



SUMÁRIO

<i>Presidência</i>	<i>01</i>
<i>Diretoria de Administração e Gestão</i>	<i>15</i>

PRESIDÊNCIA

PORTARIA Nº 549/PRES, de 11 de julho de 2017.

O PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO - FUNAI, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo Estatuto, aprovado pelo Decreto nº 9.010, de 23 de março de 2017, e tendo em vista o que consta no Processo nº 08128.000293/2011-61, resolve:

Art. 1º Retornar para jornada de trabalho de 40 horas semanais, a partir de 06 de março de 2017, o servidor KAIO DOMINGUES HOFFMANN, Indigenista Especializado, NS-A-III, matrícula nº 1817709, lotado no Serviço de Gestão Ambiental e Territorial da Divisão Técnica da Coordenação Regional Litoral Sul-SC.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

FRANKLIMBERG RIBEIRO DE FREITAS

Presidente

PORTARIA Nº 550/PRES, de 11 de julho de 2017.

O PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO - FUNAI, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo Estatuto, aprovado pelo Decreto nº 9.010, de 23 de março de 2017, resolve:

Art. 1º Incluir o servidor EDIMAR KLEIN, matrícula nº 0863043, na Portaria nº 370/PRES, de 08 de junho de 2017, publicada no Boletim de Serviço da Funai nº 06, de 13 de junho de 2017, que constituiu Grupo de Trabalho - GT com o objetivo de revisar os processos que foram objeto de auditoria nos exercícios 2016/2017 no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas.

Art. 2º Estabelecer o período de 02 a 31 de julho de 2017 para o exercício do servidor no referido GT.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

FRANKLIMBERG RIBEIRO DE FREITAS

Presidente

PORTARIA Nº 553/PRES, de 12 de julho de 2017.

O PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO, no uso das atribuições que lhe foram conferidas pelo Decreto nº 9.010, de 23 de março de 2017 e,

CONSIDERANDO a necessidade de explicitar os propósitos institucionais e implantar um referencial estratégico objetivando ampliar a capacidade de resposta da Funai;

CONSIDERANDO a necessidade de disseminar na Funai a cultura do planejamento e o comprometimento de todos os servidores na geração e oferta dos resultados esperados pela sociedade;

CONSIDERANDO que a Funai desenvolve práticas para o aprimoramento da sistemática de planejamento, monitoramento e avaliação instituída pela Portaria nº 512/PRES, de 06 de junho de 2016, e pela Portaria nº 537/PRES, de 08 de junho de 2016;

CONSIDERANDO a adoção de novas práticas de gestão e governança para o aperfeiçoamento e normatização de seus respectivos processos de trabalho e de gestão no âmbito da Funai;

CONSIDERANDO os resultados da Oficina de Planejamento 2014-2015; e

CONSIDERANDO o constante dos autos do processo nº 08620.007729/2017-78, resolve:

Art. 1º Aprovar a metodologia para a elaboração do Planejamento Estratégico da Funai, nos termos que constam nos Anexos I, II e III desta Portaria.

Art. 2º A elaboração do Planejamento Estratégico será constituída considerando, no mínimo, as seguintes etapas:

- I - Levantamento de Diagnóstico Institucional
- II - Revisão e definição da Identidade Institucional: Missão e Visão;
- III - Estabelecimento das Diretrizes Estratégicas;
- IV - Definição dos Objetivos Estratégicos; e
- V - Construção do Mapa Estratégico.

Art. 3º A Câmara de Gestão Estratégica – CGE estabelecerá as diretrizes e orientações para a elaboração do Planejamento Estratégico.

Art. 4º O Planejamento Estratégico será realizado a cada quatro anos, previamente à elaboração do Plano Plurianual – PPA, e seus resultados serão monitorados, avaliados e revistos anualmente.

Art. 5º A Coordenação-Geral de Gestão Estratégica - CGGE coordenará a elaboração e o acompanhamento do processo de Planejamento Estratégico.

Art. 6º Determinar ampla divulgação e implementação imediata dos procedimentos para a elaboração do Planejamento Estratégico em toda a Funai.



Art. 7º Os casos excepcionais serão decididos pelo Presidente da Funai, mediante justificativa aprovada pela Câmara de Gestão e Estratégica - CGE.

Art. 8º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

FRANKLIMBERG RIBEIRO DE FREITAS

Presidente

ANEXO I

1. INTRODUÇÃO

1.1 Finalidades e Competências

A Fundação Nacional do Índio – Funai é o órgão indigenista oficial do Estado brasileiro. Criada por meio da Lei nº 5.371, de 05 de dezembro de 1967, vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, é a coordenadora e principal executora da política indigenista do Governo Federal. Sua missão institucional é proteger e promover os direitos dos povos indígenas no Brasil.

Cabe à Funai promover a demarcação administrativa das terras tradicionalmente ocupadas pelos povos indígenas, por meio dos estudos de identificação e delimitação, demarcação física, regularização fundiária, além de monitorar e fiscalizar as terras indígenas. A Funai também coordena e implementa as políticas de proteção aos povos isolados e de recente contato.

É, ainda, seu papel promover políticas voltadas ao desenvolvimento sustentável dos povos indígenas em suas terras. Nesse campo, a Funai promove ações de gestão territorial e ambiental orientadas pela PNGATI (Política Nacional de Gestão Territorial e Ambiental de Terras Indígenas), o que inclui iniciativas de etnodesenvolvimento, apoio à elaboração, implementação e monitoramento de Planos de Gestão Territorial e Ambiental (PGTA), conservação e recuperação de recursos naturais nas terras indígenas, acompanhamento de políticas ambientais que afetam os povos indígenas, além de atuar no controle e mitigação de possíveis impactos ambientais decorrentes de interferências externas às terras indígenas.

Compete, também, ao órgão estabelecer a articulação interinstitucional voltada à garantia aos povos indígenas do acesso diferenciado aos direitos sociais e de cidadania, por meio do monitoramento das políticas voltadas à seguridade social, à educação escolar indígena, bem como do fomento e apoio aos processos educativos comunitários tradicionais e de participação e controle social.

A atuação da Funai está orientada por diversos princípios, dentre os quais se destaca o reconhecimento da organização social, costumes, línguas, crenças e tradições dos povos indígenas, buscando o alcance da plena autonomia e autodeterminação dos povos indígenas no Brasil, contribuindo para a consolidação do Estado democrático e pluriétnico.

1.2 Planejamento Estratégico na Funai

Exercícios e processos de Planejamento Estratégico são praticados na Funai desde a década de 1990. Em setembro de 1998, a Direção e os Administradores Executivos Regionais da Funai, reunidos em Manaus, em ambiente de elaboração do planejamento estratégico da instituição, expressaram seus conceitos e suas aspirações com vistas a um órgão indigenista oficial efetivamente voltado para a defesa dos direitos das sociedades indígenas brasileiras. No contexto do alinhamento estratégico da instituição então realizado, a direção e os administradores da Funai constataram a precariedade e a fragilidade de condições de funcionamento do órgão indigenista oficial, destituído de meios, de recursos humanos e financeiros necessários ao fiel cumprimento de suas atribuições constitucionais.

O Planejamento Estratégico, realizado em 1999, pretendeu ser uma síntese de uma doutrina estratégica para a Funai voltada para o etnodesenvolvimento. Intentou consolidar uma longa reflexão de como proporcionar autonomia e dignidade aos povos indígenas. Essa formulação estratégica resgatou as contribuições contidas em diversos documentos elaborados ao longo de muitos anos e que ensejaram profundas reflexões imprescindíveis à Funai e os caminhos para sua modernização. Desses documentos, destaca-se, com maior ênfase, o qual contém premissas doutrinárias que expressavam os antecedentes necessários ao êxito da instituição, elaborado em 1991, por uma equipe multidisciplinar (sertanistas, antropólogos, engenheiros, etno-historiadores, administradores, linguistas). Dada à atualidade doutrinária desses pressupostos, os mesmos foram incorporados à formulação do diagnóstico estratégico de 1999. Foram definidos, entre outros, os seguintes objetivos estratégicos da Funai: acompanhar e avaliar o cumprimento da política indigenista; garantir a proteção, a vigilância e a fiscalização das terras indígenas; proteger e divulgar o patrimônio cultural das sociedades indígenas; assegurar a participação das sociedades indígenas e de suas organizações na formulação e implementação de políticas de proteção e promoção de seus direitos; proteger as sociedades indígenas isoladas e suas terras; regulamentar e exercer o poder de polícia da Funai e



preservar a identidade étnico-cultural dos povos indígenas. Foram definidas as seguintes áreas estratégicas para as quais foram delineadas as políticas e diretrizes da instituição: etnodesenvolvimento; acompanhamento e avaliação da política indigenista; regularização e proteção das terras indígenas e gestão organizacional.

A elaboração do Plano Estratégico 2008-2010 foi definida como uma prioridade institucional, diante da constatação do enfraquecimento organizacional da Funai, sem capacidade instalada para cumprir suas atribuições regimentais. Mesmo assim, pretendeu-se, então, alicerçar suas ações na missão institucional da Funai de "Coordenar o processo de formulação e implementar a política indigenista brasileira, instituindo mecanismos de controle social e de gestão participativa, visando à proteção e promoção dos direitos dos povos indígenas". A rede de problemas, então detectada, refletia a desarticulação das políticas do Estado Brasileiro com ameaças permanentes às condições de reprodução dos modos de vida dos povos indígenas no Brasil.

Em 2011, o Planejamento Estratégico da Funai foi revisado tendo como elemento norteador o Mapa Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública, com seus três eixos principais de atuação: (1) democratização e modernização do acesso à justiça, (2) redução da violência e (3) fortalecimento dos direitos e da cidadania. É a este último eixo que a política indigenista foi então associada. Dentre os diversos objetivos estratégicos então concebidos por aquela Pasta, no âmbito do fortalecimento da cidadania, dois deles guardavam forte relação com a atuação da Funai: ampliar a presença do Estado em territórios vulneráveis e, proteger e promover os direitos dos povos indígenas. A partir desse mapeamento estratégico, realizado pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública, coube à Fundação rever e atualizar seu Planejamento Estratégico. Com esse propósito, em fevereiro de 2011, foram definidos quatro objetivos estratégicos para a instituição: Implantar política de gestão territorial e ambiental dos territórios indígenas, com vistas à sustentabilidade econômica e sociocultural dos povos indígenas; Promover ações que assegurem os direitos indígenas na perspectiva de apoiar e reconhecer a autodeterminação dos povos indígenas; Garantir e articular a continuidade das dinâmicas culturais dos povos indígenas; e Fortalecer a cultura de gestão estratégica de forma participativa e integrada. Esses objetivos estratégicos serviram de balizadores para a construção do Programa de Proteção e Promoção dos Direitos dos Povos Indígenas, no âmbito do Plano Plurianual do Governo Federal para o período 2012-2015.

Ao longo de 2012, o processo de Planejamento Estratégico institucional da Funai foi novamente revisto, passando a se expressar em plano de ação e em planos de trabalho definidos de forma participativa em suas múltiplas etapas de concepção, análise e validação. Foi iniciada a construção do Mapa Estratégico da Funai, alinhado ao Macro Objetivo do Ministério da Justiça e Segurança Pública - Promoção da Cidadania e da Justiça, aos objetivos estabelecidos para o PPA 2012-2015 e aos Objetivos Estratégicos da Funai: Ampliar a presença do Estado em territórios vulneráveis e Proteger e promover os direitos dos povos indígenas. Esses Objetivos Estratégicos foram desdobrados nos eixos temáticos de gestão ambiental e territorial, de gestão dos direitos sociais, de gestão cultural e de gestão administrativa. Esses eixos são desdobramentos dos objetivos e das metas do PPA 2012-2015.

Em 2014, foi realizada uma Oficina Piloto de Planejamento no Centro de Formação em Política Indigenista, localizado em Sobradinho – Brasília – DF, com a participação das unidades da Funai sede, do Museu do Índio, da Coordenação Regional de Roraima, da Frente de Proteção Etnoambiental Yanomami e Ye' Kuana e da Coordenação Regional do Rio Negro, com vistas ao Planejamento Estratégico para o período 2014-2015. Essa oficina visou testar o modelo construído como resultado do diálogo interno na Funai sede e foi utilizado para verificar sua aplicabilidade. Os principais focos foram adequar o calendário de planejamento do órgão, considerando também o calendário orçamentário; planejar e se preparar para fazer frente às demandas das unidades; desenvolver as atividades que estão no planejamento e trabalhar com o objetivo de alcançar a missão institucional.

2. DA METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Modelo para a elaboração do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a melhor direção a ser seguida. Trata-se de um processo contínuo para que os esforços da organização no cumprimento de sua missão sejam efetivos.

O modelo para a elaboração do Planejamento Estratégico da Funai será baseado na abordagem de Planejamento Estratégico *Balanced Scorecard – BSC*, metodologia que foi divulgada por Robert S. Kaplan e David P. Norton no ano de 1992 e que, desde então, vem sendo aplicada com êxito no mundo inteiro, inicialmente no setor privado e atualmente, adaptado às organizações públicas e não governamentais. Essa abordagem identifica o conjunto de objetivos estratégicos, com indicadores de desempenho vinculados, balanceados em diferentes perspectivas e ligados por relações de causa e efeito.

Para a elaboração do Planejamento Estratégico da Funai serão utilizadas três perspectivas, que deverão estar equilibradas com as diretrizes e os objetivos estabelecidos, que terão, por sua vez, metas e indicadores correlatos. O Planejamento



Estratégico subsidiará a elaboração do Plano Plurianual – PPA e será constituído considerando, no mínimo, as etapas a seguir: Levantamento de Diagnóstico Institucional; Revisão e definição da Identidade Institucional: Missão e Visão; Estabelecimento das Diretrizes Estratégicas; e Definição dos Objetivos Estratégicos.

2.2 Das etapas

2.2.1 - 1ª etapa: Levantamento de Diagnóstico Institucional.

O Diagnóstico Institucional constitui-se, basicamente, em um processo de levantamento e análise de informações sobre a organização e o ambiente externo em que ela está inserida para que se identifique claramente a situação real em que se apresenta. Uma das ferramentas que possibilita esta análise é Matriz *SWOT*.

Na análise das capacidades internas busca-se identificar as forças e as fraquezas da organização, enquanto o ambiente externo no qual atua a organização deve ser analisado em termos das oportunidades e ameaças presentes. Os pontos fortes e fracos são decorrentes de variáveis internas e controláveis pelo órgão. As oportunidades e ameaças são decorrentes de variáveis externas, não diretamente controláveis pelo órgão, mas sobre as quais pode exercer influência. As oportunidades podem propiciar condições favoráveis caso o órgão tenha interesse e condições de aproveitá-las, enquanto as ameaças podem criar condições desfavoráveis, sendo necessário que o órgão planeje como minimizá-las.

Fazer uma matriz *SWOT*, portanto, nada mais é que identificar esses quatro itens, estudá-los bem e usá-los para administrar melhor, crescer e gerenciar possíveis crises e contratempos.

O primeiro passo é listar todos os aspectos internos e externos à Fundação, considerando se eles representam as forças ou fraquezas ou se podem ser encarados como oportunidades ou ameaças.

Análise do Ambiente Interno/Externo

Ambiente Interno		Ambiente Externo	
+	Forças (o que ajuda)	Oportunidades (pode ajudar)	+
	Características positivas internas que a Funai pode explorar para atingir suas metas.	Características do ambiente externo, não controláveis pela Funai, com potencial para ajudá-la a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas.	
-	Fraquezas (o que atrapalha)	Ameaças (pode atrapalhar)	-
	Características negativas internas que possam inibir ou restringir o desempenho da Funai.	Características do ambiente externo, não controláveis pela Funai, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o alcance da Visão.	

A matriz *SWOT* oferece a possibilidade de estudar os itens levantados de forma cruzada, isto é combinando fator de ambiente interno x fator de ambiente externo:

- Forças x oportunidades: investir em estratégias ofensivas e criar novas oportunidades – desenvolvimento.
- Forças x ameaças: investir na força para transformar as ameaças em oportunidades - crescimento.
- Fraquezas x oportunidades: investir em planos de ação que transformem os pontos fracos em fortes e aproveitar as oportunidades - manutenção.
- Fraquezas x ameaças: minimizar o impacto das fraquezas e criar planos de contingência para contornar as ameaças - sobrevivência.

Com a análise *SWOT* é possível conhecer, planejar e gerenciar com uma melhor visão estratégica de dentro e fora da organização.

Essa análise de cenário deverá ser realizada sempre que necessário, pelos gestores, seja para planejar os primeiros passos, seja para lidar com situações que alterem o planejamento inicial e apontem para necessidade de mudança da estratégia.



2.2.2 - 2ª etapa: Revisão e definição da Identidade Institucional: Missão e Visão

Compreende a revisão e construção da Identidade Institucional para que esta reflita exatamente a missão da Funai, sua razão de ser, o que se deseja alcançar e o público a que serve. Nessa etapa, serão analisadas a Missão e a Visão de futuro da Funai, elementos básicos para todo planejamento estratégico.

- Missão:

A Missão representa a razão da existência de uma organização: o que ela faz hoje, porque faz, em benefício de quem e visando produzir qual impacto na sociedade. Deve ser simples, clara e direta, explicitar a finalidade da Funai de forma concisa e objetiva, geralmente em um parágrafo.

Questões para a revisão e definição da Missão:

a) Razão de ser da organização: por que a Funai existe. Verbo no infinitivo (proteger, promover, proporcionar, por exemplo) e explicitação do problema que se pretende atuar ou benefício a ser criado;

b) Seu público alvo: para quem a Funai existe, quem são os beneficiários;

c) Seus produtos-serviços: o que a Funai faz, que produtos ou serviços ela entrega à sociedade.

Insumos necessários para a revisão e definição da Missão:

a) Base legal: Lei nº 5.371, de 05 de dezembro de 1967;

b) Decreto de Estrutura Regimental; e

c) Regimento Interno.

- Visão:

Visão é aquilo que a organização pretende ser em um dado espaço de tempo. É a tradução da expectativa de como a organização quer ser vista no futuro e, invariavelmente, envolve metas e objetivos que se pretende alcançar. A ideia deverá ser sintetizada em uma frase, ambiciosa, inspiradora e que tenha uma abordagem prática, realista e visível, pois deverá propor resultados atingíveis.

Questões para a revisão e definição da Visão:

a) O que a Funai quer se tornar. Verbos como ser, situar, alcançar, entre outros, são bem cotados para ajudar na definição;

b) Como desejamos que a Funai seja vista e reconhecida.

c) Em que direção os esforços dos dirigentes e colaboradores devem apontar.

Insumos necessários para a revisão e definição da Visão:

a) Cenário político-administrativo;

b) Diagnóstico Institucional.

2.2.3 - 3ª etapa: Estabelecimento das Diretrizes Estratégicas

Diretrizes Estratégicas são pilares orientadores que auxiliam a organização a estabelecer seu foco de atuação, o alcance da estratégia estabelecida e traduzem o que se almeja em determinado horizonte temporal (Visão) e a razão de ser da Organização (Missão).

Compete à Câmara de Gestão Estratégica - CGE estabelecer as Diretrizes Estratégicas da Funai, alinhadas à Missão e à Visão. De posse das informações das etapas anteriores do Planejamento Estratégico, devem-se estabelecer temas que serão prioridades institucionais e que deverão desdobrar-se em Objetivos Estratégicos.

Finalidade das Diretrizes Estratégicas:

a) Estabelecer as prioridades da Funai;

b) Nortear como os objetivos serão definidos.



2.2.4 - 4ª etapa: Definição dos Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Devem expressar as escolhas para a transformação de determinada realidade, orientando a atuação para o que deve ser feito frente aos desafios, demandas e oportunidades.

Eles deverão ser transversais e não referentes a cada unidade da Funai, devendo demonstrar a direção estratégica da Instituição para cumprir sua missão. São objetivos-chaves que constituem os resultados prioritários que serão perseguidos pela Instituição e comporão o Mapa Estratégico. Deverão ser redigidos com verbos de ação no infinitivo.

Características dos Objetivos Estratégicos:

- a) Coerentes e com o foco na Visão;
- b) Viáveis do ponto de vista orçamentário e operacional;
- c) Claros, explícitos e concisos;
- d) Conhecidos e acreditados por toda a Instituição;
- e) Proporcionar resultado mensurável;
- f) Em número reduzido, para evitar dispersão.

Considerações na definição dos Objetivos Estratégicos:

- a) Onde se situa a Funai hoje, e para onde vamos encaminhá-la no futuro;
- b) O que podemos esperar como resultados, ao agir desta ou daquela forma.
- c) O que deve representar a Funai atualmente, e dentro de futuro previsível, para seu público-alvo, para a sociedade e para seus servidores.

2.2.5 - 5ª etapa: Construção do Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico será construído a partir do *Balanced Scorecard* – BSC que traduz a Missão e a estratégia em objetivos organizados segundo diferentes perspectivas que, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da organização e contam a história de forma clara e de fácil compreensão. É a representação visual dos Objetivos Estratégicos que foram estabelecidos para o cumprimento da Missão e o alcance da Visão.

Os insumos para a construção do Mapa Estratégico são:

- a) Definição da Missão e Visão;
- b) Definição dos Objetivos Estratégicos;
- c) Definição das principais relações de causa-efeito entre os Objetivos Estratégicos.

No âmbito da Funai, o Mapa Estratégico será estruturado com base em três perspectivas:

- a) Sociedade e Governo: perspectiva que reúne Objetivos Estratégicos que têm como resultado entregas da Funai no atendimento às expectativas da sociedade e do Estado.
- b) Habilitadores: perspectiva que visualiza os objetivos que devem alcançar a excelência para possibilitar a realização dos objetivos da perspectiva anterior; e
- c) Fundamentos: perspectiva do fortalecimento e crescimento da Funai. Enfatiza a importância de alinhar os ativos intangíveis e a estratégia da Funai, contendo objetivos para três áreas essenciais: capital humano, capital da informação (tecnologia) e capital organizacional (logística, infraestrutura e inovação). Os objetivos desses três componentes devem estar alinhados com os objetivos da perspectiva dos habilitadores e integrados uns aos outros.



Considerações das Perspectivas:

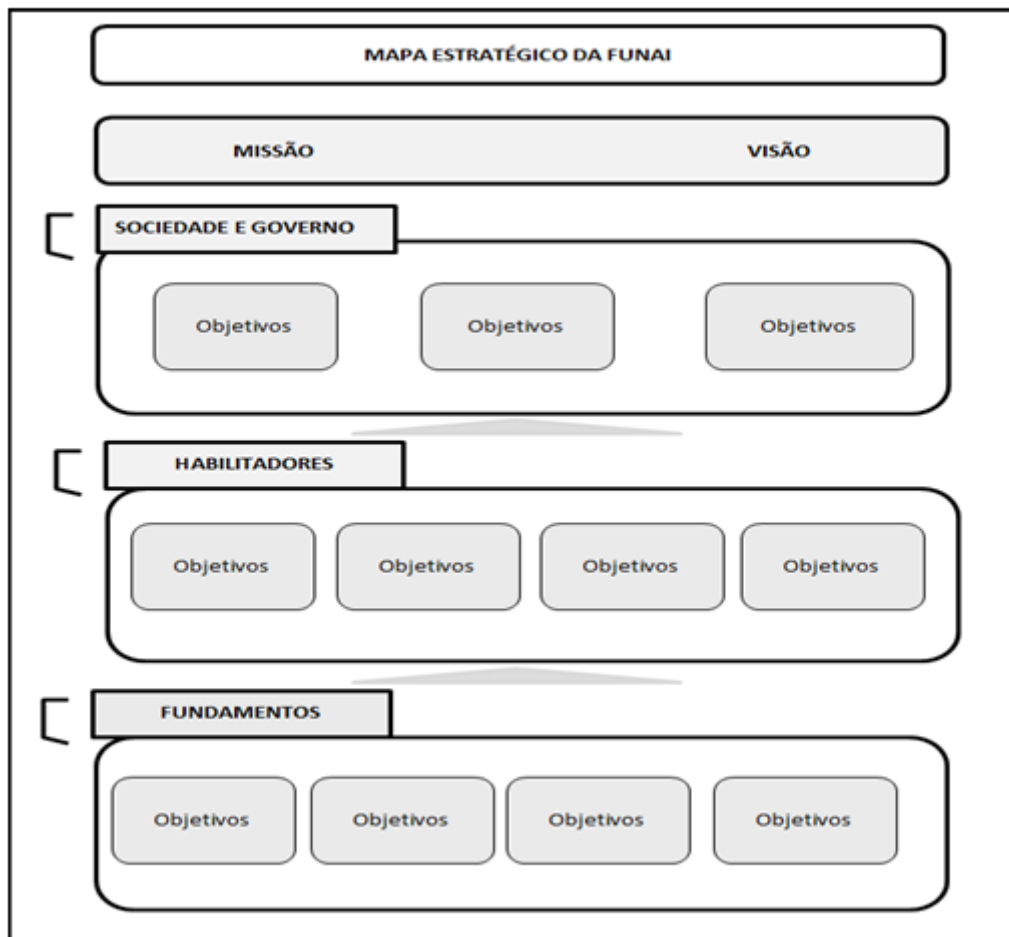
a) Perspectiva da Sociedade e Governo: deve estar alinhado com a Missão e a Visão da Funai, bem como com as expectativas do nosso público-alvo e demais resultados esperados pela sociedade.

b) Perspectiva dos Habilitadores: deve orientar quais serão os processos internos prioritários para o cumprimento do papel institucional da Funai.

c) Perspectiva dos Fundamentos: deve ser dirigido ao fortalecimento institucional por meio do aprendizado, crescimento, desenvolvimento de pessoas, infraestrutura física e organizacional e ferramentas de tecnologia da informação.

Importante perceber a relação de causa-efeito entre as três perspectivas: O conhecimento, as habilidades, a tecnologia e a infraestrutura (Fundamentos) são importantes para criar as condições para concretizar a estratégia dos processos relevantes ao cumprimento da missão (Habilitadores), de forma eficaz, eficiente e efetiva, os quais proporcionarão a entrega de valor aos beneficiários (Sociedade e Governo).

Visualização da estrutura do Mapa Estratégico da Funai:



3. DA METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO TÁTICO

3.1 Modelo para a elaboração do Planejamento Tático

O Planejamento Tático é o desdobramento do Planejamento Estratégico, tendo como finalidade a intermediação entre o nível estratégico e o nível operacional, e sua consolidação se dá por meio do Plano Anual de Ação da Funai.



As unidades da Funai responsáveis pelo Planejamento Tático são: Coordenações-Gerais, Coordenações Regionais, Coordenações de Frentes de Proteção Etnoambiental, Auditoria Interna, Corregedoria, Ouvidoria e Museu do Índio.

Dessa forma, as unidades devem se apropriar dos objetivos estratégicos e, em seus Planos de Trabalho, desdobrá-los em metas nas suas respectivas áreas e processos com vistas a contribuir para o alcance daqueles.

3.2 Das etapas

3.2.1 - 1ª etapa: Definição dos Indicadores dos Objetivos Estratégicos

Uma das ferramentas mais utilizadas para o alcance dos resultados esperados é o uso de indicadores para mensuração e avaliação do desempenho e dos resultados. Os Indicadores de Desempenho dos Objetivos Estratégicos são utilizados para monitorar as questões diretamente ligadas à estratégia da organização, portanto, devem ser escolhidos com esse propósito e separados dos indicadores de processos. Os indicadores operacionais (de processos, de desempenho das Metas Globais, Intermediárias e Individuais e do alcance das metas de ações e iniciativas) não constarão no Plano Anual de Ação por uma questão de escopo estratégico, pois serão definidos em processos específicos.

Para mensurar o desempenho de cada um dos Objetivos Estratégicos, que comporão o Mapa Estratégico, deverão ser definidos um ou mais indicadores que, ao serem analisados e comparados às suas metas, oferecerão subsídios para a tomada de decisão dos gestores acerca dos projetos e processos da Funai.

Um sistema de indicadores de desempenho bem planejado e estruturado oferece a possibilidade de um grau maior de compromisso com resultados, mediante a determinação de metas que expressem os sucessos esperados em termos de quantidade e qualidade dos serviços prestados e da efetividade e eficiência com que são oferecidos. A finalidade é identificar o que é necessário acontecer para confirmar que o objetivo foi atingido.

Os Indicadores são importantes fontes de informação para o processo de tomada de decisão, pois possibilitam: confirmar se os esforços despendidos no processo de melhoria tiveram efeito; monitorar o desempenho dos processos de trabalho; identificar e solucionar problemas; auxiliar no processo de tomada de decisão; auxiliar no processo de alocação de recursos; e saber se as metas estão sendo alcançadas.

Critérios para a seleção de indicadores:

- a) Ser mensurável;
- b) Comunicar a estratégia;
- c) Ser repetível e confiável;
- d) Possibilitar a atualização periódica;
- e) Ser passível de estabelecimento de metas desafiadoras de médio e longo prazo.

Os Indicadores podem ser:

a) Número: são aqueles iniciados por um número, que representa um resultado de uma contagem ou estimativa em valor absoluto e que, por terem um significado ou conceito, passam a ser considerados indicadores;

b) Percentual: é o coeficiente entre duas medidas, sendo o numerador o número de casos específicos e o denominador o número de casos possíveis, multiplicado por 100. Pode ser usado para estimar a probabilidade de um evento;

c) Proporção: é o coeficiente entre duas medidas, sendo o numerador o número de casos específicos e o denominador o número de casos possíveis. Pode ser usado para estimar a probabilidade de um evento;

d) Razão: é a divisão entre dois valores, que representa uma unidade de medida, por exemplo, hectares por terra indígena (ha/TI);

e) Taxa: é um coeficiente utilizado para acompanhar a variação de determinado valor, em função de outro valor, que pode ser tempo, número absoluto, unidades de medidas, etc.

f) Incidência: é número de novos casos ou ocorrências surgidos em relação a um determinado valor, que pode ser tempo, número absoluto, unidade de medida, etc. num determinado intervalo de tempo. Pode avaliar, por exemplo, o ritmo de avanço de determinadas doenças ou epidemias

g) Prevalência: número de casos existentes em relação a uma determinado valor e num determinado momento temporal.



h) Média: representa a soma de todos os valores, dividida pelo número de ocorrências.

3.2.2 - 2ª etapa: Definição das Metas

Nesta etapa, serão definidas metas a partir dos Indicadores de Desempenho dos Objetivos Estratégicos, as quais deverão ser monitoradas e acompanhadas a fim de garantir os resultados esperados.

As metas expressam a medida de alcance do objetivo, podendo ser de natureza qualitativa ou quantitativa. São pontos ou posições a serem atingidas num prazo determinado. Representam o desafio para o período, ou seja, quanto se pretende alcançar daquele indicador. Constituem os propulsores da gestão, pois gerenciar consiste em desenvolver ações objetivando atingir as metas.

As metas devem ser:

- a) Realísticas: considerar a capacidade operacional e os recursos disponíveis;
- b) Exequíveis: passível de serem alcançadas;
- c) Desafiadoras: encorajar melhorias no sistema e demandar esforço para progressos nos índices dos indicadores;
- d) Comparáveis: permitir a comparação com outras, interna ou externamente, que apresentem bom desempenho na área; e
- e) Claras: facilmente identificadas, evitando confusões ou análises ambíguas.

3.2.3 - 3ª etapa: Elaboração do Plano Anual de Ação

O Plano Anual de Ação corresponde a um plano de médio prazo, elaborado com a finalidade de especificar ações, responsabilidades e prazos para o alcance dos objetivos estratégicos. Tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução desses objetivos previamente fixados. Registra o compromisso firmado pelas unidades da Funai e informa as justificativas, estratégias, responsáveis, prazos e custos.

Estabelecidos os Indicadores de Desempenho dos Objetivos Estratégicos e as metas, a Funai deverá trabalhar no desenvolvimento e implantação do planejamento tático e operacional de forma integrada.

Deverá compor o Plano Anual de Ação:

Formulário contendo os atributos do planejamento institucional conforme modelo próprio – Anexo II;

A análise situacional de cada Objetivo Estratégico – Anexo III;

Indicadores e seus meios de verificação, metas, responsáveis, parcerias e recursos financeiros necessários, além de outras informações que a unidade julgue necessárias.

Fatores que devem ser levados em consideração na elaboração do Plano Anual de Ação:

- a) O que será feito (etapas);
- b) Por que será feito (justificativa);
- c) Onde será feito (local);
- d) Quando será feito (tempo);
- e) Por quem será feito (responsabilidade);
- f) Como será feito (método); e
- g) Quanto custará fazer (custo).

3.3.1 Gestão do Plano Anual de Ação da Funai

a) Cada unidade administrativa de nível tático da Funai deverá elaborar seu plano de ação, o qual será consolidado no Plano Anual de Ação da Funai;

b) O Plano Anual de Ação da Funai será atuado em um processo;

c) As fichas de cadastro dos Indicadores deverão ser anexadas ao processo;



d)O acompanhamento e o monitoramento serão anexados ao processo e, em caso de mudanças no Plano Anual de Ação, deverá ser elaborado novo Plano Anual de Ação e anexado ao Processo, com decisão da Câmara de Gestão Estratégica anulando o Plano Anual de Ação anterior, com as devidas justificativas.

4. DA METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL

4.1 - Do Plano de Trabalho

Para alcançar os Objetivos Estratégicos delineados é necessário que a Funai programe um conjunto de projetos ou atividades que consolidem e sistematizem as ações necessárias e suficientes para atingi-los.

Metodologicamente, parte-se da elaboração do Plano de Trabalho, documento que consolida os objetivos específicos de cada unidade administrativa, as metas e os recursos necessários para alcançá-los, e também os compromissos individuais de desempenho. A partir de então, parte-se para a elaboração de um perfil sintético (projetos ou atividades) dos mesmos, explicitando o conjunto das ações que serão desencadeadas para produzir os resultados que estão sendo esperados.

São planos bem mais focados no curto prazo, com as definições de métodos, processos e sistemas a serem utilizados para que a Funai possa alcançar os Objetivos Estratégicos. São mais detalhados que as etapas anteriores, especificando as pessoas envolvidas, cada uma de suas responsabilidades, atividades, funções e divisão de tarefas e recursos financeiros necessários para colocá-los em prática.

As unidades que elaboram os Planos de Trabalho são: Coordenações-Gerais, Coordenações Regionais, Coordenações de Frentes de Proteção Etnoambiental, Auditoria Interna, Corregedoria, Ouvidoria e Museu do Índio.

Cada um dos Planos de Trabalho deve conter com detalhes:

- a) Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- b) Os procedimentos básicos a serem adotados;
- c) Os produtos ou resultados finais esperados;
- d)Os prazos estabelecidos;
- e) Os responsáveis pela sua execução e implantação.

Além disto, é essencial uma avaliação dos riscos de cada atividade planejada, assim como a definição de planos de contingência para caso um desses riscos se concretize.

O modelo de formulário do Plano de Trabalho será definido em ato posterior do Presidente da Funai.

5. DO MONITORAMENTO E DA AVALIAÇÃO

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho da organização por intermédio de comparação entre as situações alcançadas e as previstas e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela organização. Consiste na verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.

Compete à Comissão Permanente de Informações de Planejamento, Monitoramento e Avaliação - Cpin coletar, analisar e consolidar os dados referentes à execução da estratégia e, ao Comitê de Planejamento, Monitoramento e Avaliação - CPMA, de posse das informações, realizar o monitoramento e a avaliação.

Fluxo do Monitoramento e Avaliação:		
Cpin →	CPMA →	CGE
- Coleta, analisa e consolida informações do andamento das iniciativas, ações e atividades junto às Unidades da Funai; - Elabora bimestralmente relatórios com as informações que serão inseridas no SIOP e com as que comporão os Relatórios Oficiais.	- Analisa o andamento do Plano Anual de Ação e dos Planos de Trabalho, podendo sugerir correções; - Analisa os relatórios com as informações para posterior validação das autoridades competentes.	- Recebe as informações sobre o andamento e avaliação das ações analisadas pelo CPMA; - Aprova ou reorienta o andamento do Plano Anual de Ação.



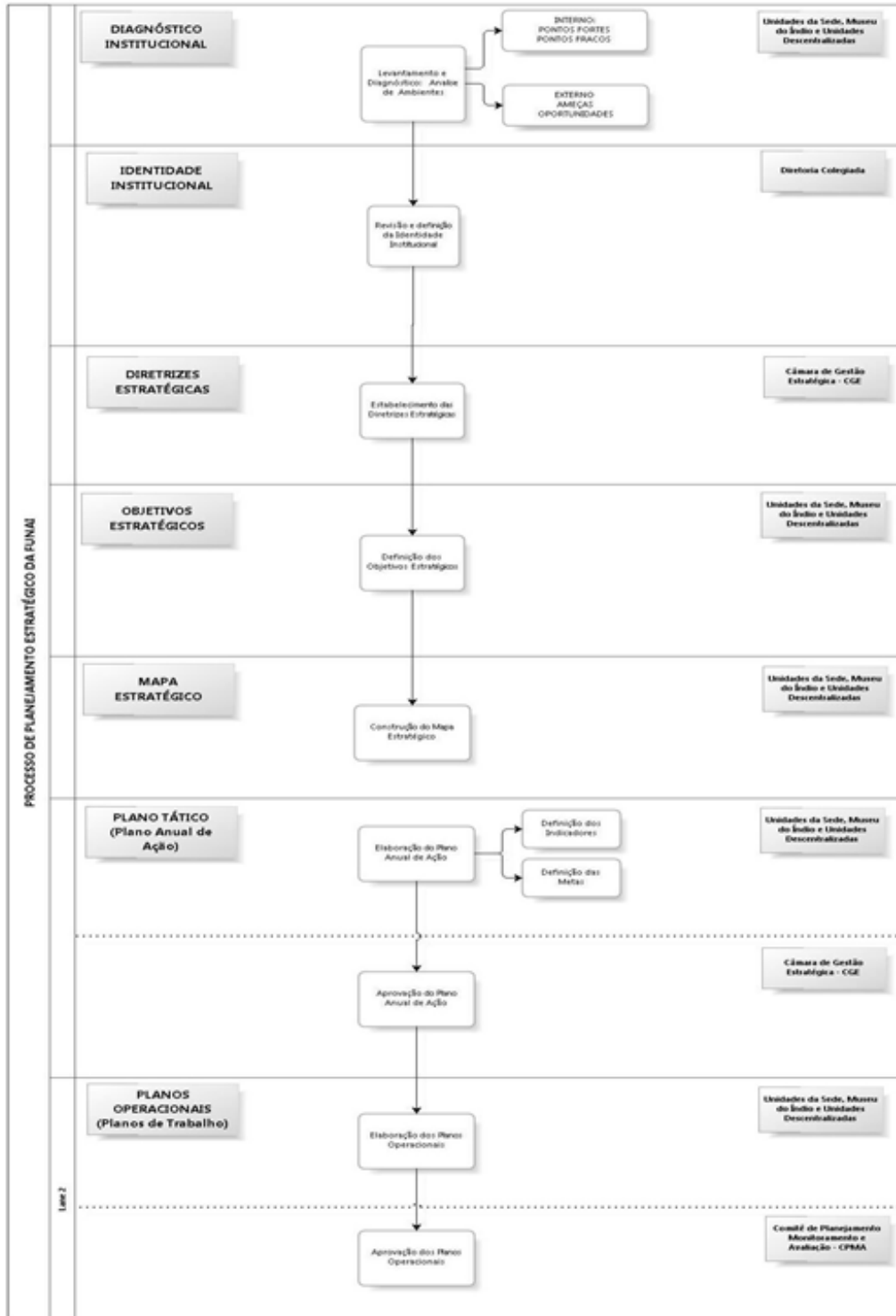
6. DO PROCESSO

Planejamento Estratégico da Funai

Atores	Atuação
Diretoria Colegiada	<ul style="list-style-type: none">•Revisar e definir a Identidade Institucional: Missão e Visão
Câmara de Gestão Estratégica - CGE	<ul style="list-style-type: none">•Estabelecer Diretrizes Estratégicas•Aprovar o Plano Anual de Ação
Unidades da Funai	<ul style="list-style-type: none">•Realizar o Diagnóstico Institucional•Definir os Objetivos Estratégicos•Definir os Indicadores de Desempenho e metas dos Objetivos Estratégicos•Construir o Mapa Estratégico•Elaborar o Plano Anual de Ação
Comitê de Planejamento, Monitoramento e Avaliação - CPMA	<ul style="list-style-type: none">•Analisar o Planejamento Estratégico e o Plano Anual de Ação•Propor estratégias na alocação de recursos•Analisar os Planos de Trabalho•Acompanhar a execução dos Planos de Trabalho e avaliar os resultados obtidos•Propor correções•Monitorar o cumprimento das metas do PPA e das metas dos Objetivos Estratégicos•Fornecer informações à CGE de planejamento, monitoramento e avaliação das iniciativas e resultados
Comissão Permanente de Informações de Planejamento, Monitoramento e Avaliação - Cpin	<ul style="list-style-type: none">•Coletar, analisar e consolidar informações de planejamento, monitoramento e avaliação referentes ao desempenho de iniciativas, ações, projetos e atividades
Coordenação-Geral de Gestão Estratégica – CGGE	<ul style="list-style-type: none">•Coordenar o processo de Planejamento Estratégico



Processo de Planejamento Estratégico





7. GLOSSÁRIO

Avaliação: Análise crítica do andamento de uma ação, segundo seus objetivos e em relação a um determinado referencial valorativo, tendo por base as informações produzidas pelo monitoramento, para fins de verificação do resultado alcançado.

Balanced Scorecard: Ferramenta (metodologia) que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Colaboradores: Compreende toda a força de trabalho da organização.

Controle: Todos os métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos.

Desempenho: Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos, que permitem avaliá-los e compará-los em relação a metas, padrões, referenciais pertinentes e a outros processos e produtos.

Diretrizes Estratégicas: Grandes pilares da estratégia que auxiliam a organização a estabelecer o foco no alcance da visão.

Indicadores de Desempenho: Métricas que servem de parâmetros para medir a desempenho de uma determinada ação sinalizam o nível de alcance de uma situação ou um estado desejado. Devem refletir o desempenho da organização quanto ao atingimento dos objetivos estratégicos, e o quanto ela se encontra direcionada à sua Visão. Podem ser traduzidas em números, percentuais, descrições de processos ou fatos que indiquem a mudança quantitativa e/ou qualitativa de uma condição.

Mapa Estratégico: É a representação visual da estratégia da organização, em que cada componente se organiza de forma balanceada, sempre considerando a interação de causa e efeito entre eles. O mapa estratégico é composto por: missão, visão, perspectivas, objetivos estratégicos e valores.

Matriz SWOT (FOFA): O termo vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Consiste na técnica aplicada junto ao público interno da organização de apuração de elementos dos cenários interno e externo. Identificam, de forma integrada os principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento.

Metas: Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo. Representam os resultados almejados para atingir os objetivos institucionais propostos. São os níveis de desempenho ou as taxas de melhoria necessária à evolução da organização, de acordo com a estratégia adotada. A quantificação das metas, que se dá por meio de indicadores, possibilita o controle da performance institucional a partir de valores preestabelecidos com prazos de execução fixados.

Missão: Razão de ser de uma organização, necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades. É o que a organização faz hoje, por que faz, em benefício de quem e visando produzir qual impacto na sociedade. Está ligada diretamente aos objetivos institucionais e aos motivos pelos quais a organização foi criada, na medida em que representa a sua razão de ser.

Monitoramento: Observação regular e sistemática do desenvolvimento de ações, do uso dos recursos e da produção de resultados, comparando-os com o planejamento inicial. Produz informações e dados confiáveis para subsidiar a análise.

Objetivos Estratégicos: São grupos de atividades relacionados às perspectivas do mapa estratégico, com resultados que a organização deseja alcançar por intermédio da canalização de esforços, visando o êxito no cumprimento da missão e concretização da visão de futuro.

Perspectivas: Modo através do qual alguma coisa é representada ou vista.

Planejamento Estratégico: uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida, levando em consideração as políticas e recursos disponíveis. Trata-se de um processo contínuo onde são definidos e revisados: a missão da organização, a visão de futuro, os objetivos e os projetos e ações que visam os resultados esperados. Cria um entendimento e uma percepção comum dos objetivos a serem alcançados e dos mecanismos a serem adotados para a consecução da missão e da visão. Por meio do planejamento estratégico é possível direcionar a definição de metas, a priorização das ações, a definição e alocação dos recursos necessários e a delimitação da área de atuação da organização.

Plano Anual de Ação: Desdobramento da estratégia através de iniciativas que visam o alcance dos objetivos definidos no Mapa Estratégico. Estabelece o conjunto de ações a serem desenvolvidas, com detalhamento das metas físicas e orçamentárias em nível temporal e operacional e deverá conter as metas, indicadores e unidades responsáveis.

Plano Operacional: Instrumento que informa as justificativas, ações e projetos, responsáveis, prazos e custos de modo a permitir o adequado acompanhamento.



Plano Plurianual (PPA): Instrumento que expressa o planejamento do Governo Federal, estadual ou municipal para um período de quatro anos, tendo como objetivo principal conduzir os gastos públicos, durante a sua vigência, de maneira racional, de modo a possibilitar a manutenção do patrimônio público e a realização de novos investimentos.

Processo: Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos serviços/produtos.


Projeto: Plano temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. É um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com responsabilidade de execução definida, objetivos determinados, abrangência definida, prazo limitado e recursos específicos. Sua principal característica é criar um novo produto, serviço, processo ou resultado.

Sistemática de planejamento, monitoramento e avaliação: Conjunto articulado de metodologias, procedimentos e instrumentos específicos para a elaboração, acompanhamento e avaliação de planos, programas e projetos.

Visão: Estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão de futuro é a projeção de um cenário idealizado, possível e desejável da organização, de maneira clara, atraente e viável. Define o modo como a organização pretende ser percebida.

ANEXO II

1. FORMULÁRIO DE ATRIBUTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

	PLANO ANUAL DE AÇÃO DA FUNAI						
	Exercício:						
Diretriz Estratégica	Objetivo Estratégico	Indicador do Objetivo Estratégico	Meta do Objetivo Estratégico	Projetos/Atividade	Ação Orçamentária	Unidade Gestora Responsável pela Ação Orçamentária	Orçamento por meta (RS)



ANEXO III

1. FORMULÁRIO DE ANÁLISE SITUACIONAL DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico	Análise Situacional

FRANKLIMBERG RIBEIRO DE FREITAS

Presidente

RETIFICAÇÃO

Retificar a Portaria nº 370/PRES, de 08 de junho de 2017, publicada no Boletim de Serviço da Funai nº 06, de 13 de junho de 2017, que constituiu Grupo de Trabalho - GT com o objetivo de revisar os processos que foram objeto de auditoria nos exercícios 2016/2017 no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, de modo que, onde se lê: “Ingrid Henrique Maciel”, leia-se: “Ingrid Aretz Cunha”.

FRANKLIMBERG RIBEIRO DE FREITAS

Presidente

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

PORTARIA Nº 54/DAGES, de 11 de julho de 2017.

O DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO SUBSTITUTO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DO INDIO-FUNAI, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela Portaria nº 262/PRES, de 28 de março de 2014, resolve:

Art. 1º Designar os servidores STÉFANE NASCIMENTO DA SILVA, matrícula nº 1928756, MARILÚCIA MACÊDO NINGELESKI, matrícula nº 1479725, EDNEY GONÇALVES DE SOUZA, matrícula nº 6659895, GUSTAVO HENRIQUE CORRÊA DE PAULA MACIEL, matrícula nº 1475463 e UBIRATAN DANTAS DE MEDEIROS, matrícula nº 662780, para, sob a presidência do primeiro, constituírem a Comissão Permanente de Licitação da Fundação Nacional do Índio - Sede.

Art. 2º Estabelecer que a Presidente da Comissão, a seu critério, poderá requisitar servidor lotado na unidade interessada na requisição do material ou do serviço a ser contratado por indicação da chefia imediata, para acompanhar a elaboração de editais e julgamento de propostas, prestar assessoramento à Comissão no que lhe couber através de pareceres técnicos sobre o material ou serviço objeto da licitação.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

MAXIMO OLIVEIRA DE SOUZA

Diretor Substituto