionais para 2022.

Assim, o presente documento consolida o planejamento da Funasa em nível estratégico e tático, este último com vigência de 2021 a 2023, e as diretrizes para o estabelecimento dos Planos Operacionais anuais das unidades desta Fundação.

## 2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### 2.1 A Funasa

A Fundação Nacional de Saúde (Funasa), entidade vinculada ao Ministério da Saúde, é uma das instituições do Governo Federal responsável em promover a inclusão social por meio de ações de saneamento para prevenção e controle de doenças. É também responsável por formular e implementar ações de promoção e proteção à saúde relacionadas com as ações estabelecidas pelo Subsistema Nacional de Vigilância em Saúde Ambiental.

A Funasa teve sua instituição autorizada na Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, posteriormente instituída pelo Decreto nº 100, de 16 de abril de 1991, a partir da incorporação da Fundação Serviços de Saúde Pública (FSESP) e da Superintendências de Campanhas de Saúde Pública (Sucam), bem como das atividades de Informática do Sistema Único de Saúde (SUS), desenvolvidas pela Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social (Dataprev). Seu atual Estatuto foi estabelecido pelo Decreto nº 8.867, de 3 de outubro de 2016. Segundo a o Art. 14, § 4º da referida Lei, compete à Funasa:

“(…) II - fomentar soluções de saneamento para prevenção e controle de doenças; e

III - formular e implementar ações de promoção e proteção à saúde relacionados com as ações estabelecidas pelo Subsistema Nacional de Vigilância em Saúde Ambiental.”

As ações de inclusão social, por meio da saúde, são realizadas com a prevenção e controle de doenças e agravos ocasionados pela falta ou inadequação nas condições de saneamento básico em áreas de interesse especial, como assentamentos, remanescentes de quilombos e reservas extrativistas.

Na área de Engenharia de Saúde Pública, a Funasa detém a mais antiga e contínua experiência em ações de saneamento no país e atua com base em indicadores sanitários, epidemiológicos, ambientais e sociais.

Somada a essa atuação, a Funasa entende que as questões ambientais a exemplo da qualidade da água, destinação dos resíduos sólidos e eventos climatológicos também são intervenientes na saúde humana. Assim, busca proporcionar ações para prevenir a ocorrência de doenças veiculadas pelo meio ambiente e promover condições favoráveis à saúde da população em situação de vulnerabilidade.

A Funasa presta apoio técnico e/ou financeiro à gestão municipal na promoção de educação em saúde ambiental, construção de territórios saudáveis e sustentáveis e no combate, controle e redução da incidência de doenças relacionadas com a água ou causadas pela falta de saneamento ambiental.



Os investimentos visam intervir no meio ambiente, na infraestrutura dos municípios de até 50 mil habitantes, prioritariamente, e nas condições de vida de populações em situação de vulnerabilidade ou em risco à saúde.

## 2.2 Estrutura Organizacional



Figura 1: Organograma da Funasa

## 2.3 Comitê de Governança, Riscos e Controles

A Funasa dispõe de um Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC-Funasa), estabelecido pela Portaria Funasa nº 3.501, de 13 de julho de 2021.

O Comitê é constituído pela Alta Administração da instituição, tendo como membros o Presidente da Funasa, que também preside as reuniões do colegiado, Diretor-Executivo, Diretores dos Departamentos, Chefe de Gabinete e um Superintendente Estadual, como membros efetivos, com direito a voto.

Além de tais membros, o Auditor-Chefe, a Procuradora-Chefe, o Corregedor e o Coordenador do Subcomitê de Governança, Riscos e Controles, na qualidade de titulares de instâncias internas de apoio à Governança, prestam apoio técnico ao CGRC-Funasa, sem direito a voto, tendo direito de participar das reuniões e a opinar sobre as matérias em discussão, em especial com relação aos assuntos atinentes às áreas de atuação.

De acordo com tal normativo, compete ao CGRC-Funasa:

I - auxiliar a Alta Administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos de governança, gestão de riscos e controles internos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança;

II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;

III - aprovar e monitorar de forma sistemática e contínua o Plano Estratégico da Fundação;

IV - promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo Comitê Interministerial de Governança – CIG – instituído pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, em seus manuais e em suas resoluções;

V - promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;

VI - promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;

VII - garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;

VIII - promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;

IX - promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;

X - aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;

XI - supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;

XII - liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação na Fundação;

XIII - estabelecer limites de exposição a riscos globais da Fundação, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;

XIV - aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;

XV - emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;

XVI - monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê; e

XVII - elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência.

Sendo o planejamento estratégico um dos componentes da Governança Pública, conforme preconiza a Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, em linha com o disposto no Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, do Tribunal de Contas da União (2020), compete ao CGRC-Funasa elaborar as diretrizes de atuação da Instituição e garantir que a estratégia está sendo cumprida, além de observar os riscos estratégicos e seus respectivos níveis, de forma que eles se mantenham em patamares aceitáveis.

## 3 METODOLOGIA

O planejamento, segundo Oliveira (2007), pode ser conceituado como um processo que visa o alcance de uma situação futura desejada de modo mais eficaz, efetivo e eficiente, aprimorando a alocação dos recursos e esforços por uma organização. Trata-se de um processo contínuo e adaptável, que pode ocorrer de forma mais ou menos estruturada e que visa uma confluência de interesses e objetivos em torno da missão dessa instituição.

Para a elaboração do Plano Estratégico da Funasa 2018-2023, levou-se em consideração os normativos de criação e de regência da Fundação, assim como o PPA 2016-2019 - estando em consonância com o atual PPA 2020-2023 - e o documento técnico do Plano Nacional de Saneamento Básico (Plansab), além das demais normas direcionadoras da atuação da Funasa.

A Funasa utilizou-se da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) de forma adaptada para a elaboração do Plano Estratégico 2018-2023, classificando os objetivos estratégicos em quatro perspectivas: resultados e sociedade; processos-chave; aprendizagem e crescimento; e orçamento e logística. O *Balanced Scorecard*, ferramenta idealizada por Robert Kaplan e David Norton, busca alinhar todas as unidades e pessoas para as metas da organização, com medidas de desempenho balanceadas entre si (OLIVEIRA, 2007).

### 3.1 Antecedentes históricos do Planejamento Institucional da Funasa

Para a completa compreensão do processo de elaboração do Plano Estratégico da Funasa para os anos de 2018 a 2023, é importante retroceder a 2012, quando a Funasa definiu seus referenciais estratégicos, declarando sua missão, visão e valores face às alterações estatutárias trazidas pela Lei nº 12.314/2010. Naquela oportunidade, porém, não fora realizado o desdobramento de tais referenciais em objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho.

No ano de 2016, a Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação da Diretoria-Executiva (Cgpla/Direx) lançou o Projeto “Realinhamento Estratégico”, voltado para a definição dos objetivos estratégicos da Funasa. O projeto contou com a participação de servidores e colaboradores da Sede e das Superintendências Estaduais, compreendendo etapas de diagnóstico interno e externo, oficinas estratégicas, e aprovação e publicação dos objetivos estratégicos.

No início de 2018, a Funasa revisitou os seus referenciais estratégicos com o apoio metodológico da Fundação Instituto de Administração – FIA. Após diversas entrevistas e oficinas, a Alta Administração da Funasa aprovou os novos referenciais por meio da definição do negócio da fundação, de alterações nos valores e na visão de futuro, do estabelecimento e disposição de perspectivas para os objetivos estratégicos e, ainda, alterações e acréscimos de objetivos estratégicos. Além disso, foi aprovada a criação do Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia, uma sistemática que envolve a elaboração e monitoramento de planos em nível estratégico, tático e operacional, e a Sistemática de Monitoramento e Avaliação por Indicadores, que visa possibilitar a medição do desempenho institucional da Funasa.

A consolidação do Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia, do Plano Estratégico para 2018 a 2023 e da Sistemática de Monitoramento e Avaliação por Indicadores foi publicada por meio da Portaria Funasa nº 7.553, de 14 de dezembro de 2018, tendo suas disposições atualizadas por meio da Portaria Funasa nº 1.651, de 31 de março de 2022

### **3.2 Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia**

O Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia da Funasa consiste em um conjunto de práticas gerenciais voltadas para a obtenção de resultados, por meio da formulação, execução, acompanhamento e avaliação de objetivos estratégicos, iniciativas e atividades que impulsionem o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro.

Tal sistema prevê três níveis de planejamento e seus respectivos planos:

- Nível estratégico, traduzido no Plano Estratégico Institucional;
- Nível tático, traduzido no Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental, Planos Diretores dos Departamentos e Planos Específicos; e
- Nível operacional, traduzido nos operacionais das unidades operacionais da Presidência e das Superintendências Estaduais.

Para fins desse sistema, é compreendida como unidade operacional as seguintes unidades administrativas da Funasa, para as quais podem ser elaborados Planos Operacionais:

- a) cada uma das 26 Superintendências Estaduais, cujo plano operacional está integrado à execução de atividades de suas divisões, serviços e seções em interface com as iniciativas estratégicas;
- b) as Coordenações-Gerais; e
- c) as Coordenações de área com subordinação hierárquica direta a um órgão da Funasa;

Tendo em vista diversas dificuldades e restrições enfrentadas no início da vigência do Plano Estratégico, o Comitê de Governança, Riscos e Controles da Funasa, por orientação da Cgpla/Direx, aprovou alterações nas vigências dos Planos Diretores, que terão sua vigência entre 2021 e 2023.

## 4 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

Entende-se que o processo de planejamento deve ser iniciado por um diagnóstico interno e externo sobre a instituição, onde serão analisadas suas forças e fraquezas e levantadas oportunidades e ameaças. Tal processo, como discutido na seção 3.1, foi realizado em 2016, por meio do projeto “Realinhamento Estratégico”, e serviu de ponto de partida para a discussão de novos referenciais estratégicos para a Funasa, elaborados com o apoio metodológico da Fundação Instituto de Administração - FIA.

Por outro lado, importante insumo para a construção de planos estratégicos e seus desdobramentos é a Cadeia de Valor, entendida como a demonstração do encadeamento dos processos e macroprocessos, desde a iniciação até os destinatários, compreendidas as adaptações para o contexto de organizações públicas. A Portaria nº 1.651, de 31 de março de 2022, aprova a Cadeia de Valor da Funasa, elaborada em consonância com os normativos vigentes.

A Portaria Funasa nº 1.651, de 31 de março de 2022 detalha os referenciais estratégicos da Funasa, definidos por quatro elementos: negócio; missão; visão de futuro; e valores. Tais princípios foram elaborados tendo como base os referenciais anteriores e o diagnóstico institucional promovido tanto pela própria Funasa quanto pela Fundação Instituto de Administração.

Com relação ao primeiro elemento, compreendido como o ramo de atividades no qual a instituição atua, o negócio da Funasa foi definido como:

negócio

Saneamento ambiental para promoção e proteção à saúde.

A missão é a razão de ser de uma entidade, ou seja, o motivo de uma instituição existir e quais necessidades ela deseja atender. A missão institucional da Funasa é:

missão

Promover a saúde pública e a inclusão social por meio de ações de saneamento e saúde ambiental.

As instituições também declaram o que acreditam como visão de futuro, ou seja, o que a entidade, seus dirigentes e sua força de trabalho enxergam para aquela companhia no futuro, seja ele próximo ou distante. A visão de futuro da Funasa é definida da seguinte forma:

## visão de futuro

A Funasa, integrante do SUS, contribuindo para as metas de universalização do saneamento no Brasil, será referência nacional e internacional nas ações de saneamento e saúde ambiental.

Os valores são expressões de um conjunto de crenças, princípios e referências morais que norteiam as decisões e as atitudes dos integrantes de uma organização. Os valores da Funasa são:

## valores

a) Agimos sempre com excelência; b) Valorizamos a integração e o trabalho em equipe; c) Nossa conduta é ética e transparente; d) Pensamos e agimos de forma sustentável; e) Valorizamos todos os saberes; f) Oferecemos mais a quem menos tem.

## 5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O plano estratégico contempla a estratégia global da organização para o alcance dos objetivos traçados. Para comunicar sua estratégia de forma clara ao público interno e externo, a Funasa passa a adotar como ferramenta de gestão da estratégia o *Balanced Scorecard* (BSC), por meio do qual é construído o mapa estratégico que permite representar a estratégia da organização de forma lógica e estruturada.

A Funasa estabelece que o seu mapa estratégico é o referencial comum, de fácil compreensão, proporcionando a clara percepção de como as atividades organizacionais estão ligadas aos seus objetivos estratégicos.

### 5.1 Perspectivas

Para facilitar o entendimento da estratégia adotada, os objetivos estratégicos da Funasa são organizados em quatro perspectivas, adaptadas do *Balanced Scorecard* (BSC). São elas:

#### 5.1.1 Perspectiva de Resultados e Sociedade

A perspectiva de Resultados e Sociedade define o que a Funasa deve gerar para maximizar o cumprimento de sua missão institucional e atender às expectativas do Estado e às necessidades da sociedade. São dois os objetivos estratégicos vinculados a essa perspectiva:

resultados e sociedade

- OE 1** - Ampliar o acesso às ações e serviços de saneamento e saúde ambiental, com vistas à promoção da saúde;
- OE 2** - Contribuir para a redução dos fatores de riscos à saúde ocasionados pelas condições inadequadas de saneamento e saúde ambiental.

#### 5.1.2 Perspectiva de Processos-Chave

Essa perspectiva identifica os processos críticos nos quais a Funasa deve alcançar a excelência e concentrar esforços a fim de alcançar os resultados desejados. Define o modo de operação para implementação da estratégia institucional. Os objetivos estratégicos vinculados são:



## processos-chave

- OE 3** - Promover ações de educação em saúde ambiental visando a melhoria da qualidade de vida das pessoas e o fortalecimento das instâncias gestoras do SUS;
- OE 4** - Promover ações de apoio à promoção e proteção da qualidade da água para consumo humano conforme padrões de potabilidade da legislação vigente;
- OE 5** - Fortalecer a gestão dos municípios com vistas à sustentabilidade das ações de saneamento e saúde ambiental;
- OE 6** - Coordenar o Programa Nacional de Saneamento Rural;
- OE 7** - Avaliar os resultados das ações de saneamento e saúde ambiental promovidas pela Funasa; e
- OE 8** - Adotar as melhores práticas de gestão de instrumentos de repasse de modo a privilegiar a execução de objetos e conferir maior qualidade ao investimento público.

### 5.1.3 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva de Aprendizagem e Crescimento identifica ações e inovações de gestão de pessoas, gestão da informação e de comportamento organizacional necessários para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo da organização. Define os ativos intangíveis necessários ao desempenho das atividades organizacionais em níveis de qualidade cada vez mais elevados. Descreve como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para dar suporte à estratégia. É o ponto de partida para qualquer mudança sustentável a longo prazo. Seus objetivos estratégicos são:

## aprendizagem e crescimento

- OE 9** - Promover o fortalecimento institucional e a atuação em regime de parceria e cooperação nacional e internacional;
- OE 10** - Implementar ações para capturar, socializar e gerir o Conhecimento;
- OE 11** - Garantir a qualidade e disponibilidade da Informação;
- OE 12** - Adotar boas práticas de Governança Institucional, Gestão de Riscos, Controle e Integridade;
- OE 13** - Promover a gestão estratégica e participativa visando, em especial, aprimorar o processo de tomada de decisões;
- OE 14** - Simplificar e desburocratizar os processos de trabalho da Funasa;
- OE 15** - Aperfeiçoar a Comunicação Institucional; e
- OE 16** - Adotar práticas de gestão de pessoas que visem captar, desenvolver, reconhecer e promover o bem-estar dos servidores e colaboradores.

#### 5.1.4 Perspectiva de Orçamento e Infraestrutura

Retrata o suporte orçamentário e de infraestrutura necessário à inovação e ao desenvolvimento de novas tecnologias, ao aprimoramento dos processos de trabalho e às iniciativas de capacitação, desenvolvimento e bem-estar das pessoas. Nela é identificada a infraestrutura que a organização deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Os objetivos estratégicos ligados a essa perspectiva são:

orçamento e infraestrutura

**OE 17** - Aprimorar a Infraestrutura da Funasa; e

**OE 18** - Aprimorar a Gestão Orçamentária e Patrimonial da Funasa.

### 5.2 Mapa Estratégico

O mapa estratégico é o documento que sintetiza todos os referenciais estratégicos, perspectivas e objetivos estratégicos. Além disso, o mapa estratégico da Funasa conta com as principais normas direcionadoras de sua atuação e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável mais materiais para a atuação da Funasa.

Tal documento serve como referência para todos na instituição, independentemente de sua posição hierárquica ou do processo que executam, sendo o grande instrumento de direcionamento das ações individuais e das grandes tomadas de decisão. Todos devem se sentir pertencentes aos processos que levam ao atingimento de tais objetivos e, conseqüentemente, da visão de futuro e do cumprimento da missão institucional.

## MAPA ESTRATÉGICO FUNASA 2018 - 2023

### ODS:



### CONSTITUIÇÃO FEDERAL:

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Art. 196. A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

Art. 200. Ao sistema único de saúde compete, além de outras atribuições, nos termos da lei:  
IV - participar da formulação da política e da execução das ações de saneamento básico.

**NEGÓCIO DA FUNASA:** Saneamento ambiental para promoção e proteção à saúde.

**MISSÃO:** Promover a saúde pública e a inclusão social por meio de ações de saneamento e saúde ambiental.

**VISÃO:** A Funasa, integrante do SUS, contribuindo para as metas de universalização do saneamento no Brasil, será referência nacional e internacional nas ações de saneamento e saúde ambiental.

### VALORES:

Agimos sempre com excelência; Valorizamos a integração e trabalho em equipe; Nossa conduta é ética e transparente; Pensamos e agimos de forma Sustentável; Valorizamos todos os saberes; Oferecemos mais a quem menos tem.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### RESULTADO E SOCIEDADE

- |                                                                                                                     |                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1</b> Ampliar o acesso às ações e serviços de saneamento e saúde ambiental com vistas à promoção da saúde</p> | <p><b>2</b> Contribuir para a redução dos fatores de riscos à saúde ocasionados pelas condições inadequadas de saneamento e de saúde ambiental</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### PROCESSOS-CHAVE

- |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>3</b> Promover ações de educação em saúde ambiental visando a melhoria da qualidade de vida das pessoas e o fortalecimento das instâncias gestoras do SUS</p> | <p><b>6</b> Coordenar o Programa Nacional de Saneamento Rural</p>                                                                                                               |
| <p><b>4</b> Promover ações de apoio à promoção e proteção da qualidade da água para consumo humano conforme padrões de potabilidade da legislação vigente</p>       | <p><b>7</b> Avaliar os resultados das ações de saneamento e saúde ambiental promovidas pela FUNASA</p>                                                                          |
| <p><b>5</b> Fortalecer a gestão dos municípios com vistas à sustentabilidade das ações de saneamento e saúde ambiental</p>                                          | <p><b>8</b> Adotar as melhores práticas de gestão de instrumentos de repasse de modo a privilegiar a execução de objetos e conferir maior qualidade ao investimento público</p> |

### APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

- |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>9</b> Promover o fortalecimento institucional e a atuação em regime de parceria e cooperação nacional e internacional</p> | <p><b>13</b> Promover a gestão estratégica e participativa visando, em especial, aprimorar o processo de tomada de decisões</p>                       |
| <p><b>10</b> Implementar ações para capturar, socializar e gerir o conhecimento</p>                                             | <p><b>14</b> Simplificar e desburocratizar os processos de trabalho da FUNASA</p>                                                                     |
| <p><b>11</b> Garantir a qualidade e disponibilidade da informação</p>                                                           | <p><b>15</b> Aperfeiçoar a Comunicação Institucional</p>                                                                                              |
| <p><b>12</b> Adotar boas práticas de Governança Institucional, Gestão de Riscos, Controle e Integridade</p>                     | <p><b>16</b> Adotar práticas de gestão de pessoas que visem captar, desenvolver, reconhecer e promover o bem-estar dos servidores e colaboradores</p> |

### ORÇAMENTO E INFRAESTRUTURA


- |                                                       |                                                                          |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>17</b> Aprimorar a Infraestrutura da FUNASA</p> | <p><b>18</b> Aprimorar a Gestão Orçamentária e Patrimonial da FUNASA</p> |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|

Figura 2: Mapa Estratégico.

O [mapa estratégico da Funasa](#) está disponibilizado na página da [Gestão Estratégica](#) no sítio institucional da Funasa:

## 5.3 Indicadores, Metas e Monitoramento do Plano Estratégico

Quando do estabelecimento do novo marco de referencial estratégico, a Funasa não criou indicadores associados a cada um dos objetivos estratégicos, realizando apenas sua definição e alocação nas perspectivas estratégicas.



Assim, a Portaria Funasa nº 1.651, de 31 de março de 2022 estabelece que a mensuração de resultados dos Objetivos Estratégicos se dará por meio da análise da execução média das iniciativas estratégicas, sendo que as metas de execução média por Objetivo Estratégico serão fixadas anualmente pelo CGRC-Funasa por meio de resolução, considerando-se como linha de base os resultados obtidos em exercícios anteriores. Enquanto a Resolução de que trata o § 1º não for publicada, será considerado satisfatório o percentual de execução média igual ou superior a 70%.

Cabe destacar que o Plano Estratégico será monitorado quadrimestralmente nas reuniões do Comitê de Governança, Riscos e Controles, por meio de Relatório de Avaliação da Estratégia, elaborado para que seja dado conhecimento dos resultados alcançados e suas avaliações.

O CGRC-Funasa deliberará sobre a aprovação do monitoramento, podendo incluir no Relatório medidas direcionadoras da estratégia para adoção pelos órgãos ou unidades operacionais. Após a aprovação do monitoramento e incluídas eventuais medidas direcionadoras no Relatório de Avaliação da Estratégia, o mesmo será disponibilizado no endereço eletrônico da Funasa.

## 6 PLANOS DIRETORES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

O Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia prevê a elaboração de Planos Diretores em nível tático, dividindo-os em Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental e Planos Diretores dos Departamentos.

O Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental é composto de iniciativas que visam orientar as atividades das áreas finalísticas, ou seja, aquelas relativas às áreas de Engenharia de Saúde Pública e de Saúde Ambiental, executadas sejam na Presidência, sejam nas Superintendências Estaduais.

Os demais planos diretores são os relacionados aos demais órgãos da Funasa: Gabinete da Presidência, Diretoria-Executiva e Departamento de Administração. Assim, cada um desses órgãos também conta com um Plano Diretor, com iniciativas executadas ou de normatização de tais unidades centrais.

As iniciativas estratégicas começaram a ser desenhadas em 2019, inicialmente com o estabelecimento de projetos estratégicos propostos pelos departamentos. Em julho e agosto, realizou-se uma série de oficinas com diretores, coordenadores-gerais e de área e técnicos da Presidência, contando com uma dinâmica participativa e colaborativa.

Os diversos participantes foram designados em grupos balanceados em termos de nível hierárquico e departamento de origem e todos os grupos trabalharam com todos os objetivos estratégicos, estimulando a visão do todo da instituição. Além disso, foi utilizada a dinâmica **world café**: os integrantes receberam cartazes, marcadores e blocos adesivos para que pudessem escrever suas propostas de iniciativas, indicadores e metas e, depois de um tempo predeterminado, deixavam seus materiais e migravam para outra estação, de forma a observar e aprimorar as propostas dos outros grupos. Tal técnica faz com que todos os integrantes se sintam donos de todas as propostas, evitando o viés de confirmação do “dono da ideia”.

As iniciativas foram analisadas pela alta administração da Funasa e, em janeiro de 2020, foram objeto de detalhamento em novas oficinas, contando também com a participação de servidores das Seções de Planejamento e Avaliação das Superintendências Estaduais, sendo registrado tal detalhamento em fichas de iniciativas estratégicas. Nessas oficinas, que duraram três dias e ocorreram em Brasília-DF, os servidores dos departamentos puderam se concentrar nas iniciativas referentes ao Plano Diretor de seu departamento, sendo que os servidores do Densp e do Desam foram alocados em uma mesma sala e debateram em conjunto as iniciativas do Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental. Ainda, os servidores das Suests foram convidados a participar um pouco em cada uma das oficinas, de forma a poderem opinar e aprimorar iniciativas de todos os planos diretores.

Alterações no quadro diretivo e de chefias e o estabelecimento de novas diretrizes levaram o processo a um realinhamento, culminando com a aprovação, em setembro de 2020, do rol de iniciativas estratégicas, que serão executadas por meio de projetos ou processos. Cada iniciativa estratégica está alocada a apenas um Plano Diretor e a um Objetivo Estratégico, embora sua execução possa promover o desenvolvimento de outros objetivos de forma superveniente.

Tendo em vista que os Planos Diretores foram aprovados apenas no final de 2020, de forma a otimizar os esforços de planejamento das áreas, a Alta Administração deliberou pela ampliação do escopo temporal dos planos para os próximos três anos, com possibilidade de revisão anual.

A primeira revisão dos Planos Diretores (2021-2023) e elaboração dos Planos Operacionais para o ano de 2022 ocorreu entre os meses de novembro de 2021 e março de 2022, onde foram empregados esforços para promover a revisão dos Planos juntamente com a adequação às orientações estabelecidas na IN ME nº24/2020.

A revisão dos Planos Diretores contou com a elaboração e disponibilização de um formulário, respondido pelos gestores máximos dos órgãos e das unidades descentralizadas, para a captura da percepção em relação ao andamento dos processos e projetos da Funasa, bem como a adequação dos mesmos frente às mudanças de cenário e ao entendimento de priorização de esforços.

As opiniões coletadas acerca das iniciativas estratégicas foram consolidadas e analisadas pela Coordenação de Planejamento e Projetos Institucionais (Coplac/Cgpla/Direx), que considerou também em sua análise os apontamentos realizados pelas unidades operacionais durante o primeiro ano de monitoramento dos Planos.

A análise crítica produzida foi encaminhada aos chefes dos órgãos e das unidades operacionais, assim como, as Fichas das Iniciativas Estratégicas pertencentes a cada Plano Diretor, esta última em formato editável, para a promoção da completa revisão dos itens das fichas e/ou inserção de novas iniciativas.

Foram realizados diversos encontros entre os agentes envolvidos no processo de revisão dos Planos Diretores, assim como para aprimorar as iniciativas existentes de forma a melhor comunicar as intenções, justificativas e detalhamento dos produtos ou serviços ofertados, como também para definir ou redefinir as metas propostas.

Dentre as diretrizes estabelecidas para a metodologia empregada destacam-se a desagregação das metas dos indicadores-chaves das iniciativas, sempre que possível, pela execução das unidades operacionais ou das unidades operacionais descentralizadas, que contribuirão de maneira direta ou indireta para a execução destes indicadores, por meio de metas ou atividades intermediárias, dispostas nos Planos Operacionais, cujo conteúdo será abordado na seção a seguir.

Os planos diretores serão monitorados quadrimestralmente pelos titulares dos órgãos a eles vinculados, permitindo o acompanhamento da execução das iniciativas e a implementação de medidas impulsionadoras de resultado, sendo o Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental

monitorado pelos titulares do Departamento de Engenharia de Saúde Pública e do Departamento de Saúde Ambiental. A fim de subsidiar o monitoramento dos Planos Diretores, a Coordenação de Planejamento e Projetos Institucionais (Copla) encaminhará, bimestralmente, o Relatório Consolidado de Execução dos Planos Operacionais.

Os esclarecimentos a serem detalhados no monitoramento dos Planos Diretores referem-se às informações qualitativas referentes à análise crítica da execução das iniciativas, bem como dos resultados quantitativos não disponíveis por meio do Relatório supracitado, devendo estes ser aferidos pelos órgãos responsáveis pela Iniciativa Estratégica.

As informações prestadas no monitoramento dos Planos Diretores subsidiarão não somente a elaboração do Relatório de Avaliação da Estratégia, que será encaminhado aos chefes dos órgãos e membros do CGRC-Funasa a fim de dar conhecimento dos resultados alcançados e corrigir desvios de rotas em tempo hábil, mas também para promover a divulgação de informações relativas à prestação de contas da gestão para a sociedade.

Eventuais revisões dos Planos Diretores devem ocorrer, preferencialmente, com uma antecedência mínima de 3 (três) meses da data de encerramento do primeiro ano de vigência do mesmo, ao passo que eventuais atualizações devem ocorrer, preferencialmente, com uma antecedência mínima de 4 (quatro) meses da data de encerramento do exercício.

As subseções a seguir demonstram a sintetização dos Planos Diretores, suas iniciativas, classificação em processo ou projeto e, para o último caso, a unidade operacional que deverá liderar os esforços de execução, o indicador e sua meta para o final do período. As fichas completas dos Planos Diretores poderão ser conferidas no sítio institucional da Funasa.

## 6.1 Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental

### 6.1.1 Processos

METAS ESTABELECIDAS - PROCESSOS								
Código da Iniciativa	Nome da Iniciativa	Indicador	Resultado em 2021	Resultado Acumulado (até 2021)	Meta 2022	Meta Acumulada (até 2023)	Unidade de Medida	Polaridade
IE01.2F	Atender domicílios urbanos atendidos por infraestrutura adequada de rede de distribuição de abastecimento de água potável	Quantidade de domicílios urbanos atendidos por rede de distribuição de água	105.667	105.667	11.682	35.046	Unidade	Quanto maior, melhor
IE01.3F	Atender domicílios urbanos atendidos por infraestrutura adequada de rede coletora de esgoto	Quantidade de domicílios urbanos atendidos por rede de coleta de esgoto	93.712	93.712	14.561	43.684	Unidade	Quanto maior, melhor
IE01.4F	Atender domicílios urbanos por coleta direta ou indireta de resíduos sólidos	Quantidade de domicílios urbanos atendidos por coleta direta ou indireta de resíduos sólidos pela Funasa	103.403	103.403	139.167	463.891	Unidade	Quanto maior, melhor

continua



continuação								
IE02.3F	Apoiar ações de resposta a desastres hídricos	Percentual de atendimento a acionamentos para ações de Resposta a desastres hídricos	100	100	80	80	Percentual	Quanto maior, melhor
IE03.1F	Promover a implantação de ações de educação em saúde ambiental em 400 municípios com populações rurais em situação de risco e vulnerabilidade socioambiental e sanitária	Quantidade de Municípios atendidos	93	227	100	400	Unidade	Quanto maior, melhor
IE04.09F	Realizar em comunidades rurais/especiais ações de promoção e proteção da qualidade da água para consumo humano.	Número de comunidades rurais e ou especiais com pelo menos uma ação de promoção e proteção da qualidade da água para consumo humano realizada	847	1.583	209	2.000	Unidade	Quanto maior, melhor
IE04.10F	Realizar em municípios ações de promoção e proteção do controle da qualidade da água para consumo humano	Número de municípios com pelo menos uma ação de promoção e proteção da qualidade da água para consumo humano realizada	393	762	119	1.000	Unidade	Quanto maior, melhor
continua								

continuação

IE05.1F	Implementar o Programa Sustentar	Quantidade de capacitações de Suests nos eixos do Saneamento	0	0	13	52	Unidade	Quanto maior, melhor
IE05.2F	Realizar capacitações em gestão de ações e serviços públicos de saneamento básico	Quantidade de municípios com pessoas capacitadas gestão de ações e serviços públicos de saneamento básico	85	85	0	400	Unidade	Quanto maior, melhor
IE05.3F	Apoiar a elaboração de Planos de Saneamento Básico	Percentual de municípios de até 50 mil habitantes com Plano elaborado	42,1	42,1	45,47	Não informado	Unidade	Quanto maior, melhor
IE09.2F	Apoiar estudos e pesquisas aplicáveis e sustentáveis nas áreas de saneamento e saúde ambiental.	Quantidade de Relatórios de Monitoramento do andamento de Pesquisas apoiadas pela Funasa (Edital 03/2021)	N/A	N/A	1	3	Unidade	Quanto maior, melhor

Quadro 1: Processos.

## 6.1.2 Projetos

METAS ESTABELECIDAS - PROJETOS						
Projetos	Nome da Iniciativa	Produtos concluídos em 2021	Produtos concluídos - acumulado	Percentual de conclusão (até 2021)	Meta de produtos para 2022	Percentual estimado de conclusão em 2022
IE01.1F	Elaborar e implementar diretrizes de atuação conjunta no campo de saneamento e saúde ambiental.	0	0	44,44%	0	44,44%
IE02.5F	Projeto Remediar.	1	1	17%	0	70%
IE02.1F	Implementar metodologia de avaliação “ex ante” da Política Pública de Saneamento e Saúde Ambiental.	0	0	0%	1	21%
IE03.3F	Constituir parcerias estratégicas capaz de fomentar o fortalecimento dos programas e projetos voltados para o campo da saúde ambiental, garantindo resultados mais amplos, eficazes e sustentáveis.	0	0	22%	3	69%
IE03.4F	Aperfeiçoar a implementação e execução do Programa de Fomento às ações de Educação em Saúde Ambiental.	2	2	20%	2	65%
IE04.01F	Apoiar a elaboração e a implementação de Planos de Segurança da Água nos municípios com ações de abastecimento de água financiadas pela Funasa.	0	0	40%	0	50%
IE04.02F	Projeto de diagnóstico e estruturação de laboratórios municipais ou consorciados para análises de qualidade da água para consumo humano.	1	1	25%	0	44%
IE04.11F	Revisar e/ou atualizar a Portaria nº 190, de 27 de fevereiro de 2014.	2	2	75%	2	100%
IE07.1F	Desenvolver metodologia de Avaliação de Impacto na Saúde das ações de Saneamento e Saúde Ambiental.	0	0	2,50%	1	9%

Quadro 2: Projetos.

### 6.1.3 Iniciativas concluídas, descontinuadas, sobrestadas ou com início para ciclos subsequentes

Tipo de Iniciativa	Nome da Iniciativa	Situação
Projeto	IE01.5F Contratar Serviços Complementares de Engenharia	Sobrestada
Projeto	IE02.1E - Implementar metodologia de avaliação “ex ante” da Política Pública de Saneamento e Saúde Ambiental.	Migração de Plano Diretor: PD Direx -> PD Saneamento e Saúde Ambiental
Projeto	IE03.5F - Desenvolver e implementar metodologias de atuação segmentada para as ações de Educação em Saúde Ambiental.	Descontinuada
Projeto	IE04.06F - Implantar os equipamentos Salta-z já adquiridos.	Descontinuada (atividade da IE04.09F)
Projeto	IE06.1F - Implementar os Fóruns Gestor e Executivo para a gestão do Programa Saneamento Brasil Rural	Concluída
	IE06.2F - Implementar a Sala de Coordenação e Acompanhamento (Sala de Situação) do Programa Saneamento Brasil Rural	Concluída
Projeto	IE13.1F - Definir Recorte da Atuação da Funasa na Política de Saneamento.	Migração de Plano Diretor:
		PD Saneamento e Saúde Ambiental -> PD Direx

Quadro 3: Iniciativas concluídas, descontinuadas, sobrestadas ou com início para ciclos subsequentes.

## 6.2 Plano Diretor de Administração

### 6.2.1 Projetos

METAS ESTABELECIDAS - PROJETOS						
Projetos	Nome da Iniciativa	Produtos concluídos em 2021	Produtos concluídos - acumulado	Percentual de conclusão (até 2021)	Meta de produtos para 2022	Percentual estimado de conclusão em 2022
IE10.1A	Elaborar e Implementar a Política de Gestão de Conhecimento.	1	1	40%	3	88%
IE11.2A	Implementar Política de Gestão da Informação	0	0	60%	5	87%
IE11.3A	Implementar o Plano de Transformação Digital como Plano Estratégico, em consonância com a Política de Gestão da Informação	1	1	40%	4	82%
IE16.2A	Implementar o Programa de Gestão de Demandas	N/A	N/A	N/A	5	100%
IE17.1A	Adequar a infraestrutura da Funasa	2	2	20%	6	100%

Quadro 4: Projetos.

## 6.2.2 Iniciativas concluídas, descontinuadas, sobrestadas ou com início para ciclos subsequentes

<b>Tipo de Iniciativa</b>	<b>Nome da Iniciativa</b>	<b>Situação</b>
Projeto	IE14.1A - Realizar o mapeamento e modelagem dos Processos de Trabalho	Em Revisão
Projeto	IE16.1A - Implementar Gestão por Competências	Sobrestada
Processo	IE18.2A - Avaliar os bens móveis e imóveis, adequando à necessidade atual da Funasa	Sobrestada (aguardando adoção de sistema por órgão externo)

Quadro 5: Iniciativas concluídas, descontinuadas, sobrestadas ou com início para ciclos subsequentes.

### 6.3 Plano Diretor da Diretoria-Executiva

#### 6.3.1 Processos

METAS ESTABELECIDAS - PROCESSOS								
Código da Iniciativa	Nome da Iniciativa	Indicador	Resultado em 2021	Resultado Acumulado (até 2021)	Meta 2022	Meta Acumulada (até 2023)	Unidade de Medida	Polaridade
IE08.5E	Promover a análise das prestações de contas dos instrumentos de repasse da Funasa	Quantidade de prestações de contas analisadas	N/A	N/A	1972	2.784	Unidade	Quanto maior, melhor
IE13.3E	Monitorar o Planejamento Estratégico 2018-2023	% de Planos Operacionais monitorados no prazo	41,7	41,1	80	72,5	Percentual	Quanto maior, melhor

Quadro 6: Processos.

### 6.3.2 Projetos

METAS ESTABELECIDAS - PROJETOS						
Código da Iniciativa	Nome da Iniciativa	Produtos concluídos em 2021	Produtos concluídos - acumulado	Percentual de conclusão (até 2021)	Meta de produtos para 2022	Percentual estimado de conclusão em 2022
IE08.2E	Proporcionar conhecimento aos convenentes das condicionantes administrativas que impactam na celebração dos instrumentos	N/A	N/A	N/A	0	24%
IE08.6E	Proporcionar conhecimento aos convenentes das condicionantes administrativas que impactam na Prestação de Contas dos instrumentos	N/A	N/A	N/A	0	24%
IE09.1E	Implementar e implantar Política de Cooperação Técnica Internacional	4	4	70%	5	100%
IE13.5E	Revisar e inserir novas abordagens no Manual de Gerenciamento de Projetos	N/A	N/A	N/A	2	37%

Quadro 7: Projetos.



## 6.3.3 Iniciativas concluídas, descontinuadas, sobrestadas ou com início para ciclos subsequentes

Tipo de Iniciativa	Nome da Iniciativa	Situação
Projeto	IE02.1E - Implementar metodologia de avaliação “ex-ante” da Política Pública de Saneamento e Saúde Ambiental.	Migração de Plano Diretor: PD Direx -> PD Saneamento e Saúde Ambiental
Projeto	IE08.1E - Automatizar, no SEI e na Plataforma +Brasil, as atividades da instrução processual de celebração, acompanhamento e prestação de contas de instrumentos de repasse.	Descontinuada
	IE08.4E - Implementar o Modelo de Excelência em Gestão de Transferências	Migração de Plano Diretor: PD Direx -> PD Gabpr
Projeto	IE13.1F - Definir Recorte da Atuação da Funasa na Política de Saneamento	Migração de Plano Diretor: PD Saneamento e Saúde Ambiental -> PD Direx
Projeto	IE13.4E - Apoiar a elaboração do Plano Estratégico para 2024-2027	Início em 2023
Projeto	IE18.1E - Padronizar o processo de gestão orçamentária da Funasa	Concluído
Processo	IE08.3E - Proporcionar conhecimento aos proponentes/convenientes das condicionantes administrativas que impactam na celebração, execução e finalização dos instrumentos	Descontinuada (convertida no Projeto IE08.2E)
Processo	IE13.2E - Revisar e inserir novas abordagens no Manual de Gerenciamento de Projetos	Transformada em Projeto

Quadro 8: Iniciativas concluídas, descontinuadas, sobrestadas ou com início para ciclos subsequentes.

## 6.4 Plano Diretor do Gabinete da Presidência

### 6.4.1 Processos

METAS ESTABELECIDAS - PROCESSOS								
Código da Iniciativa	Nome da Iniciativa	Indicador	Resultado em 2021	Resultado Acumulado (até 2021)	Meta 2022	Meta Acumulada (até 2023)	Unidade de Medida	Polaridade
IE01.1G	Revisar e disponibilizar portfólio de ações da Funasa aos parlamentares	Percentual de avaliações positivas da cartilha	92,3	92,3	50	70	Percentual	Quanto maior, melhor
IE12.2G	Avaliar periodicamente a prestação dos serviços públicos ofertados pela Funasa	Nível de satisfação do usuário por meio de pesquisa	Não Avaliado	Não Avaliado	50	60	Percentual	Quanto maior, melhor

Quadro 9: Processos.

## 6.4.2 Projetos

METAS ESTABELECIDAS - PROJETOS							
Código da Iniciativa	Nome da Iniciativa	Quantidade de produtos planejados	Produtos concluídos em 2021	Produtos concluídos - acumulado	Percentual de conclusão (até 2021)	Meta de produtos para 2022	Percentual estimado de conclusão em 2022
IE08.1G	Implementar o Modelo de Excelência em Gestão de Transferências	Iniciativa em Revisão					
IE09.2G	Implementar Procedimentos para a Formalização de Cooperação Técnica Nacional e afins	3	N/A	N/A	N/A	3	100%

Quadro 10: Projetos.

## 6.4.3 Iniciativas concluídas, descontinuadas, sobrestadas ou com início para ciclos subsequentes

Tipo de Iniciativa	Nome da Iniciativa	Situação
Processo	IE09.1G - Implementar política de Cooperação Técnica Nacional.	Descontinuada (convertida em Projeto)
Projeto	IE12.1G - Implementar a Gestão de Integridade na Funasa.	Transformada em Plano Específico
Projeto	IE15.1G - Implementar o Plano de Comunicação Institucional da Funasa (PCI-Funasa).	Transformada em Plano Específico

Quadro 11: Iniciativas concluídas, descontinuadas, sobrestadas ou com início para ciclos subsequentes.

## 7 PLANOS OPERACIONAIS

Ao passo que ocorria a revisão dos Planos Diretores, foi realizada a Oficina de nivelamento da metodologia de elaboração dos Planos Operacionais para 2022. Durante a oficina foram demonstrados os novos formatos desejáveis para as atividades e indicadores que comporão os planos. Reforçando o entendimento que as atividades intermediárias elaboradas devem contribuir, preferencialmente, para o atingimento dos indicadores-chave definidos para as iniciativas estratégicas, seja diretamente, a partir do somatório dos resultados alcançados pelas unidades descentralizadas ou da forma indireta, quando a meta ou atividade intermediária representar um Fator Crítico de Sucesso (FCS) para o alcance da iniciativa.

Após a realização da oficina, as unidades operacionais concentraram esforços nos meses de janeiro e fevereiro de 2022 na construção e revisitação das atividades dos Planos Operacionais para o ano de 2022. Os planos operacionais possuem periodicidade anual, representam o desdobramento dos Planos Diretores e contemplam um conjunto de produtos de projetos e/ou atividades intermediárias de processos sob responsabilidade de uma determinada unidade operacional. Existem dois tipos informações solicitadas nos planos operacionais das unidades operacionais da presidência: as informações referentes a processos e as informações referentes a projeto. As informações referentes a processos verificam (Art. 17, § 1º da Portaria nº 1.651, de 31 de março de 2022):

I - Os resultados quantitativos dos indicadores-chave de iniciativas estratégicas e dos indicadores de atividades ou metas intermediárias; e

II – As informações qualitativas referentes à análise crítica da execução, causas e impedimentos que possam ter impactado na execução da meta e providências para os próximos ciclos;

As informações referentes a projetos (Art. 17, § 2º):

I - A situação (status) dos produtos com início e/ou finalização planejados para o exercício, podendo ser:

a) Não iniciado, para produtos cuja elaboração não tenha sido iniciada;

b) Em andamento, para produtos cuja elaboração esteja em execução pela equipe do projeto; ou

c) Concluído, para produtos entregues e validados, conforme a Metodologia de Gestão de Projetos; e

II - A informação da ocorrência ou da possibilidade de atraso em sua conclusão.

Para as unidades operacionais descentralizadas, as informações solicitadas no monitoramento dos planos operacionais dizem respeito também ao observado no (Art. 17, § 1º da Portaria 1.651, de 31 de março de 2022)

Convencionou-se que os planos seriam elaborados no nível chamado de “unidade operacional”. Tal designação foi dada para as seguintes unidades:

- a) cada uma das 26 Superintendências Estaduais, que elaboram seu planejamento operacional de forma única e integrada com suas divisões, serviços e seções;
- b) as Coordenações-Gerais; e
- c) as Coordenações de área de subordinação hierárquica direta a um chefe de órgão.

A Copla/Cgpla/Direx elaborou um modelo de fichas para o detalhamento dos planos operacionais embasado nos modelos clássicos de plano de ação, que buscam responder às questões como “quem”, “quando”, “onde”, “quanto”. As metas ou atividades intermediárias foram segregadas conforme a unidade operacional que executa a tarefa, conforme descrito nos Planos Diretores.

As unidades operacionais tiveram a oportunidade de revisar as atividades existentes, propor novas atividades e rever os indicadores. Todas as atividades propostas para compor os planos operacionais foram revisadas pela Copla/Cgpla/Direx, sendo os indicadores submetidos à análise seguindo critérios estabelecidos pelo método SMART e observava também, se a meta ou atividade intermediária representava um FCS para a iniciativa.

O método SMART é um anagrama para os seguintes conceitos (BRASIL,2018):

específicos (**specific**): indicadores devem refletir informações simples e facilmente comunicáveis, objetivando um aspecto específico a ser submetido a mudanças pela intervenção;

mensuráveis (**measurable**): indicadores qualitativos e quantitativos devem ser mensuráveis, possibilitando aferir se os resultados propostos foram alcançados ou não;

atribuíveis (**achievable**): a meta estabelecida por um indicador deve ser alcançável e realista em relação ao contexto em que se insere a intervenção;

relevantes (**relevant**): indicadores devem refletir informações relacionadas aos componentes que medem; e

temporalmente regulares (**time**): indicadores devem explicitar a periodicidade com que precisarão ser medidos para que possam ser úteis à medição de resultados.

Após esse processo, os Planos Operacionais foram remetidos às unidades para conhecimento e, por fim, as atividades priorizadas e padronizadas, no caso dos Planos Operacionais das Suests, pelos chefes das unidades operacionais da presidência, responsáveis pelo acompanhamento das iniciativas estratégicas que apresentam interface com os referidos Planos.

Os demais planos operacionais foram aprovados pelos chefes das unidades operacionais e pela diretoria da Funasa. Os Planos Operacionais podem ser encontrados no sítio institucional da Funasa.

## 7.1 Planos Específicos

Com a revisão do Plano Estratégico Institucional para o período de 2018-2023, e as alterações nele propostas, onde houve a elevação dos Planos Específicos para o nível tático, que agora passam a ser monitorados pelas áreas de gestão responsáveis pelos planos.

Responsáveis pelo monitoramento e avaliação dos Planos:

- Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTIC), de responsabilidade da Coordenação-Geral de Modernização e Tecnologia de Informação (CGMTI/Deadm);
- Plano Anual de Contratações (PAC), de responsabilidade da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas e Recursos Logísticos (CGPRL/Deadm);
- Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), de responsabilidade da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas e Recursos Logísticos (CGPRL/Deadm);
- Plano de Gestão de Integridade (PGI), de responsabilidade da Unidade de Gestão de Integridade (UGI); e Plano de Comunicação Institucional (PCI), de responsabilidade da Coordenação de Comunicação Social e Cerimonial (Coesc/Gabpr).

As informações qualitativas referentes à análise crítica da execução, causas e impedimentos que possam ter impactado na execução da meta e providências para os próximos ciclos serão coletadas pelas áreas de gestão responsáveis pelos planos, no mesmo suporte documental e concomitantemente aos Planos Diretores.

As unidades descentralizadas que possuam interface de trabalho com tais planos, devem contribuir com o monitoramento, através de insumos quantitativos e qualitativos de resultado dos Planos Específicos PAC e PDP. Estas informações serão coletadas pelas unidades operacionais no mesmo suporte documental e concomitantemente aos Planos Operacionais.

## 8 CONCLUSÃO

Diante do aprendizado obtido ao longo do processo, buscou-se aprimorar o Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia anteriormente constituído de forma a propiciar uma gestão estratégica que seja mais integrada e tempestiva.

Espera-se que as inovações normativas trazidas venham a permitir o engajamento por parte de todo o corpo institucional, nutrindo o sentimento de pertencimento e de responsabilidade tão necessários para o atingimento dos resultados institucionais esperados pela sociedade.

Caso deseje contribuir com a transformação da Funasa, basta acessar a plataforma de Ouvidoria do serviço público e fazer sua sugestão direcionada à nossa Fundação: queremos sempre aprender e aprimorar nossos processos.

Sua opinião é muito importante para nos auxiliar a cumprir a missão de promover a saúde pública e a inclusão social por meio de ações de saneamento e saúde ambiental no Brasil e a ajudar a transformar a Funasa em uma instituição de excelência nacional e internacional que tanto almejamos.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 128, n. 71, 13 abr 1990. Seção 1, p. 7101.

BRASIL. Decreto nº 100, de 16 de abril de 1991. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 129, n. 73, 17 abr 1991. Seção 1, p. 7075.

BRASIL. Decreto nº 8.867, de 3 de outubro de 2016. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 153, n. 191, 4 out 2016. Seção 1, p. 5.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ano 158, n. 65, 3 abr 2020, seção 1, p. 79.

BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Nacional de Saúde (Funasa). Portaria nº 3.501, de 13 de julho de 2021. Institui o Comitê de Governança, Riscos e Controles da Fundação Nacional de Saúde - Funasa. **Boletim de Pessoal e Serviço:** Brasília, DF, n. 029, p. 1-2, 19 jul 2021. BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Nacional de Saúde (Funasa). Portaria nº 7.553, de 14 de dezembro de 2018. Institui o Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia da Funasa, aprova o Plano Estratégico para o período de 2018-2023 e institui a Sistemática de Monitoramento e Avaliação por Indicadores. [S. l.]: Site Funasa, 2018. Disponível em <<http://www.funasa.gov.br/gestao-estrategica>>. Acesso em: 22 jun. 2020.

Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. 241 p.

Brasil. Tribunal de Contas da União. Plano estratégico: 2019-2025. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), 2019. 70 p.: il.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 23. ed. São Paulo – Atlas, 2007.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex-ante, volume 1 / Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. – Brasília: Ipea, 2018. v. 1 (192 p.): il., gráfs., mapa color. [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180319\\_avaliacao\\_de\\_politicas\\_publicas.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180319_avaliacao_de_politicas_publicas.pdf)



# Planejamento Institucional

2018 - 2023



MINISTÉRIO DA  
SAÚDE



PÁTRIA AMADA  
**BRASIL**  
GOVERNO FEDERAL