

feam

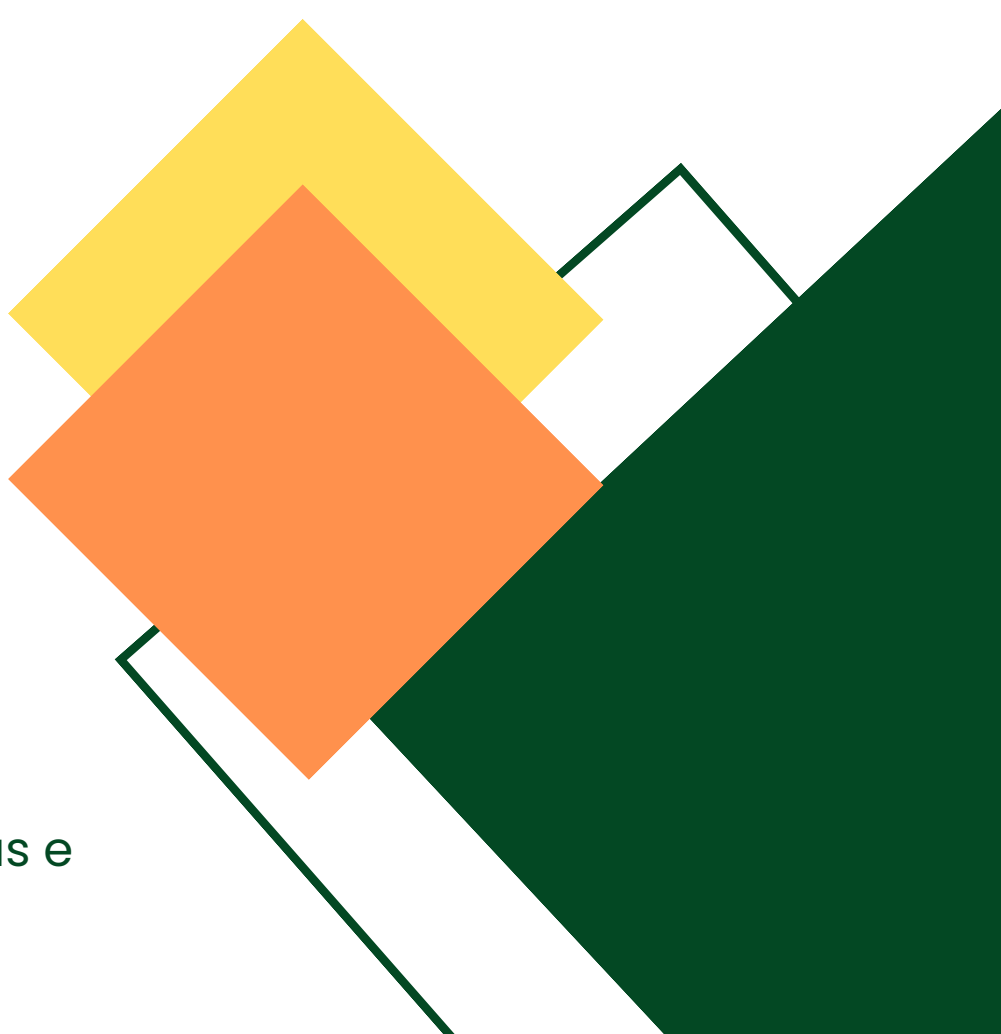
FUNDAÇÃO ESTADUAL
DO MEIO AMBIENTE

MANUAL DE ORIENTAÇÕES PARA O PLANEJAMENTO TÁTICO - 2023

Janeiro - 2023

Elaboração:

Núcleo de Apoio à
Pesquisa, Programas e
Projetos – Nupro



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

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO	5
2.1 Planejamento.....	5
2.2 Monitoramento	8
2.2.1 Planejamento a nível da presidência.....	10
2.2.2 Aba 1: Mapa Estratégico.....	11
2.2.3 Aba 2 - Indicadores Institucionais (Indicadores de Resultados).....	13
2.2.4 Aba 3 - Registro de Decisões Unificado	13
2.3 Planilha utilizada pelos gerentes, diretores e chefia de gabinete	14
2.3.1. Aba 1: Quadro Resumo.....	15
2.3.2 Aba 2. Indicadores:	16
2.3.3 Aba 3: Produtos:	22
2.3.4. Aba 4: Cronograma.....	28
2.3.5 Aba 5: Referências	30
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32

1. INTRODUÇÃO

O manual de orientação para o planejamento tático da Fundação Estadual do Meio Ambiente - Feam é um registro da metodologia de elaboração e monitoramento do planejamento da Feam para 2023. Tem 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 2023, para alinhar a compreensão de todos os gestores quanto às atividades setoriais e entregas que serão monitoradas periodicamente. Além disso, o manual é instrumento de gestão de conhecimento, por registrar as lições que foram aprendidas através do planejamento adotado desde 2020, bem como as sugestões de melhoria propostas para 2023.

Este documento dá continuidade a um processo anterior de reflexão e proposição de planejamento para a Feam. Desde 2020 a Fundação adota um modelo de planejamento anual com acompanhamentos bimestrais, que foi avaliado, repensado e organizado 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 terceira versão do referido documento, atualizado conforme as proposições de melhoria para o ano de 2023.

A organização do manual contempla, além desta introdução e das considerações finais, uma seção onde são apresentados todos os elementos que compõem a metodologia do planejamento de 2023¹. No decorrer do texto, aqueles elementos que forem novidade em

¹ Neste manual serão enfatizados os novos elementos que serão incorporados ao Planejamento Tático da Feam a partir de 2023. O detalhamento de itens que já fazem parte da rotina de monitoramento da Feam desde 2020 não será objeto de descrição neste manual, visto que consta nos manuais enviados aos gestores nos anos anteriores.

relação ao que foi adotado em 2022 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 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 – trata-se, normalmente, de atividades mais rotineiras que são realizadas por cada unidade da instituição. O registro destes produtos e indicadores é realizado em planilhas Excel, em um modelo padronizado, explicado em detalhes no item 2.2 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 2023”, e explicados brevemente a seguir.

Primeiramente, é disponibilizado às equipes da Feam, através do SEI, a planilha modelo a ser utilizada no 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. As diretrizes 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.

Vale destacar que em 2023, a planilha modelo não será disponibilizada em branco. O Nupro ficará encarregado de realizar um preenchimento prévio da planilha de cada unidade, que será revisado e complementado pelo gestor e, posteriormente, validado e concluído em reunião com os dirigentes. Essa atuação do Nupro se deve ao fato de que é comum que haja

produtos ou indicadores do exercício anterior que precisam ser retomados no ano seguinte, então o núcleo já resgata essas informações para a planilha de cada unidade. Além disso, está sendo proposto dois produtos comuns a todas as unidades, que por essa razão já constarão na planilha enviada aos gestores, são eles: “Cálculo do "tempo zero" para o indicador institucional sob responsabilidade da unidade” e “Definição das características e metas das ações do PPAG vinculadas à 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 do ano.

Figura 1 – Cronograma de pactuação - Planejamento 2023

jan/23						
D	S	T	Q	Q	S	S
25	26	27	28	29	30	31
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	1	2	3	4

fev/23						
D	S	T	Q	Q	S	S
29	30	31	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	1	2	3	4

LEGENDA
Feriado ou finais de semana
26/12/2022 (Nupro): - Envio da planilha de monitoramento do 6º bimestre;
27/12/2022 a 05/01/2023 (Unidades Feam): - Prazo para preenchimento das planilhas de monitoramento do 6º Bi;
06/01/2023 (Nupro): - Envio do modelo final de planilha 2023, já parcialmente preenchido + Manual.
09/01 A 13/01/2023 (Unidades Feam): Prazo para preenchimento das planilhas de planejamento para 2023;
16/01 a 27/01/2023 (Todos): Reuniões com a presidência para acordo do planejamento de cada unidade Feam.
30/01 a 03/02/2023 (Nupro): Compilação, padronização e ajustes finais das planilhas de planejamento das unidades.
06/02/2023 (Nupro): Envio do documento de apresentação oficial do planejamento Feam 2023

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos - Nupro

2.2 Monitoramento

O monitoramento do planejamento tático da Feam consiste na verificação bimestral 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 o gestor da unidade possa reportar as informações referentes a cada indicador e produto à alta gestão da Feam. Também aqui é possível verificar 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 tenham sido considerados ao início do ano, os chamados produtos extraordinários.

Em 2022 foi definida 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 em planilha específica - Planilha de monitoramento da presidência - com informação 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.

Propõe-se que no momento em que for verificado o quadro de decisões, visto que se encontra na planilha de monitoramento da presidência, aproveite-se também para verificar em que situação se encontra a apuração dos indicadores de resultado ou impacto que possam estar atrelados àquela unidade. Apesar da apuração destes indicadores não ser bimestral, é interessante que em cada reunião estes sejam verificados para que não corram o risco de serem esquecidos.

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. A cada bimestre o Nupro elabora 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.

Um relatório, com informações mais detalhadas é elaborado semestralmente. Pretende-se 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 estendida, na qual participam 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.

Para 2023 pretende-se retomar a periodicidade bimestral de tais reuniões intercaladas com o monitoramento, sendo os monitoramentos realizados nos meses ímpares e as reuniões de direx estendidas nos meses pares. Sugere-se que as reuniões sejam realizadas nas seguintes datas:

Quadro 1: Sugestão de datas para agendamento das reuniões de Direx Estendida (2023)

08/02/2023
12/04/2023
14/06/2023
09/08/2023
11/10/2023
13/12/2023

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 posterior disponibilização a todos os participantes

2.2.1 Planejamento a nível da presidência

Uma inovação incorporada ao Planejamento Tático de 2023 será o acompanhamento de indicadores de resultado e de impacto pela presidência da Feam, e a centralização dos registros de decisões de todas as reuniões de monitoramento na planilha de monitoramento da presidência.

Durante o ano de 2022 foi realizado um trabalho de elaboração dos Mapas de Processos e Resultados - MaPR² da Feam junto aos diferentes setores da Fundação, com isso foi possível chegar a um rol de indicadores de resultado imediato e de resultado de longo prazo (impactos) que serão monitorados a partir de 2023. Assim, para além de monitorar a produtividade que já vinha sendo realizada em anos anteriores (indicadores de atividade e de produtos entregues), a partir de agora a Feam vai mensurar indicadores que dizem sobre o alcance dos resultados das políticas implementadas pela instituição.

É importante destacar que a temporalidade para monitoramento destes indicadores vai abranger períodos mais longos, tais indicadores não serão atualizados bimestralmente, visto que os indicadores desta natureza geralmente apresentam baixa variação de resultado em período curto de tempo.

Outro ponto importante de ser destacado é que os efeitos apresentados por indicadores de resultado e de impacto extrapolam a competência de uma única unidade da Feam - na verdade, a melhoria de indicadores desta natureza depende de inúmeros fatores que estão além da governabilidade da instituição - daí a pertinência de serem atrelados ao monitoramento da presidência.

Por fim, vale ressaltar com maior detalhe como será a planilha de monitoramento da presidência que contará com a aba de apresentação do Mapa Estratégico do Sisema, aba de indicadores com o detalhamento do que será monitorado em termos de resultados e impactos, e uma aba específica onde vai constar, de forma unificada, todos os registros de decisões tomadas nas reuniões de monitoramento.

2.2.2 Aba 1: Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico do Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos - Sisema será disponibilizado na primeira aba da planilha da presidência, a qual todos gestores terão acesso.

² O Mapa de Processos e Resultados – MaPR é uma ferramenta criada pelo pesquisador Paulo Jannuzzi, que expressa de forma visual a teoria e pressupostos do desenho de um programa público, apresentando os insumos, atividades, produtos, resultados e impactos pretendidos.

Essa aba é de grande relevância por demonstrar que o planejamento tático de cada unidade deve estar alinhado ao planejamento estratégico do Sisema. Inclusive, nas planilhas específicas de cada unidade da Feam é necessário indicar a relação do produto ou indicador com um dos objetivos estratégicos que estão listados no Mapa Estratégico.

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. O 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.

2.2.3 Aba 2: Indicadores Institucionais (Indicadores de Resultados)

A segunda aba da planilha da presidência é destinada ao registro de todos os indicadores institucionais, os indicadores de resultados. Os indicadores que serão monitorados foram sugeridos pelas áreas finalísticas da Feam e serão monitorados pelo(a) dirigente máximo(a) da instituição. O quadro abaixo exemplifica os tipos de informações e detalhes que serão utilizados para organização desta aba no monitoramento de tais indicadores.

Figura 3 – Exemplo de detalhamento dos indicadores de resultado

	INDICADORES INSTITUCIONAIS PRESIDÊNCIA FEAM			<u>ACESSO</u> <u>PAINEL DE MONITORAMENTO 2023</u>	
Objetivo Estratégico	Rs2. Estabelecer políticas públicas visando ao desenvolvimento sustentável				
Indicador	Percentual da população mineira residente em município de vulnerabilidade às mudanças climáticas alta				
Descrição					
Unidade Responsável pela Apuração	NUSEMC				
Tipo do Indicador	Impacto				
Fórmula	(Nº habitantes residentes em município de vulnerabilidade às mudanças climáticas alta e muito alta / Nº total				
Unidade de Medida	%				
Fonte de Dados e Comprovação					
Polaridade	Negativa - Menor melhor				
Previsão da próxima apuração					
Meta					
	Período	Numerador	Denominador	Resultado	Observações
	Histórico - 20XX				
	Tempo Zero - 2022				
	Próxima Apuração				

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos - Nupro

É importante reforçar que a apuração destes indicadores terão periodicidade distinta a depender do que for sugerido por cada setor.

2.2.4 Aba 3: Registro de Decisões Unificado

A partir de 2023, o registro das decisões tomadas durante as reuniões de monitoramento passa a ser centralizado na planilha de monitorado da presidência, a qual todos os gestores terão acesso. Nesta aba será mantido o mesmo padrão utilizado nos anos anteriores nas planilhas setoriais conforme mostra a Figura 7.

Figura 4 – Modelo do Registro de Decisões

Unidade	DATA DE REGISTRO	Quem?	O quê?	Data para Cumprimento	Referência	STATUS	OBSERVAÇÕES

Fonte: Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos – Nupro

Os status sobre o cumprimento das decisões tomadas nas reuniões são: pendente, concluído, contínuo e reconsiderado conforme mostra a figura 5.

Figura 5 – Lista suspensa de status da decisão

STATUS DA DECISÃO	SIGNIFICADO
Pendente	Ação indicada no registro de decisões e que ainda não foi cumprida.
Concluído	Ação indicada no registro de decisões e que já foi cumprida.
Contínuo	Ação indicada no registro de decisões e que não apresenta prazo específico para conclusão, mas sim a adoção de um comportamento/fluxo contínuo.
Reconsiderado	Ação indicada no registro de decisões e que, por alguma razão, não será mais necessária sua realização. Recomenda-se que nesse caso, seja utilizado o campo "Observações" para esclarecer o ocorrido.

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

2.3 Planilha utilizada pelos gerentes, diretores e chefia de gabinete

A planilha de monitoramento de indicadores e produtos das gerências, diretorias e gabinete da Feam seguirá o mesmo modelo utilizado nos anos anteriores, com a inclusão de alguns aprimoramentos que irão facilitar as atividades de monitoramento.

Vale reiterar, como informado anteriormente, que a partir de 2023 o Nupro irá realizar preenchimento preliminar das planilhas de monitoramento de cada unidade com o intuito de facilitar o trabalho realizados pelos gestores da Feam. Os itens a seguir apresentam a estrutura das planilhas de monitoramento que será utilizada em 2023 com menção aos ajustes incorporados no novo ciclo de planejamento tático.

2.3.1. Aba 1: Quadro Resumo

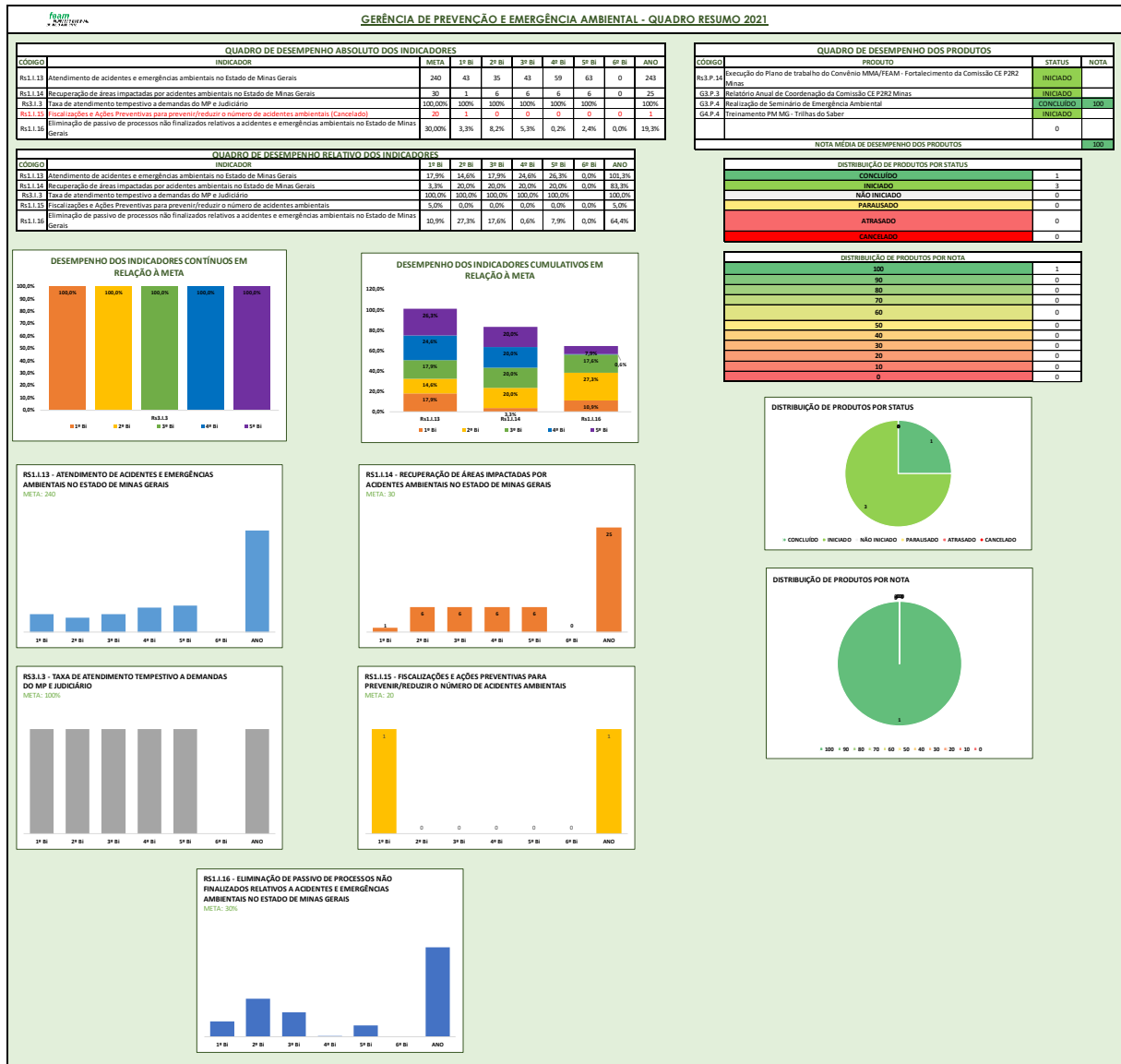
Esta aba consiste em *dashboard* que apresenta graficamente o resumo da situação dos produtos e indicadores da unidade. A atualização das informações se dá de forma automática, conforme são preenchidas as informações de monitoramento nas abas “Produtos” e “Indicadores”. Essa aba não deve ser preenchida em nenhum momento pelo gestor, porém é recomendado que seja consultada periodicamente por ele, para que tenha em mãos uma série de gráficos úteis para a compreensão dos resultados de sua equipe.

Vale destacar, porém, que as fórmulas que alimentam essa aba são verificadas pelo Nupro apenas após as reuniões de pactuação do planejamento já terem sido realizadas com o presidente.

Uma importante inovação que será incluída no monitoramento do Planejamento Tático da Feam a partir de 2023 será o cálculo do desempenho da unidade em relação ao total de indicadores e produtos pactuados para o ano – o *score* da unidade. Neste campo será apresentado o *score* global, que inclui o percentual de execução de todos os indicadores e produtos, assim como o *score* segregado dos indicadores e dos produtos. As informações relativas ao *score* das unidades da Feam estarão também disponibilizadas no Painel de Monitoramento bimestral.

A Figura a seguir apresenta o modelo dos gráficos disponibilizados no quadro resumo:

Figura 4 – Modelo de quadro resumo



DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS POR STATUS

DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS POR NOTA

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

2.3.2 Aba 2. Indicadores

A aba 2 apresenta quadros para detalhamento e monitoramento de indicadores, a serem preenchidos conforme o número de indicadores pretendidos para a unidade.

Vale aqui reforçar a definição de 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. 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, neste caso podemos classificar os indicadores nos seguintes tipos: indicadores de insumo, de atividades, ou de produtos. 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, neste caso fala-se em indicadores de resultado (efeitos imediatos dos produtos elaborados pela instituição) ou indicadores de impactos (quando se expressa os resultados de longo prazo alcançados por uma política pública).

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.

Figura 7 – Modelo de detalhamento de indicador cumulativo

Objetivo Estratégico	Rs1. Promover a melhoria da qualidade ambiental				
Indicador	Rs1.1.13 - Atendimento de acidentes e emergências ambientais no Estado de Minas Gerais				
Descrição	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.				
Âmbito de Acompanhamento	Monitoramento Interno + PEA				
Fórmula	Número de fiscalizações realizadas para atendimento a acidentes e emergências ambientais				
Unidade de Medida	Unidade				
Fonte de Dados e Comprovação	Planilha de acompanhamento - validada pelo coordenador NEA e gerente GEAMB				
Polaridade	Positiva - Maior melhor				
Meta Anual	240				
	Período	Realizado	Planejado	Percentual	Observações
	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%	Maió(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%	
	Alcance em relação à meta anual	243	240	101,25%	

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

Figura 8 – Modelo de detalhamento de indicador contínuo

Objetivo Estratégico	Rs3. Aprimorar os instrumentos de gestão ambiental				
Indicador	Rs3.1.3 - Taxa de atendimento tempestivo a demandas do MP e Judiciário				
Descrição	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.				
Âmbito de Acompanhamento	Monitoramento Interno				
Fórmula	(Número de atendimentos de requisições judiciais e ministeriais dentro do prazo/ Número de requisições recebidas) X 100				
Unidade de Medida	%				
Fonte de Dados e Comprovação	Planilha de acompanhamento; SEI				
Polaridade	Positiva - Maior melhor				
Meta Anual	100,00%				
	Período	Numerador	Denominador	Percentual	Observações
	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 - 1ªComarca 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				
	Alcance em relação à meta anual	61	61	100,00%	

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 destinadas 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 não contém nenhuma fórmula, estas são 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.

Outro ponto importante que vale ser destacado é que a partir de 2023 será incorporado o histórico do indicador que já vem sendo monitorado em anos anteriores. Haverá na planilha um campo onde deverão ser inseridas as informações sobre o que foi o total planejado e o total realizado nos anos anteriores, compreendendo o período de 2020 a 2022, para os indicadores que já vem sendo monitorados em períodos anteriores. A Figura a seguir apresenta o campo onde tais informações devem ser inseridas.

Figura 9: Modelo de detalhamento do Histórico do Indicador

Objetivo Estratégico	G4. Fortalecer o alinhamento institucional para efetivação das políticas públicas de meio ambiente				
Indicador	G4.18.Taxa de análise do mérito de defesas e recursos.				
Descrição	Redução do passivo de xxx processos, com foco nos autos lavrados até o ano de xxx (xxx processos).				
Tipo do Indicador	Atividade				
Âmbito de Acompanhamento	Monitoramento Interno				
Ação do PPAG					
Fórmula	Número de processos de defesa ou recurso de 2017 ou anterior analisados				
Unidade de Medida	Unidade				
Fonte de Dados e Comprovação	Planilha de controle interno				
Polaridade	Positiva - Maior melhor				
Meta Anual					
	Período	Realizado	Planejado	Percentual	Observações
Histórico - 2020		348	400		
Histórico - 2021		290	300		
Histórico - 2022		a ser consolidado	264		
Monitoramento 1º Bimestre					
Monitoramento 2º Bimestre					
Monitoramento 3º Bimestre					
Monitoramento 4º Bimestre					
Monitoramento 5º Bimestre					
Monitoramento 6º Bimestre					
Alcance em relação à meta anual					

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

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.

Figura 10 – Lista suspensa de objetivos estratégicos do Sisema

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
	R4. Garantir a gestão racional e otimizada dos recursos financeiros

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 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 qualquer pessoa, mesmo alguém 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.

Figura 11 – Lista suspensa de âmbito de acompanhamento

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

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.

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

Ação do PPAG
4237 - GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS
4238 - QUALIDADE DO AR, DO SOLO E DOS EFLUENTES LÍQUIDOS INDUSTRIAIS
4240 - PREVENÇÃO DE ACIDENTES E PLANEJAMENTO TERRITORIAL
4242 - SUSTENTABILIDADE, ENERGIA E MUDANÇAS CLIMÁTICAS
4273 - RECUPERAÇÃO DE ÁREAS DEGRADADAS E CONTAMINADAS

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.

Figura 13– Lista suspensa de polaridade - Planejamento 2022

Polaridade
Positiva - Maior melhor
Negativa - Menor melhor

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 2023. 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 da planilha de monitoramento apresenta quadros para detalhamento e monitoramento de produtos, a serem preenchidos conforme o número de produtos pretendidos para cada unidade da Feam. Não é obrigatório que todas as unidades tenham produtos, entretanto, da maior parte das unidades da Feam é esperado a realização de produtos em 2023.

Orienta-se que os gestores não busquem incluir linhas ou colunas livremente à planilha modelo utilizada e que comuniquem ao Nupro sempre que tiverem alguma dificuldade em seu manuseio.

A figura a seguir apresenta o modelo do quadro de detalhamento dos produtos da Feam.

Figura 14 – Modelo de detalhamento de produto

Objetivo Estratégico	Rs3. Aprimorar os instrumentos de gestão ambiental	NOTA
Produto/Entrega	Rs1.P10.Proposta de minuta para alteração da DN 02/2010	80
Descrição	A proposta tem por objetivo a adequação da DN em função do que se está sendo solicitado no SLA em relação à investigação de passivo ambiental. Nesse sentido, é necessário priorização na investigação de atividades que tem maior potencial de contaminação para efeitos de licenciamento.	
Interface com Outras Unidades	Geram/Feam, Nunop/Semad, Daten, Assessoria Jurídica Semad	
Critério de Aceitação - Unidade	DN encaminhada à SEMAD/Nunop	
Critério de Aceitação - Feam	DN publicada	
Previsão de Entrega	15/04/2022	
Previsão - 1ª Repactuação	10/06/2023	
Previsão - 2ª Repactuação	18/08/2023	
Status	CONCLUÍDO	
Observações - 1º Bimestre	Foi encaminhada minuta para manifestação de servidores da Geram, que poderão auxiliar na definição das atividades com maior potencial de contaminação.	
Observações - 2º Bimestre	Em razão do excesso de demandas advindas dos termos de compromisso com as mineradoras, servidores da Geram não conseguiram ainda dar retorno acerca da minuta. Por essa razão, foi acordada a repactuação do produto para 10/06/2023	
Observações - 3º Bimestre	Gerente está revisando a nova minuta, entretanto, foi necessário paralisar a análise em razão de atendimento à demandas do projeto de otimização da regularização ambiental. Por isso, foi acordada a repactuação, sem prejuízo de nota, para o dia 18/08/2023.	
Observações - 4º Bimestre	Minuta encaminhada ao Nunop no dia 10/08/2023	
Observações - 5º Bimestre	Em setembro, o Nunop/Semad retornou a minuta com algumas considerações que foram avaliadas pela equipe da Geraq. Após realização dos devidos ajustes, o documento foi submetido à Daten e à assessoria jurídica da Semad.	
Observações - 6º Bimestre	DN publicada no diário oficial no dia 23/11/2023.	
Data de Entrega	10/08/2023	

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

Vale reforçar a definição de produto: 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. Em 2023 permanece a avaliação dos produtos conforme o cumprimento do prazo estipulado. Entretanto, uma quarta regra de repactuação de prazo foi acrescentada, conforme listado a seguir:

- 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.
- 4- Tendo ocorrido demanda para atendimento ao **projeto de otimização da regularização ambiental**, no bimestre em que estaria previsto a entrega de algum produto, este produto poderá ser repactuado sem penalização da nota.

A inclusão da nova regra se deve ao fato de que está previsto para 2023 a execução de um projeto conduzido por consultoria externa com o objetivo de otimizar a regularização ambiental. O projeto envolve a revisão de normativos das quatro casas do Sisema e, por isso, há a possibilidade de que equipes da Feam sejam requeridas para prestar determinadas informações. Ao surgir tal demanda, em razão dos prazos exíguos para atendimento, pode ser necessário que a unidade trace novas prioridades às atividades que vinha realizando, razão pela qual se torna justificável se a entrega de um dos produtos do planejamento acabe sendo prejudicada.

A seguir, a figura 15 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 “F” e “K” e a partir da linha 1.

Figura 15 – Faixa de desempenho em relação ao atraso

DESEMPENHO DOS PRODUTOS - PLANEJAMENTO FEAM 2023		
Faixa de Desempenho - 2023		
Realizado em dia		100
1 a 5 dias úteis de atraso		90
6 a 10 dias úteis de atraso		80
10 a 15 dias úteis de atraso		70
16 a 20 dias úteis de atraso		60
21 a 25 dias úteis de atraso		50
26 a 30 dias úteis de atraso		40
31 a 35 dias úteis de atraso		30
36 a 40 dias úteis de atraso		20
Acima de 40 dias úteis de atraso		10
Cancelado para 2023		0
Faixa de Desempenho - 2023 1ª Repactuação		
Realizado em dia		80
1 a 5 dias úteis de atraso		70
6 a 10 dias úteis de atraso		60
10 a 15 dias úteis de atraso		50
16 a 20 dias úteis de atraso		40
21 a 25 dias úteis de atraso		30
26 a 30 dias úteis de atraso		20
Acima de 30 dias úteis de atraso		10
Cancelado para 2023		0
Faixa de Desempenho - 2023 2ª Repactuação		
Realizado em dia		60
1 a 5 dias úteis de atraso		50
6 a 10 dias úteis de atraso		40
10 a 15 dias úteis de atraso		30
16 a 20 dias úteis de atraso		20
Acima de 20 dias úteis de atraso		10
Cancelado para 2023		0
REGRAS PARA REPACTUAÇÃO		
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 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.		
4- Tendo ocorrido demanda para atendimento ao projeto de otimização da regularização ambiental , no bimestre em que estaria previsto a entrega de algum produto, este produto poderá ser repactuado sem penalização da nota.		

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 16. 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 M e N, linhas 1 a 4.

Figura 16 – Calculadora de dias úteis

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

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. 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: Deve ser informada 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: Neste item foi realizado um aprimoramento que será incorporado em 2023; cada produto passa a ter dois critérios de aceitação, um critério interno - que depende apenas da atuação da unidade responsável pelo produto e que será utilizado como parâmetro para a pontuação da entrega, seu cumprimento significa que o setor responsável fez o que estava sob sua gestão (como por exemplo, a elaboração da minuta de alguma norma). O segundo critério de aprovação será o marco final que indica a conclusão do produto, utilizado

quando a conclusão de um produto depende da atuação de mais de um setor, ou mesmo setores externos à Feam (como por exemplo a aprovação de alguma norma e sua publicação).

Deve ser informado qual marco que define que aquele produto está elaborado por parte da unidade responsável assim como, nos casos em que houver a necessidade de atuação de outros atores para ser concluído, deverá ser registrado o critério que marca a sua conclusão. A entrega do produto é considerada a partir do registro de seu envio ao dirigente que pode ser feita registrada por e-mail, ou por processo SEI, ou mesmo por meio de publicação de determinado conteúdo no Diário Oficial ou site da Feam, entre outros. Caso já não tenha sido informado no campo “Descrição”, o campo “Critério de Aceitação” pode indicar também quais características são esperadas para o produto concluído.

- Previsão de Entrega: Data prevista para cumprimento do Critério de Aceitação - Unidade, ou seja, para considerar o produto entregue. Nos casos dos produtos que não dependem exclusivamente da atuação de um único setor e que, portanto, contarão também com um Critério de Aceitação - Feam, a data deste segundo critério também pode ser informada, no mesmo campo, logo à frente da data prevista para a entrega do produto da unidade. Nos casos em que houver dificuldade para definir as datas para produtos de uma unidade que depende da conclusão de produtos de outras unidades, como o caso das contratações previstas na planilha da Diretoria de Administração e Finanças – DAFI, 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 15. Portanto, esse campo **não** deve ser preenchido em janeiro, ele será utilizado apenas no caso de haver necessidade de repactuação do prazo da entrega feito com anuência da presidência da Feam.
- 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 2023 para a maior parte dos produtos.

- **Status:** Lista Suspensa, composta pelas seguintes opções:

Figura 17 – Lista suspensa de status do produto

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 2023.
ENTREGUE	Produto entregue conforme critério de aceitação da unidade, que recebe nota maior conforme menor for o atraso de sua finalização em relação ao prazo estipulado previamente.
CONCLUÍDO	Produto concluído conforme critério de aceitação da Feam. Não interfere na pontuação da unidade, mas deve ser buscado pela alta direção uma vez que a parte da unidade já tenha sido finalizada.
CANCELADO	Produto em que não há mais perspectiva de entrega para 2023, em razão de motivo superveniente, fora do controle da unidade. Por esse motivo, o produto deixar de ser considerado para contabilização do Score da unidade e da Feam.
NÃO-ENTREGUE	Produto em que não há mais perspectiva de entrega para 2023, em razão de dificuldades internas da unidade responsável pelo produto. É contabilizado com pontuação zero.

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

Destaca-se que em 2023 foram incorporados novos status, primeiramente em razão da necessidade de diferenciar os produtos que tiveram seu Critério de Aceitação - Unidade cumprido, que constariam com o status “Entregue”, daqueles produtos que tiveram também o seu Critério de Aceitação - Feam realizado, que seriam classificados como “Concluído”. Além disso, sentiu-se a necessidade de diferenciar os produtos que não foram entregues por motivo superveniente, fora do controle da unidade, que seria classificado como “Cancelado”, daqueles que não foram entregues em razão de dificuldades internas da unidade responsável pelo produto, categorizados como “Não-entregue”. Essa distinção impacta diretamente no cálculo do Score, visto que os produtos cancelados passam a ser desconsiderados da pontuação, como se nunca houvessem existido, enquanto os produtos não entregues permanecem sendo considerados, obtendo nota zero e, portanto, prejudicando consideravelmente o score total da unidade e até mesmo da Feam como um todo.

- **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 entrega. 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/não-entregue, e se dará conforme regras expostas na figura 15.

Quanto aos produtos é importante dizer que em 2023 todas as unidades finalísticas da Feam deverão detalhar as informações sobre os indicadores de resultados que serão monitorados na planilha da presidência. Este trabalho de detalhamento, com todas as informações pertinentes ao indicador de resultado atrelado aos objetivos das políticas implementadas pelos setores da Feam, será considerado como um produto a ser entregue, preferencialmente, ao final do 1º bimestre de 2023, com possíveis variações a depender da complexidade do indicador. O detalhamento das informações relativas aos indicadores de resultado que deverão ser informados por cada gerência da Feam serão: a descrição do indicador, unidade responsável pela apuração, tipo de indicador, fórmula de cálculo, unidade de medida, fonte de dados e comprovação, polaridade, previsão da próxima apuração, meta e histórico de dados. O modelo utilizado para detalhamento de tais informações consta na figura 3 deste manual na seção 2.2.3.

2.3.4. Aba 4: Cronograma

A utilização do cronograma é 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.

Figura 18 – Modelo de cronograma de produto

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 as 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/benários de redução com base nas análises das séries históricas e definição da estação de Qar 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 dietetes 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/Renato (3 dias)	28/03/2021	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	
21	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	
22	Caracterização dos municípios de Conceição do Mato Dentro e Congonhas quanto as 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/benários de redução com base nas	Antônio, Robson, Rúbia,							

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: Referências

A 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.

Figura 19 – Exemplo de informações presentes na aba “Referências”

R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD
	DATA		STATUS ATIVIDADE		FERIADO	DIA DA SEMANA	DATA					
1												
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					
17					DIA DO CONSUMIDOR	QUINTA-FEIRA	28/10/2021					

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 desde 2020 e as perspectivas traçadas para 2023 visam melhorar as ferramentas utilizadas nos processos de monitoramento do Planejamento Tático da Feam. Busca-se com isso evitar repetição das fragilidades identificadas nos instrumentos utilizados ao longo desses anos, promovendo melhorias incrementais nas ferramentas que apoiam o processo de monitoramento do Planejamento Tático da instituição.

Este manual busca contribuir com o alcance de um dos objetivos estratégicos planejamento do Sisema: “P4 Implementar práticas de gestão do conhecimento no Sisema”.