PLANEJAMENTO TÁTICO

Relatório de análise das respostas ao formulário diagnóstico

2022

Elaboração:
Núcleo de Apoio à Pesquisa, Programas e Projetos - NUPRO

feam
FUNDAÇÃO ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE

1- INTRODUÇÃO

O presente relatório tem como objetivo apresentar os resultados do diagnóstico do planejamento tático da Fundação Estadual do Meio Ambiente, levantado por meio de formulário (Google Forms) enviado aos gestores envolvidos no planejamento no dia 03/11/2022 e com previsão inicial de resposta até 09/11/2022, prazo postergado posteriormente para o dia 01/12/2022. As perguntas eram destinadas aos gestores de 16 unidades que compõem a Feam, a saber: Geres, Geram, Geraq, Gesar, Geaad, Gerai, Geamb, Gecof, Gelog, Dafi, Nusemc, NAI, Gabinete, DIGA, DGER/DGQA e Presidência, sendo que das 16, as 3 últimas não enviaram resposta.

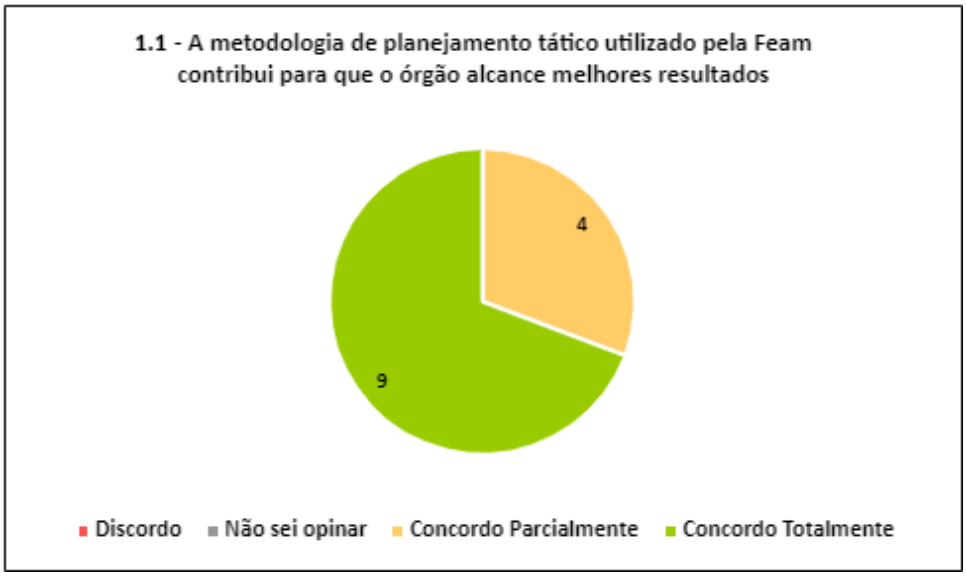
O questionário era composto por três seções: (1) Percepção sobre o Planejamento Tático, que abordava a visão geral da metodologia que vinha sendo usada e aprimorada entre 2020 e 2022, (2) Utilização das ferramentas do Planejamento Tático, que investigava a familiaridade dos gestores com as ferramentas disponíveis para operacionalização do planejamento, e (3) Adequações ao Planejamento Tático, que sondava as possíveis melhorias necessárias à metodologia para seu aprimoramento em 2023. Cada seção consistia em um conjunto de afirmações para as quais os gestores deveriam manifestar seu nível de concordância, dado em função de quatro opções “Discordo”, “Não sei opinar”, “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente”. Ao todo, eram 28 afirmações, 11 na primeira seção, nove na segunda e oito na terceira.

Para análise das respostas, este relatório também será dividido em seções, a primeira consiste na presente introdução, as três seguintes abordarão as respostas para cada uma das seções do formulário e, por fim, a quinta e última seção será destinada às conclusões.

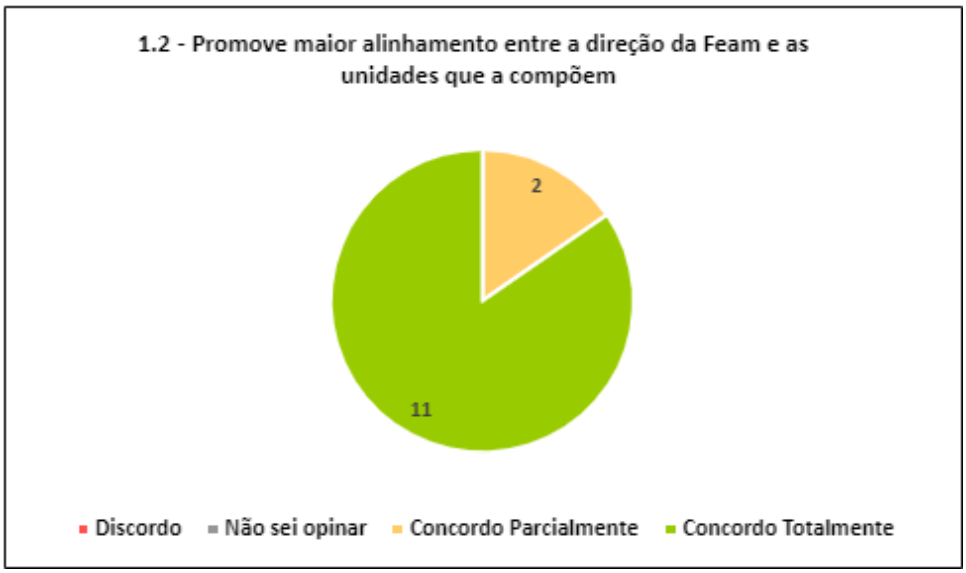
2- PERCEPÇÃO SOBRE O PLANEJAMENTO TÁTICO

Nesta seção serão avaliadas as afirmações acerca da percepção, em termos gerais, dos gestores da Feam sobre a metodologia de planejamento tático utilizada pela entidade. Vale esclarecer que, ao se referir à metodologia de planejamento, também está incluso todo o processo de monitoramento e avaliação deste planejamento.

Para cada afirmação, será apresentado um gráfico de setores que demonstra a distribuição das 13 respostas ao formulário recebidas, conforme nível de concordância com a frase.



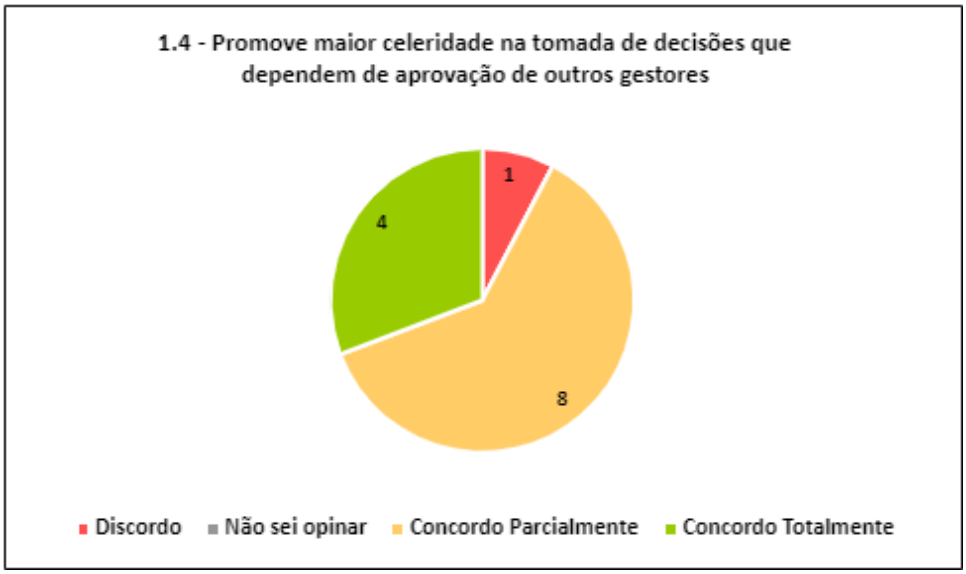
Pelo primeiro gráfico é possível perceber que os gestores da Feam concordam que a metodologia atualmente utilizada pela entidade contribui para o alcance de melhores resultados, mesmo que parte tenha expressado que concorda com essa afirmação parcialmente. Esse dado, por si só, já revela o mérito da manutenção dessa iniciativa, que começou em 2020 e segue sendo aprimorada a cada ano.



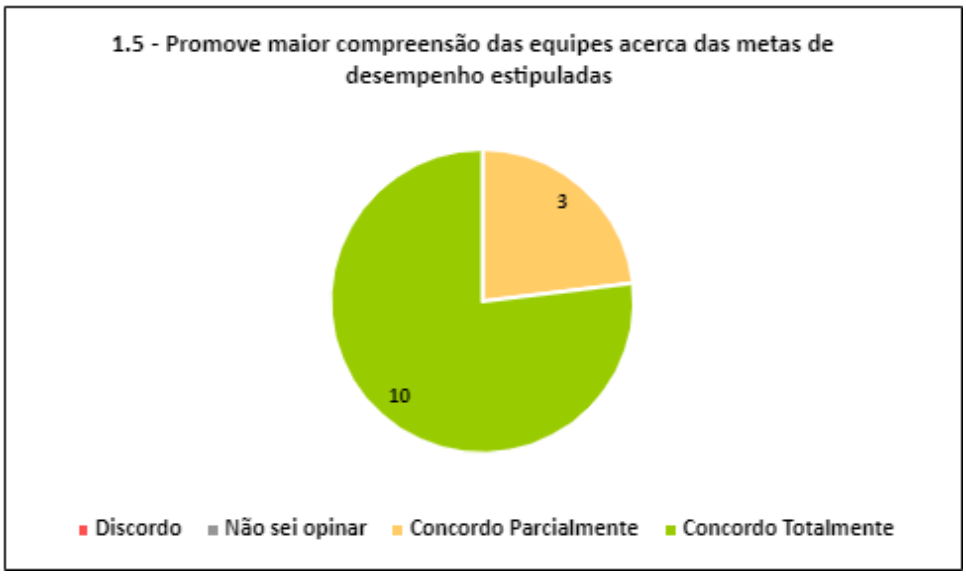
O segundo gráfico auxilia na compreensão do primeiro, na medida que demonstra um dos possíveis meios pelo qual a metodologia de planejamento utilizada contribui para o alcance de melhores resultados na Feam, a saber, através de um maior alinhamento entre as unidades finalísticas e a direção da entidade. É inegável que, diante das 11 respostas de total concordância, essa é uma percepção compartilhada entre os gestores da Fundação.

Ainda sobre as formas como a metodologia de planejamento pode auxiliar a entidade a alcançar melhores resultados, o terceiro gráfico aborda a utilização da metodologia para dar maior clareza à priorização de demandas. Apesar da maior parte dos respondentes concordarem parcialmente com a afirmação, por não haver respostas de discordância ou de

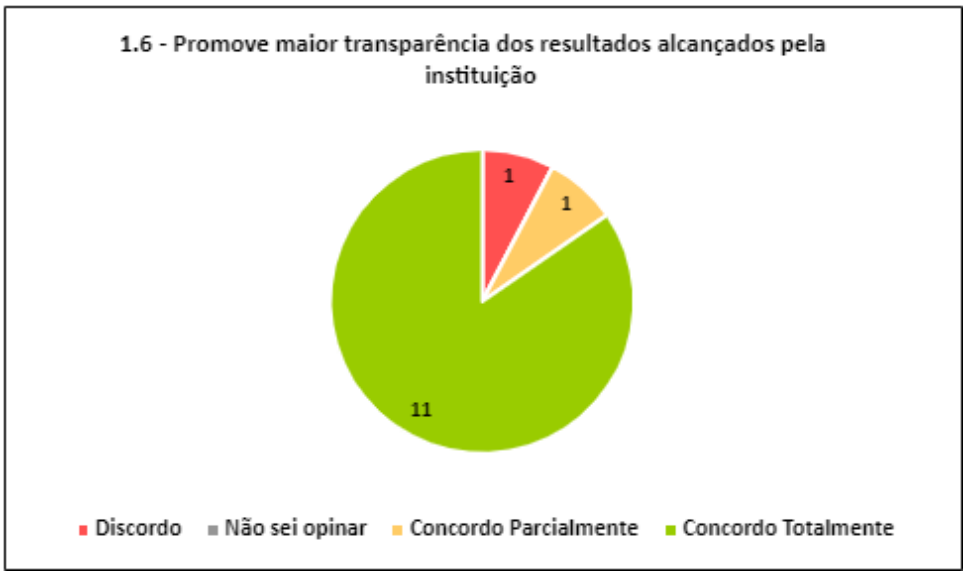
desconhecimento, é possível considerar que, em algum nível, o planejamento é útil para a priorização das demandas que devem ser atendidas pelas unidades.



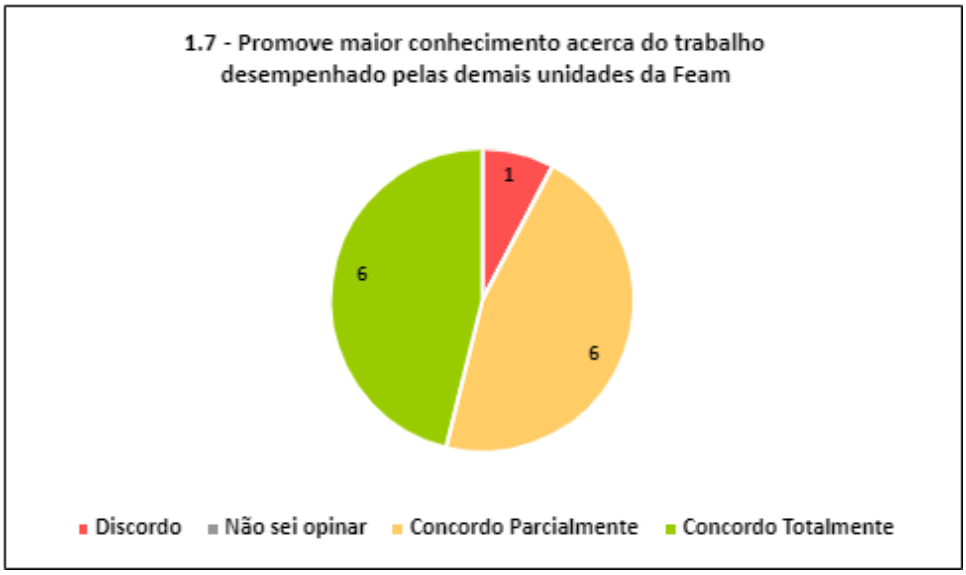
Quanto à celeridade de decisões que envolvam aprovação de outros gestores, a constatação de uma discordância pode indicar que o planejamento, por si só, não é suficiente para aprimorar a articulação entre todos os níveis decisórios que perpassam a execução das competências da Feam, entretanto, as demais respostas em concordância, seja parcial ou totalmente, levam a crer que em parte a tomada de decisão se torna mais célere através do planejamento.



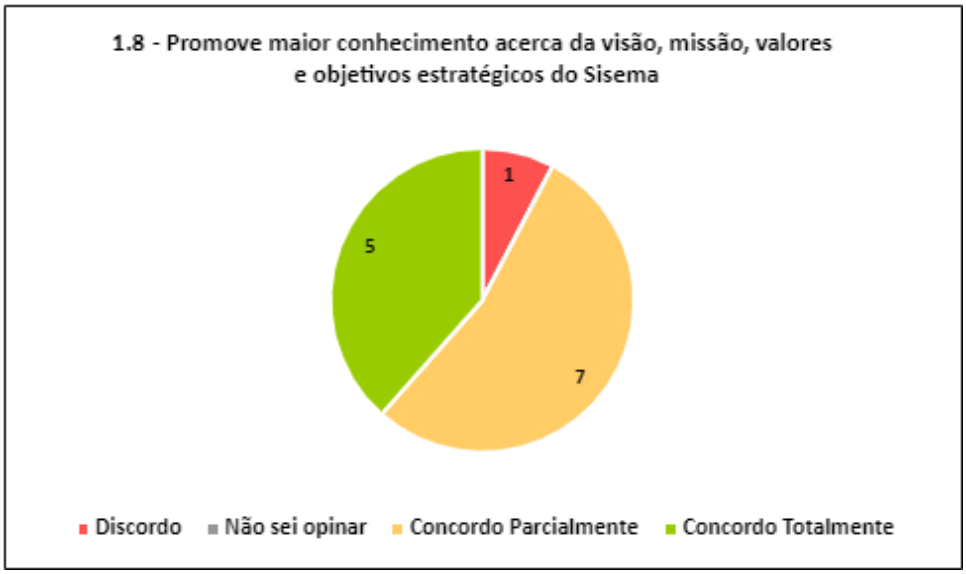
O gráfico 1.5 pode se relacionar ao gráfico 1.2, referente ao maior alinhamento na instituição, isso pois o nível de concordância acerca da melhoria promovida pelo planejamento na compreensão das equipes sobre as metas de desempenho estipuladas é uma das possíveis consequências de uma instituição que promove o alinhamento entre os níveis diretivos, gerenciais e operacionais. Vale aqui destacar que a pactuação dos indicadores e respectivas metas, bem como dos produtos e respectivas datas de entrega, ocorre ao início do ano sempre na presença não apenas do gestor da unidade e da alta direção da entidade, como também de todos os servidores que compõem a equipe da unidade.



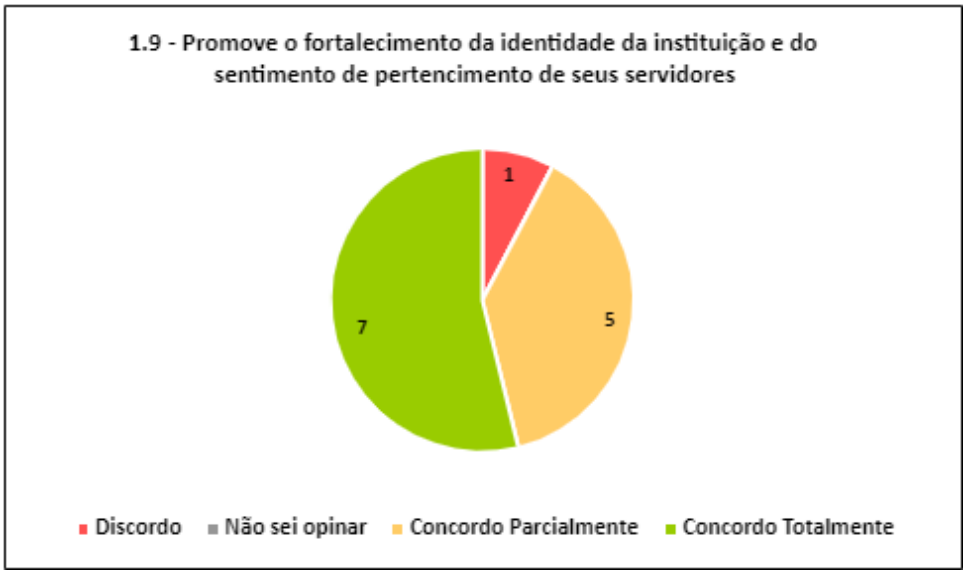
O resultado para a questão de número seis pode parecer paradoxal, afinal, é de se estranhar que, diante da concordância plena de 84,6% dos respondentes acerca da maior transparência dos resultados promovida pela adoção do planejamento, haja um gestor que discorde deste benefício da metodologia adotada. Uma possível explicação pode ter relação com o tipo de transparência à qual a afirmação se relaciona, isto pois parece razoável afirmar que a transparência interna, ou seja, entre as unidades que compõem a Feam, foi aprimorada pelo planejamento, tendo em vista a adoção de painéis e relatórios periódicos que indicam os resultados das unidades em relação ao que foi planejado, entretanto, talvez o mesmo não possa ser dito para a transparência externa, ou seja, para agentes que não fazem parte da Fundação. De fato, ainda não há mecanismo na atual metodologia de planejamento para a divulgação de resultados para o público externo, o que pode vir a ser trabalhado como um possível aprimoramento da metodologia.



Não há consenso acerca da promoção, através do planejamento tático, de maior conhecimento do trabalho exercido pelas demais unidades da Feam, entretanto, no geral, enxerga-se concordância, ainda que parcial, de que há sim melhoria neste quesito a partir da metodologia adotada. Imagina-se que boa parte dessa concordância se dá em razão dos mecanismos de divulgação dos resultados do planejamento, que se conecta ao que foi mencionado na análise do gráfico 1.6. Porém, talvez a única discordância registrada aponte para a necessidade de mecanismos de interação direto entre as unidades, que poderia ser alcançada, por exemplo, pelas reuniões de direx estendida que, embora previstas desde 2021, ainda não ocorrem regularmente. Vê-se, portanto, mais um campo para aprimoramento.

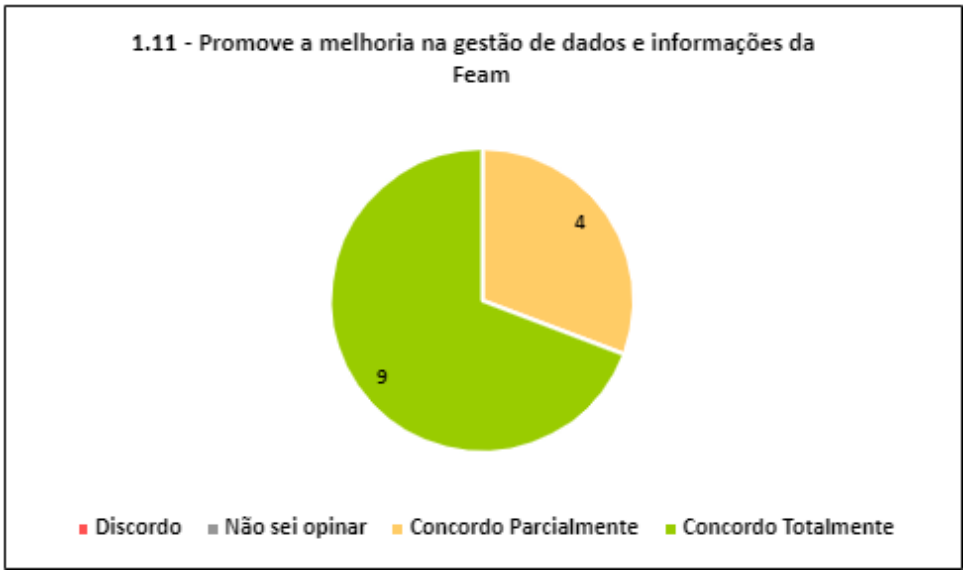


Quanto ao maior conhecimento sobre os objetivos estratégicos do Sisema, as cinco respostas de total concordância provavelmente se dão pelo fato de as planilhas de monitoramento trazerem em si uma aba com o mapa estratégico do Sisema, bem como ser necessário vincular todos os produtos e indicadores do planejamento interno a um dos objetivos estratégicos da Feam. Porém, o alto nível de concordância parcial e a resposta em discordância registrada possivelmente se dão pelo fato de que, mesmo havendo uma vinculação de todas as entregas a algum objetivo estratégico, muitas vezes essa vinculação é indicada apenas ao início do ano, à época da pactuação do planejamento, porém depois não é refletida em outros momentos, demonstrando, por exemplo, de que forma aquela entrega ou indicador está efetivamente auxiliando no alcance daquele objetivo estratégico. Apesar de esse ser sim um ponto de aprimoramento para a metodologia, deve-se levar em consideração que o planejamento estratégico do Sisema atende a quatro instituições diferentes, de tal forma que muitas vezes o monitoramento deste planejamento ocorre distante do conhecimento da maior parte das equipes da Feam.



Mesmo não sendo consenso, mais da metade dos respondentes concordam totalmente que o planejamento fortalece a identidade da instituição e o sentimento de pertencimento dos servidores. Esse dado talvez se deva ao fato de a metodologia viabilizar a participação de todos os servidores na pactuação do planejamento ao início do ano. Além disso, por ser prática já adotada há três anos pela instituição, passa-se a consolidar um formato que já é reconhecido pelos participantes, o que contribui com essa percepção de uma identidade da entidade.

Diante da ausência de discordância, é possível afirmar que a Feam apresenta hoje uma cultura organizacional menos reativa em razão da metodologia de planejamento que adota. Este dado é interessante pois é comum a percepção de que órgãos públicos, em geral, trabalham "apagando incêndio", ou seja, sempre lidam com demandas urgentes sem conseguir se organizar para planejar uma atuação mais bem pensada, essa tendência, porém, parece estar sendo revertida na Feam.



O gráfico 1.11 demonstra como o planejamento tático, na visão dos gestores, vem contribuindo com a melhoria da gestão de dados e informações na Fundação. Este resultado se verifica,

possivelmente, em razão da necessidade que várias unidades tiveram de, ao longo destes três anos adotando a metodologia, adequar o controle de dados para registro dos indicadores que eram pactuados. Também é possível que essa resposta reflita o esforço empreendido em 2022 para que os dados do planejamento passassem a ser disponibilizados em formato de painel para todos os servidores da Feam.

3- UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO TÁTICO

A metodologia de planejamento e monitoramento tático adotado pela Fundação Estadual do Meio Ambiente se apoia na utilização de um conjunto de ferramentas de gestão. O objetivo da segunda seção do formulário foi averiguar até que ponto estas ferramentas estão sendo utilizadas, para que então se possa pensar a melhor forma de aprimorá-las. Antes, porém, segue pequena descrição de cada uma destas ferramentas:

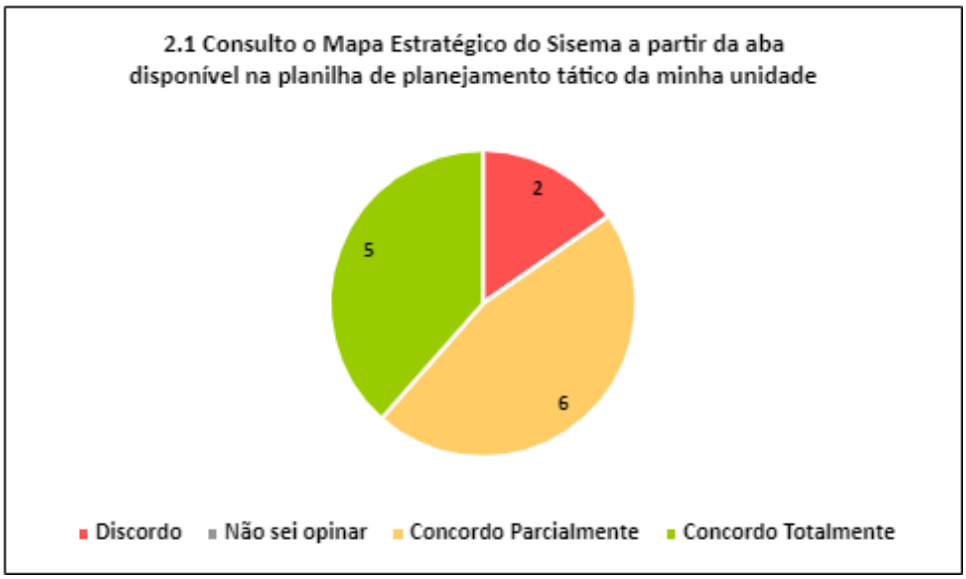
- Mapa Estratégico do Sisema: Instrumento elaborado pela Assessoria Estratégica do Sistema Estadual de Meio Ambiente que representa o planejamento estratégico do Sisema a partir da adaptação da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). Nele estão contidos os valores, a missão e a visão do Sisema, bem como os objetivos estratégicos distribuídos em quatro eixos distintos: Recursos, Processos Internos, Governança e Resultados para a Sociedade. O mapa consta em uma das abas da planilha de monitoramento de cada unidade que compõe o planejamento tático da Feam, para que possa ser facilmente consultado.
- Cronograma: Uma das abas da planilha de monitoramento de cada unidade que compõe o planejamento tático da Feam, na qual se encontra um modelo de cronograma para detalhamento de projetos que serão conduzidos pela unidade naquele ano. A ferramenta é de uso facultativo e apresenta fórmulas que exibem automaticamente a situação de cada atividade e o tempo remanescente para sua execução conforme o gestor preenche as datas de início e conclusão reais de cada uma destas atividades.
- Quadro Resumo: Aba presente na planilha de monitoramento tático de todas as unidades da Feam que reúne a representação gráfica e em tabela dos resultados de todos os indicadores e produtos daquela unidade. Tem como objetivo facilitar a demonstração dos resultados da unidade, seja no âmbito restrito do planejamento tático, seja para utilização em relatórios e apresentações externas.
- Registro de Decisões: Aba presente na planilha de monitoramento tático de todas as unidades da Feam que reúne as decisões que foram definidas em cada reunião de monitoramento realizada durante o ano, incluindo atribuição de responsabilidade para cada decisão registrada e prazo para conclusão.
- Informe de Monitoramento: Peça gráfica encaminhada por e-mail bimestralmente para todos os servidores da Feam, acompanhada pelo hiperlink de acesso ao Painel de Monitoramento. Composto por três gráficos: Fiscalizações do PEA, Status dos Produtos e Alcance de Metas dos indicadores do monitoramento tático. Tem como objetivo

informar, de forma objetiva e breve, em que situação está a Feam na execução de seu planejamento. Busca-se também aumentar o interesse e curiosidade dos servidores para com o desempenho da entidade como um todo, e não só de sua unidade.

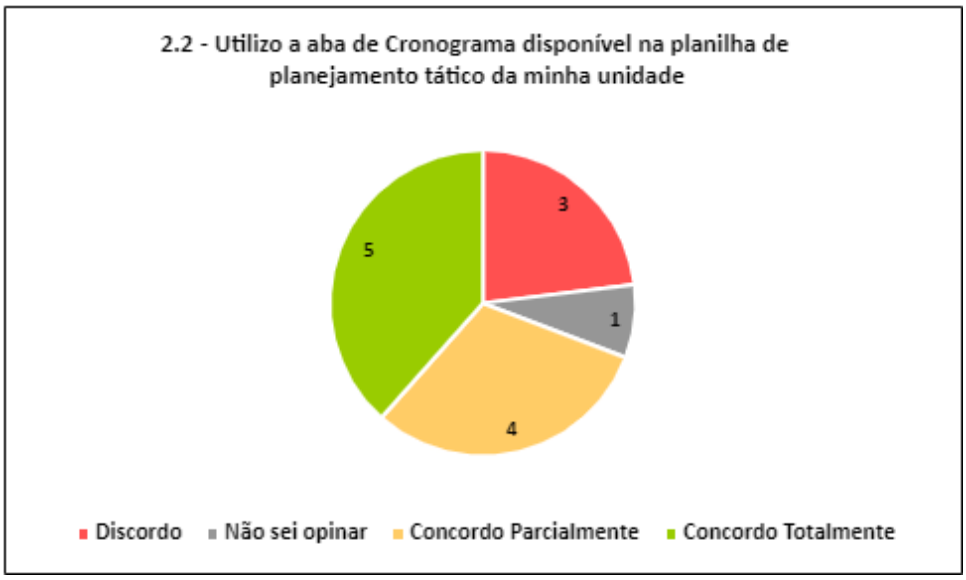
- Painel de Monitoramento: Planilha atualizada bimestralmente e disponível no drive para todos os servidores da Feam. Nela consta todos os dados do monitoramento tático da Feam, bem como a representação gráfica alterável por aplicação de filtros. Tem como objetivo dar maior transparência aos dados de execução do planejamento tático da Feam. É por meio desta planilha que o Nupro registra todos os dados do monitoramento do planejamento. As abas de painéis são especialmente úteis em reuniões, para demonstração de resultados de forma dinâmica.
- Relatório de Desempenho Semestral/Anual: Documento em que são apresentados os resultados da Feam em relação ao seu planejamento tático, dentro de um período de seis meses ou um ano. Dividido em duas partes principais, uma que analisa a instituição como um todo e outra que verifica o desempenho de cada unidade que compõe a Feam. Tem como objetivo representar dois marcos temporais relevantes para a avaliação da execução do planejamento: o primeiro ocorre na metade do ano, e possibilita correções de rotas, e o segundo avalia o ano como um todo, apontando erros e acertos para o ano que seguirá.
- Manual de Orientação para o Planejamento Tático: Documento elaborado ao fim de cada ano, na qual se avalia a metodologia de planejamento utilizada no ano anterior e é apresentada a nova proposta, com melhorias, para o ano que se segue. Tem como objetivo alinhar a compreensão de todos os gestores quanto à forma que serão planejadas e acompanhadas as atividades das unidades que compõem a Feam.
- Relatório de Apresentação do Planejamento: Documento elaborado ao início de cada ano, após as reuniões de pactuação do planejamento, e através do qual ficam registrados todos os produtos e indicadores que foram acordados para acompanhamento durante o ano. Representa o marco formal da pactuação do que foi planejado e do início do monitoramento.
- Score de Desempenho: Índice numérico elaborado para refletir o desempenho da Feam como um todo em executar o que havia pactuado em seu planejamento tático anual. Consiste em uma "nota", de 0 a 100, que cresce com o passar do ano, conforme a entrega de produtos e alcance de metas de indicadores do planejamento tático. Tem como objetivo tornar mais claro e visual o desempenho da Feam na execução do seu

planejamento, além de reforçar a ideia de que todos contribuem para o avanço da instituição.

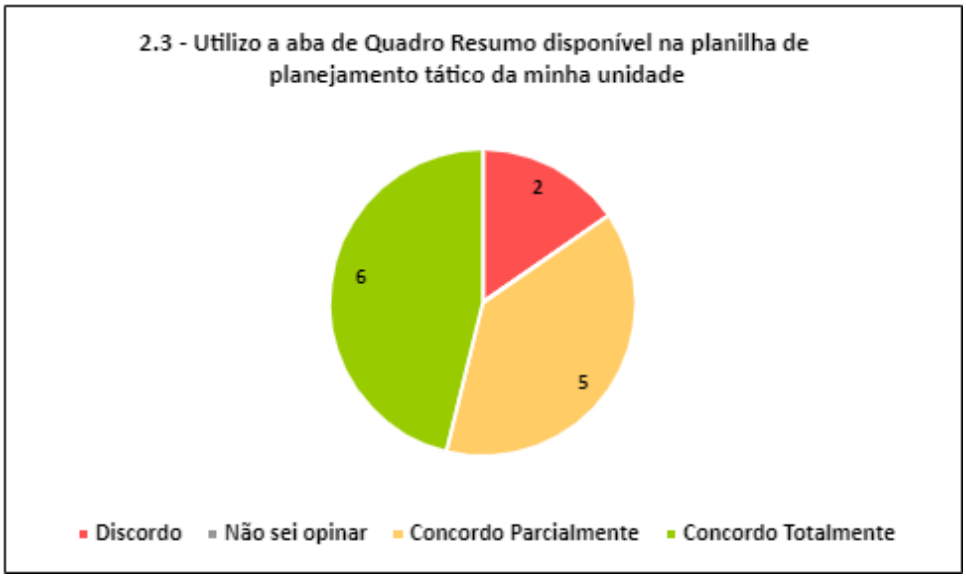
- Mapa de Processos e Resultados: Ferramenta para representação de programas públicos, que expressa as informações essenciais e mostra a lógica/vinculação entre a intervenção planejada em um programa e os resultados que se busca alcançar, facilitando a compreensão da cadeia causal do programa. O mapa é composto por insumos, atividades, produtos, resultados imediatos e resultados de longo prazo. Para cada componente, é possível definir indicadores para mensurar o desempenho do programa. Essa metodologia foi utilizada em 2022 para levantar indicadores de resultado que pudessem passar a ser acompanhados no planejamento tático da Feam em 2023.



Menos da metade dos respondentes concordaram totalmente que consultam o Mapa Estratégico do Sisema por meio da planilha de monitoramento. Essa informação indica que talvez seja necessário pensar novas formas de integrar o planejamento tático ao planejamento estratégico.

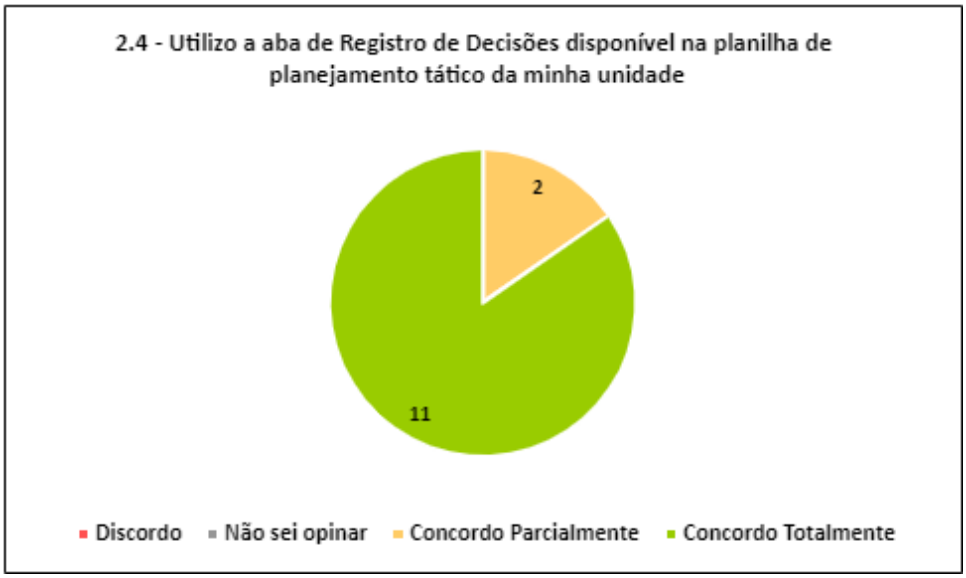


Nem todos os respondentes utilizam o cronograma presente na planilha do planejamento tático, entretanto, trata-se de ferramenta opcional, neste sentido, o fato de haver cinco gestores que afirmam categoricamente utilizar desta aba já justifica a manutenção desse instrumento. Entretanto, a ocorrência de uma resposta "Não sei opinar" pode apontar para a necessidade de se divulgar melhor este instrumento, visto que talvez haja gestor que até teria interesse em usa o modelo de cronograma, porém o desconhece.

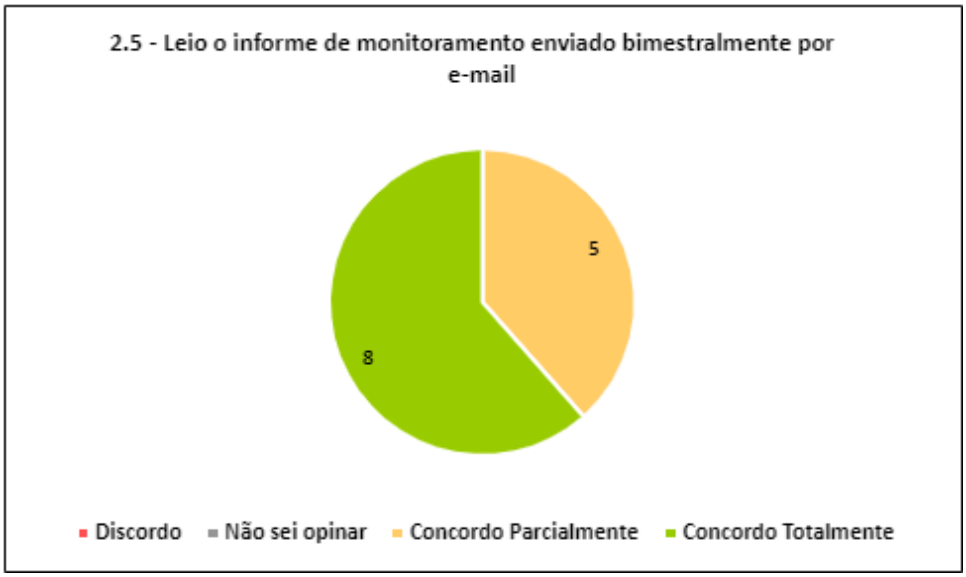


Tal como o cronograma, o quadro resumo é uma ferramenta opcional à disposição do gestor, para facilitar o reporte de dados sobre a execução de seu planejamento, de tal forma que a ocorrência de dois respondentes que não o utilizam não é problema. Ao mesmo tempo, o fato

dos 11 demais responderem que concordam com o uso, parcial ou totalmente, já justifica a manutenção desta ferramenta.

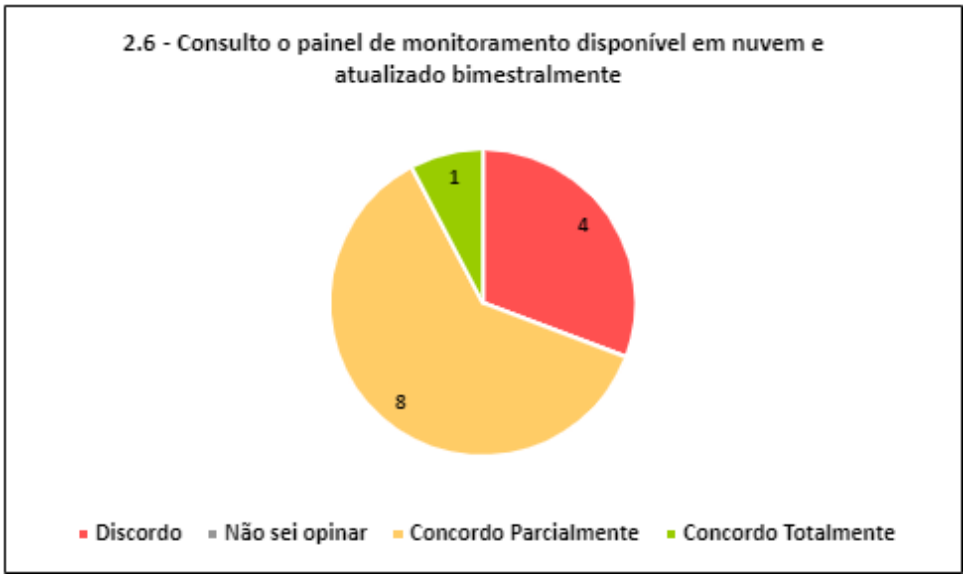


O registro de decisões representa a ferramenta com maior grau de concordância quanto ao uso. Este dado demonstra a relevância das reuniões do monitoramento como um momento de tomada de decisão relevante para a superação de obstáculos e melhor condução das atividades das unidades que compõem a Feam.

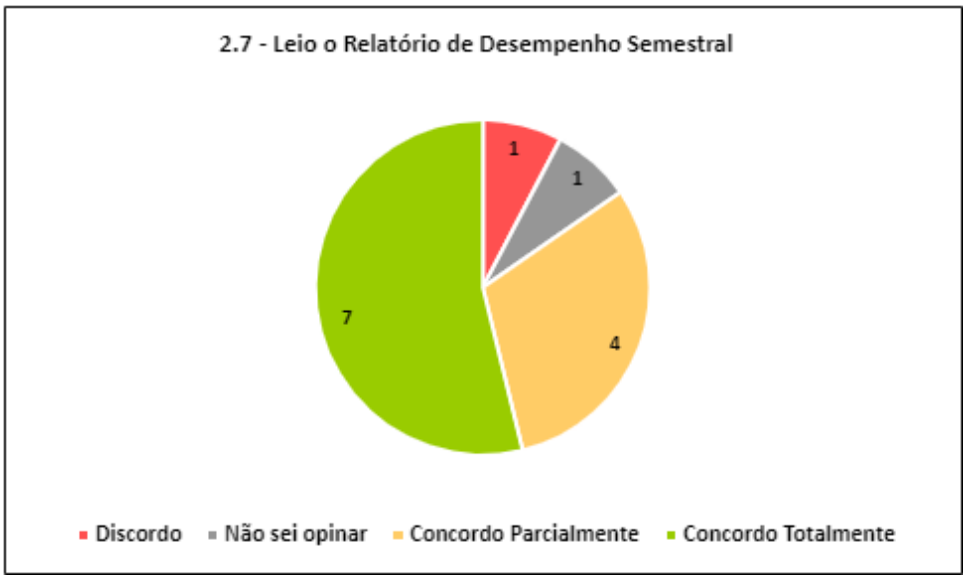


O gráfico 2.5 demonstra que o informe de monitoramento é um meio de comunicação sobre os resultados do planejamento tático bem disseminado, não havendo nenhum respondente que não

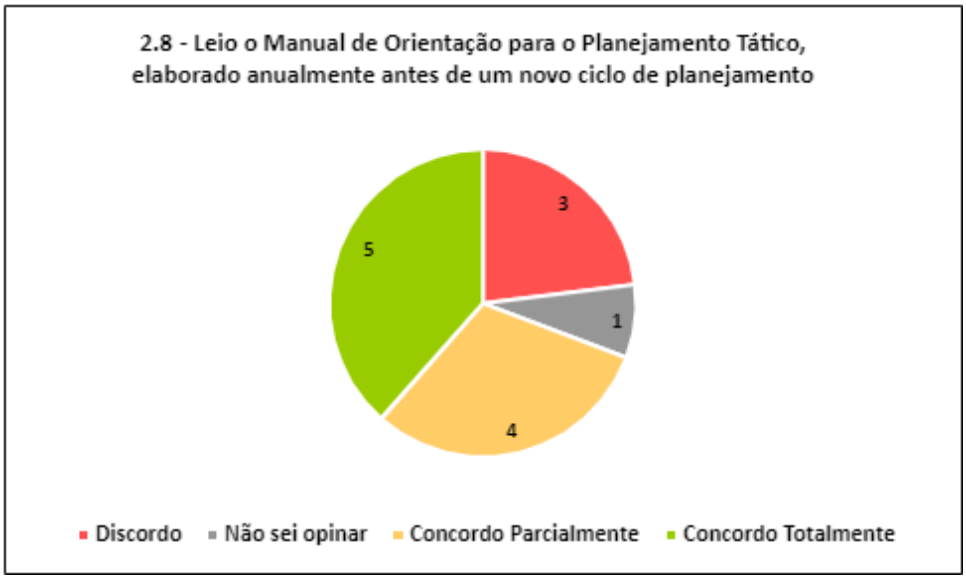
saiba do que se trata ou que discorde sobre sua leitura. É uma sinalização de que, de fato, pode ser mais eficiente a veiculação de uma peça gráfica objetiva que traga os principais resultados da Feam por bimestre do que elaborar relatórios de monitoramento bimestrais extensos e de difícil leitura.



Curiosamente, o painel de monitoramento não apresenta o mesmo alcance do informe de monitoramento, embora para acessar aquele basta clicar na imagem deste, que é enviado por e-mail. Esse resultado pode se justificar pelo fato das informações de maior interesse aos gestores já estar demonstrado no informe, sendo desnecessário averiguar outras informações através do painel, ou ainda, pode indicar que o painel não apresenta informações com a mesma clareza, ou talvez seu uso não seja tão intuitivo. Essa é uma questão que vale a pena ser sondada para que se pense em maneiras de aprimorar este instrumento.

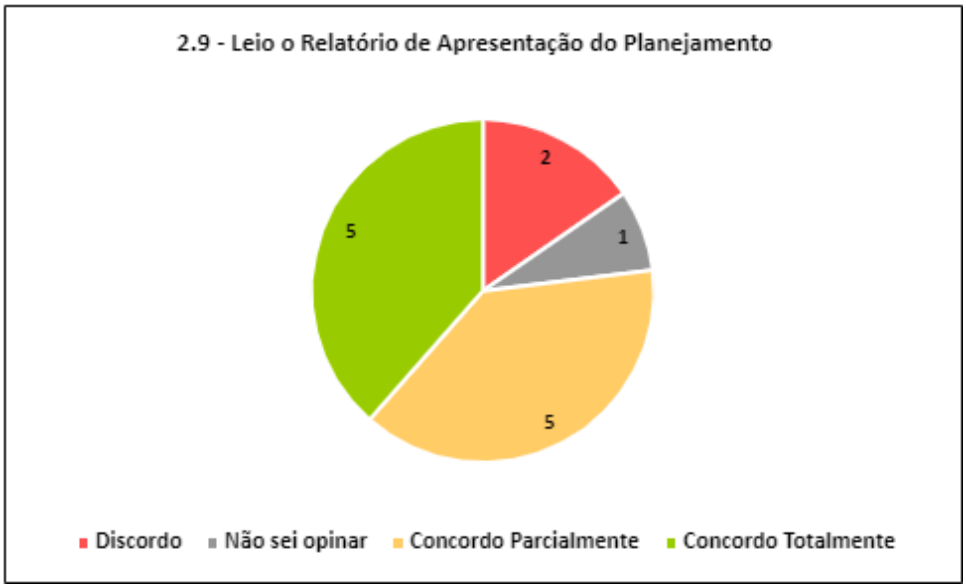


A leitura do relatório de desempenho semestral é menor que a leitura do informe de monitoramento, porém maior que a do painel de monitoramento, mesmo sendo a leitura do relatório uma atividade que demanda mais tempo que a verificação do painel. Esse resultado pode apontar para o fato de que a periodicidade semestral do relatório torna sua leitura mais acessível do que em relação aos relatórios bimestrais, que costumavam ser elaborados até 2021.



Embora dentre os 13 respondentes, nove apresentem algum nível de concordância para a leitura do manual de orientações para o planejamento tático, é revelador que três dos gestores não chegam a ler o documento e um quarto nem mesmo saiba do que se trata. Este documento, diferentemente dos relatórios de monitoramento, é de grande importância para o alinhamento entre o gestor e a metodologia de planejamento que será adotada, de tal forma que seria

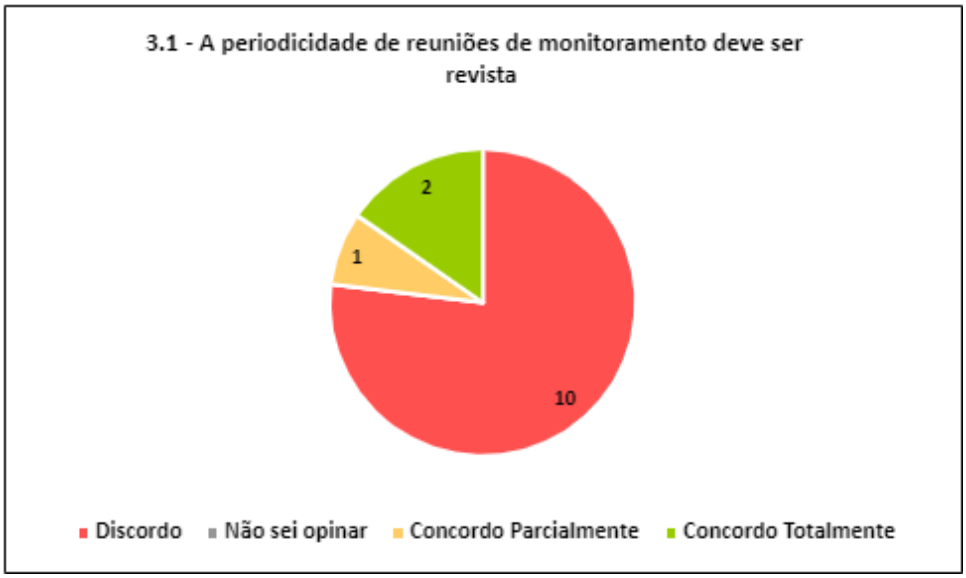
relevante que todos o lessem. Entretanto, algo que ameniza essa questão é o fato de que boa parte do conteúdo do manual é apresentado em reunião para todos os gestores, em reunião de direx estendida realizada no mês de dezembro.



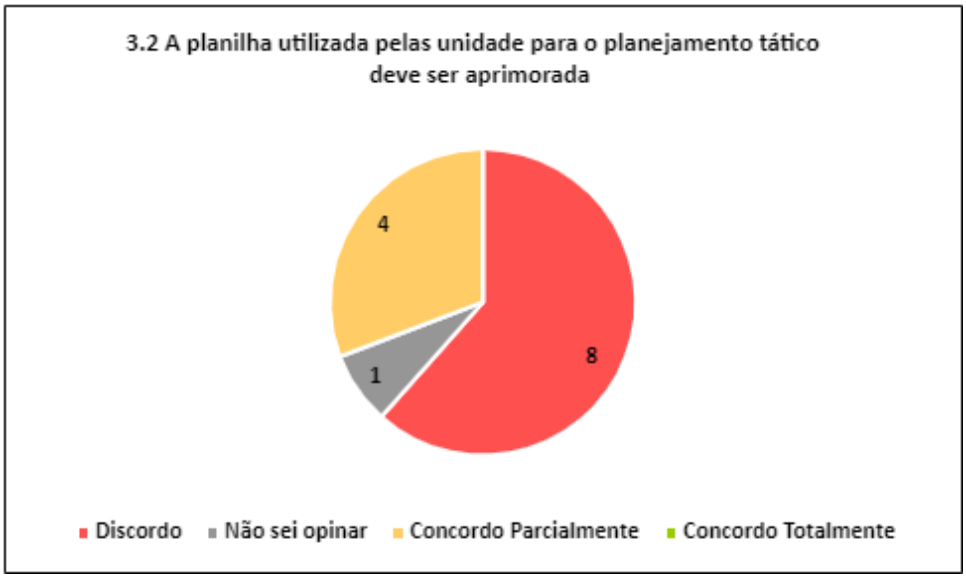
Um número considerável de respondentes concorda, em algum nível, que leem ao relatório de apresentação do planejamento, enquanto dois não o leem e um não sabe do que se trata. Por se tratar de documento que meramente formaliza o que já foi pactuado em reunião com cada gestor, é compreensível que nem todos o leiam. Na prática, é um documento cuja leitura mais faz sentido para o público externo à Feam que possa ter interesse em saber qual é seu planejamento anual.

4- ADEQUAÇÕES AO PLANEJAMENTO TÁTICO

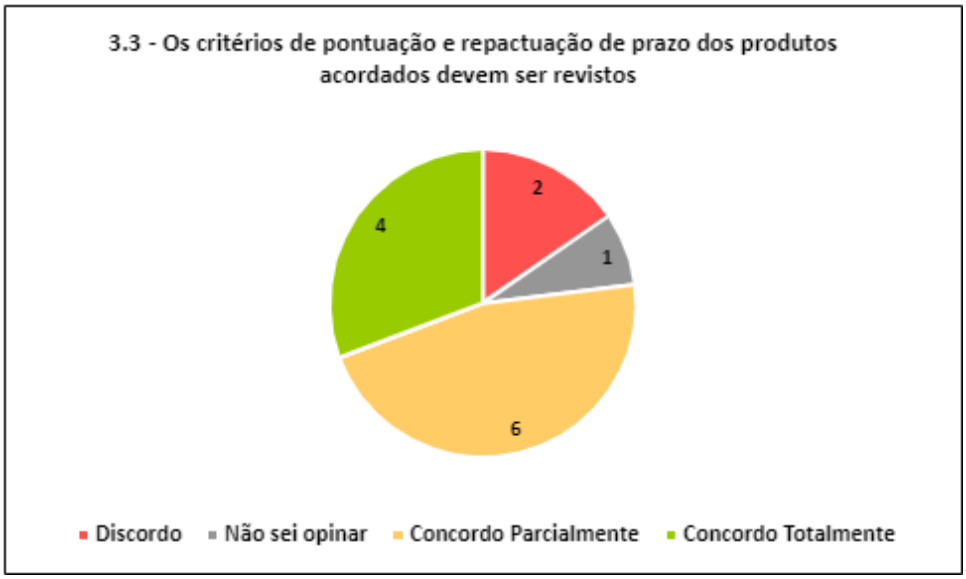
Pensando na melhoria contínua da metodologia de planejamento tático utilizada pela Feam, a última seção do formulário buscou sondar quais aspectos do que vem sendo adotado até então deveriam passar por mudanças.



Diante dos quase 77% de respondentes que descordaram acerca da necessidade de rever a periodicidade de reuniões de monitoramento, fica claro que a realização bimestral atende bem a maior parte dos gestores que compõe a instituição.

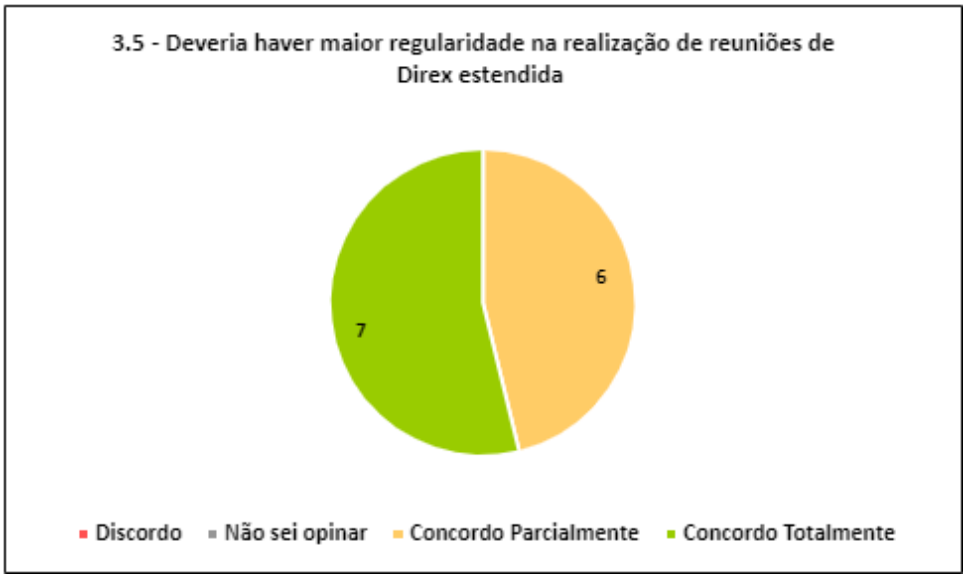


Tendo em vista que a maior parte dos respondentes descordam quanto à necessidade de aprimoramento da planilha de monitoramento tático, fica constatado que da forma como está, a ferramenta vem atendendo ao que se espera dela. Entretanto, como por volta de um terço dos respondentes concordam parcialmente com a proposição de melhorias, pode ser interessante que ajustes pontuais sejam sugeridos na busca de melhorias incrementais.

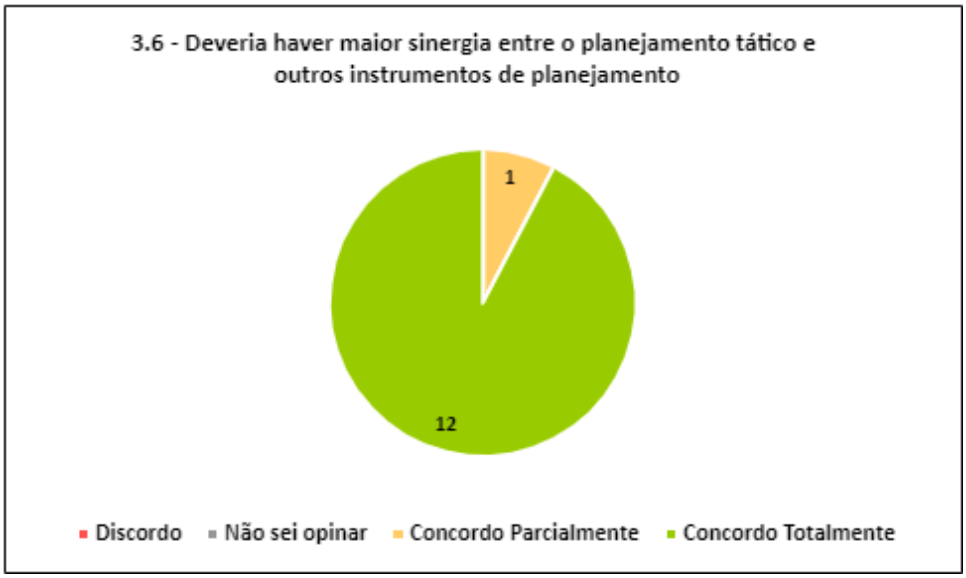


Há um alto nível de concordância quanto à necessidade de revisão dos critérios de pontuação e repactuação de prazo dos produtos. Este é um dos elementos principais para mudança prevista na metodologia de 2023: através da adoção de dois critérios de aceitação dos produtos, um interno da unidade e restrita às suas competências, e outro que marque a conclusão do produto a nível da instituição como um todo, será possível tornar mais justa a pontuação das unidades com base exclusivamente nos resultados que dependem de seu esforço, e não de terceiros.

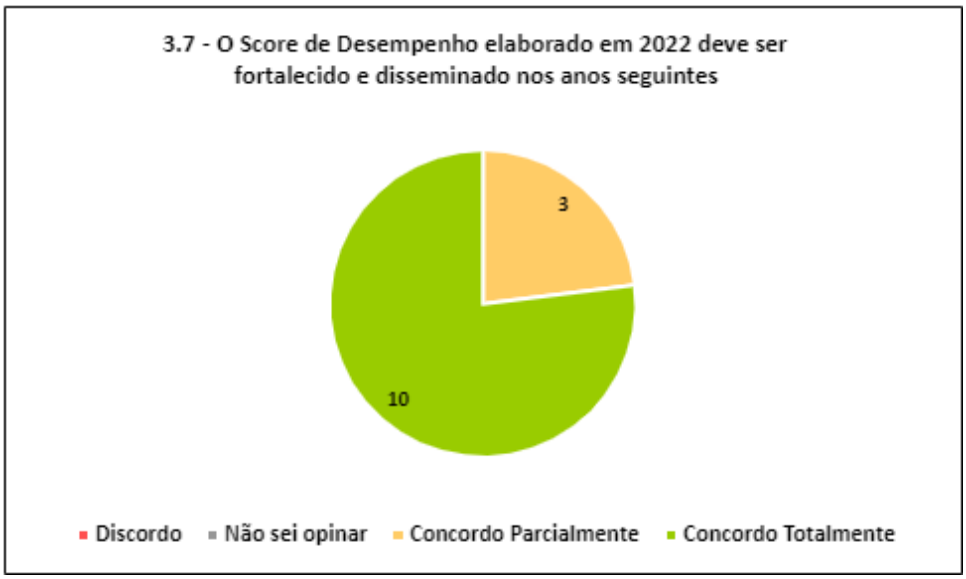
No geral, não parece haver necessidade de reformular a divulgação dos resultados do planejamento. Entretanto, os cinco respondentes que concordaram parcialmente com a necessidade de mudança podem apontar para o aprimoramento do painel de indicadores, sobre o qual ficou constatado na última seção deste relatório que é o mecanismo de divulgação de resultados menos lido na Feam, ou mesmo para a possibilidade de passar a se divulgar os resultados do planejamento tático também para público externo.



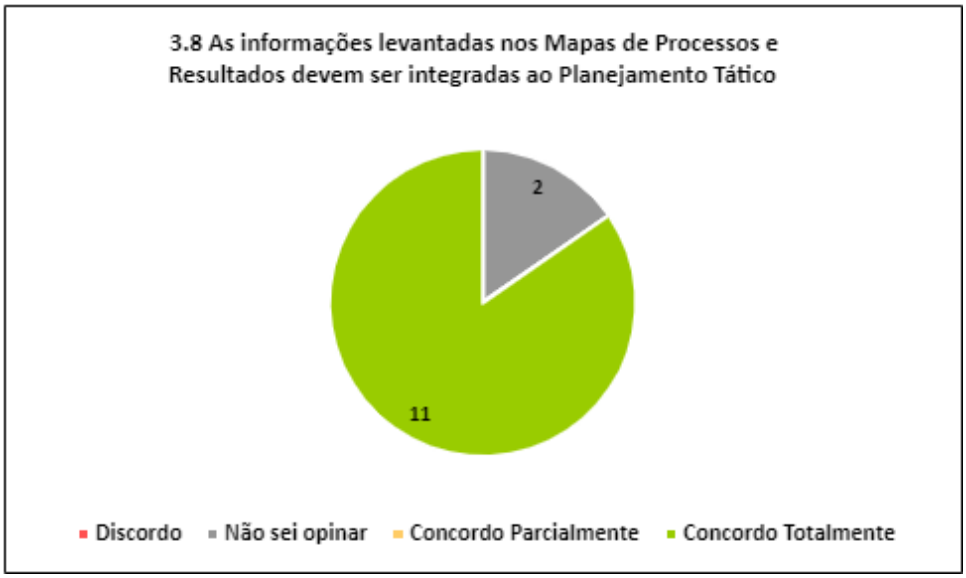
Todos os respondentes concordam que é necessário que as reuniões de direx estendida ocorram com maior regularidade. Isso evidencia que, de fato, este é um momento valorizado pelos gestores, mas que infelizmente não vem sendo promovido com a frequência que deveria.



Nesta seção, o gráfico 3.6 representa a maior concordância entre os respondentes, visto que 12 dentre os 13 concordam totalmente com a necessidade de maior sinergia entre o planejamento tático e outros instrumentos de planejamento, tais como PPAG, PEA e plano de teletrabalho. Sobre o Plano Plurianual de Ação Governamental, em algumas reuniões de monitoramento já foi citado como o instrumento, da forma que está estruturado hoje, não retrata bem as principais ações desenvolvidas pela Fundação. Talvez em 2023, com a elaboração de um novo PPAG para o período 2024-2027, essa questão possa ser adequada.



O score de desempenho terá prosseguimento em 2023, tendo em vista o alto grau de aceitação desse mecanismo pelos respondentes do diagnóstico.



Outro esforço realizado em 2022 foi para a elaboração dos mapas de processos e resultados, na busca de selecionar indicadores de resultado a serem monitorados pelo planejamento tático da Feam. Há grande concordância quanto à integração das informações levantadas por essa ferramenta nos planejamentos que virão. Vale esclarecer que sobre os dois respondentes que não souberam opinar, é provável que se refiram a unidades que não tiveram que elaborar mapa de processos e resultados, visto que esta ferramenta foi elaborada apenas junto às unidades finalísticas da Feam.

5- CONCLUSÕES

De forma geral, as respostas ao formulário apontam para uma percepção positiva dos gestores da Feam para com a metodologia de planejamento tático adotada até então, apontando benefícios diversos decorrentes de sua utilização, tal como melhor alinhamento entre as unidades que compõem a Fundação, maior compreensão das equipes quanto ao desempenho esperado delas, fortalecimento de uma cultura preventiva em detrimento de uma ação reativa das unidades, melhoria na gestão de dados e informação da entidade, bem como da transparência destas informações e, ainda, um fortalecimento da identidade da Fundação e do sentimento de pertencimento de seus servidores. Entretanto, parece ainda haver necessidade de aprimorar as formas como o planejamento tático auxilia na priorização de demandas dentro da entidade, no aumento da celeridade para tomada de decisões que dependam de outros agentes e na disseminação de informações entre as unidades que compõem a Feam e sobre os elementos que constituem o planejamento estratégico do Sisema.

No que se refere às ferramentas disponíveis no planejamento tático, as que são melhor avaliadas são o registro de decisão, o informe de monitoramento e o relatório semestral de desempenho. Outras ferramentas de uso ou leitura facultativos, como quadro resumo, cronograma e relatório de apresentação do planejamento tático, são utilizadas por algumas unidades, mas por outras não. Nesse campo talvez se encaixe também o Manual de Orientação para o Planejamento Tático, que apesar de ser uma leitura relevante para os gestores e de que nem todos demonstram de fato lê-lo, ao menos há a apresentação em reunião de direx estendida da maior parte das informações que constam neste documento. Finalmente, as ferramentas que apresentaram menor nível de adoção foram a consulta ao mapa estratégico do Sisema, que reforça a baixa percepção de que o planejamento tático contribui com a disseminação do planejamento estratégico do Sisema apurada na seção 1 do formulário, e o painel do monitoramento tático, que talvez precise ser reformulado.

Por fim, a respeito das indicações de aprimoramentos à metodologia, não parece haver necessidade de revisão da periodicidade de reuniões de monitoramento, tampouco de mudanças de grande porte na planilha utilizada pelas unidades. Entretanto, há sim espaço para aprimoramento, a começar pelos critérios de pontuação e repactuação de prazo dos produtos acordados, seguido pela forma como os resultados do planejamento são apresentados (que dialoga com a questão do painel de monitoramento indicado na seção 2 do formulário, mas que também aponta para uma possibilidade de maior divulgação para atores externos à Feam),

aliado à maior regularidade de reuniões de direx estendida e ao aumento da sinergia entre os instrumentos de planejamento utilizados pela Feam. Destaca-se ainda a alta concordância dos respondentes quando à relevância de se incorporar o score de desempenho e as informações levantadas a partir do mapa de processos e resultados à metodologia de planejamento a ser utilizada nos anos que se seguirão.