



FUNDAÇÃO NACIONAL DOS POVOS INDÍGENAS

Caderno aplicado ao Planejamento Estratégico Institucional – PEI

2024-2027

Sumário

Brasília, 2023



APRESENTAÇÃO	2
TÓPICO 1. FUNDAÇÃO NACIONAL DOS POVOS INDÍGENAS	3
TÓPICO 2. INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO ESTATO BRASILEIRO	6
POLÍTICAS PÚBLICAS	7
PROGRAMA	8
AÇÃO E PROCESSOS	9
PRODUTOS, RESULTADOS E IMPACTOS	9
INSUMOS, ATIVIDADES, PRODUTOS, RESULTADOS E IMPACTOS	9
PROJETOS	11
INDICADORES E METAS	11
TÓPICO 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO ÂMBITO DA FUNAI	13
CONSTRUÇÃO DO PEI 2024-2027	14
MAPA ESTRATÉGICO	24
PAINEL DE INDICADORES E METAS	26
PORTFÓLIO DE PROJETOS	26
TÓPICO 4: PROCESSOS DE NEGÓCIO NO ÂMBITO DA FUNAI	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS	29

APRESENTAÇÃO





Servidoras e servidores,

Bem-vindos à **Semana de Alinhamento para o Planejamento Estratégico**, etapa do processo construção do Plano Estratégico Institucional – PEI, período de 2024 a 2027, que tem por objetivo realizar um alinhamento a respeito dos conceitos e da metodologia utilizada na elaboração do plano.

Para que este encontro se torne proveitoso e prazeroso, esta semana foi organizada de modo a contemplar atividades apenas no período da manhã. As atividades serão realizadas *on line*, com palestrantes para temas específicos, dinâmicas e atividades participativas.

Esperamos que, até o final da semana, tenhamos alinhado conceitos importantes como **política pública, programa, ação, processo de negócio, produto, resultado, impacto, metas, indicador**. Espera-se também que a metodologia utilizada no processo de construção do PEI 2024-2027 esteja clara para todos. E que os produtos das fases já finalizadas, como a definição da **Missão**, da **Visão** e dos **Valores** seja de conhecimento de todos os presentes.

Espera-se, finalmente, que os conteúdos trabalhados na Semana de Alinhamento para o Planejamento Estratégico seja útil para subsidiar os trabalhos a serem desenvolvidos na Semana de Planejamento, prevista para o período de 20 de novembro a 24 de novembro de 2023.

Vamos iniciar nossas as nossas atividades, então? Boa semana a todos!

TÓPICO 1. FUNDAÇÃO NACIONAL DOS POVOS INDÍGENAS



A Fundação Nacional dos Povos Indígenas - Funai é uma fundação pública vinculada ao Ministério dos Povos Indígenas, cuja instituição foi autorizada pela [Lei nº5.371, de 5 de dezembro de 1967](#). A Funai tem sede e foro em Brasília, Distrito Federal, e circunscrição no território nacional.

A Fundação foi criada com as seguintes finalidades:

- I. estabelecer as diretrizes e garantir o cumprimento da política indigenista, baseada nos princípios a seguir enumerados:
 - a) respeito à pessoa do índio e as instituições e comunidades tribais;
 - b) garantia à posse permanente das terras que habitam e ao usufruto exclusivo dos recursos naturais e de todas as utilidades nela existentes;
 - c) preservação do equilíbrio biológico e cultural do índio, no seu contacto com a sociedade nacional;
 - d) resguardo à aculturação espontânea do índio, de forma a que sua evolução sócio-econômica se processe a salvo de mudanças bruscas;
- II. gerir o Patrimônio Indígena, no sentido de sua conservação, ampliação e valorização;
- III. promover levantamentos, análises, estudos e pesquisas científicas sobre o índio e os grupos sociais indígenas;
- IV. promover a prestação da assistência médico-sanitária aos índios;
- V. promover a educação de base apropriada do índio visando à sua progressiva integração na sociedade nacional;
- VI. despertar, pelos instrumentos de divulgação, o interesse coletivo para a causa indigenista;
- VII. exercitar o poder de polícia nas áreas reservadas e nas matérias atinentes à proteção do índio.

Desde sua criação, a Funai já teve vários desenhos organizacionais, como se pode verificar da figura a seguir:

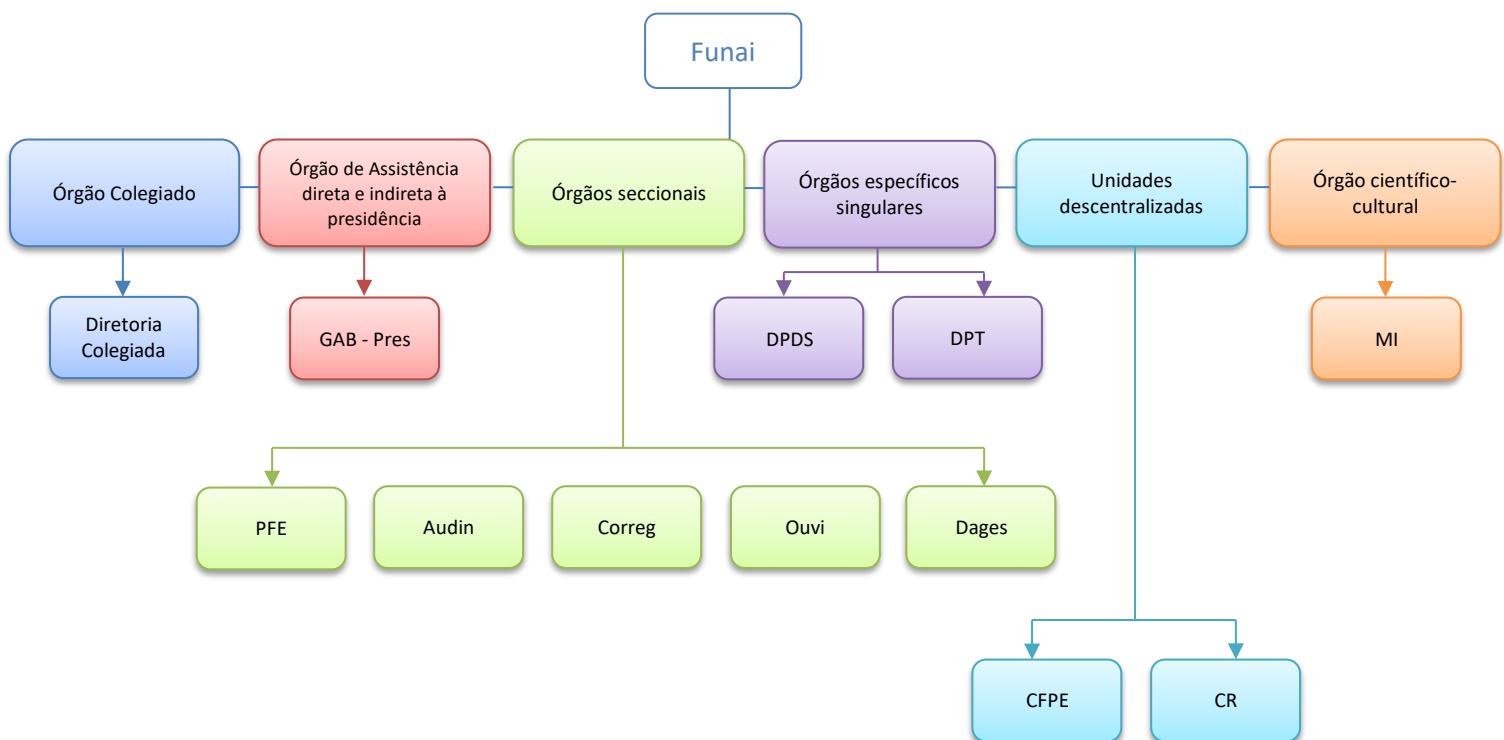
Figura 1: Desenhos organizacionais da Funai ao longo do tempo



Fonte: Autoria própria, 2022

O desenho atual foi estabelecido pelo [Decreto nº 11.226, de 7 de outubro de 2022](#), que aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Funai. De acordo com esse decreto, a Funai se organiza da seguinte forma:

Figura 2: Organograma simplificado da Funai

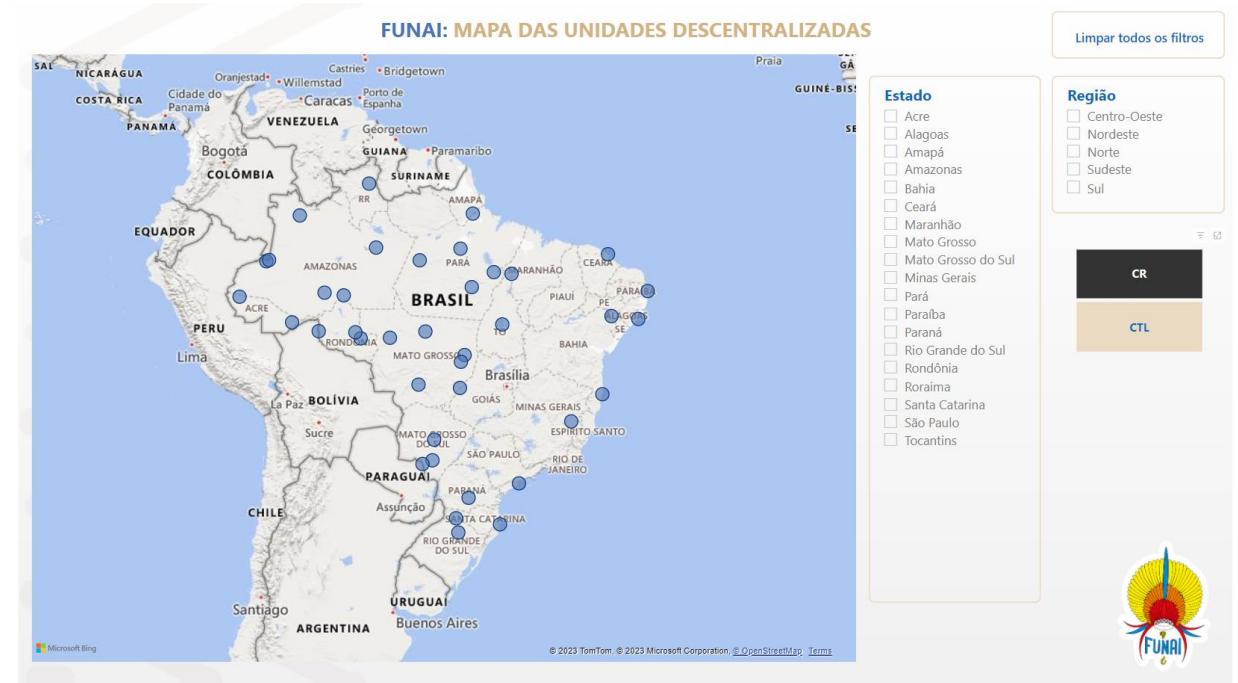


Fonte: Autoria própria, 2023

Além da sede em Brasília, a Funai está presente em 25 unidades da federação, por meio de suas 39 Coordenações Regionais; 240 Coordenações Técnicas Locais; 11 Coordenações de Frente de Proteção Etnoambientais; e do Museu do Índio.



Figura 3: Distribuição das unidades da Funai no território brasileiro



Fonte: Autoria, própria, 2023

SAIBA MAIS:

Para saber a localização da unidades organacionais da Funai, acesse:

<https://siorg.gov.br/siorg-cidadao-webapp/resources/app/consulta-estrutura.html>

Para saber mais sobre a Funai, acesse os seguintes documentos na página da instituição:

- [Relatório para o aprimoramento da estrutura organizacional da Funai 2022;](#)
- [Levantamento de Dados e Informações Sobre Estrutura período de 2000 a 2020;](#)
- [Levantamento de Dados e Informações Sobre Orçamento período de 2000 a 2020](#)
- [Levantamento de Dados e Informações Sobre Pessoal período de 2000 a 2020;](#)

TÓPICO 2. INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO ESTADO BRASILEIRO



A literatura sobre políticas públicas e também o arcabouço normativo de muitas políticas e programas estão repletos de teorias. Elas precisam ser extraídas, organizadas e combinadas de modo coerente com os resultados esperados.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), no **Guia Prático de análise ex ante de políticas públicas: fundamentos teórico-conceituais e orientações metodológicas para a sua aplicação prática** recomenda a construção do referencial de análise estabelecendo os conceitos básicos a serem utilizados no trabalho:

- O que é uma política?
- O que é um programa governamental?
- O que são ações e processos?
- O que são insumos, atividades, produtos, resultados e impactos?
- O que são indicadores e metas?
- O que são projetos?

Definições que tratam políticas como conjunto de programas ou de ações demonstram uma grande incapacidade de distinguir políticas, programas e ações. Não se pode tratar diferenças qualitativas como se fossem apenas variações quantitativas de tamanho ou de nível de agregação. Política é concepção. Programa é programação. Ação é execução. Política é arquitetura. Programa é engenharia. Ação é obra. (Ipea, 2022)

De uma maneira intuitiva e que reforça a busca por nexos lógicos, pode-se dizer que políticas são concretizadas por meio de programas, os quais, por sua vez, são estruturados em processos, que são movidos por ações, de modo a gerar produtos no curto prazo. Esses produtos, se entregues sistematicamente, no médio prazo, irão consolidar resultados, que, no longo prazo, sedimentarão impactos.

POLÍTICAS PÚBLICAS

Políticas são propostas de solução institucionalizadas para os grandes problemas com que o Estado escolhe lidar. Elas definem, ao mesmo tempo, o grande público a ser abrangido ou priorizado, estabelecem os grandes objetivos de longo prazo, preconizam as mudanças mais amplas que são necessárias para alterar as piores consequências daqueles problemas centrais. Em função disso, demandam a formação de grandes coalizões de defesa, advocacy coalitions, conforme Sabatier e Weible (2007).

Políticas, programas e ações formam um tripé. Para que fique firme é preciso que cada componente esteja separado e ao mesmo tempo conectado aos demais. A política só ganha corpo por meio de programas (Alencar, 2021, p. 6-7), e estes só se concretizam por meio de ações. Mas políticas não são programas e programas não são ações. Políticas definem e estruturam programas. Programas viabilizam e organizam ações. Ações geram produtos e serviços.

Esta não é a única maneira de conceituar políticas, programas e ações, mas é a melhor maneira de definilos e distingui-los seguindo um fio lógico. De modo encadeado, políticas, programas, processos e ações podem ser concebidos e estruturados de maneira que estejam alinhados ao monitoramento e à avaliação.

Para legitimar e aprovar uma política é preciso submeter uma proposição a um circuito decisório complexo e amplo, que depende de muitos agentes e organizações do Estado e da interação e participação da sociedade – dirigentes, parlamentares, juízes, conselhos de políticas públicas com participação social, entre outros membros.

QUADRO 1:

Resolução Aplicada a Problemas	Estágios do ciclo da política pública
1 - Reconhecimento do Problema	1 - Formação de Agenda



Cinco estágios do ciclo de políticas públicas

Fonte: HOWLETT, Michael;

RAMESH, M.;

PERL, Anthony.

Política Pública, seus ciclos

e subsistemas:

uma abordagem integral. 2013.

P.16.

Figura 4: Ciclo de Políticas Públicas



Fonte: Prefeitura de Cubatão, 2022 – Adaptado.

PROGRAMA

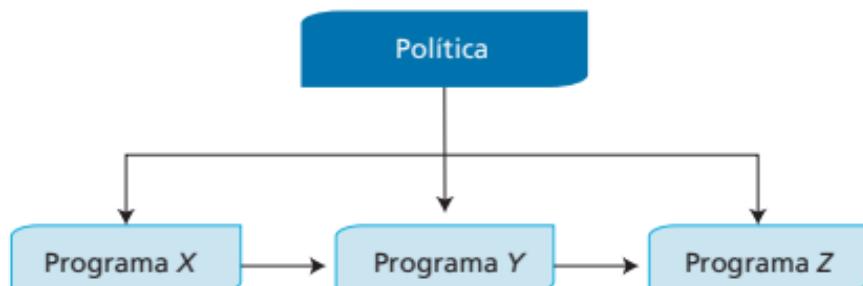
Depois de concebida e institucionalizada, como regra, a política pode ganhar estrutura, na forma de programas, e desencadear ações. Segundo Lassance (2020), “programa é a solução dada a problemas causais que explicam o problema central da política e que foram julgados cruciais por uma estratégia concebida para



cercá-lo, enfrentá-lo e superá-lo”.

Programas são a programação da mudança. Diante de problemas complexos, especificam como tratar cada um separadamente e, se possível, de forma integrada, coordenando a governança sobre insumos e processos.

Figura 5: Guarda-chuva da política



Fonte: Ipea, 2022.

AÇÃO E PROCESSOS

Ação é um conjunto de processos que, pela gestão de insumos adequados, tem o propósito de entregar produtos e serviços ao público.

Processos são os fluxos de atividades organizadas e sequenciadas (Lassance, 2020).

A título de exemplo, poderíamos aplicar à Funai os conceitos de política, programas e ações, conforme esquema abaixo:

Figura 6: Guarda-chuva da política indigenista do estado brasileiro



Fonte: Autoria própria, 2023

INSUMOS, ATIVIDADES, PRODUTOS, RESULTADOS E IMPACTOS

Insumos são os recursos e condições organizacionais necessárias para a execução dos programas. Plano, equipe, orçamento, normativos e meios de comunicação são alguns dos insumos básicos de qualquer programa.





Atividades são a menor unidade prevista pelos processos de cada ação.

Produto é o quilo que é produzido, resultado da produção, resultado de um trabalho ou de uma atividade. Os produtos são as entregas imediatas das atividades desenvolvidas a partir dos recursos disponíveis. (Enap, 2019)

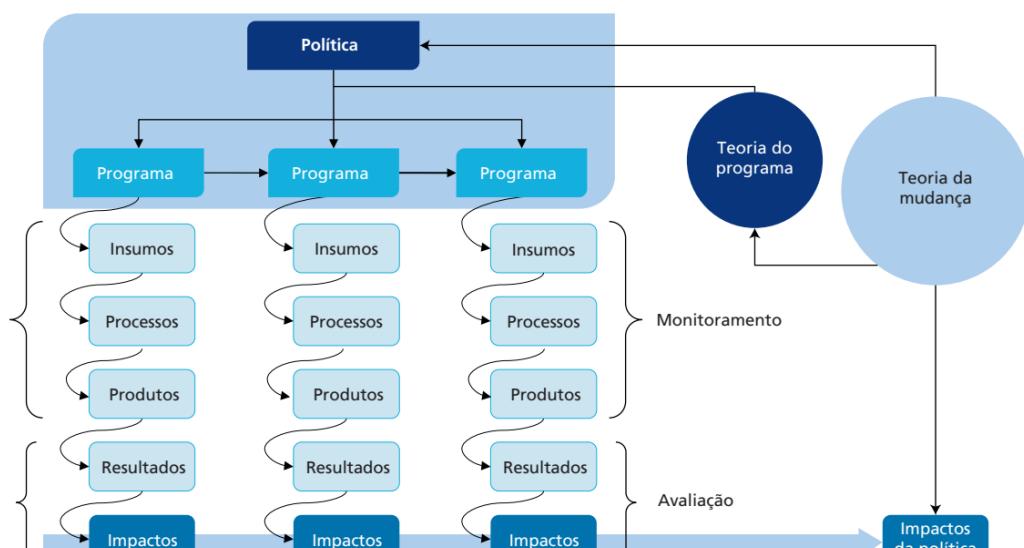
Resultados são as mudanças diretas promovidas pelo programa ou serviço em relação ao objeto ou público alvo da intervenção. Na literatura é recorrente a referência a dois tipos de resultados: resultados intermediários e resultado final. Os resultados intermediários são aqueles referentes ao enfrentamento das causas do problema. O resultado final corresponde ao alcance do objetivo do programa, benefício, serviço ou política pública (Cassiolato e Gueresi, 2010).

Por exemplo: o aumento do número de refeições diárias é um resultado intermediário do recebimento da transferência monetária do Programa Bolsa Família. O resultado final é o aumento de peso das crianças.

Impactos são as contribuições do programa para determinadas mudanças sociais. Esse componente indica os efeitos indiretos do programa, benefício, serviço ou política pública sobre a sociedade, ocasionados pelos efeitos somáticos de vários outros programas, benefícios, serviços ou políticas públicas sobre o objeto de intervenção ou população. (Enap, 2019)

É na dimensão dos impactos que se fecha o circuito que liga a política ao programa. O programa só faz sentido de existir se for para, com seus produtos e resultados, ajudar a alcançar os grandes objetivos (impactos). O impacto é a finalidade última, ou maior, de uma intervenção. (Ipea, 2022)

Figura 7: Guarda-chuva da política

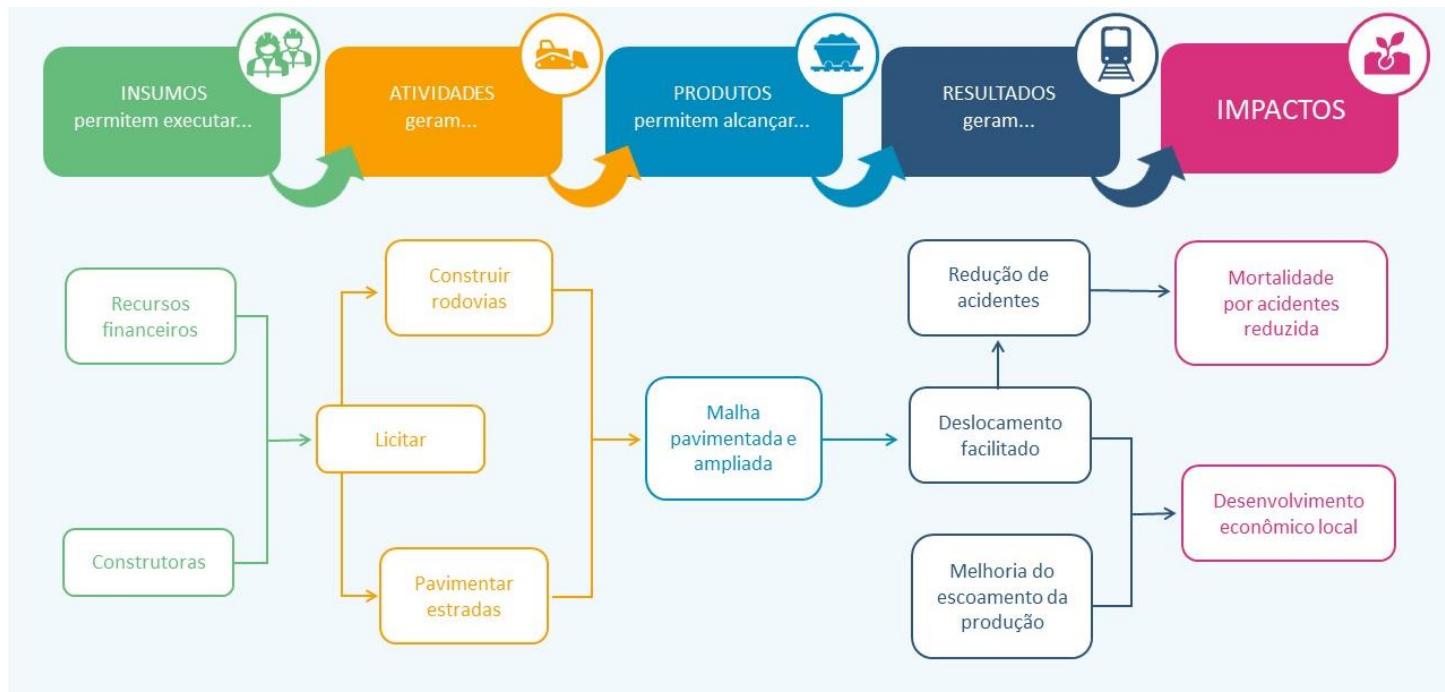


Fonte: Ipea, 2022.

A figura a seguir mostra como esses conceitos se interrelacionam para geração de resultados e impactos à sociedade.

Figura 8: Teoria da mudança na sociedade





Fonte: <https://fgvclear.org/infografico-teoria-da-mudanca/>

PROJETOS

Um **projeto** é uma sequência de atividades conectadas, limitadas em um espaço de tempo e vinculadas ao alcance de um objetivo, que pode ser um a criação de um produto, um serviço ou um resultado único. Inovações significativas são sempre alcançadas por meio de projetos.

Iniciativas que visem modificar algum aspecto da realidade social ou aperfeiçoar um processo interno de forma substancial, impactando a estratégia da organização, devem ser formalizadas como projetos estratégicos. Por sua vez, um portfólio é um conjunto de projetos que são gerenciadas em grupo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

INDICADORES E METAS

Indicadores são instrumentos que permitem observar, identificar e mensurar aspectos relacionados à evolução de um determinado objeto que, no caso da gestão estratégica, pode ser um objetivo, um processo ou um projeto. Ao prover informações de forma sumarizada, os indicadores reduzem a necessidade de informações para ilustrar com precisão uma situação e permitem comunicar um fenômeno complexo de forma simples para as partes interessadas.

Já as **metas** são atributos de um indicador, que representam o desempenho esperado para uma determinada data futura.

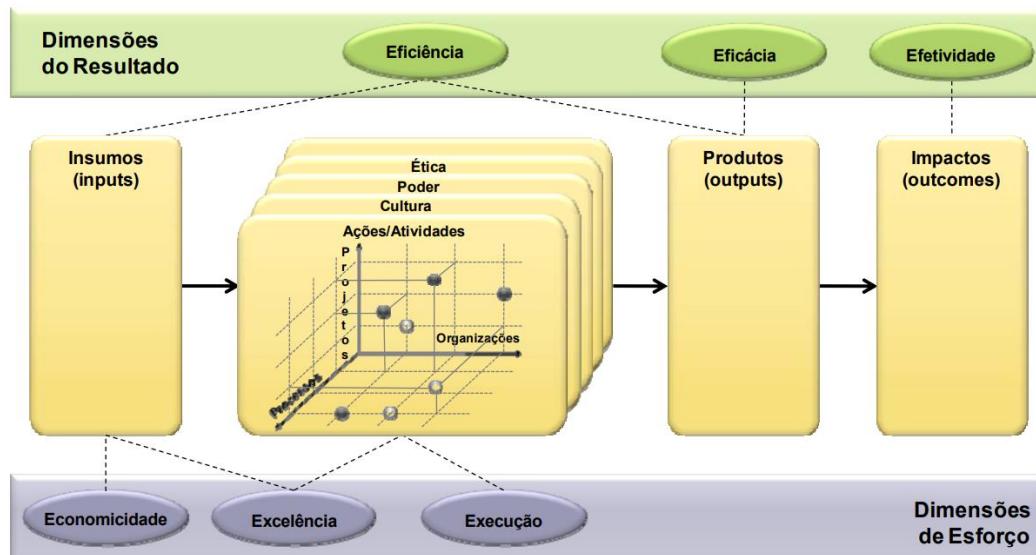
Indicadores podem ser construídos a partir da cadeia de resultados da organização. Nesta lógica, é possível diferenciar indicadores intermediários (insumo, atividade e produto), que ajudam a gerar um resultado ou impacto, e indicadores finais (resultado e impacto), que medem as mudanças na sociedade (Banco Mundial 2004):

- ❖ Indicadores de insumo: medem os recursos financeiros, humanos e materiais usados em um programa, projeto ou processo. Exemplo: percentual de recurso gasto na difusão de bens culturais;
- ❖ Indicadores de atividade: medem as atividades ou o trabalho realizado para transformar insumos em produtos. Exemplo: número de bens culturais documentados/processados;
- ❖ Indicadores de produto: medem os produtos, bens e serviços que resultam de um programa, projeto ou processo. Exemplo: número de bens culturais preservados, número de visitantes por exposição;
- ❖ Indicadores de resultado: medem os efeitos imediatos das mudanças geradas pelos produtos, bens e serviços.
- ❖ Indicadores de impacto: medem efeitos positivos e negativos, primários e secundários de longo prazo produzidos por um programa, projeto ou processo.

Uma combinação dos elementos da cadeia de valor com as dimensões do desempenho permite identificar seis categorias básicas de indicadores de desempenho:

- ❖ Eficiência: é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade;
- ❖ Eficácia: é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização);
- ❖ Efetividade: são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral. Esta classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dada a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição;
- ❖ Economicidade: está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos;
- ❖ Execução: refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos;
- ❖ Excelência: é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.

Figura 10: Indicadores de desempenho



Fonte: Brasil, 2022.

Disponível em: https://www.tce.ba.gov.br/images/escola-de-contas/Guia_Indicadores_Desempenho_Minist%C3%A3rio_Planejamento.pdf

SAIBA MAIS:

Para saber mais sobre os instrumentos de gestão do estado brasileiro acesse:

Página de Repositório do Ipea:

[Avaliação de políticas públicas_guia prático de análise ex post_vol2.pdf](#);

[Guia técnico de Gestão Estratégica](#)

TÓPICO 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO ÂMBITO DA FUNAI



Conforme Oliveira (2003, p. 47) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Estratégia é o conjunto de grandes escolhas que orientam o gerenciamento do presente e a construção do futuro num horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza. O Planejamento Estratégico estabelece com clareza para toda a organização quais são os objetivos a serem atingidos e como faremos para alcançá-los. (Brasil, 2015).

As normas sobre a elaboração, a avaliação e a revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal estão contidas na Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020. Conforme a norma, o plano estratégico institucional deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos:

- Cadeia de valor da instituição;
 - Identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico);
 - Objetivos estratégicos e respectivas metas;
 - Indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas;
 - Projetos estratégicos a serem desenvolvidos.

CONSTRUÇÃO DO PEI 2024-2027

O planejamento estratégico institucional para o período de 2024 a 2027 se iniciou em abril de 2023, com a publicação da Resolução CIG/Funai nº 4, de 04 de abril de 2023 (SEI nº 5077190), cujo cronograma foi posteriormente alterado, de modo a refletir melhor a capacidade de operacionalização das atividades. A seguir o cronograma atualizado:

Figura 11: Cronograma PEI 2024-2027



Fonte: Autoria própria, 2023.

Até momento, foram finalizadas as seguintes etapas:

-  Definição da Identidade Estratégica, que pressupõe a definição dos elementos constantes do



quadro a seguir:

Identidade Estratégica da Funai		
Missão	A razão de existir da Funai; Propósito da instituição.	O que fazemos? Para que fazemos? Para quem?
Visão	Projeção futura / direção / destino; Legado de transformação desejado; Desafio viável propositivo; Para onde vamos.	Como queremos estar no futuro?
Valores	Princípios e crenças fundamentais; Moldam a cultura organizacional; Inspiram atitudes, normas e comportamentos.	No que acreditamos?

A discussão inicial sobre a Identidade Estratégica da Funai ocorreu em 20 de julho de 2023, no âmbito do Comitê de Planejamento Monitoramento e Avaliação – CPMA. Desta discussão, foram elaboradas três propostas de missão, visão e 35 valores. Posteriormente, houve participação dos servidores da Funai na escolha das propostas elaboradas pelo CPMA.

A participação dos servidores se deu por meio de formulário Limey Survey e para divulgação e engajamento foi elaborado um vídeo convidando os servidores a participarem da consulta. Ao todo, foram 124 servidores participantes. O resultado obtido foi encaminhado ao CIG para deliberação.

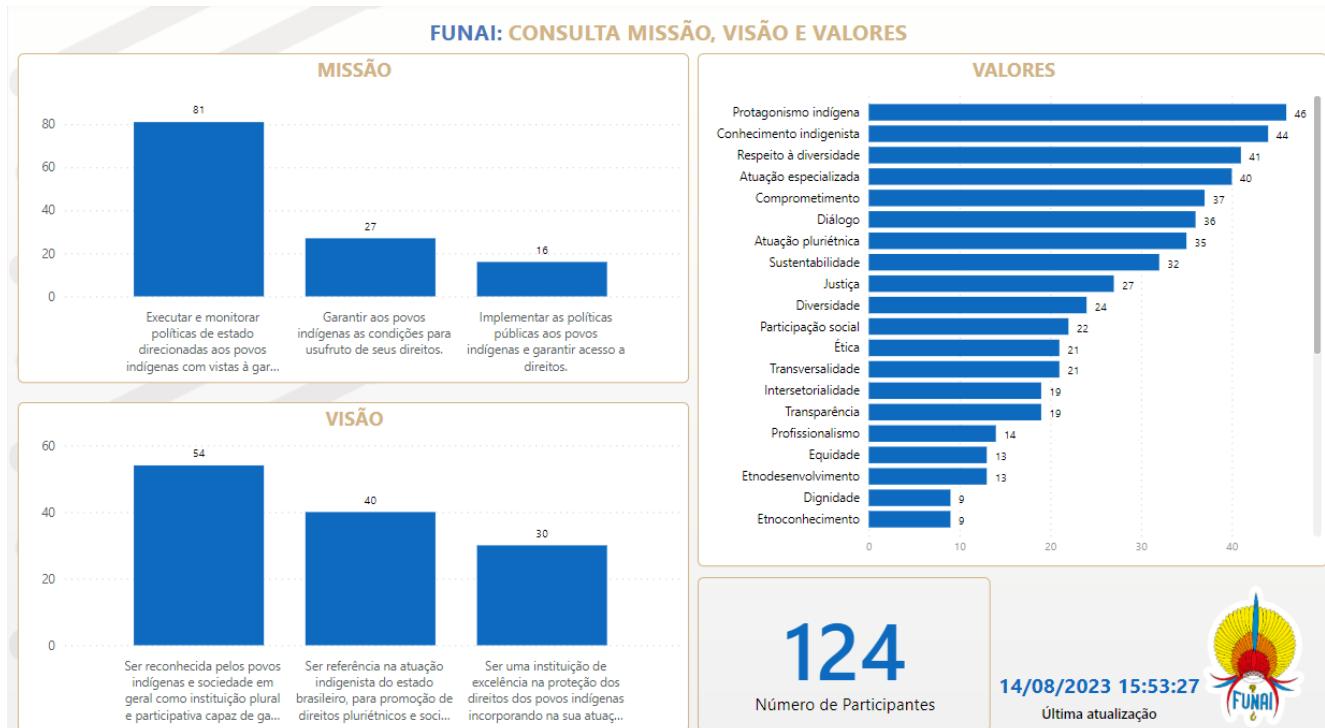
Figura 12: Vídeo de divulgação do formulário de consulta sobre a identidade institucional



Fonte: Autoria própria, 2023. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Qtr1tjfsUzU>

Figura 13: Resultado final da consulta aos servidores sobre a identidade institucional





Fonte: Autoria própria, 2023

Por fim, o Comitê Interno de Governança – CIG, decidiu em reunião do dia 28 de agosto de 2023, a seguinte identidade estratégica da Funai para o período de 2024-2027:

MISSÃO: Executar e monitorar a política indigenista com vistas à garantia dos direitos e da autonomia dos povos indígenas no Brasil.

VISÃO: Ser uma instituição, fortalecida e reconhecida pelos povos indígenas e sociedade em geral, de excelência na execução e no monitoramento da política indigenista.

VALORES:

Protagonismo indígena, Conhecimento indigenista, Respeito à diversidade, Atuação Especializada, Comprometimento, Sustentabilidade, Diálogo, Justiça, Equidade.

Definição da Cadeia de Valor como principal instrumento norteador da atuação institucional

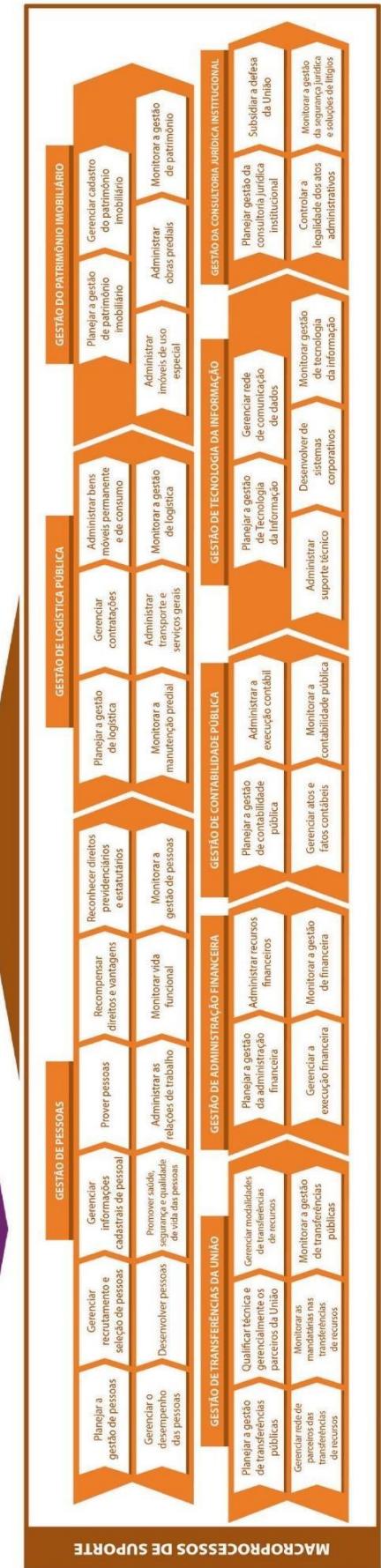
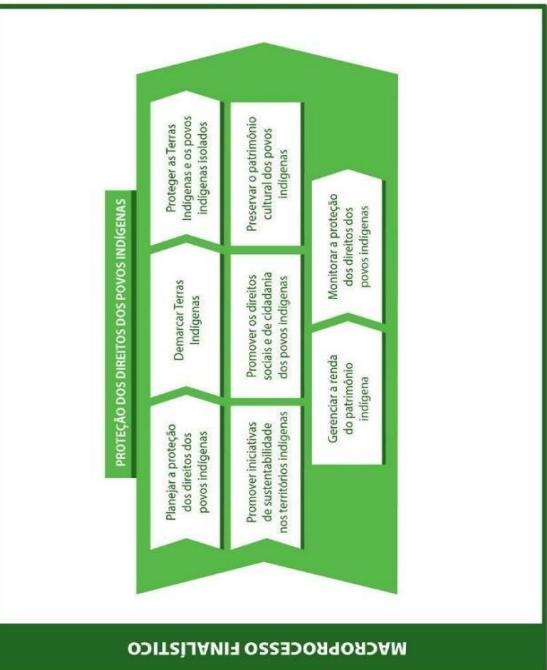
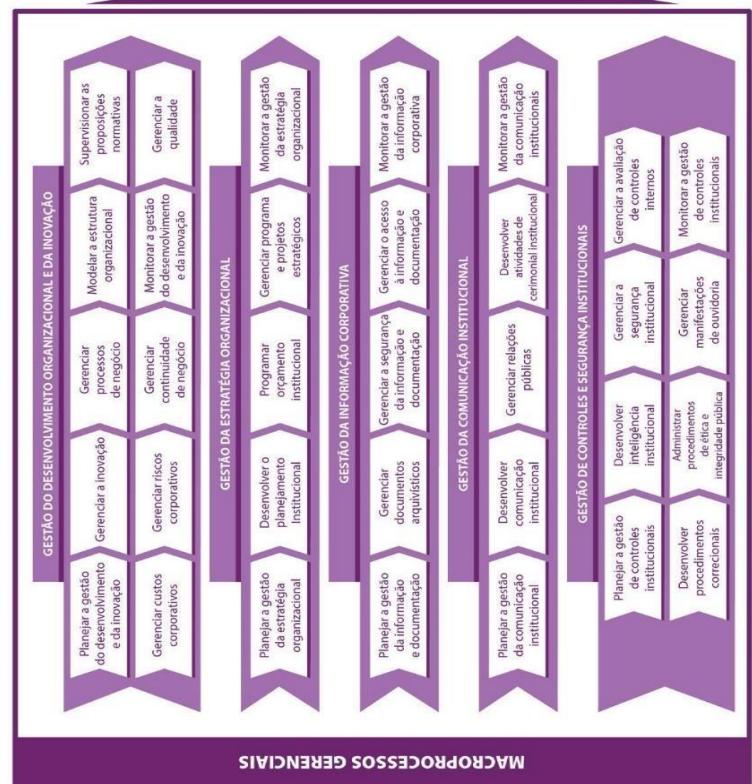
Cadeia de Valor é uma ferramenta que permite à instituição organizar todos os seus processos, observando os elos e como cada um deles pode gerar valor à sociedade, construída a partir das atribuições constitucionais e legais da entidade.

A cadeia de valor é composta por **processos finalísticos**, que correspondem aos processos relacionados à atividade-fim da Funai, ou seja, os processos que possuem um impacto direto na percepção de valor pela sociedade; por **processos de suporte**, que dão apoio e agregam valor para os processos finalísticos; e por **processos gerenciais**, que têm como propósito planejar, medir, monitorar e controlar todas as atividades nos níveis estratégico, tático e operacional, possuindo viés de orientação para toda a organização.

Figura 14: Cadeia de Valor Integrada do Estado



MISSÃO: PROMOVER E PROTEGER OS DIREITOS DOS POVOS INDÍGENAS



A Cadeia de Valor da Funai foi elaborada no exercício de 2022, no âmbito do Programa TransformaGov, que tem por

objetivo avaliar e modernizar a gestão estratégica dos órgãos integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Para elaboração do instrumento, seguiu-se as seguintes etapas:

- Pesquisa para levantamento de informações para subsidiar o processo de reexame da Cadeia de Valor;
- Análise dos normativos do negócio - Constituição Federal de 1988; ; Convenção 169 da OIT ; Lei nº 5.371, de 5 de dezembro de 1967; Lei nº 6.001, de 19 de dezembro de 1973; Decreto nº 1.775, de 8 de janeiro de 1996; Decreto nº 7.747, de 5 de junho de 2012; Decreto nº 9.010, de 23 de março de 2017, Decreto nº 8.593, de 17 de dezembro de 2015;
- Mapeamento dos processos finalísticos;
- Mapeamento da proposta de valor e os segmentos de usuários;
- Formalização da proposta de valor; e,
- Diagramação da Cadeia de Valor integrada.

Em reunião ocorrida no dia 10 de agosto de 2023, no âmbito do Comitê de Planejamento Monitoramento e Avaliação – CPMA, a Cadeia de Valor foi definida como principal instrumento norteador da atuação institucional.

Análise de ambiente

A análise de ambiente visa responder à pergunta "Onde estamos como Instituição?", a partir da análise dos ambientes internos e externos nos quais a Funai está inserida.

A análise situacional foi realizada por meio da análise SWOT, ferramenta desenvolvida pela escola do design, do grupo de administração geral da Harvard Business School. O modelo proposto pela Escola é a formulação de estratégia que busque atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas da organização. A palavra Swot é um acrônimo formado pelas palavras inglesas: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), em português, Análise ou Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

A discussão inicial sobre a Matriz SWOT ocorreu em 01 de agosto de 2023, no âmbito do Comitê de Planejamento Monitoramento e Avaliação – CPMA. Posteriormente, a Coordenação-Geral de Gestão Estratégica procedeu à análise situacional, que pode ser acessada na Informação Técnica nº 13/2023/COPLAN/CGGE/DAGES-FUNAI (SEI nº 5571931) e na Matriz FOFA consolidada a seguir:



Ambiente Interno

Forças

Capacidade de articulação interinstitucional;
Capilaridade territorial;
Capacidade de resposta em momentos de crise; (?)
Longevidade da instituição;
Viabilização do protagonismo indígena; (?)
Atuação transversal;
Conhecimento das realidades locais;
Habilidade para atuação pluriétnica;
Atuação histórica;
Expertise técnica;
Conhecimento indigenista;
Engajamento dos servidores;
Compromisso dos servidores com a causa indígena;
Sabe como dialogar com os povos indígenas;
Capacidade de atendimento eficaz; (?)
Identidade corporativa; (?)
Capacidade de diálogo;
Reconhecimento histórico.

Fraquezas

Dificuldade no desfazimento de patrimônio;
 Condições de trabalho adversas;
 Estrutura organizacional inadequada;
 Ausência de regulamentação do trabalho de campo;
 Ausência de protocolo de segurança;
 Unidades Gestoras -UGs em colapso;
 Falta de unidade nacional coordenadora da gestão de contratos, gestão de recursos materiais, logística e patrimônio da Funai, já que a CGRL atua apenas para a sede;
 Ausência de quadros de recursos humanos necessários;
 Baixo quadro profissional com formação em áreas estratégicas (exemplos: engenheiros, biólogos, estatísticos);
 Altíssimo nível de absenteísmo por doença do trabalho;
 Ausência de remuneração para Grupos de Trabalho (GTs) de identificação de terras indígenas;
 Ausência de Programa de Gestão e Desenvolvimento-PGD, na modalidade teletrabalho;
 Alta taxa de evasão de servidores;
 Baixa oferta de capacitação;
 Pouca apropriação de instrumentos de monitoramento da execução de políticas públicas;
 Entidade ainda voltada para atendimentos emergenciais;
 Dificuldade de gestão de mudar a forma de atuação (situações emergenciais) para operar em forma mais estruturante;
 Falta de Equipamentos de Proteção Individual - EPIs;
 Falta de acompanhamento efetivo das condições de trabalho dos servidores da Fundação, com mapeamento e mitigação dos riscos ocupacionais;
 Falta de acompanhamento e respostas aos acidentes sofridos pelos servidores em campo;
 Cultura institucional machista e assediadora;
 Baixa gestão do conhecimento;
 Ausência de memória institucional;
 Ausência de regulamentação do poder de polícia;
 Estrutura de contratação insuficiente, especialmente, nas CRs;
 Gestão patrimonial precária;
 Falta de plano de carreira;
 Orçamento para investimento insuficiente;
 Orçamento da Funai insuficiente;
 Pouca participação indígena na gestão da Funai;
 Ausência de procedimentos e rotinas formais;
 Falta de servidores das CRs capacitados para realização de contratação;
 Não funcionamento dos comitês regionais;
 Comunicação institucional precária (interna e externa);
 Estrutura predial precária nas CRs e CTIs;
 Prestação de contas ao público deficitária;
 Falta de sistema único para gestão da informação;
 Fragilidade da gestão de pessoas;
 Desnível do quadro de pessoal entre as unidades (quantitativo e qualitativo);
 Trabalho indigenista desvalorizado (mal remunerado);
 Ausência de treinamento e recepção adequada de novos servidores;
 Resistência à inovação;
 Pouca atuação por processos;
 Ausência de tecnologias de informação facilitadoras (sistemas de comunicação);
 Falta de estruturação da CGTic para atuação de forma estratégica na organização com vistas à modernização e à automação de serviços prestados pela Funai;
 Indefinições e fragilidade na gestão da renda do patrimônio indígena.

Oportunidades

Criação de Secretarias Estaduais e Municipais de povos indígenas;
 Resultado do Censo Demográfico do IBGE - 2022;
 Divulgação e acesso da primeira tradução da Constituição para língua indígena, após 35 anos;
 Década Internacional das Línguas Indígenas;
 Participação da Conferência das Partes sobre o Clima - COP (Belém/2025);
 Cooperações internacionais (Reino Unido, KFW, PNUD, Fund. Moore, Serv. Florestal Americano, GIZ, etc.);
 Parceiros institucionais, como o MGI, Ibama e ICMBio, com atitudes favoráveis à atuação em conjunto com a Funai;
 Visibilidade da agenda indígena pelo governo atual;
 Momento político no Brasil propício à pauta indígena;
 Cotas indígenas estabelecidas pela Medida Provisória 1181;
 Recriação das instâncias de governança da PNGATI;
 Criação do FONEPI no CNJ;
 Importância da questão ambiental no cenário internacional;
 Agenda 2030 da ONU - 17 ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável);
 Autorização para realização de concurso público;
 Negociação para aprovação do plano de carreira indigenista;
 Visibilidade nas mídias do contexto de vulnerabilidade indígena no país;
 Plano de fortalecimento institucional da Funai junto ao MGI (apoio da consultoria executiva - Pesquisa QVT);
 Retomada dos processos demarcatórios;
 Legislação indigenista atual favorável;
 Implementar o PGD na modalidade teletrabalho;
 Possibilidade de superação da tese do marco temporal e pacificação do tema no STF;
 Possibilidade de incremento do orçamento;
 Atuação da AGU potencialmente alinhada à pauta indígena (?);
 Apropriação pelos indígenas das ferramentas de mídia;
 Divulgação nas mídias da atuação do Estado na questão indígena (Ibama, Funai, etc.);
 Representantes indígenas no poder executivo e no poder legislativo no poder Judiciário;
 Maior protagonismo indígena;
 Criação do Ministério dos Povos Indígenas (?);
 Financiamento de projetos (?);
 Recriação de diversas instâncias de participação indígena em outros órgãos;
 Interlocução favorável com os indígenas: perspectivas de atuação a partir dos colegiados institucionais de políticas públicas;
 Processos de repatriação de arte indígena.

Ameaças

Falta de sinergia entre os órgãos "Funai é atravessada";
 Dispositivos legais que não contemplam as especificidades da Funai (diárias, regras trabalhistas, etc.);
 Paralisação das demarcações (MJSP não declarar, Presidente da República não homologar);
 Preconceito e desinformação sobre os povos indígenas;
 Mídia sensacionalista;
 Exploração ilícita de recursos naturais (aumento da exploração mineralatória e avanço da fronteira agrícola para os territórios indígenas);
 Manutenção do orçamento insuficiente e restrições gradativas;
 Não duplicar o atual orçamento da Funai no PLOA 2024;
 Restrições orçamentárias em função de novos normativos de contenção de gastos (ex. diárias);
 Arcabouço fiscal;
 Marcos jurídicos questionados "Marco temporal", etc.;
 Falta de conhecimento da população em geral sobre a atuação e as competências da Funai; e Falta de conhecimento da comunidade em geral sobre as competências da Funai;
 Falta de isonomia entre as carreiras do poder público;
 Reforma Administrativa suprimindo garantias do servidor público;
 Sem garantias de aprovação do plano de carreira e do concurso público;
 Ameaças à integridade física dos servidores no contexto dos conflitos territoriais e em outros cenários que não sejam de conflito, mas nos quais o servidor acabe por exercer suas atividades exposta a riscos imprevisíveis;
 Avanço do crime organizado nas aldeias interfere sobre a atuação da Funai (impõe limites e ameaças);
 Bancada legislativa desfavorável aos direitos indígenas;
 Força política desigual "Pauta indigenista" nas esferas federal, estadual e municipal;
 Inexistência de políticas afirmativas de representação (legislativa);
 Continuação das crises humanitárias entre populações indígenas;
 Falta de regulamentação do poder de polícia para atuação da Funai na proteção territorial;
 Alto índice de judicializações que impactam o planejamento por critérios técnicos;
 Avanço do mercado de carbono voluntário em Terra Indígena (violações de direitos, processos de consulta, assédio financeiro);
 Desigualdade das condições de trabalho entre os órgãos do poder executivo;
 Grandes obras de infraestrutura (Programa de Aceleração do Crescimento).

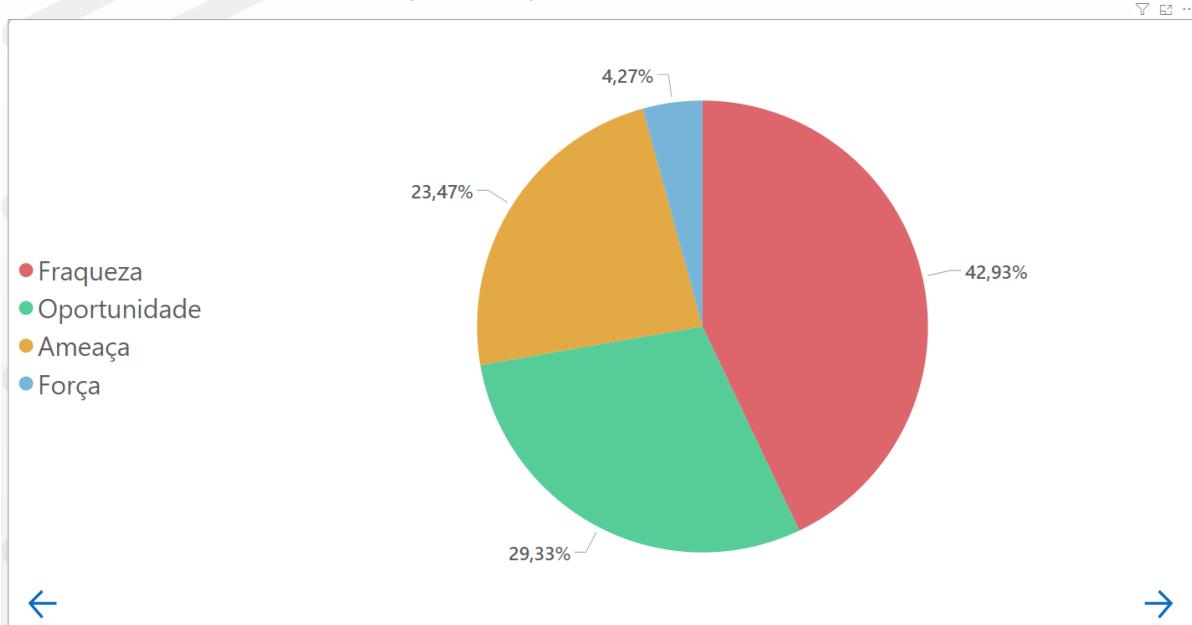
Ambiente Externo



Dito isso, a partir dos resultados da Matriz FOFA, procedeu-se à análise de ambiente interno e de ambiente externo. Dada a complexidade do ambiente externo identificado, como será demonstrado a seguir, decidiu-se setorizar as oportunidades e ameaças para melhor definição de estratégias específicas por área. Para isso, buscou-se identificar com quais processos de negócio da Cadeia de Valoro atributo identificado na FOFA se relaciona. A partir disso, analisou-se quais atributos mais predominavam no ambiente interno, se força ou fraqueza; e no ambiente externo, se oportunidade ou ameaça.

Figura 15: Matriz FOFA - Quantidade de processo por atributo da matriz

FUNAI: ANÁLISE DE AMBIENTE (Matriz FOFA) - QUANTIDADE DE PROCESSOS POR ATRIBUTO DA MATRIZ



Fonte: Autoria própria, 2023.

Após identificados os fatores internos e externos, utilizando-se os critérios de importância e de influência nos objetivos da organização, é possível identificar em qual cenário a Funai atua de forma mais predominante. A literatura aponta que a partir do cruzamento dos atributos da FOFA é possível identificar os seguintes cenários: Problemas, Limitações, Vulnerabilidades e Alavancagem.

- **Problemas:** ocorre quando pontos fracos (ambiente interno) se encontram com ameaças (ambiente externo);
- **Limitações:** ocorre quando há pontos fracos (ambiente interno) que impedem o aproveitamento de oportunidades (ambiente externo);
- **Vulnerabilidade:** ocorre quando pontos fortes (ambiente interno) amenizam ameaças (ambiente externo);
- **Alavancagem:** ocorre quando pontos fortes (ambiente interno) impulsionam o aproveitamento de oportunidades (ambiente externo).

O esquema a seguir mostra de forma simplificada os tipos de cenários, que podem ser identificados a partir dos atributos da análise FOFA.





Figura 16: Identificação de cenários



Fonte: Autoria própria, 2023.

Ressalta-se que enquanto o ambiente interno da Fundação não se estruturar, a Instituição permanecerá muito dependente do ambiente externo para realização de sua missão institucional. Se o ambiente externo for favorável (oportunidades), a Fundação pode atuar no cenário de "limitações" - possui dificuldades, mas há possibilidade de lograr êxito em alguns projetos. Porém, se o ambiente externo for desfavorável (ameaças), a Fundação passa a atuar no cenário de "problemas", ou seja, com mais dificuldade de cumprir sua missão institucional.

Diferentemente do ambiente interno em que há um predomínio de fraquezas, no ambiente externo, tanto a quantidade quanto a relevância das oportunidades e das ameaças são similares. Desse modo que fica difícil determinar qual dos dois atributos prevalece, sendo possível, contudo, identificar qual dos dois atributos predomina sobre cada processo de negócio da Funai.

Reitera-se que dada complexidade do ambiente externo identificado, não é possível, por uma questão de prudência, apontar categoricamente qual atributo da FOFA predomina nesse ambiente. Por conta disso, trabalha-se com a possibilidade da Funai atuar ora no cenário de "problema", ora no cenário de "limitações", a depender do processo de negócio executado, alterando sua postura estratégica, conforme o atributo que se apresentar no ambiente externo.

Após identificado(s) o(s) cenário(s), é possível traçar qual a melhor postura estratégica de ação e/ou reação. De acordo com a literatura, as posturas estratégicas são as seguintes: Sobrevivência, Manutenção, Crescimento e Desenvolvimento.



- a) **Sobrevivência:** postura estratégica quando se está no cenário de "problemas", ou seja, quando se tem pontos fracos no ambiente interno e ameaças no cenário externo. A organização pode adotar as seguintes medidas: estruturação interna, redução de custos, descontinuidade de produto ou serviço e até mesmo liquidação do negócio (encerramento das atividades);
- b) **Manutenção:** postura estratégica quando se está no cenário de "vulnerabilidades", ou seja, tem-se pontos fortes no ambiente interno e ameaças no ambiente externo. A organização pode adotar medidas defensivas para se proteger das ameaças. O autor Djalma Oliveira propõe as seguintes estratégias dentro da postura de manutenção: (1) Estratégia de estabilidade – procura fortalecer os produtos e serviços maduros, com foco mais no controle do que no planejamento; (2) Estratégia de nicho – estratégia de se especializar num segmento específico, ainda pouco explorado, tornando-se especialista ou referência no campo; e (3) Estratégia de especialização – busca conquistar ou manter a liderança mediante a concentração de esforços de fortalecimento de um ou mais produtos ou serviços;
- c) **Crescimento:** postura estratégica utilizada quando se está no cenário de "limitações", ou seja, tem-se um ambiente externo favorável (oportunidades), porém a organização dispõe de pontos fracos. Uma estratégia interessante é a realização de parcerias com organizações que tenham os pontos fortes que a entidade não possui e que são necessários para aproveitar as oportunidades. Outra estratégia de crescimento possível é a inovação, já que, por vezes, os pontos fracos podem ser contornados por novas formas de desenvolver bens e prestar serviços; e
- d) **Desenvolvimento:** postura estratégica quando se está no cenário de "alavancagem", em que a instituição dispõe de pontos fortes o que facilita que ela aproveite as oportunidades. Nesses casos, as principais estratégias que a organização utiliza são: (1) Desenvolver mercados - explorar novos segmentos para entregar de bens ou prestação de serviços; e (2) Desenvolver produtos - explorar a produção de novos bens ou serviços.

A figura a seguir resume as posturas estratégicas adequadas aos cenários apresentados:

Figura 17: Posturas Estratégicas por cenário

		AMBIENTE INTERNO	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
AMBIENTE EXTERNO	Ameaças	Cenário	Cenário
		Problemas	Vulnerabilidade
		Estratégia	Estratégia
		Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Cenário	Cenário
		Limitações	Alavancagem
		Estratégia	Estratégia
		Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Autoria própria, 2023.

Considerando as disposições supramencionadas, foi montado abaixo um quadro resumo com a indicação do cenário e da postura estratégica respectiva para todos os processos de negócio finalísticos da Funai e para os processos de negócio gerenciais e de suporte que mais se destacaram, positiva e negativamente, na análise de ambiente.

Processo de Negócio	Tipo de processo	Cenário Identificado	Postura Estratégica
Gerenciar relações públicas	Gerencial	Limitações	Crescimento
Desenvolver a Comunicação institucional	Gerencial	Limitações	Crescimento
Gerenciar o acesso à informação e documentação	Gerencial	Limitações	Crescimento
Gerenciar processos de negócio	Gerencial	Limitações	Crescimento
Gerenciar riscos corporativos	Gerencial	Problemas	Sobrevivência
Modelar a estrutura organizacional	Gerencial	Limitações	Crescimento
Supervisionar as proposições normativas	Gerencial	Problemas	Sobrevivência
Gerenciar continuidade do negócio	Gerencial	Limitações	Crescimento
Promover saúde, segurança e qualidade de vida das pessoas	Suporte	Problemas	Sobrevivência
Administrar imóveis de uso especial	Suporte	Problemas	Sobrevivência
Administrar bens móveis permanente e de consumo	Suporte	Problemas	Sobrevivência
Administrar obras prediais	Suporte	Problemas	Sobrevivência
Gerenciar cadastro do patrimônio imobiliário	Suporte	Problemas	Sobrevivência
Gerenciar contratações	Suporte	Problemas	Sobrevivência
Planejar a gestão de logística	Suporte	Problemas	Sobrevivência
Planejar a gestão do patrimônio	Suporte	Problemas	Sobrevivência
Prover pessoas	Suporte	Problemas	Sobrevivência
Recompensar direitos e vantagens	Suporte	Problemas	Sobrevivência
Planejar a proteção do direitos dos povos indígenas	Finalístico	Problemas	Sobrevivência
Demarcar Terras Indígenas	Finalístico	Problemas	Sobrevivência
Proteger as terras indígenas e os povos indígenas isolados e de recente contato	Finalístico	Problemas	Sobrevivência
Promover o desenvolvimento sustentável	Finalístico	Limitações	Crescimento
Promover os direitos sociais e de cidadania dos povos indígenas	Finalístico	Limitações	Crescimento
Preservar o patrimônio cultural dos povos indígenas	Finalístico	Limitações	Crescimento
Gerenciar a renda do patrimônio indígena	Finalístico	Limitações	Crescimento
Monitorar a proteção dos direitos dos povos indígenas	Finalístico	Limitações	Crescimento



Vale ressaltar que o cenário e a postura estratégica identificados para um dado processo de negócio, não obrigam a instituição a adotar, necessariamente, as medidas sugeridas pela literatura, na definição de projetos e objetivos estratégicos, com seus indicadores e metas. Nesse quesito, a Fundação, a partir de suas características próprias, e considerando o componente político, pode adotar as medidas que considerar mais adequadas para um processo de negócio eleito como prioritário.

SAIBA MAIS:

Para visualizar as memórias de reunião do CPMA a respeito do PEI 2024-2027, acesse Página da Funai:
<https://www.gov.br/funai/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/comite-de-planejamento-monitoramento-e-avaliacao-cpma/atas-de-reunioes-1>

Para visualizar as matérias de divulgação das etapas do PEI 2024-2027 já concluídas acesse:
[Funai inicia construção do Planejamento Estratégico para 2024-2027;](#)

[Funai define o instrumento norteador de sua atuação reunião do Comitê de Planejamento, Monitoramento e Avaliação](#)

A seguir, apresentamos os instrumentos ainda dependentes de construção para conclusão do PEI 2024-2027. Esses instrumentos serão construídos na Segunda Semana de Planejamento, prevista para o período de 20.11.2023 a 24.11.2023

MAPA ESTRATÉGICO

O **mapa estratégico** traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais. Os propósitos do mapa é comunicar, de modo claro e transparente, o foco e a estratégia de atuação escolhidos pela Funai e a forma como suas ações impactam o alcance dos resultados desejados, assim como subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de recursos.

Os objetivos devem ser elaborados seguindo a regra SMART, acrônimo do inglês Specific (específicos), Measurable (mensuráveis), Attainable (alcançáveis), Relevant (relevantes) and Time-bounded (tempestivos). Por específicos, significa que os objetivos devem descrever onde se quer chegar de forma inequívoca e ser comunicados de forma clara.

Por **mensuráveis**, entende-se que devem ser quantificáveis, possibilitando sua aferição da maneira mais objetiva o possível.

Por **atingíveis**, significa que devem ser realistas e levar em conta as capacidades da organização, buscando gerar credibilidade que permite mobilizar recursos.

Por **relevantes**, significa que devem estar alinhados à estratégia organizacional e contribuir para o alcance dos resultados da organização.

Por **tempestivos**, significa que podem ser alcançados dentro de um espaço de tempo definido, que coincide com os marcos e horizontes do planejamento estratégico.

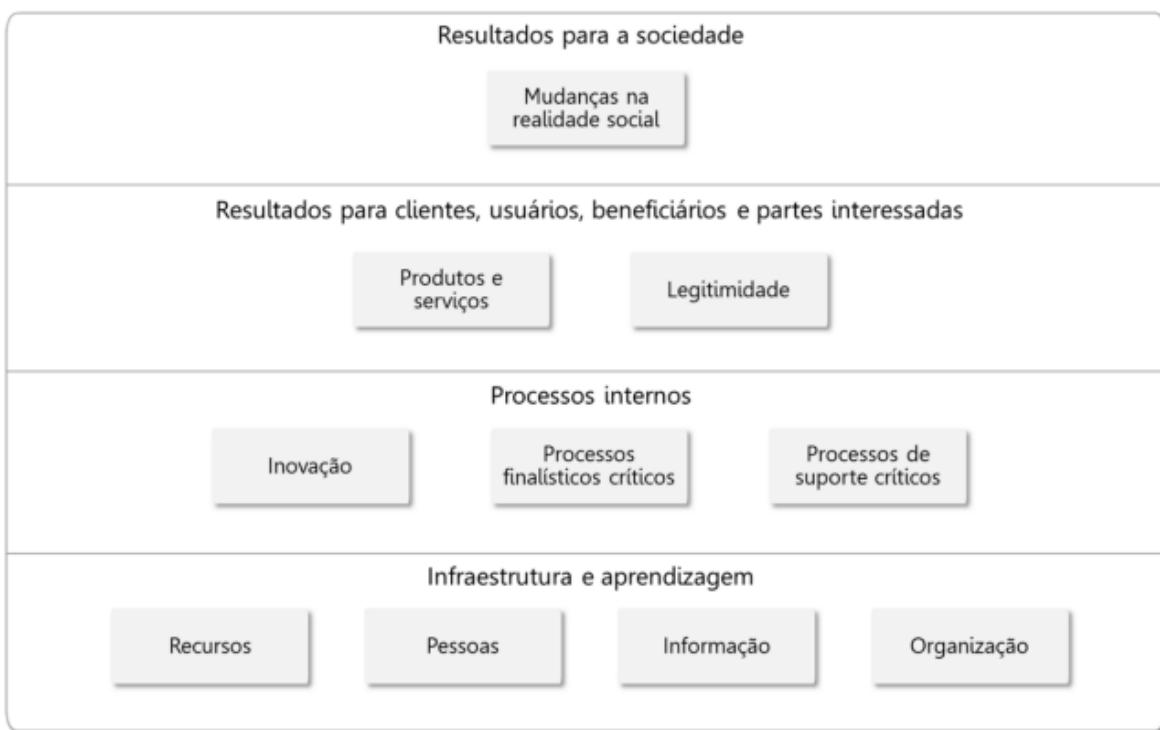
O Guia Técnico de Gestão Estratégia de 2020 do Ministério da Economia propõe um modelo de mapa estratégico fundamentado em quatro perspectivas: 1. Resultados para sociedade; 2. Resultados para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas; 3. Processos internos e 4. Infraestrutura e aprendizagem. Essas perspectivas se desdobram em diferentes dimensões, representadas na figura a





seguir.

Figura 18: Mapa estratégico



Fonte: ME, 2020

- ❖ Resultados para sociedade – A perspectiva de resultados traduz o valor público que a organização cria para a coletividade. Os objetivos de resultado estão relacionados às competências legais, ao mandato político e à missão da organização, variando conforme sua área de atuação. Sua formulação deve levar em conta os programas do PPA sob a responsabilidade da organização e a contribuição para os planos estratégicos de médio e longo prazo do governo;
- ❖ Resultados para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas – A formulação de objetivos e medidas nessa perspectiva deve levar em conta os atributos dos produtos e serviços prestados, como sua utilidade, qualidade, cobertura, disponibilidade, tempo de espera e os custos envolvidos, incluindo o custo administrativo gerado pela burocracia, como as despesas relacionadas ao pagamento de taxas, ao deslocamento e ao tempo gasto pelos usuários de serviços. ;
- ❖ Processos internos – Essa perspectiva identifica os processos internos críticos para criar e entregar a proposta de valor aos clientes, beneficiários e usuários dos produtos e serviços da organização. Esses processos devem ser monitorados continuamente para garantir o alcance dos resultados da organização. A identificação e diagnóstico desses processos é fundamental para definir as competências-chave das pessoas e determinar as necessidades de tecnologia, informação e recursos para executar as atividades da organização. ; e
- ❖ Infraestrutura e aprendizagem – a perspectiva de aprendizagem e crescimento compreende os ativos intangíveis da organização, o capital humano (habilidades, talento e conhecimento dos funcionários da organização), o capital informacional (bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica) e o capital organizacional (cultura, liderança, grau de alinhamento dos funcionários com a estratégia e capacidade dos funcionários de compartilhar conhecimentos). No modelo proposto, inclui também o capital financeiro (fontes de receitas e despesas) necessário para alcançar a estratégia.



**Figura 19:** Mapa Estratégico da CGU – 2020-2023

Fonte: CGU. Disponível em: [Mapa estratégico CGU 2020-2023 \(www.gov.br\)](http://www.gov.br)

PAINEL DE INDICADORES E METAS

Como dito anteriormente, indicadores são instrumentos que permitem observar, identificar e mensurar aspectos relacionados à evolução de um determinado objeto que, no caso da gestão estratégica, pode ser um objetivo, um processo ou um projeto. Ao prover informações de forma sumarizada, os indicadores reduzem a necessidade de informações para ilustrar com precisão uma situação e permitem comunicar um fenômeno complexo de forma simples para as partes interessadas.

Já as metas são atributos de um indicador, que representam o desempenho esperado para uma determinada data futura.

PORTFÓLIO DE PROJETOS

Como dito anteriormente, um projeto é uma sequência de atividades conectadas, limitadas em um espaço de tempo e vinculadas ao alcance de um objetivo, que pode ser um a criação de um produto, um serviço ou um resultado único. Inovações significativas são sempre alcançadas por meio de projetos. Iniciativas que visem modificar algum aspecto da realidade social ou aperfeiçoar um processo interno de forma substancial, impactando a estratégia da organização, devem ser formalizadas como projetos estratégicos. Por sua vez, um portfólio é um conjunto de projetos que são gerenciadas em grupo para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

TÓPICO 4: PROCESSOS DE NEGÓCIO NO ÂMBITO DA FUNAI

Os processos de negócio da Funai foram identificados a partir das competências constitucionais e legais da entidade. Para identificação, analisou-se os seguintes normativos: Constituição Federal de 1988; ; Convenção 169 da OIT ; Lei nº 5.371, de 5 de dezembro de 1967; Lei nº 6.001, de 19 de dezembro de 1973; Decreto no 1.775, de 8 de janeiro de 1996; Decreto nº 7.747, de 5 de junho de 2012; Decreto nº 9.010, de 23 de março de 2017, Decreto nº 8.593, de 17 de dezembro de 2015.

Para a apropriação da cultura de gestão por processos é imprescindível adotar um método de gerenciamento que tenha por natureza o princípio da melhoria contínua. O ciclo PDCA possui como prerrogativa a perspectiva de que deve ter as suas fases implantadas em todas as ações da instituição, o que denota a intenção de avocar uma cultura de qualidade.

A sigla PDCA é formada pelas iniciais das palavras em inglês *Plan* (planejar - contempla a identificação de contexto e a definição de metas), *Do* (executar – pressupõe a execução das ações), *Check* (verificar – contempla a comparação dos resultados com o planejado, considerando os dados coletados durante a execução) e *Action* (agir corretivamente – pode ser aplicada em qualquer fase do ciclo).

A lógica do ciclo PDCA encontra-se refletida nos processos identificados na Cadeia de Valor:

- P: Planejar a proteção dos direitos dos Povos Indígenas (fase *Plan/Planejamento*);
- D: Demarcar territórios indígenas (fase *Do/Executar*);
- D: Proteger os territórios indígenas e os povos indígenas isolados (fase *Do/Executar*);
- D: Promover iniciativas de sustentabilidade nos territórios indígenas (fase *Do/Executar*);
- D: Promover os direitos sociais e de cidadania dos povos indígenas (fase *Do/Executar*);
- D: Preservar o patrimônio cultural dos povos Indígenas (fase *Do/Executar*);
- D: Gerenciar o patrimônio indígena (fase *Do/Executar*);
- C: Monitorar a proteção dos direitos dos povos indígenas (fase *Check/Verificar*).

P: Planejar a proteção dos direitos dos povos indígenas - Consiste em definir as diretrizes para as políticas públicas executadas pela Funai, bem como promover articulação juntos aos demais órgãos/entidades para qualificação de políticas públicas do Estado Brasileiro , visando o fornecimento de serviços culturalmente adequados aos povos indígenas;

D: Demarcar territórios indígenas - É o meio administrativo para identificar e sinalizar os limites dos territórios indígenas. Para a sua realização faz-se necessário: levantamento e estudos de natureza multidisciplinar acerca da ocupação indígena e não indígena sobre uma parcela do território brasileiro; modelar, desenvolver, implantar e gerir as estruturas das bases de dados geoespaciais, visando apoiar as diversas áreas da Instituição nos processos de planejamento e tomada de decisão, bem como de ações de regularização fundiária e definição de limites, assegurando a posse plena e usufruto exclusivo, e contribuindo com o ordenamento territorial brasileiro;

D: Proteger os territórios indígenas e os povos indígenas isolados - Consiste em promover a proteção e gestão dos territórios indígenas, bem como o resguardo ao direito ao isolamento voluntário. Visa evitar a invasão de terras indígenas para fins de grilagem, extração ilegal de minérios e de madeira, pesca predatória, turismo ilegal, entre outras ações que comprometam o modo de vida tradicional, a integridade física, cultural e territorial dos povos indígenas;



D: Promover iniciativas de sustentabilidade nos territórios indígenas - Trata-se da aplicação sistemática de políticas, recursos e metodologias para a construção de instrumentos de gestão territorial e ambiental juntos aos povos indígenas, bem como subsidiar técnica e financeiramente ações de conservação e recuperação ambiental, produção de bens e serviços, geração de renda, preservação da agrobiodiversidade, além de intervir nos processos de licenciamento ambiental que impactem os povos indígenas. Aplica-se a todos os povos indígenas, especialmente aqueles que habitam terras indígenas, reservas indígenas e demais terras de domínios. Tem a finalidade de promover o uso dos recursos naturais de forma ambientalmente sustentável, socialmente responsável e de forma a permitir a reprodução física e cultural dos povos indígenas;

D: Promover os direitos sociais e de cidadania dos povos indígenas - Compreende a coordenação e a articulação para a garantia da participação e controle social indígena, e para o fornecimento de serviços culturalmente adequados aos povos indígenas, relativos a educação, trabalho, alimentação, saneamento básico, documentação civil, previdência, assistência social, convivência familiar e comunitária, meio ambiente e segurança territorial, reconhecidos os direitos à autodeterminação dos povos e pautado pelo enfrentamento a tratamentos discriminatórios;

D: Preservar o patrimônio cultural dos povos Indígenas - Consiste em salvaguardar, promover e difundir o patrimônio cultural dos povos indígenas brasileiros por meio de pesquisa e documentação de línguas, culturas e acervos, com fim de divulgar uma imagem atualizada e sem preconceitos, ampliando o reconhecimento da importância da diversidade cultural dos povos indígenas para a formação da identidade nacional;

D: Gerenciar o patrimônio indígena - Consiste em gerir os bens e a renda do patrimônio indígena no sentido de sua conservação, ampliação e valorização, em conjunto com as comunidades indígenas titulares dos recursos;

C: Monitorar a proteção dos direitos dos povos indígenas - Consiste averiguar se políticas públicas executadas pela Funai, bem como as executadas pelos demais órgãos/entidades do Estado Brasileiro estão em consonância com o que foi planejado, ou seja, se os povos indígenas estão acessando serviços culturalmente adequados.





CONSIDERAÇÕES FINAIS

Manifestação nossa satisfação pela realização deste evento. Esperamos que tenha sido um período proveitoso de partilha de conhecimentos e experiências.

A equipe da Coordenação-Geral de Gestão Estratégica - CGGE agradece a participação de todos e se coloca à disposição para encontros com unidades organizacionais específicas para aprofundar na pauta de planejamento.

Obrigado (a)!



REFERÊNCIAS

Brasil. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. GuiaTécnico deGestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020. Disponível em <<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/guia-tecnico-de-gestao-estrategica/view>>. Acesso em 23 de agosto de 2023;

Brasil. 2.Aspectos Econômicos. 3.Aspectos Sociais. I. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada . Disponível em <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8285>>. Acesso em 23 de agosto de 2023;

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2017;

COSTA, André Galindo da. A evolução dos PPAs no âmbito do Governo Federal. Escola Superior de Gestão e Contas Públicas - TCMSP, 2016. Disponível em: <https://escoladecontas.tcm.sp.gov.br/artigos/294-a-evolucao-dos-ppa-s-no-ambito-do-governo-federal>. Acesso em 25/05/2022

FREY, K. Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. Brasília, DF: IPEA, 2000. (Planejamento e Políticas Públicas, v. 21).

HOWLETT, Michael; RAMESH, M, e PERL, Anthony. Política Pública: seus ciclos e subsistemas – uma abordagem integral, Rio de Janeiro, Elsevier, 2013. p.1-20, 199-219.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Antônio Ricardo de. As trajetórias do planejamento governamental no Brasil: meio século de experiências na administração pública. Revista do Serviço Público, 2004.

Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1431/1/2004%20Vol.55%2cn.4%20Souza.pdf>
Acesso em 25/05/2022

SOUZA, D. L. de. Planejamento Estratégico em Organizações Públicas. Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. Daniel Luiz de Souza – Brasília, 2010.

Sem autor: Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

