

feam

FUNDAÇÃO ESTADUAL
DO MEIO AMBIENTE

PLANEJAMENTO TÁTICO MANUAL DE ORIENTAÇÃO - 2021

Elaboração:

Núcleo de Apoio à
Pesquisa, Programas e
Projetos – Nupro

Sistema Estadual do Meio Ambiente e Recursos Hídricos
Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
Fundação Estadual do Meio Ambiente
Gabinete
Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos

MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA O PLANEJAMENTO TÁTICO
DA FEAM EM 2021

Belo Horizonte
Janeiro/2021

LISTA DE SIGLAS

AEST – Assessoria Estratégica

ALMG – Assembleia Legislativa de Minas Gerais

ASCOM – Assessoria de Comunicação

DAFI – Diretoria de Administração e Finanças

FEAM – Fundação Estadual do Meio Ambiente

GEAAD – Gerência de Avaliação Ambiental e Desenvolvimento Territorial

NAI – Núcleo de Autos de Infração

NUPRO – Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos

NUSEMC – Núcleo de Sustentabilidade, Energia e Mudanças Climáticas

PEA – Plano de Eficiência Ambiental

PGDI – Plano de Gestão do Desempenho Individual

PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental

PTI – Plano de Trabalho Individual

SEMAD – Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

SIGPLAN – Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento do Plano Plurianual

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Formulário geral de pactuação de produtos e indicadores - Planejamento 2020.. | 7 |
| Figura 2 –Modelo de detalhamento de indicador - Planejamento 2020..... | 8 |
| Figura 3 –Modelo de detalhamento de produto - Planejamento 2020 | 8 |
| Figura 4 –Modelo de cronograma de produto - Planejamento 2020..... | 9 |
| Figura 5 –Faixa de desempenho em relação ao atraso - Planejamento 2020 | 13 |
| Figura 6 – Cronograma de pactuação - Planejamento 2021..... | 18 |
| Figura 7 – Mapa Estratégico do Sisema..... | 20 |
| Figura 8 – Modelo de detalhamento de indicador cumulativo - Planejamento 2021 | 21 |
| Figura 9 – Modelo de detalhamento de indicador contínuo - Planejamento 2021 | 22 |
| Figura 10 - Lista suspensa de objetivos estratégicos do Sisema - Planejamento 2021 | 23 |
| Figura 11 - Lista suspensa de âmbito de acompanhamento - Planejamento 2021 | 24 |
| Figura 12 - Lista suspensa de ação do PPAG - Planejamento 2021 | 24 |
| Figura 13 - Lista suspensa de polaridade - Planejamento 2021 | 25 |
| Figura 14 - Modelo de detalhamento de produto - Planejamento 2021 | 26 |
| Figura 15 - Faixa de desempenho em relação ao atraso - Planejamento 2021..... | 27 |
| Figura 16 - Calculadora de dias úteis - Planejamento 2021 | 27 |
| Figura 17 - Lista suspensa de status do produto - Planejamento 2021 | 29 |
| Figura 18 –Modelo de cronograma de produto - Planejamento 2021..... | 30 |
| Figura 19 –Modelo de registro de decisões - Planejamento 2021..... | 32 |
| Figura 20 –Modelo de quadro resumo - Planejamento 2021 | 33 |
| Figura 21 – Exemplo de informações presentes na aba “Referências” - Planejamento 2021 | 34 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 2. PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO EM 2020 | 7 |
| 2.1 Contextualização | 7 |
| 2.2 Aspectos para aprimoramento | 9 |
| 2.2.1. Críticas à forma de conduzir o planejamento e monitoramento:..... | 10 |
| 2.2.1.1. Desalinhamento de informações quanto à metodologia de planejamento..... | 10 |
| 2.2.1.2. Atrasos para disponibilização dos relatórios de monitoramento | 10 |
| 2.2.1.3. Excesso de repasses gerenciais..... | 11 |
| 2.2.1.4. Esquecimento das decisões pactuadas durante o monitoramento | 11 |
| 2.2.1.5. Longa duração das reuniões de monitoramento | 11 |
| 2.2.1.6. Baixa periodicidade de repasses de monitoramento..... | 12 |
| 2.2.2. Críticas à ferramenta utilizada:..... | 12 |
| 2.2.2.1. Repactuação arbitrária de critérios e prazos de entregas | 12 |
| 2.2.2.2. Intervalo desproporcional para pontuação de produtos | 12 |
| 2.2.2.3. Ausência de indicadores de desempenho | 13 |
| 2.2.2.4. Subutilização dos cronogramas | 13 |
| 2.2.2.5. Ausência de padronização de fluxos comuns | 14 |
| 3. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO PARA 2021 | 15 |
| 3.1 Sugestões à forma de conduzir o planejamento e monitoramento | 15 |
| 3.1.1. Manual de orientação sobre o planejamento: | 15 |
| 3.1.2. Unificação de repasses gerenciais: | 15 |
| 3.1.3. Memória de reunião:..... | 16 |
| 3.1.4. Preenchimento prévio de planilha: | 16 |
| 3.1.5. Reunião de Direx Ampliada: | 16 |

| | |
|---|----|
| 3.1.6. Anexo de entregas extraordinárias: | 17 |
| 3.1.7. Cronograma de Pactuação: | 17 |
| 3.2 Remodelagem da ferramenta utilizada | 19 |
| 3.2.1. Aba 1: Mapa Estratégico: | 19 |
| 3.2.2. Aba 2: Indicadores:..... | 20 |
| 3.2.3. Aba 3: Produtos: | 26 |
| 3.2.4. Aba 4: Cronograma: | 30 |
| 3.2.5. Aba 5: Registro de Decisões:..... | 32 |
| 3.2.6. Aba 6: Quadro Resumo | 33 |
| 3.2.7. Aba 7: Referências..... | 33 |
| 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 35 |

1. INTRODUÇÃO

O manual de orientação para o planejamento tático da Fundação Estadual do Meio Ambiente (Feam) é uma iniciativa para registrar a metodologia de elaboração e monitoramento do planejamento a ser adotada pela Feam em 2021. Têm como público-alvo principal os coordenadores de núcleos, gerentes e diretores da Fundação (a partir deste ponto, referidos como “gestores”), que serão responsáveis por conduzir as equipes de cada unidade da Feam para o alcance dos objetivos traçados em conjunto com a Presidência.

O objetivo do Manual é apresentar como se dará a elaboração e monitoramento do planejamento da Feam em 2021. O documento surge da demanda de melhor alinhamento e compreensão de todos os gestores quanto à forma que os resultados esperados para o ano serão pactuados e acompanhados. Essa necessidade se fez evidente durante 2020, ano no qual o modelo de planejamento proposto pelo gabinete e pela presidência da Feam trouxe resultados fundamentais para a melhor organização e priorização dos fluxos de trabalho do órgão, mas que, ao mesmo tempo, mostrou algumas limitações no que se referia à comunicação clara e prévia aos envolvidos de como seria o processo de planejamento e monitoramento.

Por essa razão, o Manual elaborado para 2021 é, na realidade, resultado de interações iniciadas ainda em 2020, envolvendo o diálogo entre o Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos (Nupro), unidade subordinada ao gabinete e que acompanhou o monitoramento do planejamento de 2020, os gestores, o gabinete e a presidência da Feam e a Assessoria Estratégica (Aest) da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad). As contribuições e sugestões feitas foram coletadas durante o mês de novembro e, no dia 14/12/2020, foi apresentada para todos os gestores da Feam a proposta final de metodologia para 2021. As informações apresentadas e as decisões validadas na reunião compõem o conteúdo deste Manual.

Para além desta introdução e das considerações finais, o documento apresenta outras duas seções. A primeira consiste em apresentação de como foi o modelo de planejamento e monitoramento adotado em 2020, bem como as críticas que lhe foram endereçadas. Compreender esse histórico é de grande relevância para entender a proposta de planejamento e monitoramento de 2021, que é apresentada na outra seção.

2. PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO EM 2020

2.1 Contextualização

Em janeiro de 2020, a Presidência manifestou o interesse de realizar reuniões com cada equipe das unidades que compõem a Feam, com o objetivo de alinhar as expectativas dos trabalhos que seriam desenvolvidos durante o ano. Para tanto, solicitou ao Gabinete a elaboração de uma ferramenta que viabilizasse o registro sistematizado das decisões pactuadas nas referidas reuniões.

Em resposta a essa demanda, com apoio do Nupro e da Aest, o Gabinete elaborou planilha baseada no Acordo de Resultados de 2014, em que seriam registrados os principais produtos a serem desenvolvidos pelas unidades e seus respectivos prazos de entrega, bem como a determinação de indicadores e metas que quantificassem, em especial, as demandas rotineiras que eram atendidas por cada equipe. Tanto produtos quanto indicadores seriam agrupados conforme três objetivos estratégicos indicados pela Presidência e inspirados nas ações do PPAG 2020-2023 da Feam: Excelência Institucional, Qualidade Ambiental e Recuperação de Áreas Degradadas.

| feam FUNDAÇÃO ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE | | Gerência XXXX | | | | |
|---|---------------------------------|-------------------|---------------------|------|-----------------|-----------|
| Objetivos Estratégicos | | | | | | |
| F1 | Excelência Institucional | | | | | |
| F2 | Qualidade Ambiental | | | | | |
| F3 | Recuperação de Áreas Degradadas | | | | | |
| Indicadores | | | | | | |
| Objetivo Estratégico | Item | Nome do Indicador | Valor de Referência | | | Meta 2020 |
| | | | 2017 | 2018 | 2019 | |
| F1 | FI1.1 | | | | | |
| | FI1.2 | | | | | |
| | FI1.3 | | | | | |
| F2 | FI2.1 | | | | | |
| F3 | FI3.1 | | | | | |
| Produtos (entregas) | | | | | | |
| Objetivo Estratégico | Item | Ação | Produto/Marco | | Data de Entrega | |
| F1 | FI1.1 | | | | | |
| | FI1.2 | | | | | |
| | FI1.3 | | | | | |
| F2 | FI2.1 | | | | | |
| F3 | FI3.1 | | | | | |

Figura 1 – Formulário geral de pactuação de produtos e indicadores - Planejamento 2020

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

As reuniões de pactuação ocorreram entre os dias 21/01 e 04/02 e resultaram no acordo de 67 produtos e 28 indicadores, sob responsabilidade de 12 unidades diferentes. Era pretendido

também que uma segunda rodada de reuniões ocorresse com o objetivo de detalhar alguns critérios para os produtos e indicadores, bem como para a elaboração de cronograma de atividades para os produtos considerados mais relevantes. Para tanto, um novo modelo de planilha foi elaborado, no entanto, por restrições de agenda, foi definido que o preenchimento teria de ser realizado por cada unidade e encaminhado ao Gabinete por e-mail.

| INDICADORES CHEFIA DE GABINETE | |
|--|--|
| Indicador | I1.1 Tempo de atendimento de requisição e denúncia (atrasou ou não) |
| Descrição | Tempo que a FEAM demora para responder a cada requisição e denúncia, contando da chegada, da distribuição para as áreas técnicas, do retorno das áreas técnicas e da resposta por parte do Gabinete da FEAM. |
| Fórmula | Demandas atendidas no Prazo/Total de Demandas |
| unidade de Medida | Percentual |
| Periodicidade de Monitoramento | Bimestral |
| Periodicidade de Avaliação | Anual |
| Polaridade (maior melhor, menor melhor) | Maior Melhor |
| Meta 2020 | 80% |
| MONITORAMENTO | |
| Monitoramento 2º Bimestre | |
| Monitoramento 3º Bimestre | |
| Monitoramento 4º Bimestre | |
| Monitoramento 5º Bimestre | |
| Monitoramento 6º Bimestre | |
| Avaliação 2020 | |

Figura 2 –Modelo de detalhamento de indicador - Planejamento 2020

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

| PRODUTOS CHEFIA DE GABINETE | |
|------------------------------|---|
| Produto/Entrega | P1.1 Plano de Comunicação |
| Descrição | Melhorar a comunicação no âmbito da FEAM, em articulação com a ASCOM, para divulgar melhor nossas ações e atender melhor às demandas de imprensa. |
| Critério de Aceitação | Plano elaborado |
| Fonte de Comprovação | Documento Final |
| Fonte de Dados | Planejamento FEAM e ASCOM |
| Previsão de Entrega | 30/04/2020 |
| Data de Entrega | |
| | NOTA |

Figura 3 –Modelo de detalhamento de produto - Planejamento 2020

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

| P1.10 Elaboração, implementação, monitoramento e relatório do planejamento da FEAM em 2020 | | | | | | | | | | |
|--|--|----------------|------------|------------------|-------------|-------------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| EAP | NOME DA ATIVIDADE | RESPONSÁV | DATA INÍCI | REAL DATA INÍCIO | DATA TÉRMIN | REAL DATA TÉRMINO | STATUS | OBSERVAÇÕES | Orçamento | Ação PPAG |
| 0.0 | P1.10 Elaboração, implementação, monitoramento e relatório do planejamento da FEAM em 2020 | | | | | | | | | |
| 1.0 | Elaboração do Planejamento da FEAM | Leticia e Eder | 20/01/2020 | 20/01/2020 | 21/01/2020 | | Em andamento | | | |
| 1.1 | Elaboração de Metodologia para 1ª Rodada | Leticia e Eder | 20/01/2020 | 20/01/2020 | 21/01/2020 | 21/01/2020 | CONCLUÍDO | | | |
| 1.2 | Realização de Reuniões da 1ª Rodada | Leticia e Eder | 21/01/2020 | 21/01/2020 | 04/02/2020 | | CONCLUÍDO | | | |
| 1.3 | Consolidação dos Dados da 1ª Rodada | Leticia e Eder | 21/01/2020 | 21/01/2020 | 14/02/2020 | | CONCLUÍDO | | | |
| 1.4 | Elaboração de Metodologia para 2ª Rodada | Leticia | 13/02/2020 | 13/02/2020 | 13/02/2020 | 13/02/2020 | CONCLUÍDO | | | |
| 1.5 | Encaminhamento de planilhas da 2ª Rodada | Leticia | 13/02/2020 | 13/02/2020 | 19/02/2020 | | CONCLUÍDO | | | |
| 1.6 | Consolidação dos Dados da 2ª Rodada | Leticia | 13/02/2020 | 13/02/2020 | 02/03/2020 | | CONCLUÍDO | | | |
| 2.0 | Monitoramento 2º Bimestre | Leticia e Eder | 04/05/2020 | | 15/05/2020 | | | | | |
| 2.1 | Realização de Reuniões de Monitoramento | Leticia e Eder | 04/05/2020 | | 08/05/2020 | | | | | |
| 2.2 | Consolidação dos dados das Reuniões | Leticia e Eder | 04/05/2020 | | 11/05/2020 | | | | | |
| 2.3 | Elaboração de Relatório | Leticia e Eder | 11/05/2020 | | 15/05/2020 | | | | | |
| 2.4 | Divulgação de Relatório | Leticia e Eder | 15/05/2020 | | 15/05/2020 | | | | | |
| 3.0 | Monitoramento 3º Bimestre | Leticia e Eder | 01/07/2020 | | 15/07/2020 | | | | | |
| 3.1 | Realização de Reuniões de Monitoramento | Leticia e Eder | 01/07/2020 | | 07/07/2020 | | | | | |
| 3.2 | Consolidação dos dados das Reuniões | Leticia e Eder | 01/07/2020 | | 08/07/2020 | | | | | |
| 3.3 | Elaboração de Relatório | Leticia e Eder | 08/07/2020 | | 15/07/2020 | | | | | |
| 3.4 | Divulgação de Relatório | Leticia e Eder | 15/07/2020 | | 15/07/2020 | | | | | |
| 4.0 | Monitoramento 4º Bimestre | Leticia e Eder | 01/09/2020 | | 16/09/2020 | | | | | |
| 4.1 | Realização de Reuniões de Monitoramento | Leticia e Eder | 01/09/2020 | | 09/09/2020 | | | | | |

Figura 4 –Modelo de cronograma de produto - Planejamento 2020

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

Concluída a pactuação e detalhamento dos produtos e indicadores, a execução do planejamento seria realizada durante o ano, com monitoramento previsto para ocorrer bimestralmente através de reuniões da Presidência e Gabinete com o gerente ou coordenador de cada unidade, estando presente também o respectivo diretor. Esse formato foi adotado para o monitoramento do terceiro, quarto e quinto bimestres. Quanto ao primeiro bimestre, não houve monitoramento pois os primeiros meses do ano foram usados para a elaboração do planejamento. O segundo e o sexto bimestre também fugiram à regra, tendo sido realizado o monitoramento desses períodos pelo repasse das planilhas por e-mail. Apesar dessas diferenças, do segundo ao sexto bimestre, todos os ciclos de monitoramento foram concluídos com a elaboração de um relatório que apresentava a situação da Feam como um todo no tocante ao cumprimento das metas e prazos acordados, seguido por um recorte por unidade, informando as principais atividades desenvolvidas naquele período.

2.2 Aspectos para aprimoramento

Entre os principais pontos positivos indicados pelos gestores sobre o planejamento da Feam em 2020 estão a aproximação da Presidência das unidades que compõem a Fundação, a maior clareza sobre o trabalho que foi desenvolvido e sobre os resultados alcançados pela Feam durante o ano e a maior facilidade de atendimento a demandas externas por informações gerenciais diversas. Apesar dessas vantagens, foram vários os aspectos de melhoria citados, que podem ser enquadrados entre críticas sobre o processo de elaboração do planejamento e

a forma de condução do monitoramento, e críticas às limitações da planilha e à maneira como foi utilizada.

2.2.1. Críticas à forma de conduzir o planejamento e monitoramento:

2.2.1.1. Desalinhamento de informações quanto à metodologia de planejamento

Apesar de ter sido divulgada a intenção da Presidência de se reunir com cada unidade para elaboração do planejamento, não houve um momento prévio de explicação aos gestores de como seriam as reuniões, tão pouco como deveria ser o preenchimento das planilhas elaboradas. Como resultado, houve desproporcionalidade entre as unidades em quesitos como a quantidade de produtos e indicadores acordados e o detalhamento ou não dos produtos em cronogramas. Outra crítica referente a diferenciação entre as unidades está no fato das gerências da Diretoria de Administração e Finanças (Dafi) não terem sido incluídas no planejamento para que também tivessem produtos e indicadores próprios para serem acompanhados.

O desalinhamento foi potencializado pelo fato de tanto o preenchimento final das planilhas de planejamento quanto o primeiro ciclo de monitoramento terem sido realizados via e-mail, de forma que muitas das correções necessárias às informações inseridas nas planilhas só seriam realizadas no segundo semestre do ano, nas reuniões de monitoramento ocorridas a partir do 3º bimestre. Esses elementos explicam a quantidade de correções do relatório desse período em relação aos documentos de apresentação e monitoramento do planejamento elaborados anteriormente.

2.2.1.2. Atrasos para disponibilização dos relatórios de monitoramento

Com exceção dos monitoramentos realizados por e-mail, os relatórios eram elaborados apenas após a conclusão de todas as reuniões das unidades que compunham o planejamento Feam, sendo necessário aproximadamente outras duas semanas após as reuniões para a sua conclusão. Dessa forma, em geral o documento era divulgado um mês depois do período o qual seu conteúdo se referia.

A não definição prévia do formato que seria adotado para o relatório de monitoramento foi um dos fatores que dificultou sua elaboração, assim como o caráter pouco automatizado das planilhas de planejamento elaboradas ao início do ano. Quanto às reuniões, era comum que

tivessem que ser reagendadas, em razão da agenda naturalmente atribulada da Presidência, do Gabinete e dos gestores em geral.

2.2.1.3. Excesso de repasses gerenciais

Entre as principais preocupações dos gestores da Feam está o excesso de tempo demandado para tratar de questões procedimentais de planejamento operacional e tático. Para o nível operacional, alguns dos instrumentos comuns a maioria dos gestores que podem ser citados estão o Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDI) e o Plano de Trabalho Individual (PTI) mensal para o exercício do teletrabalho durante a Emergência em Saúde Pública, ambos elaborados para cada membro da equipe de gestor. Quanto ao nível tático, houve o monitoramento bimestral do planejamento interno adotado naquele ano, os repasses de mesma periodicidade para o Plano de Eficiência Ambiental (PEA) e para o Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento do Plano Plurianual (Sigplan), e os repasses semanais sobre os produtos acordados com o então Secretário de Meio Ambiente, que passou a ser monitorado pela Aest na segunda metade do ano.

2.2.1.4. Esquecimento das decisões pactuadas durante o monitoramento

As reuniões de monitoramento auxiliaram a tomada de várias decisões para viabilizar a continuidade de produtos e processos que as unidades vinham enfrentando dificuldades para a execução, entretanto, a ausência de um mecanismo próprio de registro de todas as decisões tomadas em reunião resultou em esquecimento de alguns acordos, que eram lembrados apenas no encontro de monitoramento do bimestre seguinte.

2.2.1.5. Longa duração das reuniões de monitoramento

As reuniões de monitoramento eram divididas em dois momentos, o primeiro, em que considerações gerais sobre a gestão da equipe que compunha a unidade eram repassados, e o segundo, em que a planilha de monitoramento era preenchida com as atualizações dos indicadores e produtos, conforme o gestor dialogava com o presidente. O primeiro momento, em geral, era breve, com duração aproximada de 15 minutos, o segundo momento, porém, em alguns casos chegou a durar mais de 1 hora e 30 minutos, o que comprometia as demais reuniões agendadas para o dia.

2.2.1.6. Baixa periodicidade de repasses de monitoramento

Apesar de não ter sido uma crítica recorrente, alguns gestores consideram que os repasses bimestrais eram insuficientes para determinados produtos, que apresentavam uma maior sensibilidade temporal e que, portanto, demandavam repasses e tomada de decisões com maior constância. Esse elemento, inclusive, pode ser a causa para a duração longa das reuniões citadas no item anterior, pois seria necessário repassar uma série de acontecimentos pertinentes desses produtos, que ocorreram ao longo do bimestre monitorado.

2.2.2. Críticas à ferramenta utilizada:

2.2.2.1. Repactuação arbitrária de critérios e prazos de entregas

Os campos “Critério de Aceitação” e “Fonte de Comprovação”, utilizados para esclarecer respectivamente as características que o produto a ser entregue deveria conter para ser aceito e o local ou documento que poderia atestar a entrega do produto, foram comumente confundidos entre si durante o preenchimento inicial das planilhas de planejamento. Devido a essa incoerência, houve diversas correções realizadas durante as reuniões de monitoramento, que eram sinalizadas nos relatórios de monitoramento, porém sem um histórico claro de todas as alterações que foram realizadas no detalhamento dos produtos durante o ano.

Essa distorção prejudicou também a aferição coesa da pontuação dos produtos, que era avaliada conforme cumprimento do prazo de entrega. Fosse pela repactuação dos prazos inicialmente estabelecidos, fosse pela alteração de qual seria o critério para aceitação do produto, não houve uniformidade de tratamento para as alterações, o que prejudicou a pontuação geral de algumas unidades da Feam em detrimento de outras.

2.2.2.2. Intervalo desproporcional para pontuação de produtos

Aprofundando a análise referente ao método de pontuação dos produtos acordados, houve críticas quanto a desproporcionalidade do intervalo de dias de atraso e a consequente redução da nota do produto.

| Faixa de Desempenho | |
|----------------------------|-----|
| Realizado em dia | 100 |
| 1 a 5 dias de atraso | 90 |
| 6 a 10 dias de atraso | 80 |
| 10 a 15 dias de atraso | 70 |
| 15 a 30 dias de atraso | 60 |
| Acima de 30 dias de atraso | 0 |

Figura 5 –Faixa de desempenho em relação ao atraso - Planejamento 2020

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

Como demonstrado na figura, havia a redução de 10 pontos para cada 5 dias corridos de atraso na entrega do produto até o limite de 15 dias. O intervalo se altera a partir dos 15 dias de atraso, quando passa a receber 60 pontos o produto entregue até 30 dias de atraso. Por fim, após o limite de 30 dias de atraso, a pontuação é zerada, outro elemento considerado inadequado pelos gestores.

2.2.2.3. Ausência de indicadores de desempenho

Conforme citado anteriormente, os indicadores monitorados eram voltados, em sua maioria, para aferir os fluxos rotineiros de trabalho das unidades da Feam, tal como realização de fiscalizações, análise de recursos de autos de infração, resposta a e-mails, cumprimento de prazo de retorno de demandas da Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG), entre outros. Ou seja, tratava-se de indicadores de produtividade.

No entanto, para avaliação do desempenho dos produtos acordados, o único parâmetro utilizado foi o cumprimento do prazo de entrega. Foi destacado que o prazo, por si só, não sinaliza o bom desenvolvimento do produto.

2.2.2.4. Subutilização dos cronogramas

Diante do não alinhamento quanto à quantidade de produtos detalhados em cronogramas e a forma como esse detalhamento deveria se dar, os cronogramas acabaram não sendo verificados durante as reuniões de monitoramento, tão pouco foram contemplados nos relatórios. Os repasses da execução dos produtos se limitaram a informar os principais marcos cumpridos no período aferido, registrado no campo de “Status”.

2.2.2.5. Ausência de padronização de fluxos comuns

Uma das dificuldades relatadas pelos gestores para a elaboração dos cronogramas de alguns produtos foi o não conhecimento de fluxos que poderiam ser melhor disseminados pelas unidades, como é o caso dos preparativos necessários para iniciar processo licitatório, o envio de demandas para a Assessoria de Comunicação (Ascom) e os procedimentos para edição de normativas como decretos, resoluções conjuntas e instruções de serviço.

3. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO PARA 2021

A proposta de planejamento e monitoramento para 2021 foi elaborada tendo como base as considerações dos gestores apresentadas na seção anterior. Por essa razão, as proposições também serão apresentadas conforme duas categorias: Sugestões à forma de conduzir o planejamento e monitoramento; e Remodelagem da ferramenta utilizada.

3.1 Sugestões à forma de conduzir o planejamento e monitoramento

De forma geral, os moldes de condução do planejamento e monitoramento para 2021 serão semelhantes a 2020. Nesse sentido, o início do ano ainda será reservado para a pactuação e detalhamento de produtos e indicadores específicos para cada unidade da Feam, a serem acordados em reuniões com a Presidência, Gabinete, respectivo diretor, gerente ou coordenador e equipe da unidade. Entretanto, conforme cronograma detalhado no item 3.1.6, esse período de elaboração será restrito ao mês de janeiro e irá englobar todas as unidades, inclusive as gerências da Dafi que não tinham sido contempladas em 2020.

Com a elaboração restrita ao mês de janeiro, será possível considerar o primeiro bimestre de 2021 para o monitoramento. Este, inclusive, manterá a periodicidade bimestral e o formato de reuniões da Presidência com os gestores de cada unidade. Tendo sido feitas essas considerações, seguem as sugestões específicas para melhoria da forma de conduzir o planejamento e monitoramento.

3.1.1. Manual de orientação sobre o planejamento:

Trata-se do presente documento, elaborado com o objetivo de solucionar o desalinhamento de orientações percebido no planejamento de 2020. Vale ressaltar que as proposições aqui registradas também foram apresentadas formalmente em reunião, com a participação dos gestores, no dia 14/12/2020.

3.1.2. Unificação de repasses gerenciais:

A intenção para 2021 é que o planejamento interno da Feam contemple todas as informações gerenciais de nível tático, a saber: Indicadores do PEA; metas físicas do Sigplan; e detalhamento de produtos que porventura sejam acordados com a Secretária para

monitoramento pela Aest. Dessa forma, os gestores terão que passar as informações uma única vez para o Nupro, que além de elaborar o relatório de monitoramento interno padrão, como já costumava ser elaborado em 2020, também irá repassar os dados necessários para os demais instrumentos de gestão. Quanto aos instrumentos mais operacionais, como PGDI e PTI, seguirão sob responsabilidade de cada gestor junto a sua equipe.

3.1.3. Memória de reunião:

Ao final de cada reunião de monitoramento, todas as decisões que foram acordadas serão registradas em aba específica da planilha da unidade, que servirá como memória de reunião e garantirá que as informações não fiquem espalhadas entre as atualizações dos produtos e indicadores, conforme ocorria em 2020. Além disso, levando em consideração que diretores, chefia de gabinete e presidente possivelmente acordarão compromissos registrados em mais de uma memória de reunião, ser-lhes-á disponibilizado o compilado de memórias de reunião daquele bimestre, após terem sido realizadas todas as reuniões do ciclo de monitoramento.

3.1.4. Preenchimento prévio de planilha:

Para reduzir a duração das reuniões de monitoramento e para que o tempo destinado às reuniões seja aproveitado ao máximo para deliberações entre gestor e presidente, os gestores ficarão responsáveis por preencher a planilha de monitoramento com a atualização das informações do bimestre antes do encontro com o presidente. O preenchimento prévio também será necessário para garantir que os dados do PEA e do Sigplan sejam todos encaminhados dentro do prazo estipulado, respectivamente, pela Semad e pela Seplag. Isso pois caso o preenchimento se desse apenas durante as reuniões, como ocorria em 2020, a disponibilidade desses dados estaria sujeita à inconstância dos reagendamentos de reunião, que são comuns levando em conta a quantidade de compromissos do presidente e dos gestores.

3.1.5. Reunião de Direx Ampliada:

Para ampliar o contato entre gestores e presidência e, conseqüentemente, possibilitar repasses mais frequentes da situação de alguns produtos, será retomada a prática de reuniões de Direx Ampliada, que conta com a participação não apenas dos diretores, chefia de gabinete e presidente, mas também dos gerentes e, caso o presidente julgue relevante, dos coordenadores. A intenção é que esses encontros ocorram também uma vez por bimestre, de forma intercalada com as reuniões de monitoramento.

Para ficar mais claro, deve-se ter em consideração que as reuniões de monitoramento sempre ocorrem em meses ímpares, para tratar dos acontecimentos dos dois meses anteriores. Por exemplo, em março é averiguada a execução do planejamento de janeiro e fevereiro; em maio se verifica a execução do planejado para os meses de março e abril, e assim sucessivamente. Dessa forma, a reunião de Direx Ampliada se daria em meses pares, como fevereiro e abril, preferencialmente no início do mês, para que não ocorra próxima ao período em que já se iniciariam novas reuniões de monitoramento.

3.1.6. Anexo de entregas extraordinárias:

Durante 2020, algumas unidades tiveram demandas extraordinárias que poderiam ser consideradas novos produtos, mas que, no entanto, não foram inclusos no planejamento. Essa opção se deu devido ao receio que o aumento na quantidade total de produtos pudesse interferir na comparabilidade entre os relatórios de monitoramento até então elaborados.

Considerando que, de fato, nem todas as demandas para um ano se apresentam de forma clara em seus primeiros meses, foi sugerido que em 2021 eventuais novos produtos fossem inclusos nas planilhas de planejamento de cada unidade no decorrer do ano, mas que o registro destes no relatório de monitoramento se desse em anexo específico, de forma que ainda seja possível manter a comparabilidade dos relatórios, sem que se deixe de registrar as novas demandas atendidas pela Feam.

3.1.7. Cronograma de Pactuação:

Conforme explicado anteriormente, a pactuação dos produtos e indicadores de cada unidade para 2021 se dará em janeiro. Para tanto, será seguido o cronograma a seguir:

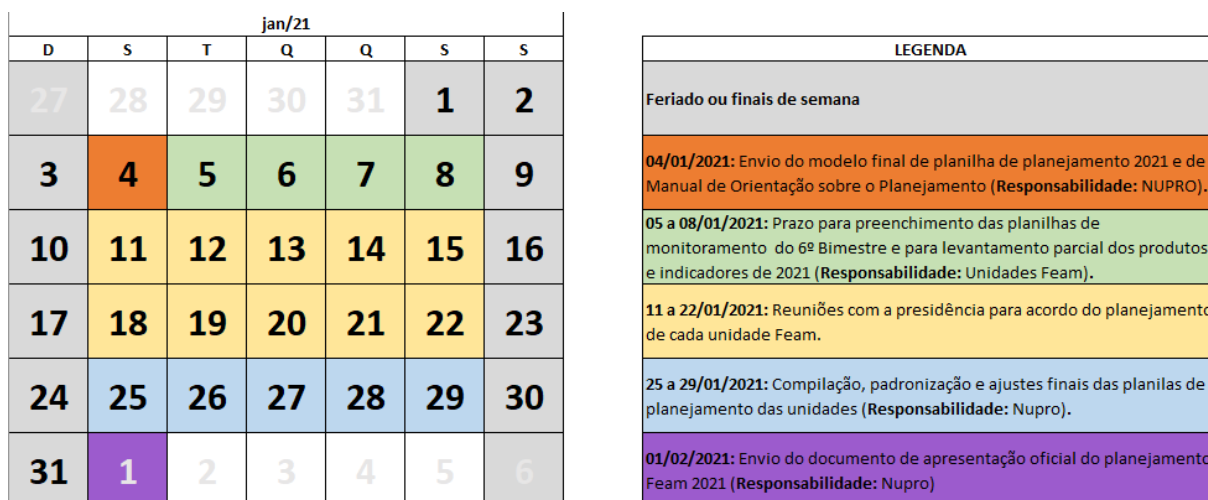


Figura 6 – Cronograma de pactuação - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

Diferentemente de 2020, em 2021 será disponibilizada a planilha definitiva para pactuação do planejamento da unidade, a ser preenchida previamente pelo gestor responsável com base neste Manual, durante a primeira semana do mês. Apesar de desejável, não é necessário que o gestor preencha todos os campos da planilha de 2021 nesta primeira semana, o mais importante é já ter registrado o título e descrição dos indicadores e produtos que o gestor considera que deverão ser executados e acompanhados durante o ano. O preenchimento da planilha do monitoramento do 6º bimestre de 2020, que se dará no mesmo período, também poderá ajudar nessa tarefa, levando em consideração que produtos não finalizados em 2020 podem ser inclusos no planejamento de 2021 e muitos dos indicadores também podem ser mantidos para acompanhamento no novo ano.

As reuniões com o presidente se darão na segunda e terceira semana do mês. A intenção é que as expectativas do gestor, já apresentadas no preenchimento prévio da planilha, possam ser alinhadas às expectativas da alta direção. Durante a reunião a planilha será editada conforme o que for acordado, podendo incluir ou suprimir produtos e indicadores. Também será analisado o detalhamento dos produtos e indicadores, especialmente o critério de aceitação e a previsão de entrega para os primeiros, e a fórmula e metas bimestral e anual para os segundos. Ao final da reunião, será validado também qual produto deverá ser detalhado em cronograma e se haverá indicadores de desempenho estipulados para este produto.

Por fim, durante a última semana do mês, o Nupro ficará encarregado de revisar todas as planilhas para acionar os gestores em caso de alguma inconsistência. Também nesta semana os produtos e indicadores serão agrupados conforme o objetivo estratégico ao qual estão relacionados, recebendo a devida codificação que facilitará a apresentação do planejamento da Feam e a elaboração dos relatórios de monitoramento.

3.2 Remodelagem da ferramenta utilizada

Para atender as propostas de melhoria do planejamento Feam para 2021, foi necessário readequar diversos campos da planilha utilizada em 2020. Nos itens a seguir, será apresentada cada aba que irá compor a nova planilha. Em todos os casos, haverá imagens que ilustrem a exposição.

Necessário informar também que, para cada aba, há um conjunto de células protegidas para evitar edições indesejadas, regra geral as células que tenham coloração de fundo verde. A proteção se destina principalmente a evitar a desconfiguração da planilha e de suas fórmulas. Levando em consideração a transparência e a gestão do conhecimento, a senha para edição das células protegidas é “feam2021”. Orienta-se, porém, que os gestores não busquem editar células protegidas e, se o fizerem, que comuniquem ao Nupro qual foi e por qual razão se deu a edição.

3.2.1. Aba 1: Mapa Estratégico:

A primeira aba da planilha apresenta o Mapa Estratégico do Sisema, elaborado pela Aest. Apesar de não contar com nenhum campo para preenchimento dos gestores e de todas as células estarem protegidas, essa aba é de grande relevância por demonstrar que o planejamento tático de cada unidade deve estar alinhado ao planejamento estratégico do Sisema. Inclusive, em outras abas é necessário indicar a relação do produto ou indicador com um dos objetivos estratégicos que estão listados no Mapa Estratégico, razão pela qual essa aba também serve para consulta do gestor a esses objetivos.



Figura 7 – Mapa Estratégico do Sisema

Fonte: Assessoria Estratégica da Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

Em resumo, o Mapa Estratégico é lido de baixo para cima, tendo como base os valores que estruturam a atuação do Sisema e como topo a visão e missão que se busca alcançar no longo prazo. Como o nome indica, o corpo do Mapa Estratégico indica o caminho a ser seguido para o alcance da missão e visão e se divide em 4 eixos, que partem dos aspectos mais internos do Sisema (Recursos e Processos Internos) até os mais externos (Governança e Resultados para a Sociedade). Cada eixo apresenta pilares, que por sua vez trazem um ou mais objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos devem guiar as ações dos órgãos que compõem o Sisema, razão pela qual os produtos e indicadores do planejamento interno da Feam devem contribuir, mesmo que indiretamente, para o alcance de ao menos um dos objetivos.

3.2.2. Aba 2: Indicadores:

A segunda aba apresenta dez quadros idênticos para detalhamento e monitoramento de indicadores, a serem preenchidos conforme o número de indicadores pretendidos para a unidade. Não é obrigatório que todas as unidades tenham indicadores, em 2020, por exemplo,

a Gerência de Avaliação Ambiental e Desenvolvimento Territorial (Geaad), o Núcleo de Sustentabilidade, Energia e Mudanças Climáticas (Nusemc) e o Nupro não acompanharam indicador algum. Entretanto, caso a unidade apresente processos rotineiros que consumam tempo de trabalho considerável da equipe, é indicado que haja um ou mais indicadores que quantifiquem a produtividade deste processo.

Além dos indicadores de produtividade, pode haver também indicadores de desempenho referentes à execução dos produtos acordados para a unidade. Conforme será melhor explicado no item 3.2.4, um dos produtos da unidade deverá ser detalhado em cronograma de atividades. Para este produto, é recomendado que haja indicador de desempenho específico, para além do cumprimento da previsão de entrega, que já é avaliado para os produtos de forma geral.

Levando em consideração a divisão adotada em 2020 entre indicadores contínuos, que deviam manter o alcance da meta durante todos os bimestres de monitoramento, e indicadores cumulativos, cujos resultados bimestrais eram somados para o alcance da meta anual, são apresentadas duas figuras a seguir. Cada uma exemplifica como seria o preenchimento desses dois tipos de indicadores na planilha proposta para 2021.

| | | | | |
|--|--|--------------------|-------------------|--|
| Objetivo Estratégico | P1. Atender as demandas dos cidadãos usuários com eficiência e agilidade | | | |
| Indicador | P1.11 - Taxa de análise técnica de pareceres de auto de infração | | | |
| Descrição | Há 66 processos de autos de infração sob responsabilidade da Geres, para os quais foi estabelecido prazo de 90 dias para conclusão de análise, contados a partir da publicação da Portaria FEAM nº 657/2020, prorrogáveis por mais 60 dias. O indicador será utilizado para assegurar o cumprimento desse prazo. | | | |
| Âmbito de Acompanhamento | Monitoramento Interno | | | |
| Ação do PPAG | | | | |
| Fórmula | (Nº de pareceres técnicos finalizados/Total de processos) X 100 | | | |
| Unidade de Medida | % | | | |
| Fonte de Dados e Comprovação | Planilha "XXXXX" de acompanhamento de processos SEI da Geres | | | |
| Polaridade | Positiva - Maior melhor | | | |
| Meta Bimestral | 16,60% | | | |
| Meta Anual | 100,00% | | | |
| Período | Numerador | Denominador | Percentual | Observações |
| Monitoramento 1º Bimestre | 9 | 66 | 13,64% | |
| Monitoramento 2º Bimestre | 32 | 66 | 48,48% | |
| Monitoramento 3º Bimestre | 22 | 66 | 33,33% | |
| Monitoramento 4º Bimestre | 0 | 66 | 0,00% | (18/09): Prazos Processuais estiveram suspensos até o dia 15/09, razão pela qual durante o 4º bimestre não foi dada prioridade a esse indicador. |
| Monitoramento 5º Bimestre | 0 | 66 | 0,00% | (09/11): Durante o bimestre, foi dado prioridade a outros autos de infração, do SEI. Os três processos remanescentes desse indicador, que são físicos, estão com o prazo próximo ao fim, razão pela qual voltarão a ser priorizados. |
| Monitoramento 6º Bimestre | 3 | 66 | 4,55% | |
| Alcance em relação à meta anual | 66 | 66 | 100,00% | |

Figura 8 – Modelo de detalhamento de indicador cumulativo - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

| | | | | | |
|-------------------------------------|---|------------------|--------------------|-------------------|--|
| Objetivo Estratégico | P1. Atender as demandas dos cidadãos usuários com eficiência e agilidade | | | | |
| Indicador | P1.I2 - Taxa de resposta de e-mails referentes ao Sistema MTR recebidos entre novembro de 2019 e outubro de 2021 | | | | |
| Descrição | O Sistema MTR passou a ser obrigatório em outubro de 2019 e é esperado que uma grande quantidade de e-mails com dúvidas sobre utilização do sistema seja recebida pela Geres. Por meio deste indicador, será averiguado o retorno das demandas enviadas ao e-mail mtr.feam@meioambiente.mg.gov.br entre novembro de 2019 e outubro de 2020. | | | | |
| Âmbito de Acompanhamento | Monitoramento Interno | | | | |
| Ação do PPAG | | | | | |
| Fórmula | $(N^{\circ} \text{ de e-mails enviados} / \text{Total de e-mails recebidos}) \times 100$ | | | | |
| Unidade de Medida | % | | | | |
| Fonte de Dados e Comprovação | E-mail - mtr.feam@meioambiente.mg.gov.br | | | | |
| Polaridade | Positiva - Maior melhor | | | | |
| Meta Bimestral | 80% | | | | |
| Meta Anual | 80% | | | | |
| | Período | Numerador | Denominador | Percentual | Observações |
| | Monitoramento 1º Bimestre | 2412 | 3940 | 61,22% | |
| | Monitoramento 2º Bimestre | 2524 | 1213 | 208,08% | |
| | Monitoramento 3º Bimestre | 1302 | 1231 | 105,77% | |
| | Monitoramento 4º Bimestre | 1902 | 1757 | 108,25% | (18/09): Prazos Processuais estiveram suspensos até o dia 15/09, razão pela qual durante o 4º bimestre não foi dado prioridade a esse indicador. |
| | Monitoramento 5º Bimestre | 1174 | 1197 | 98,08% | (09/11): Durante o bimestre, foi dado prioridade a outros autos de infração, do SEI. Os três processos remanescentes desse indicador, que são físicos, estão com o prazo próximo ao fim, razão pela qual voltarão a ser priorizados. |
| | Monitoramento 6º Bimestre | 24 | 0 | | |
| | Alcance em relação à meta anual | 9338 | 9338 | 100,00% | |

Figura 9 – Modelo de detalhamento de indicador contínuo - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

A parte superior dos quadros, composta pelos campos que vão do “Objetivo Estratégico” à “Meta Anual” deverão ser preenchidos em janeiro, durante a elaboração do planejamento. A parte inferior é destinada ao monitoramento e será preenchida no decorrer do ano, com o registro dos valores alcançados a cada bimestre. Vale destacar que, em 2020, havia uma célula única para registro do resultado do indicador para cada bimestre, de tal forma que informações como números absolutos que compunham o indicador ou observações sobre o alcance da meta eram inseridos à parte do quadro, ou na forma de notas fixadas às células da planilha. Por essa razão, a nova planilha apresenta campos específicos para os números que compõem o numerador e denominador do indicador e para observações. No caso de indicadores cuja fórmula não envolva uma razão nesses moldes, o Nupro poderá ser acionado para adaptar o formato.

Cabe destacar ainda que a coluna “Percentual” e a linha “Alcance em relação à meta anual” contêm fórmulas que calculam o resultado conforme o preenchimento das células que estão nas colunas “Numerador” e “Denominador”. Por essa razão, estão protegidas. Estão protegidas também as demais células padronizadas dos quadros, que são as células de fundo verde.

Por fim, segue breve descrição de como deve ser o preenchimento dos campos da parte superior dos quadros de indicadores:

- **Objetivo Estratégico:** Lista Suspensa. Deve-se optar por um único objetivo dentre as opções do Mapa Estratégico do Sisema. Há indicadores que se relacionam com mais de um objetivo estratégico, no entanto, o gestor deve optar por aquele que em sua opinião mais se relaciona com a motivação de se acompanhar aquele indicador.

| Eixo | Objetivos Estratégicos |
|---------------------------------|--|
| Rs- Resultados para a Sociedade | Rs1. Promover a melhoria da qualidade ambiental |
| | Rs2. Estabelecer políticas públicas visando ao desenvolvimento sustentável |
| | Rs3. Aprimorar os instrumentos de gestão ambiental |
| G- Governança | G1. Ampliar e fortalecer canais de transparência e diálogo com a sociedade |
| | G2. Aprimorar a comunicação interna |
| | G3. Promover parcerias para atuação integrada e intercâmbio de conhecimento |
| | G4. Fortalecer o alinhamento institucional para efetivação das políticas públicas de meio ambiente |
| P- Processos Internos | P1. Atender as demandas dos cidadãos usuários com eficiência e agilidade |
| | P2. Otimizar continuamente os processos-chave do Sisema |
| | P3. Efetivar a gestão integrada da informação |
| | P4. Implementar práticas de gestão do conhecimento no Sisema |
| R- Recursos | R1. Promover a transformação digital dos processos e serviços |
| | R2. Implementar políticas de valorização e o desenvolvimento permanente dos servidores |
| | R3. Prover estrutura adequada para o desenvolvimento das atividades |

Figura 10 - Lista suspensa de objetivos estratégicos do Sisema - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

- **Indicador:** Campo para inserção do nome do indicador. Em 2020, alguns indicadores apresentavam títulos genéricos, como “Fiscalizações”, que poderiam ser substituídos por nomes mais claros e definidos, como “Número de fiscalizações de barragens de mineração”. Além disso, números absolutos, como no exemplo dado, podem ser utilizados como indicadores, porém, sugere-se que, quando possível, sejam utilizados indicadores compostos, como taxas e índices.

Quanto à numeração que acompanha o nome do indicador, conforme cronograma apresentado na seção 3.1.7, será preenchida pelo Nupro durante a última semana de janeiro, quando serão agrupados e codificados todos os produtos e indicadores da Feam, conforme o alinhamento com os objetivos estratégicos.

- **Descrição:** Campo para maior detalhamento do indicador. Especialmente no caso de indicadores de produtividade, que buscam quantificar fluxos rotineiros, é desejável que se contextualize o processo em questão, para que mesmo um indivíduo que não esteja familiarizado com o trabalho da unidade compreenda o indicador. Neste campo

também pode ser descrito alguma especificidade temporal do indicador, como na figura 9, em que a apuração se deu para e-mails recebidos entre novembro de 2019 e outubro de 2020.

- Âmbito de Acompanhamento: Lista Suspensa. Campo destinado a informar se o indicador também é apurado para outros instrumentos de gestão, além do planejamento interno da Feam.

| Âmbito de Acompanhamento |
|---------------------------------------|
| Monitoramento Interno |
| Monitoramento Interno + PEA |
| Monitoramento Interno + Sigplan |
| Monitoramento Interno + PEA + Sigplan |

Figura 11 - Lista suspensa de âmbito de acompanhamento - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

- Ação do PPAG: Lista Suspensa. Campo que deve ser preenchido apenas caso o indicador faça parte das metas físicas de alguma das ações da Feam no Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), monitorado pelo Sigplan.

| Ação do PPAG |
|--|
| 4237 - GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS |
| 4238 - QUALIDADE DO AR, DO SOLO E DOS EFLUENTES LIQUIDOS INDUSTRIAIS |
| 4240 - PREVENÇÃO DE ACIDENTES E PLANEJAMENTO TERRITORIAL |
| 4242 - SUSTENTABILIDADE, ENERGIA E MUDANÇAS CLIMÁTICAS |
| 4274 - RECUPERAÇÃO DE ÁREAS DEGRADADAS E CONTAMINADAS |

Figura 12 - Lista suspensa de ação do PPAG - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

- Fórmula: Indicação das grandezas matemáticas que serão mensuradas pelo indicador e a forma como se relacionam. No caso de taxas, a fórmula será a razão entre uma parcela e o todo de uma mesma grandeza, multiplicado por 100; no caso de indicadores simples, mensurados por valores absolutos, basta informar “Nº total de”

seguido pela grandeza que se deseja quantificar, como “Nº total de reuniões do Comitê X” por exemplo.

- Unidade de Medida: Está relacionado à fórmula. No caso de taxas, a unidade de medida será sempre percentual; no caso de indicadores simples, basta informar “Unidade de” seguido pelo que se deseja quantificar, como “Unidade de fiscalização” por exemplo.
- Fonte de Dados e Comprovação: Muitos dos indicadores monitorados em 2020 eram mensurados pelos gestores de cada unidade por ferramentas internas da equipe, como uma planilha específica ou algum sistema. A intenção de se adicionar esse campo para o planejamento de 2021 é aumentar a transparência da origem dos dados informados e possibilitar também que, caso seja necessário, as ferramentas utilizadas internamente pelas equipes sejam aprimoradas para facilitar a contabilização dos dados pelo gestor.
- Polaridade: Lista suspensa. Em 2020 não houve indicadores de polaridade negativa, entretanto, como novos indicadores podem ser sugeridos para monitoramento em 2021, é relevante que se deixe claro se o desejo é que haja a redução ou o aumento do número apurado.

| Polaridade |
|-------------------------|
| Positiva - Maior melhor |
| Negativa - Menor melhor |

Figura 13 - Lista suspensa de polaridade - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

- Meta Bimestral: Campo para que seja informada a expectativa de cumprimento da meta para cada período de monitoramento do planejamento. Essa informação é relevante especialmente para os indicadores que também estão atrelados ao PEA ou ao Sigplan, visto que o não alcance das metas bimestrais nestes instrumentos devem ser acompanhados de justificativa.

De forma geral, como ilustrado pela figura 8, os indicadores cumulativos terão como meta bimestral 1/6 do valor estipulado para a meta anual; já os indicadores contínuos conforme figura 9, terão meta bimestral e anual iguais. Entretanto, havendo casos excepcionais em que as metas bimestrais variam de um bimestre para outro, será

possível definir a melhor forma de demonstrar essa característica na planilha durante a reunião de pactuação do planejamento da unidade em questão.

- **Meta Anual:** Expectativa de resultado a ser alcançado ao final de 2021. Deve ser definida levando em consideração o histórico de produtividade de anos anteriores e será validada apenas pelo presidente, durante as reuniões de pactuação.

3.2.3. Aba 3: Produtos:

A terceira aba apresenta dez quadros idênticos para detalhamento e monitoramento de produtos, a serem preenchidos conforme o número de produtos pretendidos para a unidade. Não é obrigatório que todas as unidades tenham produtos, em 2020, por exemplo, o planejamento do Núcleo de Autos de Infração (NAI) consistia apenas em indicadores. Entretanto, da maior parte das unidades da Feam é esperado a realização de produtos em 2021.

| | | |
|----------------------------------|---|-----------|
| Objetivo Estratégico | P4. Implementar práticas de gestão do conhecimento no Sisema | NOTA |
| Produto/Entrega | P4.P1 - Relatório de avaliação do Planejamento da Feam em 2020 | 60 |
| Descrição | Produto servirá tanto como registro da metodologia de planejamento e monitoramento utilizado em 2020, com indicação das práticas que foram bem-sucedidas e daquelas que necessitam de melhoria ou correção, quanto como demonstrativo dos resultados alcançados pelas unidades da Feam em 2020, compilando as informações de todos os relatórios de monitoramento elaborados durante o ano. | |
| Critério de Aceitação | Disponibilização do relatório em processo SEI compartilhado com demais unidades da Feam | |
| Previsão de Entrega | 29/01/2021 | |
| Previsão - 1ª Repactuação | 26/02/2021 | |
| Previsão - 2ª Repactuação | 31/03/2021 | |
| Status | CONCLUÍDO | |
| Observações | 12/01: Devido à demanda apresentada pela CGE para elaboração do Relatório de Gestão da Feam até o fim de janeiro, não foi possível priorizar o produto P4.P1, razão pela qual o presidente aceitou a repactuação do prazo de entrega. 10/02: Em razão de licença médica, o servidor responsável pelo produto não poderia cumprir o prazo repactuado. Presidente concordou em redefinição da data de entrega para final de março. | |
| Data de Entrega | 15/03/2021 | |

Figura 14 - Modelo de detalhamento de produto - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

Vale frisar que o conceito de produto para fins deste planejamento é toda entrega concreta, que seja resultado de um conjunto de atividades não contínuas e que possam ser planejadas para conclusão dentro de um prazo estimado. Devido ao caráter temporal, em 2020 a avaliação dos produtos se deu conforme o cumprimento do prazo estipulado. Em 2021, a avaliação pelo prazo permanece, porém com novos intervalos de pontuação e regras claras para repactuação de prazo, trazidas na própria aba de produtos, conforme a figura a 15. A figura 14 também apresenta exemplo hipotético de produto que obteve nota conforme novas regras de repactuação de prazos.

| DESEMPENHO DOS PRODUTOS - PLANEJAMENTO FEAM 2021 | | | | | |
|---|-----|--|----|--|----|
| Faixa de Desempenho - 2021 | | Faixa de Desempenho - 2021 1ª Repactuação | | Faixa de Desempenho - 2021 2ª Repactuação | |
| Realizado em dia | 100 | Realizado em dia | 80 | Realizado em dia | 60 |
| 1 a 5 dias úteis de atraso | 90 | 1 a 5 dias úteis de atraso | 70 | 1 a 5 dias úteis de atraso | 50 |
| 6 a 10 dias úteis de atraso | 80 | 6 a 10 dias úteis de atraso | 60 | 6 a 10 dias úteis de atraso | 40 |
| 10 a 15 dias úteis de atraso | 70 | 10 a 15 dias úteis de atraso | 50 | 10 a 15 dias úteis de atraso | 30 |
| 16 a 20 dias úteis de atraso | 60 | 16 a 20 dias úteis de atraso | 40 | 16 a 20 dias úteis de atraso | 20 |
| 21 a 25 dias úteis de atraso | 50 | 21 a 25 dias úteis de atraso | 30 | Acima de 20 dias úteis de atraso | 10 |
| 26 a 30 dias úteis de atraso | 40 | 26 a 30 dias úteis de atraso | 20 | Não entregue em 2021 | 0 |
| 31 a 35 dias úteis de atraso | 30 | Acima de 30 dias úteis de atraso | 10 | | |
| 36 a 40 dias úteis de atraso | 20 | Não entregue em 2021 | 0 | | |
| Acima de 40 dias úteis de atraso | 10 | | | | |
| Não entregue em 2021 | 0 | | | | |
| REGRAS PARA REPACTUAÇÃO | | | | | |
| 1 - Permitida apenas com aprovação do Presidente ; | | | | | |
| 2- Pedido e aprovação devem ser realizados com antecedência mínima de 15 dias corridos do prazo de entrega acordado; | | | | | |
| 3- Caso se trate de primeira repactuação, será permitido que o pedido e aprovação sejam feitos fora do prazo de 15 dias de antecedências. Nessa situação, porém, será considerada a faixa de desempenho de 2ª Repactuação (60 como pontuação máxima) e não será permitido novo pedido de repactuação. | | | | | |

Figura 15 - Faixa de desempenho em relação ao atraso - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

Considerando também que potenciais atrasos serão contabilizados em dias úteis, para facilitar o cálculo foi incluída na aba uma calculadora de dia úteis, demonstrada na figura 15. Para utilizá-la, basta preencher as células brancas com as respectivas datas para que apareça a diferença em dias úteis a ser considerada para pontuação.

| CALCULADORA DE DIAS ÚTEIS | |
|---------------------------|------------|
| Previsão de Entrega: | 05/04/2021 |
| Data de Entrega: | 26/04/2021 |
| Dias úteis: | 15,00 |

Figura 16 - Calculadora de dias úteis - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

Por fim, para melhor explicar cada campo do quadro de detalhamento de produto, demonstrado pela figura 14, seguem as considerações item por item:

- **Objetivo Estratégico:** Lista Suspensa. Deve-se optar por um único objetivo dentre as opções do Mapa Estratégico do Sisema. Há produtos que se relacionam com mais de um objetivo estratégico, no entanto, o gestor deve optar por aquele que em sua opinião mais se relaciona com os resultados esperados da entrega daquele produto.

O conjunto de objetivos estratégicos presentes na lista suspensa está demonstrado na figura 10.

- Produto/Entrega: Campo para inserção do nome do produto. Deve ser claro, preferencialmente curto e, em geral, consiste em substantivos. Alguns dos produtos em 2020 tinham títulos redigidos como verbos no infinitivo, no entanto, esse formato é mais adequado para indicar objetivos ou atividades.

Quanto à numeração que acompanha o nome do produto, conforme cronograma apresentado na seção 3.1.7, será preenchida pelo Nupro durante a última semana de janeiro, quando serão agrupados e codificados todos os produtos e indicadores da Feam, conforme o alinhamento com os objetivos estratégicos.

- Descrição: Campo para maior detalhamento do produto. É desejável que seja apresentado o contexto no qual a demanda por aquele produto está inserida e a função que aquele produto irá exercer, dessa forma, mesmo um indivíduo que não esteja familiarizado com o trabalho da unidade poderá compreender do que se trata a entrega.
- Critério de Aceitação: Deve ser informado qual marco que define que aquele produto está concluído, como a aprovação de um dirigente registrada por e-mail, o encerramento de um processo SEI, a publicação de determinado conteúdo no Diário Oficial ou site da Feam, entre outros. Caso já não tenha sido informado no campo “Descrição”, deve-se indicar também quais características são esperadas para o produto concluído.
- Previsão de Entrega: Data prevista para cumprimento do critério de aceitação, ou seja, para considerar o produto concluído. Deve ser acordada com o presidente durante a reunião de validação do planejamento da unidade, na segunda ou terceira semana do mês de janeiro, conforme cronograma do item 3.1.7.
- Previsão – 1ª Repactuação: Campo destinado para registro de nova previsão de entrega, caso seja necessário repactuação com o presidente, nos moldes das regras presentes na figura 15. Portanto, esse campo **não** deve ser preenchido em janeiro e provavelmente permanecerá em branco durante todo o ano de 2021 para a maior parte dos produtos.

- Previsão – 2ª Repactuação: Campo destinado para registro de nova previsão de entrega, caso seja necessária uma segunda repactuação com o presidente, nos moldes das regras presentes na figura 15. Portanto, esse campo **não** deve ser preenchido em janeiro e provavelmente permanecerá em branco durante todo o ano de 2021 para a maior parte dos produtos.
- Status: Lista Suspensa, composta pelas seguintes opções:

| STATUS DO PRODUTO | SIGNIFICADO |
|-------------------|--|
| NÃO INICIADO | Produto com previsão de entrega futura, mas cuja programação de início é para meses posteriores à data atual. |
| INICIADO | Produto cujas atividades já estão em andamento e cujo prazo para conclusão seja posterior à data atual. |
| ATRASADO | Produto que tinha prazo de entrega anterior à data atual, mas que ainda não foi finalizado. |
| PARALISADO | Produto que por razão superveniente não se encontra mais em andamento, mas que há possibilidade de retomada ainda em 2021. |
| CANCELADO | Produto em que não há mais perspectiva de entrega para 2021. |
| CONCLUÍDO | Produto finalizado, que recebe nota maior conforme menor for o atraso de sua conclusão em relação ao prazo estipulado previamente. |

Figura 17 - Lista suspensa de status do produto - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

Em 2020, o campo “Status” era preenchido durante as reuniões de monitoramento com todas as informações pertinentes referentes as atualizações do produto no bimestre em análise. Em 2021, essas informações deverão ser registradas no campo “Observações”, para que o campo “Status” possa indicar exclusivamente a situação geral do produto, como é mais adequado para esse termo.

- Observações: Conforme indicado anteriormente, esse campo se destina ao registro de todas as informações pertinentes referentes à execução das atividades relacionadas ao produto, ou até mesmo a acontecimentos posteriores a sua conclusão. Por ter finalidade atrelada ao monitoramento, esse campo pode ser deixado em branco durante a elaboração do planejamento em janeiro.
- Data de Entrega: Esse campo é destinado ao registro da data em que efetivamente o produto foi entregue, considerado o critério de aceitação. Por essa razão, permanecerá em branco até que o produto seja encerrado.

- Nota: Lista Suspensa. A pontuação do produto será registrada apenas quando este for entregue ou caso seja considerado cancelado, e se dará conforme regras expostas na figura 15.

3.2.4. Aba 4: Cronograma:

Quanto à quarta aba, devido ao desalinhamento da quantidade de cronogramas que deveriam ser elaborados e a subutilização dessas ferramentas em 2020, para 2021 foi definido que, salvo em casos acordados com o presidente, cada unidade terá que detalhar apenas um de seus produtos no cronograma. Por ser apenas um cronograma por unidade, será mais viável que a ferramenta seja mantida atualizada pelos gestores durante o ano e que possa também ser analisada durante as reuniões e pelos relatórios de monitoramento.

Deve ser dada preferência ao produto de maior relevância ou complexidade da unidade, pois a ferramenta servirá justamente para planejar com maior nível de detalhe e controle as atividades necessárias para o cumprimento da entrega. Há a possibilidade desses produtos detalhados em cronogramas serem acompanhados também pela Aest, no âmbito da execução e monitoramento do planejamento estratégico do Sisema. Além disso, conforme citado durante a explicação da aba de “Indicadores”, é recomendado que haja algum indicador de desempenho atrelado a este produto, para que não possa ser avaliado apenas em função do cumprimento do prazo acordado.

| CÓDIGO - NOME DO PRODUTO | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------------|-------------|-----------|-----------|
| EA | NOME DA ATIVIDADE | RESPONSÁVEL | DATA INÍCIO | DATA TÉRMINO | DATA INÍCIO | DATA TÉRMINO | STATUS | PRAZO REMANESCENTE | OBSERVAÇÕES | Orçamento | Ação PPAG |
| 0.0 | CÓDIGO - NOME DO PRODUTO | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 1.0 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 1.1 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 1.2 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 1.3 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 1.4 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 1.5 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 1.6 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 1.7 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 1.8 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 1.9 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 1.10 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 2.0 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 2.1 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 2.2 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 2.3 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 2.4 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 2.5 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 2.6 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 2.7 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 2.8 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 2.9 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 2.10 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 3.0 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 3.1 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 3.2 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 3.3 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |
| 3.4 | | | | | | | NÃO INICIADO | 0 | | | |

Figura 18 –Modelo de cronograma de produto - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

As linhas em verde claro deverão ser preenchidas com as informações de uma macroatividade, cujo nome deve ser redigido com substantivos, como por exemplo “Relatório Intermediário”. As linhas brancas são para as atividades que estão ligadas a

execução da macroatividade e devem ser escritas com verbos no infinitivo, como por exemplo “Realizar reunião de alinhamento das equipes”.

Para o modelo, há 10 linhas de macroatividades, cada qual seguida por 10 linhas das respectivas atividades que as compõem, entretanto, não é necessário que todas sejam preenchidas. Havendo necessidade de incluir mais linhas, seja para macroatividades ou para atividades comuns, deve-se buscar apoio do Nupro, para que as edições mantenham a padronização dos demais cronogramas.

Algumas colunas devem ser preenchidas durante a elaboração do planejamento, em janeiro, são elas: **“Nome da Atividade”**; **“Responsável”**; **“Data Início Planejado”**; **“Data Término Planejado”**; **“Orçamento”**; e **“Ação PPAG”**. No caso das duas últimas, são preenchidas apenas caso o produto envolva o uso de recursos, nesse caso, deve ser indicado o valor previsto no Orçamento e a qual ação do PPAG está atrelado aquele gasto. Também vale destacar que na coluna de “Responsável”, o ideal é que se indique nominalmente os servidores que ficarão responsáveis pela atividade em questão, entretanto, caso se trate de responsabilidade de outras unidades, pode ser indicado apenas o nome da unidade. Ressalta-se ainda que, no caso das macroatividades, a data de início planejado deve ser igual à data de início planejado da primeira atividade que a compõe, já a data de término planejado deve ser igual à data de término planejado da última atividade que a compõe.

Além disso, o ideal é que o que for definido no cronograma em janeiro, não seja alterado posteriormente. Entretanto, caso por questões supervenientes seja necessário readequar as atividades e prazos definidos inicialmente, é necessário que a alteração seja informada ao Nupro e ao presidente, preferencialmente em reunião de monitoramento, para que seja verificado a melhor forma de realizar as alterações.

Outras colunas serão preenchidas apenas no decorrer da execução do planejamento e de seu monitoramento, são elas: **“Data Início Real”**; **“Data Término Real”**; e **“Observações”**. Não há necessidade de preenchimento de observações para todas as atividades, mas é desejável que se utilize desse campo para justificar atividades em atraso ou que foram canceladas.

As colunas **“Status”** e **“Prazo Remanescente”** serão preenchidas automaticamente conforme se insira informações a respeito das datas de início e término de cada atividade e, por essa razão, são células protegidas. Para o prazo remanescente, o gestor deve se atentar

que o cálculo se dá em dias úteis e, além disso, são consideradas apenas as informações registradas na linha daquela atividade em específico. Por essa razão, para as macroatividades, o prazo remanescente não será calculado com base no somatório dos prazos das atividades que a compõem, mas sim pelas informações de datas de início e término, planejadas e reais, registradas na própria linha da macroatividade.

Por fim, quanto à demanda do item 2.2.2.5, ainda no início do mês de janeiro serão disponibilizados os fluxos referentes a criação e edição de normas (Decretos, Instruções de Serviço e Resoluções Conjuntas), que poderão ser úteis aos gestores que elaborarem cronograma de produto que envolva esses processos.

3.2.5. Aba 5: Registro de Decisões:

A quinta aba servirá ao propósito de memória das reuniões de monitoramento, conforme explicado no item 3.1.3. Dessa forma, não é necessário preencher nada nessa aba durante a elaboração do planejamento.

| REGISTROS DE DECISÕES | | | | | |
|-----------------------|-------|--------|-----------------------|--------------------|------------|
| DATA DE REGISTRAR | Quem? | O quê? | DATA PARA CUMPRIMENTO | Planilha de Origem | Referência |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Figura 19 –Modelo de registro de decisões - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

Cabe salientar que a coluna “Referência” serve para indicar o código do produto ou indicador com o qual se relaciona a decisão registrada. Quanto à coluna “Planilha de Origem”, sob a perspectiva de uma única unidade, não há utilidade patê esse campo, porém, como será repassado para os diretores e presidente as decisões das quais fizeram parte em reuniões de monitoramento de mais de uma unidade da Feam, essa coluna será útil para identificar a qual unidade se refere a decisão.

3.2.6. Aba 6: Quadro Resumo

A sexta aba ainda não está em formato definitivo, pois será necessário aguardar a pactuação de todos os produtos e indicadores para ser devidamente formatada. Sua adequação se dará na quarta semana de janeiro, pelo Nupro, durante a compilação de informações de todas as planilhas de planejamento. Por essa razão, a figura a seguir é meramente ilustrativa, tendo como base as tabelas e gráficos que eram utilizados nos relatórios de monitoramento de 2020.

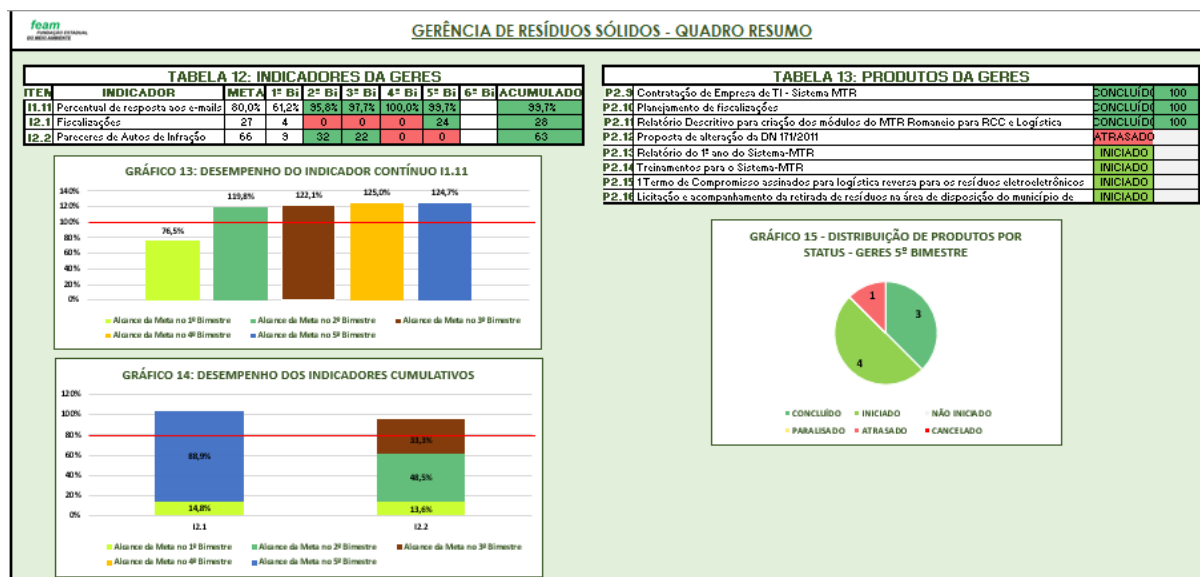


Figura 20 – Modelo de quadro resumo - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

A intenção é que seja elaborado um dashboard que apresente graficamente o resumo da situação dos produtos e indicadores da unidade. A atualização das informações se daria de forma automática, conforme fossem preenchidas as informações de monitoramento nas abas “Produtos” e “Indicadores”, também por isso a aba como um todo estaria protegida. Através dessa aba, os gestores também saberiam de antemão como as informações de sua unidade seriam apresentadas no relatório de monitoramento, que, por sua vez, poderá ser elaborado com maior rapidez.

3.2.7. Aba 7: Referências

A sétima e última aba mantém algumas informações necessárias para as fórmulas utilizadas nas abas anteriores, tal como a lista de feriados e pontos facultativos necessária para determinar a contagem de dias úteis. Por servir apenas de ferramenta para funcionamento adequado do resto da planilha, essa aba além de protegida será mantida oculta.

| | R | S | T | U | V | W | X | Y | Z | AA | AB | AC | AD |
|----|---|------------|---|-------------------------|---|---------------------------|---------------|------------|---|----|----|----|----|
| 1 | | DATA | | STATUS ATIVIDADE | | FERIADO | DIA DA SEMANA | DATA | | | | | |
| 2 | | 30/12/2020 | | NÃO INICIADO | | ANO NOVO | SEXTA-FEIRA | 01/01/2021 | | | | | |
| 3 | | | | EM ANDAMENTO NO PRAZO | | CARNAVAL | SEGUNDA-FEIRA | 15/02/2021 | | | | | |
| 4 | | | | EM ANDAMENTO COM ATRASO | | CARNAVAL | TERÇA-FEIRA | 16/02/2021 | | | | | |
| 5 | | | | CONCLUÍDO NO PRAZO | | QUARTA-FEIRA DE CINZAS | QUARTA-FEIRA | 17/02/2021 | | | | | |
| 6 | | | | CONCLUÍDO COM ATRASO | | PAIXÃO DE CRISTO | SEXTA-FEIRA | 02/04/2021 | | | | | |
| 7 | | | | CANCELADO | | PÁSCOA | DOMNGO | 04/04/2021 | | | | | |
| 8 | | | | | | TIRADENTES | QUARTA-FEIRA | 21/04/2021 | | | | | |
| 9 | | | | | | DIA DO TRABALHADOR | SÁBADO | 01/05/2021 | | | | | |
| 10 | | | | | | CORPOS CHRISTI | QUINTA-FEIRA | 03/06/2021 | | | | | |
| 11 | | | | | | PONTO FACULTATIVO | SEXTA-FEIRA | 04/06/2021 | | | | | |
| 12 | | | | | | ASSUNÇÃO DE NOSSA SENHORA | DOMINGO | 15/08/2021 | | | | | |
| 13 | | | | | | PONTO FACULTATIVO | SEGUNDA-FEIRA | 06/09/2021 | | | | | |
| 14 | | | | | | INDEPENDÊNCIA DO BRASIL | TERÇA-FEIRA | 07/09/2021 | | | | | |
| 15 | | | | | | PONTO FACULTATIVO | SEGUNDA-FEIRA | 11/10/2021 | | | | | |
| 16 | | | | | | NOSSA SENHORA APARECIDA | TERÇA-FEIRA | 12/10/2021 | | | | | |

Figura 21 – Exemplo de informações presentes na aba “Referências” - Planejamento 2021

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos da Fundação Estadual do Meio Ambiente

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o caráter prospectivo de qualquer planejamento, as orientações deste manual poderão ser ajustadas conforme as dificuldades enfrentadas pela direção e pelos gestores da Feam durante a execução do que foi planejado. A busca pela melhoria contínua parte justamente do exercício reiterado de planejamento, execução, verificação e correção.

Nesse sentido, o esforço empreendido em 2020 e as perspectivas traçadas para 2021 registrados neste manual não devem ser considerados úteis apenas para os dois anos em questão. A disponibilização desse conhecimento é relevante para que em anos posteriores seja possível potencializar aprimoramentos e evitar repetição de fragilidades. Compreende-se, portanto, que este documento representa uma dentre várias ações vindouras comprometidas com o alcance de um dos objetivos estratégicos do recém-elaborado planejamento estratégico do Sisema: “P4 Implementar práticas de gestão do conhecimento no Sisema”.