

FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE

Planejamento
Institucional
2018 - 2023



Brasília/DF - 2020

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



Brasília/DF - 2020

2020. 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 pode ser acessada, na íntegra na Biblioteca Eletrônica da Fundação Nacional de Saúde, no Portal da Fundação Nacional de Saúde: <<http://www.funasa.gov.br/site/publicacoes/>>

Tiragem: 1ª edição – 2020 – 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

Impresso no Brasil/*Printed in Brazil*

Ficha Catalográfica

Brasil. Fundação Nacional de Saúde.

Planejamento Institucional 2018 - 2023 / Fundação Nacional de Saúde. – Brasília : Funasa, 2020. 30 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

1	INTRODUÇÃO	7
2	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	8
	2.1 A Funasa	8
	2.2 Estrutura Organizacional	9
	2.3 Comitê de Governança, Riscos e Controles	9
3	METODOLOGIA	11
	3.1 Antecedentes Históricos do Planejamento Institucional da Funasa	11
	3.2 Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia	12
4	REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS	13
5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	15
	5.1 Perspectivas	15
	5.2 Mapa Estratégico	17
	5.3 Indicadores, Metas e Monitoramento do Plano Estratégico	18
6	PLANOS DIRETORES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	20
	6.1 Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental	22
	6.2 Plano Diretor de Administração	24
	6.3 Plano Diretor da Diretoria-Executiva	25
	6.4 Plano Diretor do Gabinete da Presidência	26
7	PLANOS OPERACIONAIS	27
8	CONCLUSÃO	29
9	REFERÊNCIAS	30

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 fora publicado por meio da Portaria Funasa nº 917, de 26 de junho de 2017 (BRASIL, 2017a).

Em 2018, com o apoio metodológico da Fundação Instituto de Administração (FIA), 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.

Assim, o presente documento consolida o planejamento da Funasa em nível estratégico e tático, este último com vigência de 2021 a 2023, que deverá servir de norte 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 saúde pública e 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 Superintendência 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.

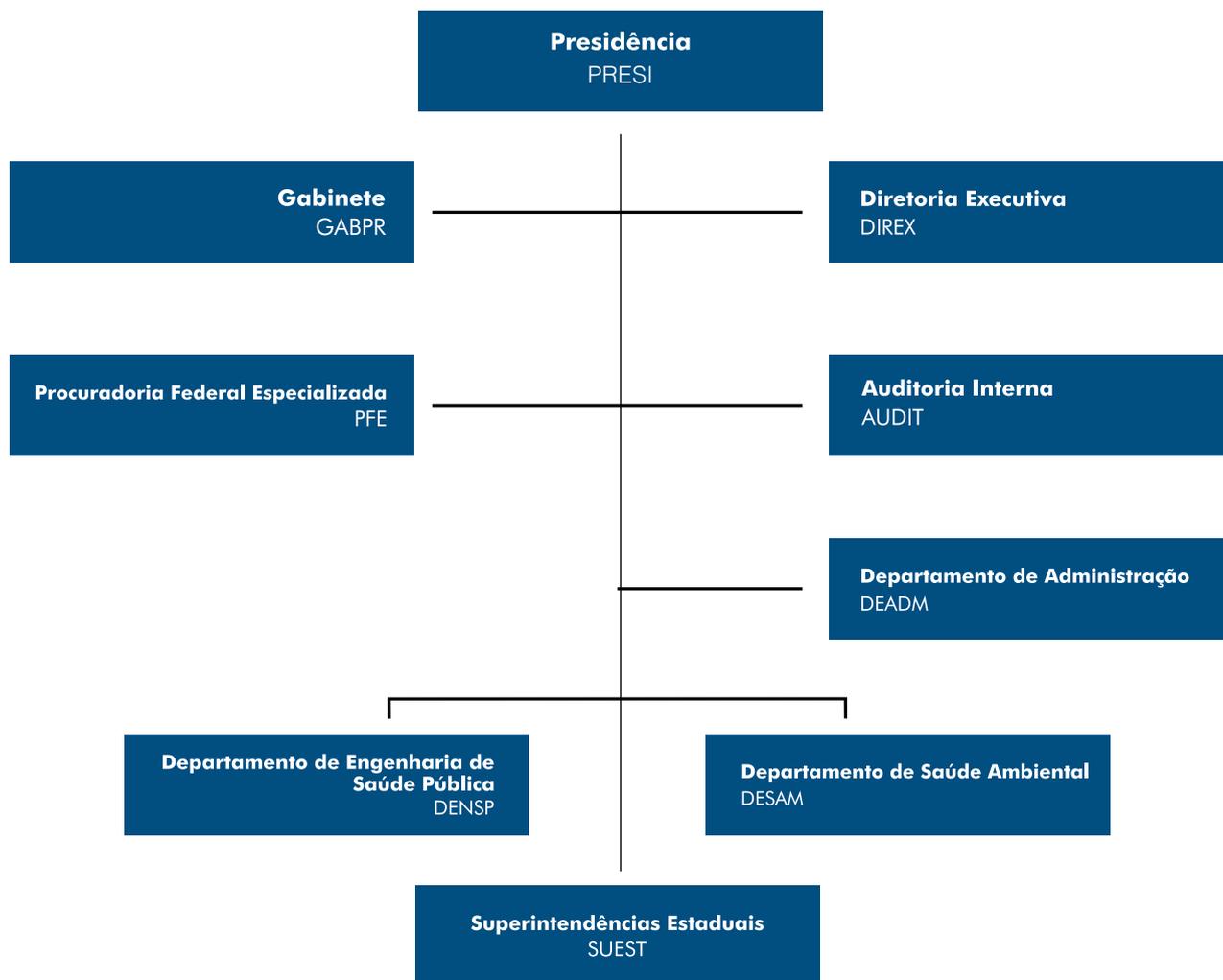
Somada a essa atuação, a Funasa entende que as questões ambientais, a exemplo da qualidade da água, destinação dos resíduos sólidos e eventos climatológicos, também são intervenientes na saúde humana. Assim, busca proporcionar ações para prevenir a ocorrência de doenças veiculadas pelo meio ambiente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



Fonte: BRASIL, 2016.

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 1.179, de 14 de setembro de 2017 (BRASIL, 2017b), alterada pela Portaria Funasa nº 1.103, de 6 de março de 2018.

O Comitê é constituído pela alta administração da instituição, tendo como membros o Presidente da Funasa, que também preside as reuniões do colegiado, o Diretor-Executivo, Diretores dos Departamentos, Chefe de Gabinete, Procurador-Chefe e Auditor-Chefe, estes dois últimos como membros consultivos de apoio técnico

De acordo com tais normativos, compete ao CGRC-Funasa:

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

II - institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

XIII - monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê

Sendo o planejamento estratégico um dos componentes da Governança Pública, conforme preconiza o referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública, do Tribunal de Contas da União (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014), 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) lança 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 (Suests), 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 Funasa, 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.

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:

- I - Nível estratégico, traduzido no Plano Estratégico, com horizonte entre 2018 e 2023;
- II - Nível tático, traduzido no Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental e Planos Diretores dos Departamentos; e
- III - Nível operacional, traduzido nos operacionais das unidades operacionais, das Superintendências Estaduais, no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações (PDTIC), Plano Anual de Contratações (PAC) e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

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 Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação (CGPLA) da Diretoria-Executiva (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, fora 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.

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. Até a presente data, a Funasa não conta com uma cadeia de valor atualizada, embora tenha empreendido esforços para sua construção.

A Portaria Funasa nº 7.553/2018 define 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*. 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:

- 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.

O mapa estratégico da Funasa está demonstrado na figura a seguir:

Figura 2: Mapa Estratégico.

MAPA ESTRATÉGICO FUNASA 2018 - 2023

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.

MISSÃO:

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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

RESULTADO E SOCIEDADE

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

PROCESSOS - CHAVE

- 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
- 4 Promover ações de apoio à promoção e proteção da qualidade da água para consumo humano conforme padrões de potabilidade da legislação vigente
- 5 Fortalecer a gestão dos municípios com vistas à sustentabilidade das ações de saúde e saneamento ambiental
- 6 Coordenar o Programa Nacional de Saneamento Rural
- 7 Avaliar os resultados das ações de saúde e saneamento ambiental promovidas pela FUNASA
- 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

ODS 3 Saúde e Bem-Estar **ODS 6 Água potável e Saneamento**

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

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

ORÇAMENTO E INFRAESTRUTURA

- 17 Aprimorar a Infraestrutura da FUNASA
- 18 Aprimorar a Gestão Orçamentária e Patrimonial da FUNASA

Fonte: BRASIL, 2018b.

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 alta administração da Funasa deliberou que o monitoramento dos Objetivos Estratégicos se dará por meio da análise da execução média das iniciativas estratégicas. A média dos resultados das iniciativas de um objetivo deverá, ao final do Plano Estratégico, corresponder a no mínimo 70% de execução para que o Objetivo seja considerado com atingimento satisfatório.

Cabe destacar que o Plano Estratégico será monitorado mensalmente nas reuniões do Comitê de Governança, Riscos e Controles e que, portanto, a meta acima definida será desdobrada para que seja acompanhada mensalmente, de forma a permitir medidas impulsionadoras de resultados. Por fim, a alta administração deliberou que o Plano Operacional terá uma revisão a ser realizada até o mês de junho de 2022, que marca exatamente a metade do horizonte temporal entre o estabelecimento dos primeiros Planos Diretores, que serão abordados na próxima seção.



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 2019, foram objeto de detalhamento em novas oficinas, contando também com a participação de servidores das Seções de Planejamento e Avaliação das Superintendências Estaduais (Saplas), 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.

As fichas, elaboradas pela Coordenação de Planejamento e Projetos Institucionais (Coplá/Cgpla/Direx), possuem dois modelos que compartilham alguns campos entre si, como o objetivo



estratégico, justificativa e prazo para execução, e com algumas diferenças: para processos, contendo informações como indicador e lista de atividades, designando a unidade operacional que as executará; para projetos, contendo informações que podem caracterizar o Documento de Proposta de Projeto previsto na Metodologia de Gestão de Projetos da Funasa.

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.

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.

Os planos diretores serão monitorados mensalmente pelos titulares dos órgãos a eles vinculados, 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, e suas metas finais serão subdivididas em metas mensais igualitárias, permitindo o acompanhamento da execução das iniciativas e a implementação de medidas impulsionadoras de resultado.

6.1 Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental

Processos:

Quadro 1: Processos do plano diretor de saneamento e saúde ambiental.

Objetivo Associado	Código da Iniciativa	Título da Iniciativa	Indicador	Meta para 2023
OE01	IE01.2F	Aumentar o número de domicílios com condições adequadas de acesso à infraestrutura de abastecimento público de água potável	Quantidade de domicílios atendidos por sistemas de abastecimento de água adequados	35.046 domicílios
OE01	IE01.3F	Aumentar o número de domicílios com condições adequadas de acesso à infraestrutura de esgotamento sanitário	Quantidade de domicílios atendidos por sistemas de esgotamento sanitário adequados	43.684 domicílios
OE01	IE01.4F	Aumentar o número de domicílios urbanos atendidos por coleta direta ou indireta de resíduos sólidos	Domicílios urbanos atendidos por coleta direta de resíduos sólidos pela Funasa	463.891 domicílios
OE02	IE02.3F	Apoiar ações de resposta a desastres hídricos	Percentual de atendimento a acionamentos para ações de resposta a desastres hídricos	80%
OE04	IE04.10F	Realizar em municípios ações de promoção e proteção do controle da qualidade da água para consumo humano	Número de municípios atendidos com ações de promoção e proteção da qualidade da água para consumo.	2.700 municípios
OE04	IE04.6F	Implantar os equipamentos Salta-z já adquiridos	Percentual de equipamentos instalados em relação aos adquiridos	80%
OE05	IE05.1F	Implementar o Programa Sustentar	Percentual de Suests capacitadas nos eixos do Programa	50%
OE05	IE05.2F	Capacitar quadros municipais em gestão de serviços públicos de saneamento	Municípios com técnicos capacitados	400 municípios
OE05	IE05.3F	Apoiar a elaboração de Planos de Saneamento Básico	% de municípios de até 50 mil habitantes com Plano elaborado	51%
OE09	IE09.2F	Apoiar estudos e pesquisas aplicáveis e sustentáveis nas áreas de saneamento e saúde ambiental.	Quantidade de estudos/pesquisas aplicáveis e sustentáveis nas áreas de saneamento e saúde ambiental	30 estudos/pesquisas

Fonte: Elaborado pela Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação (Cgpla), 2020.

Projetos:

Quadro 2: Projetos do plano diretor de saneamento e saúde ambiental.

Objetivo Associado	Código da Iniciativa	Título da Iniciativa	Unidade Operacional
OE01	IE01.1F	Elaborar e implementar diretrizes de atuação conjunta no campo de saneamento e saúde ambiental	COPAE
OE01	IE01.5F	Contratar Serviços Complementares de Engenharia	CGENG
OE02	IE02.5F	Projeto Remediar	COPAE
OE03	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.	COESA
OE03	IE03.4F	Aperfeiçoar a implementação e execução do Programa de Fomento às ações de Educação em Saúde Ambiental	COESA
OE03	IE03.5F	Desenvolver e implementar metodologias de atuação segmentada para as ações de Educação em Saúde Ambiental.	COESA
OE04	IE04.1F	Apoiar a elaboração e a implementação de Planos de Segurança da Água nos municípios com ações de abastecimento de água financiadas pela Funasa	COSAG
OE04	IE04.2F	Projeto de diagnóstico e estruturação de laboratórios municipais ou consorciados para análises de qualidade da água para consumo humano	COSAG
OE04	IE04.11F	Revisar e/ou atualizar a Portaria nº 190, de 27 de fevereiro de 2014.	COSAG
OE06	IE06.1F	Implementar os Fóruns Gestor e Executivo para a gestão do Programa Saneamento Brasil Rural	COPSR
OE06	IE06.2F	Implementar a Sala de Coordenação e Acompanhamento (Sala de Situação) do Programa Saneamento Brasil Rural	COPSR
OE07	IE07.1F	Desenvolver metodologia de Avaliação de Impacto na Saúde das ações de Saneamento e Saúde Ambiental	CGSAN
OE08	IE08.1F	Implementar Sistema de Informação de dados Georreferenciados	CGSAN
OE13	IE13.1F	Definir Recorte da Atuação da Funasa na Política de Saneamento	COPSR

Fonte: Elaborado pela Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação (Cgpla), 2020.

6.2 Plano Diretor de Administração

Processos:

Quadro 3: Processos do plano diretor de administração.

Objetivo Associado	Código da Iniciativa	Título da Iniciativa	Indicador	Meta para 2023
OE18	IE18.2A	Avaliar os bens móveis e imóveis, adequando à necessidade atual da Funasa	% de adequação da conciliação de bens	70%

Fonte: Elaborado pela Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação, 2020.

Projetos:

Quadro 4: Projetos do plano diretor de administração.

Objetivo Associado	Código da Iniciativa	Título da Iniciativa	Unidade Operacional
OE10	IE10.1A	Elaborar e Implementar a Política de Gestão de Conhecimento.	CGPLO
OE11	IE11.2A	Implementar Política de Gestão da Informação	CGMTI
OE11	IE11.3A	Implementar o Plano de Transformação Digital como Plano Estratégico, em consonância com a Política de Gestão da Informação.	CGMTI
OE14	IE14.1A	Realizar o mapeamento e modelagem dos Processos de Trabalho	CGMTI
OE16	IE16.1A	Implementar Gestão por Competências	CGPLO
OE17	IE17.1A	Adequar a situação física da infraestrutura da Presidência e das Superintendências.	CGPLO
OE18	IE18.1A	Projeto “Sistema de Apuração e Gestão de Informações de Custos - SIC”	CGOFI

Fonte: Elaborado pela Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação (Cgpla), 2020.

6.3 Plano Diretor da Diretoria-Executiva

Processos:

Quadro 5: Processos do plano diretor da diretoria-executiva.

Objetivo Associado	Código da Iniciativa	Título da Iniciativa	Indicador	Meta para 2023
OE08	IE08.3E	Proporcionar conhecimento aos proponentes/convenientes das condicionantes administrativas que impactam na celebração, execução e finalização dos instrumentos	% de atendimento da cláusula suspensiva	90%
OE08	IE08.5E	Proporcionar conhecimento aos proponentes/convenientes das condicionantes administrativas que impactam na Prestação de Contas dos instrumentos	% de Prestação de Contas aprovadas	100%
OE13	IE13.2E	Revisar e inserir novas abordagens no Manual de Gerenciamento de Projetos	Nível de Maturidade em Gestão de Projetos	Nível 3 de 5
OE13	IE13.3E	Monitorar o Planejamento Estratégico 2018-2023	% de Planos Operacionais monitorados no prazo	95%

Fonte: Elaborado pela Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação (Cgpla), 2020.

Projetos:

Quadro 6: Projetos do plano diretor da diretoria-executiva.

Objetivo Associado	Código da Iniciativa	Título da Iniciativa	Unidade Operacional
OE02	IE02.1E	Implementar metodologia de avaliação “ex ante” da Política Pública de Saneamento e Saúde Ambiental.	CGPLA
OE08	IE08.1E	Automatizar, no SEI e Plataforma+Brasil, as atividades da instrução processual de celebração, acompanhamento e prestação de contas de instrumentos de repasse.	CGCON
OE08	IE08.4E	Implementar o Modelo de Excelência em Gestão de Transferências	CGCON
OE09	IE09.1E	Implementar e implantar Política de Cooperação Técnica Internacional	COTEC
OE13	IE13.4E	Apoiar a elaboração do Plano Estratégico para 2024-2027	CGPLA
OE18	IE18.1E	Padronizar o processo de gestão orçamentária da Funasa	CGPLA

Fonte: Elaborado pela Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação (Cgpla), 2020.

6.4 Plano Diretor do Gabinete da Presidência

Processos:

Quadro 7: Processos do plano diretor do gabinete da presidência.

Objetivo Associado	Código da Iniciativa	Título da Iniciativa	Indicador	Meta para 2023
OE01	IE01.1G	Revisar e disponibilizar portfólio de ações da Funasa aos parlamentares	Percentual de avaliações positivas da cartilha	70%
OE09	IE09.1G	Implementar política de Cooperação Técnica Nacional	Percentual de aumento dos Termos de Cooperação Técnica celebrados	40%
OE12	IE12.2G	Avaliar periodicamente a prestação dos serviços públicos ofertados pela Funasa	Nível de satisfação do usuário por meio de pesquisa	70%

Fonte: Elaborado pela Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação (Cgpla), 2020.

Projetos:

Quadro 8: Projetos do plano diretor do gabinete da presidência.

Objetivo Associado	Código da Iniciativa	Título da Iniciativa	Unidade Operacional
OE12	IE12.1G	Implementar as medidas de integridade constantes do Plano de Integridade da Funasa	UGI
OE15	IE15.1G	Implementar o Plano de Comunicação Institucional da Funasa (PCI-Funasa)	COESC

Fonte: Elaborado pela Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação (Cgpla), 2020.

7 PLANOS OPERACIONAIS

Aprovados os Planos Diretores, a Funasa concentrou esforços nos meses de outubro a dezembro de 2020 na construção dos Planos Operacionais para o ano de 2021. Os planos operacionais contemplam o conjunto de atividades e projetos a serem desenvolvidos por uma unidade operacional para viabilizar a execução dos planos de nível estratégico e tático.

Existem dois tipos de planos operacionais: os específicos e os de unidade operacional. Os planos operacionais específicos caracterizam-se por fazerem referência a uma função específica da administração e gerenciamento da Fundação, sendo regulados por normativos de abrangência superior. São eles:

- a) Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações (PDTIC);
- b) Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP); e
- c) Plano Anual de Contratações (PAC).

Tendo em vista que tais planos vêm sendo elaborados e executados pelas áreas que possuem atribuição em tais processos de suporte e gerenciamento, optou-se por priorizar a elaboração do segundo grupo de planos operacionais.

Para tanto, 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 Coordenação de Planejamento (Copla), da Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação (Cgpla) da Diretoria-Executiva (Direx) elaborou o modelo de duas fichas para o detalhamento dos planos operacionais, uma para as atividades e outra para os projetos.

As fichas de projeto seguem o modelo do Termo de Abertura de Projeto, presente na Metodologia de Gestão de Projetos, de forma que, com seu preenchimento e aprovação, o projeto passa a possuir plenas condições de inicialização.

Já as fichas de atividades foram elaboradas com base nos modelos clássicos de plano de ação, que buscam responder a questões como “quem”, “quando”, “onde”, “quanto”. As atividades foram segregadas conforme a unidade operacional que executa a tarefa, conforme descrito nos Planos Diretores. Em seguida, foram feitas oficinas com as unidades operacionais da Presidência e com todas as Superintendências e o envio dos Planos Operacionais a todas as unidades.



Todos os planos operacionais preenchidos foram revisados, sendo os indicadores submetidos à análise e, quando possível, padronização. Após esse processo, os Planos Operacionais foram retornados às unidades para ajustes e, por fim, aprovados pelos chefes das unidades operacionais e pela diretoria da Funasa. Os Planos Operacionais podem ser encontrados no sítio institucional da Funasa.

As atividades de monitoramento e a avaliação dos planos operacionais específicos serão realizadas mensalmente, com resultados lançados e debatidos até o quinto dia útil do mês subsequente ao de apuração. Nas unidades da presidência, o chefe da unidade operacional deverá realizar o processo junto ao chefe do órgão vinculado; já nas Suests, o Colegiado de Monitoramento e Avaliação por Indicadores deverá se reunir, enviando os resultados e a ata da reunião à Presidência, que analisará o andamento dos planos operacionais em reunião da alta administração.

O plano operacional poderá ser revisto trimestralmente, com possibilidade de repactuação e estabelecimento de medidas impulsionadoras de resultado. Por fim, a partir de novembro, as unidades operacionais deverão elaborar os planos operacionais para o ano subsequente, levando-se em conta os resultados obtidos no decorrer do exercício e eventuais mudanças de cenários.

8 CONCLUSÃO

A Funasa vem envidando esforços para a retomada de um planejamento institucional que perpassa os três níveis da instituição em um processo inclusivo e participativo, permitindo que as áreas da Presidência e as Superintendências Estaduais se sintam efetivamente integrantes tanto do processo de formulação quanto da execução e do monitoramento das metas e resultados.

Espera-se que, no decorrer dos próximos anos, a Funasa possa aprimorar suas sistemáticas de elaboração, monitoramento e avaliação dos planos, iniciativas, atividades e indicadores, inclusive com a adoção de ferramentas modernas de gestão desses atributos, permitindo uma tomada de decisão mais assertiva, uma prestação de serviços mais eficaz e uma transparência efetiva à sociedade.

A elaboração dos planos institucionais é apenas a primeira de muitas iniciativas que a Funasa está colocando em prática para aprimorar seus processos e servir cada vez melhor aos cidadãos, seguindo um de nossos mais importantes valores: oferecer mais a quem menos tem.

Caso você deseje contribuir com a transformação da Funasa, basta acessar a plataforma de ouvidoria do serviço público (<https://falabr.cgu.gov.br/>) e fazer sua sugestão direcionada à nossa Fundação. Queremos sempre aprender e aprimorar nossos processos. Sua opinião será muito importante e seguramente nos auxiliará a cumprir cada vez melhor a missão de promover a saúde pública e a inclusão social por meio de ações de saneamento e saúde ambiental em nosso Brasil e nos ajudará a transformar a Funasa nessa instituição de excelência nacional e internacional que tanto almejamos.

9 REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 100, de 16 de abril de 1991. Institui a Fundação Nacional de Saúde e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, ano 129, n. 73, p. 7075, 17 abr. 1991.

BRASIL. Decreto nº 8.867, de 3 de outubro de 2016. Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Nacional de Saúde, remaneja cargos em comissão, substitui cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores-DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, ano 153, n. 191, p. 5, 4 out. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração Pública Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, ano 128, n. 71, p. 7101, 13 abr. 1990.

BRASIL. Lei nº 12.314, de 19 de agosto de 2010. Altera as Leis nos 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, e 8.029, de 12 de abril de 1990, que dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração pública federal; revoga dispositivos da Lei no 10.678, de 23 de maio de 2003; e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, ano 147, n.160, p. 2, 20 ago. 2010.

BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Nacional de Saúde. Portaria nº 917, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico e suas rotinas de revisão e acompanhamento na Funasa. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 121, ano 154, p. 37, 27 jun. 2017a.

BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Nacional de Saúde. Portaria nº 1.179, de 14 de setembro de 2017. Institui o Comitê de Governança, Riscos e Controles da Fundação Nacional de Saúde - Funasa. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 178, p. 69, 15 set. 2017b.

BRASIL. Ministério da Saúde. Fundação Nacional de Saúde. Portaria nº 1.103, de 6 de março de 2018. Altera a Portaria nº 1.179, de 14 de setembro de 2017, que institui o Comitê de Governança, Riscos e Controles da Fundação Nacional de Saúde - Funasa. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, ano 155, n. 56, p. 76, 22 mar. 2018a.

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. I.]: Site Funasa, 2018b. Disponível em: <http://www.funasa.gov.br/gestao-estrategica>. Acesso em: 22 jun. 2020.

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



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento Governança e Gestão, 2014. 80 p.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). **Plano estratégico: 2019-2025.** Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), 2019. 70 p., il.



Planejamento Institucional 2018 - 2023



MINISTÉRIO DA
SAÚDE



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL