

***feam***

FUNDAÇÃO ESTADUAL  
DO MEIO AMBIENTE

# PLANEJAMENTO TÁTICO MANUAL DE ORIENTAÇÃO - 2022

## **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 2022**

Belo Horizonte  
Dezembro/2021

## **LISTA DE SIGLAS**

AEST – Assessoria Estratégica

ALMG – Assembleia Legislativa de Minas Gerais

DAFI – Diretoria de Administração e Finanças

DGQA – Diretoria da Gestão da Qualidade e Monitoramento Ambiental

FEAM – Fundação Estadual do Meio Ambiente

NUPRO – Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos

PEA – Plano de Eficiência Ambiental

PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental

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 – Cronograma de pactuação - Planejamento 2022 .....	9
Figura 2 – Mapa Estratégico do Sisema.....	13
Figura 3 – Modelo de detalhamento de indicador cumulativo - Planejamento 2022.....	15
Figura 4 – Modelo de detalhamento de indicador contínuo - Planejamento 2022.....	15
Figura 5 – Lista suspensa de objetivos estratégicos do Sisema - Planejamento 2022 .....	16
Figura 6 – Lista suspensa de âmbito de acompanhamento - Planejamento 2022 .....	17
Figura 7 – Lista suspensa de ação do PPAG - Planejamento 2021.....	17
Figura 8 – Lista suspensa de polaridade - Planejamento 2022 .....	18
Figura 9 – Modelo de detalhamento de produto - Planejamento 2022 .....	19
Figura 10 – Faixa de desempenho em relação ao atraso - Planejamento 2022.....	20
Figura 11 – Calculadora de dias úteis - Planejamento 2022 .....	20
Figura 12 – Lista suspensa de status do produto - Planejamento 2022.....	22
Figura 13 – Modelo de cronograma de produto - Planejamento 2022.....	24
Figura 14 – Modelo de registro de decisões - Planejamento 2022.....	26
Figura 15 – Lista suspensa de status da decisão - Planejamento 2022 .....	26
Figura 16 – Modelo de quadro resumo - Planejamento 2022 .....	27
Figura 17 – Exemplo de informações presentes na aba “Referências” - Planejamento 2022 .....	28

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO .....	7
2.1 Planejamento .....	7
2.2 Monitoramento .....	10
2.3 Planilha utilizada .....	12
2.3.1. Aba 1: Mapa Estratégico: .....	13
2.3.2. Aba 2: Indicadores:.....	14
2.3.3. Aba 3: Produtos: .....	18
2.3.4. Aba 4: Cronograma: .....	23
2.3.5. Aba 5: Registro de Decisões: .....	25
2.3.6. Aba 6: Quadro Resumo .....	26
2.3.7. Aba 7: Referências.....	27
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	29

## 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 2022. 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 Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos – Nupro – é a unidade subordinada ao gabinete da Feam responsável pela elaboração do Manual e pelo acompanhamento, de forma ampla, do planejamento e monitoramento a nível tático da Feam.

O objetivo do Manual é apresentar como se dará a elaboração e monitoramento do planejamento da Feam em 2022, de forma a garantir o alinhamento e a compreensão de todos os gestores quanto aos meios que os resultados esperados para o ano serão pactuados e acompanhados. Ademais, o Manual é relevante instrumento de gestão de conhecimento, por registrar as lições que foram aprendidas através do planejamento adotado em 2021 e as sugestões de melhoria propostas para 2022.

Ressalta-se que este documento dá continuidade a um processo anterior de reflexão e proposição de planejamento para a Feam. Desde 2020 a Feam adota um modelo de planejamento anual com acompanhamentos bimestrais, que foi avaliado, repensado e sistematizado pela primeira vez ao início de 2021, quando da elaboração da primeira versão do “Manual de orientação para o planejamento tático da Feam”. O presente Manual, portanto, é a segunda versão do referido documento, atualizado conforme as proposições de melhoria para o ano vindouro.

Destaca-se que, para a primeira versão do Manual, foi dada especial atenção para o registro da metodologia adotada em 2020 para que então fosse detalhada todas as alterações que seriam realizadas em 2021. Esse esforço foi necessário justamente porque a metodologia utilizada em 2020 até então não tinha sido devidamente documentada, entretanto, para a versão atual do Manual, poder-se-á adotar caráter mais objetivo.

Nesse sentido, a organização do Manual será diferente da adotada anteriormente. Para além desta introdução e das considerações finais, haverá uma única outra seção, a seguir, em que serão apresentados todos os elementos que compõem a metodologia do planejamento de 2022. No decorrer do texto, aqueles elementos que forem novidade em relação ao que foi

adotado em 2021 serão destacados e virão acompanhados de breve descritivo das razões que conduziram a adoção daquela alteração.

## 2. METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO

### 2.1 Planejamento

O planejamento tático da Feam consiste, em termos gerais, na definição dos principais produtos que devem ser entregues por cada unidade que a compõe, bem como os principais indicadores e metas que devem ser alcançados por estas unidades, ao fim do prazo de um ano. O conceito de produto para fins deste planejamento é toda entrega concreta, que seja resultado de um conjunto de atividades não rotineiras e que possam ser planejadas para conclusão dentro de um prazo estimado. Quanto ao indicador, trata-se de uma mensuração quantitativa das atividades desempenhadas pela unidade, que deve fornecer informações relevantes quanto à produtividade, desempenho, eficiência, qualidade e resultados da equipe. O registro destes produtos e indicadores é realizado em planilhas Excel, em um modelo padronizado, explicado em detalhes no item 2.3 deste Manual.

Para definição destes produtos e indicadores e para seu devido registro e validação em planilha, mobiliza-se um conjunto de procedimentos nos primeiros meses do ano de referência. Estes procedimentos estão representados na figura 1, “Cronograma de pactuação - Planejamento 2022”, e explicados brevemente a seguir.

Primeiramente, é disponibilizado às equipes da Feam, através do SEI, a planilha modelo a ser utilizada naquele ano, bem como o Manual de orientação para o planejamento tático. Em seguida, o presidente se reúne separadamente com cada diretor e com a chefia de gabinete, para alinhar diretrizes quanto ao que se espera de cada área para o ano. Vale destacar que o alinhamento prévio da alta direção é uma inovação do modelo de 2022, que foi sugerida pelo presidente como uma forma de garantir que as proposições das unidades que compõem a Feam já sejam realizadas conforme as expectativas da alta gestão do órgão.

As diretrizes, portanto, são repassadas aos gerentes e coordenadores, que por sua vez devem preencher a planilha modelo com a proposta de planejamento para sua respectiva unidade para o ano em questão. A planilha preenchida deve ser encaminhada também pelo SEI para o Nupro, que ficará responsável por agendar reuniões específicas para cada unidade.

Nesta reunião, além da participação de toda a equipe da unidade, faz-se presente também o respectivo diretor, a chefia de gabinete, o presidente da Feam, e a equipe do Nupro. A participação de todos esses atores confere legitimidade para que as decisões ali tomadas sejam feitas de comum acordo com todos os envolvidos. É nesta reunião que toda a proposta

de planejamento da unidade é validada com a alta gestão, sendo confirmadas, em especial, as datas de entrega e critérios de aceitação dos produtos pactuados, bem como as metas para os indicadores escolhidos.

Uma vez finalizadas as reuniões de pactuação com a presidência, o Nupro revisa todas as planilhas de planejamento para realizar ajustes quanto à padronização do preenchimento da planilha e quanto às fórmulas utilizadas na ferramenta. Neste momento, o núcleo também realiza a numeração dos produtos e indicadores, de forma que cada um destes tenha um código único que os identifique. Realizadas a revisão e a atribuição dos códigos, é elaborado um documento que registra formalmente quais foram os produtos e indicadores pactuados pela Feam e que serão monitorados ao longo daquele ano.

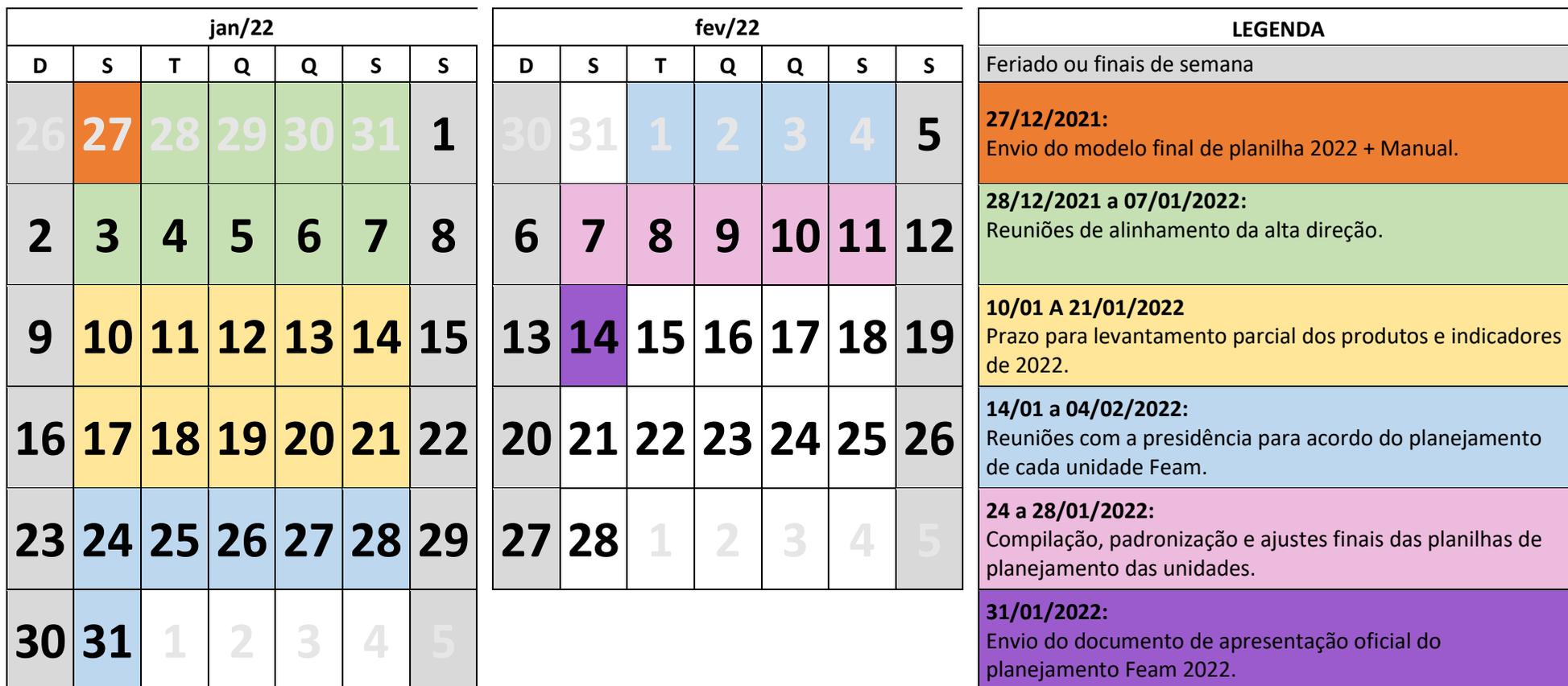


Figura 1 – Cronograma de pactuação - Planejamento 2022

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

## **2.2 Monitoramento**

O monitoramento do planejamento tático da Feam consiste na verificação periódica dos resultados que estão sendo alcançados pelas unidades que compõem a Fundação. Trata-se de processo fundamental para que as dificuldades enfrentadas durante o ano sejam relatadas e devidamente tratadas, sempre tendo em vista o alcance do que foi pactuado ao início do ano durante a elaboração do planejamento.

O monitoramento em questão tem periodicidade bimestral e se inicia sempre na última semana do bimestre de referência, quando o Nupro envia pelo SEI às unidades que compõem a Feam as respectivas planilhas de planejamento. O gestor de cada unidade tem aproximadamente duas semanas para registrar na planilha os resultados que foram alcançados, tanto no que se refere aos indicadores quanto aos produtos, e encaminhá-la de volta ao Nupro pelo SEI. Esse prazo geralmente se encerra na primeira semana do mês subsequente ao bimestre sendo monitorado, e deve ser cumprido sem atrasos em razão do repasse dos dados de alguns indicadores que também estão atrelados a outros instrumentos de planejamento, como o Programa de Eficiência Ambiental – PEA – e o Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG.

Após o envio das planilhas, o Nupro fica responsável por agendar as reuniões de monitoramento. Trata-se de uma reunião por unidade, na qual deve estar presente o gestor da unidade, o respectivo diretor, a chefia de gabinete, o presidente da Fundação e um membro da equipe do Nupro.

A reunião é conduzida em dois momentos. No primeiro, o gestor da unidade tem a oportunidade de informar, de forma geral, como vem sendo o desempenho da equipe, bem como eventuais desafios que vem enfrentando e possíveis solicitações que possa ter para a alta gestão em relação a esses desafios. Já no segundo momento, abre-se a planilha do planejamento da unidade para que seja repassado indicador por indicador e produto por produto. Também aqui é possível verificar com a alta gestão estratégias para superar dificuldades que venham afetando o desempenho do que havia sido planejado, sendo possível, inclusive, repactuar metas, critérios de aceitação e prazos de entrega previamente combinados, ou também incluir novos produtos no planejamento, que não tivessem sido considerados ao início do ano, os chamados produtos extraordinários.

Em 2022, uma novidade no que se refere aos produtos extraordinários é a possibilidade de repactuar os prazos de entrega de todos os produtos da unidade no momento em que é

acordado o acréscimo de um produto extraordinário. Essa mudança foi proposta tendo em vista que o aparecimento de uma nova demanda para a unidade impacta o planejamento de todas as demais entregas que tinham sido acordadas para aquela equipe.

A qualquer momento durante a reunião de monitoramento, quando for tomada uma decisão a ser cumprida futuramente por algum dos envolvidos, esta decisão deve ser devidamente registrada, com informação precisa acerca do responsável por cumprir aquela ação e o prazo no qual deve ser cumprida. Todas as decisões registradas são encaminhadas por e-mail após o encerramento da reunião, para que não haja o esquecimento do que foi determinado. Além disso, ao início da próxima reunião de monitoramento daquela unidade, as decisões que haviam sido registradas são verificadas, para que se constate se houve o devido cumprimento.

Uma vez concluídas todas as reuniões daquele ciclo bimestral de monitoramento, o Nupro fica responsável por elaborar documento que sumarie as principais informações acerca do desempenho da Feam, e disponibilizar tal documento para toda a Fundação. Até 2021, o documento em questão consistia em relatório extenso, na faixa de 90 páginas, na qual muitas das informações já constantes das planilhas de planejamento das unidades eram repetidas. Por isso, um novo formato foi proposto para 2022.

Pretende-se que a cada bimestre o Nupro elabore um informe de monitoramento, espécie de boletim breve, composto majoritariamente de gráficos e tabelas, que apresente os resultados da Feam de forma geral, sem menções a produtos ou indicadores específicos, salvo àqueles que tenham desempenho crítico. O relatório, com maior quantidade de informações e detalhamento, ainda será elaborado, porém não em periodicidade bimestral, mas sim semestral. Pretende-se, ainda, que no caso do relatório não haja apenas a sua disponibilização, mas também que seu conteúdo seja apresentado em reunião com todos os gestores, com o objetivo de dialogar sobre os resultados ali presentes e sobre formas de sempre aprimorá-los.

Sobre a apresentação do relatório de desempenho semestral, a intenção é que esta ocorra em reunião de direx ampliada. Vale explicar que a reunião de direx ampliada é uma reunião com a presença de todos os gestores da Feam, incluindo coordenadores de núcleos, gerentes, diretores, chefia de gabinete e presidente, na qual diversos assuntos de interesse geral da Feam podem ser tratados.

A reunião de direx ampliada já ocorria em outras gestões da Feam, entretanto, houve um hiato de alguns anos em que não foram mais conduzidas reuniões desse tipo. Em 2021, buscou-se retomá-las na periodicidade bimestral, sempre intercaladas em relação aos meses de monitoramento do planejamento tático. No entanto, apenas duas reuniões desse tipo ocorreram no referido ano.

Para 2022, o esforço será retomado. Pretende-se manter a periodicidade sugerida, ou seja, bimestral intercalada com o 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.

Além disso, buscar-se-á implementar um fluxo padrão para o agendamento dessas reuniões, que será realizado conjuntamente pelo Nupro e pelo gabinete. Deve ser encaminhado ao e-mail dos envolvidos a solicitação de itens de pauta; posteriormente, a reunião será agendada já constando a pauta a ser tratada; e, durante a reunião, a ata será elaborada para ulterior disponibilização a todos os participantes.

### **2.3 Planilha utilizada**

Comparativamente às alterações propostas entre 2020 e 2021, as sugestões de readequação da planilha de planejamento para 2022 foram bem pontuais. Isso demonstra a aprovação das unidades que compõem a Feam quanto à ferramenta utilizada.

Uma das mudanças se refere à proteção à edição de células da planilha. Isto pois, em 2021, houve reclamações e dificuldades das unidades realizarem o preenchimento da planilha com algumas células estando protegidas. Permanece a orientação, porém, de que os gestores não busquem incluir linhas ou colunas livremente à planilha modelo utilizada e que comuniquem ao Nupro sempre que tiverem alguma dificuldade no manuseio da planilha.

Nos itens a seguir, será apresentada cada aba que compõe a planilha modelo do planejamento tático da Feam. Em todos os casos, haverá imagens que ilustrem a exposição.

### 2.3.1. Aba 1: Mapa Estratégico:

A primeira aba da planilha apresenta o Mapa Estratégico do Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos - Sisema, elaborado pela Assessoria Estratégica – Aest – da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SEMAD. Apesar de não contar com nenhum campo para preenchimento dos gestores, 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 2 – 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.

### **2.3.2. 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, entretanto, tendo em vista que em 2022 a adoção do regime híbrido de trabalho está condicionada à utilização de indicadores para mensuração do desempenho dos servidores e das equipes, é altamente recomendado que a unidade apresente indicadores.

Vale aqui reforçar a definição de indicador, mencionada no item 2.1 deste Manual: trata-se de uma mensuração quantitativa das atividades desempenhadas pela unidade, que deve fornecer informações relevantes quanto à produtividade, desempenho, eficiência, qualidade e resultados da equipe. Acrescenta-se a esse conceito algumas classificações de indicadores que podem ser interessantes de serem levadas em consideração.

A primeira refere-se à distinção entre indicadores de processo e indicadores de resultado. Os primeiros seriam aqueles com o objetivo de mensurar aspectos internos do trabalho desenvolvido pela unidade, como a produtividade na elaboração ou análise de determinados documentos, a eficiência na utilização de determinados recursos, a conformidade no cumprimento de determinados prazos. Já os segundos estão atrelados aos efeitos que o trabalho daquela unidade gera fora daquela unidade, especialmente no que se refere à criação de valor público, que no caso de um órgão público ambiental seria a mensuração da melhoria dos parâmetros ambientais resultado da ação do órgão.

Outra classificação relevante se refere à forma de mensuração do alcance da meta do indicador, que é utilizada desde 2020 nos relatórios de monitoramento do planejamento tático da Feam. A classificação se dá entre indicadores contínuos, que são aqueles que devem manter o alcance da meta durante todos os bimestres de monitoramento, e os indicadores cumulativos, cujos resultados bimestrais são somados para o alcance da meta anual.

As imagens a seguir exemplificam respectivamente como os indicadores cumulativos e contínuos são mensurados durante o monitoramento.

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Rs1. Promover a melhoria da qualidade ambiental</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Rs1.1.13 - Atendimento de acidentes e emergências ambientais no Estado de Minas Gerais</b>				
<b>Descrição</b>	Fiscalizações realizadas para atendimento a acidentes e emergências ambientais comunicadas ao Núcleo de Emergência Ambiental (NEA) da Gerência de Prevenção e Emergência Ambiental (GEAMB). A realização destas fiscalizações pode ser impactada por restrições impostas pela COVID-19, seja pelo Governo Estadual ou municípios mineiros. Devido a essa situação, considera-se também, para computação dos dados do indicador, os Boletins de Ocorrência emitidos pela PM, com registro da participação do NEA/FEAM.				
<b>Âmbito de Acompanhamento</b>	Monitoramento Interno + PEA				
<b>Fórmula</b>	Número de fiscalizações realizadas para atendimento a acidentes e emergências ambientais				
<b>Unidade de Medida</b>	Unidade				
<b>Fonte de Dados e Comprovação</b>	Planilha de acompanhamento - validada pelo coordenador NEA e gerente GEAMB				
<b>Polaridade</b>	Positiva - Maior melhor				
<b>Meta Anual</b>	240				
	<b>Período</b>	<b>Realizado</b>	<b>Planejado</b>	<b>Percentual</b>	<b>Observações</b>
	Monitoramento 1º Bimestre	43	28	17,92%	
	Monitoramento 2º Bimestre	35	42	14,58%	Março 13 atendimentos (onda roxa); abril 22 atendimentos do MinasConsciente
	Monitoramento 3º Bimestre	43	45	17,92%	Maio(21) e junho(22) atendimentos (onda roxa) do MinasConsciente
	Monitoramento 4º Bimestre	59	45	24,58%	Julho(24) e Agosto (35)
	Monitoramento 5º Bimestre	63	44	26,25%	Setembro (27) e outubro (36)
	Monitoramento 6º Bimestre		36	0,00%	
	<b>Alcance em relação à meta anual</b>	<b>243</b>	<b>240</b>	<b>101,25%</b>	

Figura 3 – Modelo de detalhamento de indicador cumulativo - Planejamento 2022

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

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Rs3. Aprimorar os instrumentos de gestão ambiental</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Rs3.1.3 - Taxa de atendimento tempestivo a demandas do MP e Judiciário</b>				
<b>Descrição</b>	Atendimentos de requisições judiciais e ministeriais que solicitem fiscalização e pareceres que avaliem a evolução dos trabalhos de recuperação e remediação executados nas áreas impactadas por acidentes e emergências ambientais.				
<b>Âmbito de Acompanhamento</b>	Monitoramento Interno				
<b>Fórmula</b>	(Número de atendimentos de requisições judiciais e ministeriais dentro do prazo/ Número de requisições recebidas) X 100				
<b>Unidade de Medida</b>	%				
<b>Fonte de Dados e Comprovação</b>	Planilha de acompanhamento; SEI				
<b>Polaridade</b>	Positiva - Maior melhor				
<b>Meta Anual</b>	100,00%				
	<b>Período</b>	<b>Numerador</b>	<b>Denominador</b>	<b>Percentual</b>	<b>Observações</b>
	Monitoramento 1º Bimestre	15	15	100,00%	
	Monitoramento 2º Bimestre	9	9	100,00%	30/04 - pedido dilação de prazo
	Monitoramento 3º Bimestre	10	10	100,00%	30/06 Anglogold - Santa Barbara, respondido na data com retorno e correção dentro do prazo do Gabinete
	Monitoramento 4º Bimestre	16	16	100,00%	1 com 1 dia de atraso (porém dentro do prazo do MP). PS Trans - 1ª Comarca Itabirito (inf AI). Não cumpriu o prazo do gabinete, mas cumpriu o prazo do MP
	Monitoramento 5º Bimestre	11	11	100,00%	- Barragem Sul (Mina de Brucutu) - COERDOC - acionamento das sirenes involuntário ocorrido no dia 22/03/2019; - Essencis MG Soluções Ambientais SA - Requisita vistoria no local, para fins de verificar se o PRAD foi totalmente executado. Em ambos os casos não foi cumprido o prazo do gabinete, mas foi cumprido o prazo do MP.
	Monitoramento 6º Bimestre				
	<b>Alcance em relação à meta anual</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>	

Figura 4 – Modelo de detalhamento de indicador contínuo - Planejamento 2022

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. Já a parte inferior do quadro, regra geral, será preenchido durante o monitoramento ao longo do ano, com exceção da coluna “Planejado”, na qual deve ser registrada as metas bimestrais planejadas para aquele indicador já durante o período de pactuação, em janeiro.

Cabe destacar ainda que a coluna “Percentual” e a linha “Alcance em relação à meta anual” são destinados para inserção de fórmulas que calculem o desempenho percentual do indicador conforme os dados sejam inseridos ao longo do ano. Como a fórmula pode variar

a depender do indicador, a planilha modelo disponibilizada em janeiro ainda não contém nenhuma fórmula, porém estas serão adicionadas pelo Nupro na semana de revisão e padronização das planilhas, após as reuniões de pactuação com o presidente já terem ocorrido, conforme cronograma apresentado na seção 2.1.

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

Figura 5 – Lista suspensa de objetivos estratégicos do Sisema - Planejamento 2022

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

- **Indicador:** Campo para inserção do nome do indicador. Deve-se evitar a utilização de títulos genéricos, como “Fiscalizações”, sugere-se que a especificação do indicador seja feita de forma que mesmo o público externo à Feam consiga ler e compreender do que trata o indicador, como por exemplo “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 2.1, será preenchida pelo Nupro durante a segunda semana de

fevereiro, 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 processo referentes à 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.
- **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 6 – Lista suspensa de âmbito de acompanhamento - Planejamento 2022

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, monitorado pelo Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento do Plano Plurianual – 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
4273 - RECUPERAÇÃO DE ÁREAS DEGRADADAS E CONTAMINADAS

Figura 7 – 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 são mensurados pelos gestores de cada unidade por ferramentas internas da equipe, como uma planilha específica ou algum sistema. A intenção desse campo 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. A polaridade indica se o objetivo do acompanhamento da métrica em questão é que haja uma redução dos valores apurados ou o aumento desses valores.

<b>Polaridade</b>
Positiva - Maior melhor
Negativa - Menor melhor

Figura 8 – Lista suspensa de polaridade - Planejamento 2022

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

- Meta Anual: Expectativa de resultado a ser alcançado ao final de 2022. Deve ser definida levando em consideração o histórico de resultados dos anos anteriores e será validada apenas pelo presidente, durante as reuniões de pactuação.

### 2.3.3. 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 2021, por exemplo, a planilha da Diretoria da Gestão da Qualidade e Monitoramento Ambiental – DGQA – consistia apenas em indicadores. Entretanto, da maior parte das unidades da Feam é esperado a realização de produtos em 2022.

Objetivo Estratégico	Rs2. Estabelecer políticas públicas visando ao desenvolvimento sustentável	NOTA
Produto/Entrega	Rs2.P.2 - Projeto ICAT Brasil	<b>60</b>
Descrição	Pretende promover a transparência nas ações de mitigação adotadas por cada país para implementar a sua NDC apresentada no âmbito do Acordo de Paris. O Projeto ICAT para Minas Gerais busca a identificação das oportunidades para mitigação das emissões de GEE nos estados, a avaliação da sua contribuição para o alcance da NDC Brasileira e o desenvolvimento de indicadores de Monitoramento, Reporte e Verificação (MRV) para o acompanhamento das ações. O projeto iniciou-se em 2020 e para 2021 as entregas serão: Cenário de mitigação, 2º Workshop de Engajamento, relatório com sistemas de indicadores MRV.	
Interface com Outras Unidades	Centro Brasil Clima (CBC) e COPPE UFRJ	
Critério de Aceitação	Realização de evento final do Projeto ICAT	
Previsão de Entrega	30/06/2021	
Previsão - 1ª Repactuação	06/08/2021	
Previsão - 2ª Repactuação	30/09/2021	
Status	<b>CONCLUÍDO</b>	
Observações - 1º Bimestre	Em 24/02 foi enviado por parte do CBC, o documento do cenário de referência produzido pela COPPE/UFRJ para leitura e avaliação.	
Observações - 2º Bimestre	Em 23/03 foi realizada uma reunião extraordinária da Câmara de Políticas de Energia e Mudanças Climáticas do COPAM, para que fosse apresentada a ideia de realização de reuniões setoriais do Projeto ICAT, na intenção de indicação de participantes pelos conselheiros. Após a indicação, foram realizadas uma reunião para cada setor: energia (12/04), transporte (13/04), resíduos e efluentes (16/04), indústria (19/04) e AFOLU(23/04).	
Observações - 3º Bimestre	Construção de atas das reuniões e compilação de informações com relação às ações do PEMC, durante as reuniões dos GTs. Auxílio pontual com fornecimento de informações ao CBC.	
Observações - 4º Bimestre	Apresentação do Projeto ICAT para Minas Gerais, especificamente o setor de agropecuária, feita pelo CBC para o Grupo Gestor do Plano ABC de Minas Gerais. Articulação para decisão de data para o Seminário Final do Projeto ICAT, que será realizado no dia 17/09. Um documento do projeto, em português, também está em processo final de desenvolvimento.	
Observações - 5º Bimestre	O Seminário Final do Projeto ICAT aconteceu em 17/09, com a participação do Presidente da Feam, Renato Brandão, em que foram apresentados os principais resultados alcançados pelo projeto. O documento síntese de Minas Gerais foi enviado, porém não é a versão final. Foi indicado pelo CBC que o documento final ainda não foi publicado, pois estão aguardando os trâmites do ICAT.	
Observações - 6º Bimestre		
Data de Entrega	17/09/2021	

Figura 9 – Modelo de detalhamento de produto - Planejamento 2022

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

Vale aqui reforçar a definição de produto, mencionada no item 2.1 deste Manual: trata-se de toda entrega concreta, que seja resultado de um conjunto de atividades não rotineiras e que possam ser planejadas para conclusão dentro de um prazo estimado. Devido ao caráter temporal, em 2022 permanece a avaliação dos produtos conforme o cumprimento do prazo estipulado. Entretanto, algumas regras para a repactuação de prazo foram alteradas e seguem listadas:

- 1- Alterações só podem ser realizadas após a aprovação do presidente;
- 2- Atrasos por razões supervenientes poderão ensejar repactuação sem prejuízo na pontuação, desde que devidamente justificado e aprovado pelo presidente. Regra geral,

dificuldade de articulação com outras unidades da própria Feam **NÃO** será considerada como justificativa plausível.

3- Quando pactuado produto extraordinário, será dada a oportunidade ao gestor de repactuar os prazos dos demais produtos previstos para sua unidade, sem prejuízo na pontuação.

A seguir, a figura 10 demonstra os intervalos de pontuação conforme a repactuação dos produtos. Cabe destacar que o quadro também se encontra disponível na planilha, na aba “Produtos”, mais especificamente entre as colunas “E” e “J” e a partir da linha 1.

DESEMPENHO DOS PRODUTOS - PLANEJAMENTO FEAM 2022					
<b>Faixa de Desempenho - 2022</b>		<b>Faixa de Desempenho - 2022 1ª Repactuação</b>		<b>Faixa de Desempenho - 2022 2ª Repactuação</b>	
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 2022	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 2022	0		
Acima de 40 dias úteis de atraso	10				
Não entregue em 2022	0				
<b>REGRAS PARA REPACTUAÇÃO</b>					
1- Permitida apenas com aprovação do Presidente;					
2- Atrasos por razões supervenientes poderão ensejar repactuação sem prejuízo na pontuação, desde que devidamente justificado e aprovado pelo presidente. Regra geral, dificuldade de articulação com outras unidades da própria Feam <b>NÃO</b> será considerada como justificativa plausível.					
3- Quando pactuado produto extraordinário, será dada a oportunidade ao gestor de repactuar os prazos dos demais produtos previstos para sua unidade, sem prejuízo na pontuação.					

Figura 10 – Faixa de desempenho em relação ao atraso - Planejamento 2022

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 11. 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. A calculadora se encontra nas colunas L e M, linhas 1 a 4.

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

Figura 11 – Calculadora de dias úteis - Planejamento 2022

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 9, 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 5.
- Produto/Entrega: Campo para inserção do nome do produto. Deve ser claro, preferencialmente curto e, em geral, consiste em substantivos. Deve-se evitar títulos redigidos como verbos no infinitivo, visto que esse formato é mais adequado para indicar objetivos ou atividades.

Quanto à numeração que acompanha o nome do produto, conforme cronograma apresentado na seção 2.1, será preenchida pelo Nupro durante a segunda semana de fevereiro, 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.
- Interface com Outras Unidades: Campo incluído em 2022. Deve ser informadas as unidades da Feam ou de órgãos externos, para além da unidade responsável pelo produto, que estejam direta ou indiretamente envolvidas com a entrega do produto. Caso o produto dependa apenas e exclusivamente da unidade responsável por aquela planilha de planejamento, este campo pode ser deixado em branco.
- 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. Em 2021 houve dificuldades de definir datas para produtos de uma unidade que dependessem da conclusão de produtos de outras unidades, como era o caso das contratações previstas na planilha da Diretoria de Administração e Finanças – DAFI. Para solucionar esse problema, será permitido que a previsão de entrega se dê em função de outros produtos, como por exemplo “90 dias corridos após a entrega do Termo de Referência pela área demandante”.
- 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 10. Portanto, esse campo **não** deve ser preenchido em janeiro e provavelmente permanecerá em branco durante todo o ano de 2022 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 10. Portanto, esse campo **não** deve ser preenchido em janeiro e provavelmente permanecerá em branco durante todo o ano de 2022 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 2022.
CANCELADO	Produto em que não há mais perspectiva de entrega para 2022.
CONCLUÍDO	Produto finalizado, que recebe nota maior conforme menor for o atraso de sua conclusão em relação ao prazo estipulado previamente.

Figura 12 – Lista suspensa de status do produto - Planejamento 2022

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

- Observações: 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. Vale destacar que esse campo foi alterado para o planejamento de 2022, sendo incluso uma linha para cada bimestre de monitoramento, uma vez que em 2021, quando havia uma linha única para observações, o manuseio da planilha acabou sendo prejudicado pelo tamanho que a linha ia assumindo no passar dos bimestres e com o acréscimo de mais informações.
- 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 10.

#### **2.3.4. Aba 4: Cronograma:**

Quanto à quarta aba, para 2021 havia sido definido que cada unidade teria que detalhar um de seus produtos no cronograma, aquele que fosse considerado mais estratégico para a unidade. Entretanto, percebeu-se que nem todas as unidades encontraram utilidade na ferramenta, pelo contrário, em alguns casos o cronograma foi preenchido apenas para cumprimento de obrigação, sem posterior acompanhamento ou atualização.

Por essa razão, foi definido que em 2022 a utilização do cronograma será opcional, a cargo do gestor da unidade, que poderá utilizar o modelo de cronograma presente na planilha para caso queira detalhar com maior nível de controle os prazos das atividades necessárias para concluir uma entrega. Caso o gestor opte por utilizar o cronograma, a qualquer momento em que decida realizar seu preenchimento, o Nupro pode ser acionado para auxiliar nesta tarefa, bem como na compreensão das fórmulas utilizadas para cálculo de prazos e status das atividades.

A figura a seguir apresenta modelo de cronograma preenchido e que foi devidamente utilizado em 2021.

Rs1.P.5 - Conclusão da elaboração do PCEA - Plano de Controle de Emissões Atmosféricas conforme solicitado no C									
EAP	NOME DA ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	DATA INÍCIO PLANEJADO	DATA TÉRMINO PLANEJADO	DATA INÍCIO REAL	DATA TÉRMINO REAL	STATUS	PRAZO REMANESCENTE	OBSERVAÇÕES
0.0	Rs1.P.5 - Conclusão da elaboração do PCEA - Plano de Controle de Emissões Atmosféricas conforme solicitado no CONAMA 491/2018		14/01/2021	20/12/2021	14/01/2021		EM ANDAMENTO COM ATRASO	-5	
1.0	Elaboração completa para os municípios de Contagem e Betim		14/01/2021	30/03/2021	14/01/2021	31/03/2021	CONCLUÍDO COM ATRASO	-2	
11	Análise das séries históricas - 2017 a 2019 das estações de Contagem e Betim	Rúbia, Sueli, Leidiane (12 dias)	14/01/2021	29/01/2021	14/01/2021	29/01/2021	CONCLUÍDO NO PRAZO	1	
12	Caracterização dos municípios de Contagem e Betim quanto às fontes de emissões (móveis e industriais) por meio dos inventários e identificação das tipologias de fontes responsáveis pelas emissões mais significativas nesses dois municípios	Antonio, Robson, Rúbia, Amanda (12 dias)	09/02/2021	19/02/2021	09/02/2021	19/02/2021	CONCLUÍDO NO PRAZO	1	
13	Proposta de metas de redução/cenários de redução com base nas análises das séries históricas e definição da estação de Gar que representa o pior cenário para cada município	Antônio, Robson, Rúbia, Leidiane (24 dias concomitante a 14)	22/02/2021	25/03/2021	22/02/2021	25/03/2021	CONCLUÍDO NO PRAZO	1	
14	Propostas de ações de redução e diretrizes para os municípios de Contagem e Betim direcionadas às tipologias responsáveis pelas emissões mais significativas nesses dois municípios	Antonio, Rúbia, Robson e Amanda, Leidiane (24 dias concomitante a 13)	22/02/2021	25/03/2021	22/02/2021	25/03/2021	CONCLUÍDO NO PRAZO	1	
15	Validação pela diretoria e/ou presidência	Alice/Pienato (3 dias)	26/03/2021	30/03/2021	25/03/2021	31/03/2021	CONCLUÍDO COM ATRASO	-2	
16	Submissão ao COPAM						NÃO INICIADO	0	
2.0	Elaboração completa para os municípios de Conceição do Mato Dentro e Congonhas		31/03/2021	14/06/2021	31/03/2021	14/06/2021	CONCLUÍDO NO PRAZO	1	
2.1	Análise das séries históricas - 2017 a 2019 das estações de Conceição do Mato Dentro e Congonhas	Rúbia, Sueli, Leidiane (12 dias)	31/03/2021	16/04/2021	31/03/2021	16/04/2021	CONCLUÍDO NO PRAZO	1	
2.2	Caracterização dos municípios de Conceição do Mato Dentro e Congonhas quanto às fontes de emissões (móveis e industriais) por meio dos inventários e identificação das tipologias de fontes responsáveis pelas emissões mais significativas nesses dois municípios	Antonio, Robson, Rúbia, Amanda (12 dias)	19/04/2021	05/05/2021	19/04/2021	05/05/2021	CONCLUÍDO NO PRAZO	1	
	Proposta de metas de redução/cenários de redução com base nas	Antônio, Robson, Rúbia,							

Figura 13 – Modelo de cronograma de produto - Planejamento 2022

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

Uma explicação breve para os gestores interessados em usar a ferramenta: As linhas em verde claro são 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. 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 são preenchidas durante a elaboração do planejamento, 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, pode 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 quando se manuseia um cronograma é que o que for definido no primeiro preenchimento não seja alterado posteriormente. Entretanto, caso por questões supervenientes seja necessário readequar as atividades e prazos definidos inicialmente, isso pode ser realizado e, mais uma vez, a equipe do Nupro se coloca à disposição para que essas alterações sejam realizadas sem prejuízo das fórmulas utilizadas.

Outras colunas são para preenchimento 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.

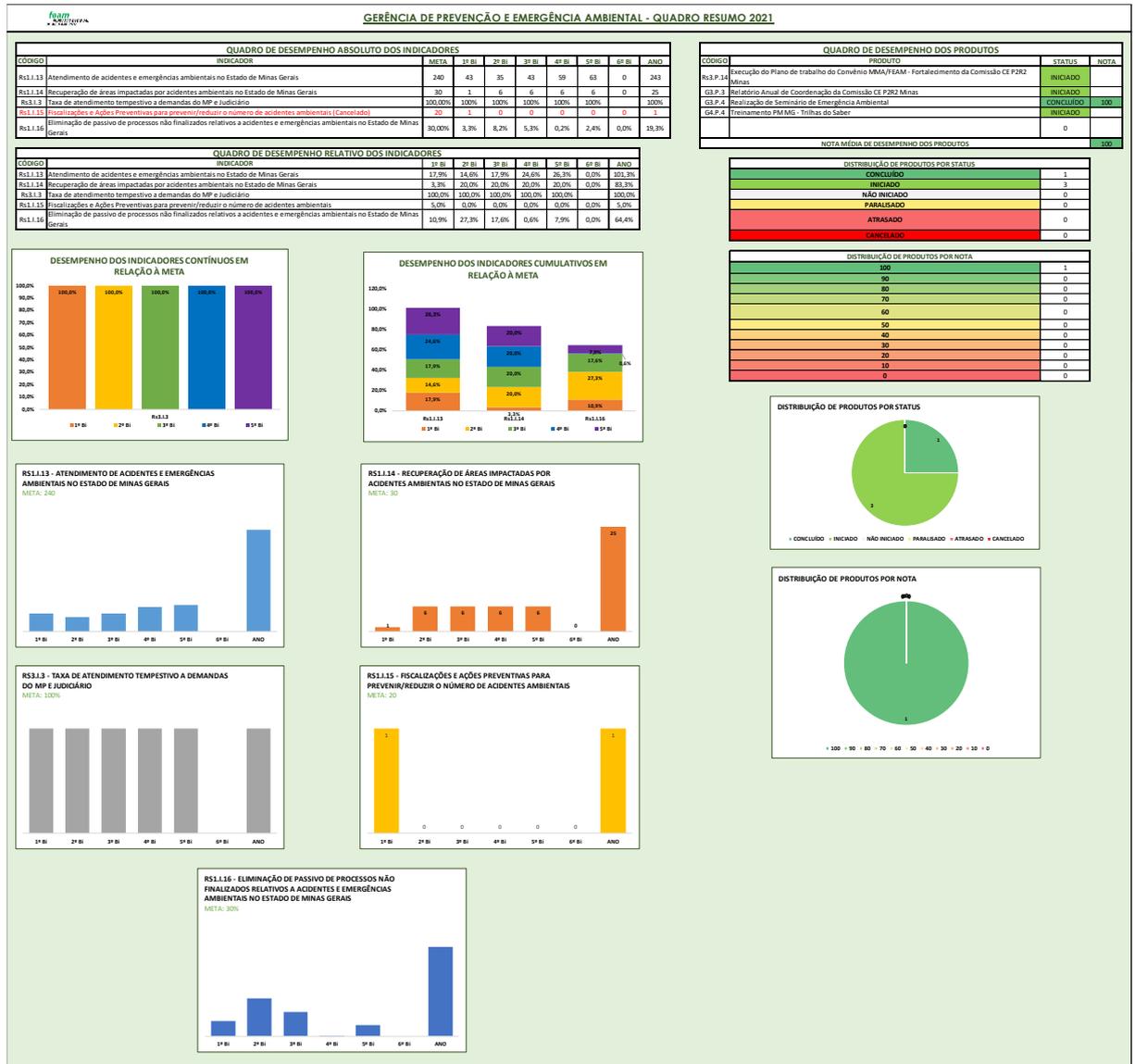
As colunas **“Status”** e **“Prazo Remanescente”** são preenchidas automaticamente conforme se insira informações a respeito das datas de início e término de cada atividade. Para o prazo remanescente, o gestor deve se atentar que o cálculo se dá em dias úteis e, além disso, são consideradas apenas as 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.

#### **2.3.5. Aba 5: Registro de Decisões:**

A quinta aba serve ao propósito de memória das reuniões de monitoramento, conforme explicado no item 2.2. Dessa forma, não é necessário preencher nada nessa aba durante a elaboração do planejamento, em janeiro.

Destaca-se que houve uma alteração nesta aba para 2022. Trata-se da inclusão da coluna **“Observações”**, que pode ser utilizada opcionalmente sempre que verificada a necessidade de explicar algum ponto referente ao cumprimento ou não da ação registrada. Também foram previstos outros dois status, além do **“Concluído”** e **“Pendente”**, já utilizados em 2021. Tanto o novo layout do registro de decisões, quanto a descrição dos status, pode ser verificado nas figuras 14 e 15, a seguir:





**DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS POR STATUS**

**DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS POR NOTA**

Figura 16 – Modelo de quadro resumo - Planejamento 2022

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

### 2.3.7. 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 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	DOMINGO	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 17 – Exemplo de informações presentes na aba “Referências” - Planejamento 2022

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

### **3. 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 2021 e as perspectivas traçadas para 2022 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 planejamento estratégico do Sisema: “P4 Implementar práticas de gestão do conhecimento no Sisema”.