

**ACORDO DE COOPERAÇÃO QUE ENTRE SI
CELEBRAM, DE UM LADO, O MUNICÍPIO DE SÃO
PAULO, POR INTERMÉDIO DA SECRETARIA
MUNICIPAL DE GESTÃO, E, DE OUTRO, A
COMUNITAS: PARCERIAS PARA O
DESENVOLVIMENTO SOLIDÁRIO, OBJETIVANDO A
CONJUGAÇÃO DE ESFORÇOS E DE RECURSOS PARA
EXECUÇÃO DO "PROJETO JUNTOS PELO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL".**

Pelo presente instrumento de Acordo de Cooperação que celebram, de um lado, o **MUNICÍPIO DE SÃO PAULO**, por intermédio da **SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO**, doravante denominada SMG, inscrita no CNPJ sob nº49.269.251/0001-65, situada no Viaduto do Chá, nº15, 9º andar, Centro, São Paulo – SP, neste ato representada pelo Senhor Paulo Antônio Spencer Uebel, portador do RG nº 4049229117 e do CPF nº 946.090.200-68, e, de outro lado, a **COMUNITAS: PARCERIAS PARA O DESENVOLVIMENTO SOLIDÁRIO**, doravante simplesmente denominada COMUNITAS, associação civil, sem fins lucrativos, qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, com sede e foro no Centro Ruth Cardoso, na Rua Pamplona, nº1005, 3º andar, em São Paulo/SP, inscrita no CNPJ/MF sob nº 03.983.242/0001-30, neste ato representada por sua Diretora, Senhora Patricia Pereira Loyola Kakazu, brasileira, casada, comunicóloga, portadora do R.G. nº 26.268.551-6 SSP/SP e do CPF nº 269.707.008-79, em conjunto denominadas "Participes" ou, individualmente, "Partícipe", em conformidade com o ato exarado no processo administrativo nº 6013.2017/0000984-0, observado o disposto nas Leis Federais nº 8.666/93 e nº13.019/15 e Decreto Municipal nº 57.575/16, têm entre si, justo e acertado, o presente Acordo de Cooperação, que reger-se-á pelas cláusulas e condições que seguem:

**CLÁUSULA PRIMEIRA
DO OBJETO**

1.1 O presente Acordo de Cooperação tem por objeto a conjugação de esforços e recursos para implementação do Projeto "JUNTOS PELO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL", doravante denominado "PROJETO".

1.2 O detalhamento dos objetivos, das metas, dos resultados a serem atingidos, do cronograma de execução, dos critérios de avaliação de desempenho da



(Handwritten signature)



previsão de receitas e despesas, com os indicadores de resultados, constam do Plano de Trabalho, Anexo I, parte integrante do presente instrumento.

1.3 As atividades previstas para a execução do Plano de Trabalho ocorrerão prioritariamente dentro das instalações da Prefeitura, salvo para atividades/etapas que contarão com dados e informações de outros órgãos públicos. Nestes casos, a SMG compromete-se também a disponibilizar as condições adequadas previstas na Cláusula Segunda, 2.1, alínea "b".

1.4 A coordenação e supervisão geral do PROJETO ficarão sob responsabilidade da COMUNITAS.

1.4.1 A execução das atividades específicas ficará sob responsabilidade dos parceiros técnicos da COMUNITAS, a saber: INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL S/A ("FALCONI").

1.4.2 Nos termos do art. 57 da Lei nº 13.019/2014, no decorrer da implementação do Projeto, poderá haver a inclusão de novos parceiros técnicos, desde que devidamente informado pela COMUNITAS e aceito pela SMG, devendo, por conseguinte, a COMUNITAS enviar à SMG um ofício informando a inclusão e anexando o correspondente Plano de Trabalho.

1.5 O PROJETO será inteiramente financiado pela COMUNITAS, a quem caberá, portanto, a responsabilidade pela captação dos recursos necessários para sua execução, isentando a SMG, desde já, pela referida captação.

CLÁUSULA SEGUNDA DAS OBRIGAÇÕES DOS PARTÍCIPES

2.1 Compete a SMG:

- a)** fornecer apoio político-institucional e dados técnicos necessários ao desempenho das atividades a serem executadas;
- b)** exercer a atividade normativa, o controle e a fiscalização sobre a execução deste Acordo de Cooperação, e acompanhar as atividades previstas no Plano de Trabalho, avaliando os resultados e recomendando medidas saneadoras eventualmente necessárias;
- c)** sugerir eventuais propostas de reformulação das atividades a serem executadas, desde que não impliquem em mudança do objeto, quando justificada a



necessidade dessas reformulações durante a execução das atividades ou na hipótese de não serem captados todos os recursos financeiros junto à iniciativa privada;

- d)** analisar os relatórios das atividades pertinentes ao PROJETO e certificar que as atividades, metas e etapas respectivas foram adequadamente realizadas;
- e)** receber o objeto da parceria, quando concluído, nos termos avençados, conforme o cronograma de atividades;
- f)** designar, de maneira expressa e formal, o gestor responsável pelo PROJETO, servindo de apoio e articulação entre a COMUNITAS e os órgãos do MUNICÍPIO, seus respectivos servidores e representantes;

2.2 Compete a COMUNITAS:

- a)** coordenar a execução das atividades, visando à execução do objeto relacionado na Cláusula Primeira, avaliando os resultados e zelando pela observância da qualidade técnica;
- b)** prestar a SMG, sempre que solicitado, informações e esclarecimentos necessários ao acompanhamento e controle na execução deste Acordo de Cooperação, adotando de imediato as medidas saneadoras eventualmente apontadas por SMG através do gerente desta parceria;
- c)** encaminhar Relatório de Acompanhamento periodicamente e, sempre que solicitado pela SMG, e um Relatório Final de avaliação, em até 30 (trinta) dias após o encerramento da vigência desta parceria, contendo, dentre outras informações necessárias, o comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados;
- d)** guardar sigilo e respeito à confidencialidade das informações e demais dados que passarem a compor os trabalhos a serem analisados, executados ou acompanhados em decorrência deste Termo, conforme disposto na Cláusula Terceira abaixo;
- e)** observar diretrizes, metas, fases de execução e demais itens estabelecidos no Plano de Trabalho;
- f)** captar recursos financeiros para a execução do Projeto perante empresas e institutos, sem qualquer restrição ou limitação, desde que comprovada a aplicação total dos recursos captados na execução das atividades do presente Acordo de Cooperação;
- g)** notificar SMG, imediatamente após a ocorrência ou surgimento de qualquer fato superveniente, modificativo ou extintivo do presente Termo, ao qual tenha ou não dado causa, para permitir a adoção de providências imediatas para solucioná-los;
- h)** zelar pelo bom andamento das atividades objeto deste Termo;
- i)** indicar um interlocutor para execução do PROJETO.



(Handwritten mark)



2.3 Compete às consultorias técnicas, sob gestão da COMUNITAS:

2.3.1 Realizar encontros periódicos para apresentação dos resultados, atividades e etapas do presente Termo, por meio de:

- a)** reuniões mensais de acompanhamento para apresentar e analisar as atividades desenvolvidas no mês antecedente. Os líderes de qualquer dos partícipes poderão se fazer presentes por representantes devidamente credenciados;
- b)** reuniões trimestrais de avaliação, contando com a presença dos Líderes Sociais, nas quais os participantes deverão:
 - (i)** apresentar as principais ações realizadas;
 - (ii)** apresentar os resultados do trimestre avaliado; e
 - (iii)** propor ações corretivas quando necessário;

2.3.2 Guardar sigilo e respeito à confidencialidade das informações e demais dados que passarem a compor os trabalhos a serem analisados, executados ou acompanhados em decorrência deste Termo, conforme disposto na Cláusula Terceira abaixo;

2.3.3 Indicar interlocutor para execução do PROJETO.

CLÁUSULA TERCEIRA SIGILO E CONFIDENCIALIDADE

3.1 A SMG deverá disponibilizar os dados necessários para viabilizar a execução do PROJETO e, para tanto, os Partícipes e as consultorias técnicas, respectivos servidores, empregados, colaboradores, consultores, mandatários, auditores e estagiários que, direta ou indiretamente, participarem do PROJETO deverão seguir as condições e termos dispostos no Anexo II (DO SIGILO E CONFIDENCIALIDADE), parte integrante ao presente ajuste.

3.2 A SMG designará, de maneira expressa e formal, o responsável pelo fornecimento dos dados necessários.

CLÁUSULA QUARTA DIVULGAÇÃO



4.1 Cada um dos Partícipes, ao promover a divulgação de atividades desenvolvidas em decorrência da implementação de ações do objeto, viabilizado pelo presente Termo, deverá mencionar expressamente a parceria ora estabelecida.

CLÁUSULA QUINTA DO PESSOAL

5.1 Não se estabelecerá nenhum vínculo de natureza jurídico-trabalhista, fiscal, comercial, previdenciária, civil ou de qualquer natureza entre os envolvidos e o pessoal utilizado para execução de atividades decorrentes do presente Termo, mantida apenas a vinculação com cada entidade de origem.

CLÁUSULA SEXTA DOS RECURSOS

6.1 Não haverá, no âmbito da presente parceria, transferência de recursos entre os Partícipes, cabendo a cada qual arcar com os custos decorrentes das obrigações assumidas.

6.2 Caberá a cada Partícipe responder exclusivamente pelos custos e obrigações assumidas no âmbito da presente Parceria, seja para com os seus colaboradores, prestadores de serviços ou contratados, seja para com terceiros em geral, qualquer que seja a natureza de tais obrigações, bem como com impostos, taxas, contribuições e quaisquer outros encargos decorrentes das obrigações assumidas no presente instrumento.

CLÁUSULA SÉTIMA DO PRAZO, ALTERAÇÕES E PRORROGAÇÃO

7.1 O presente Termo vigorará pelo prazo de 24 (vinte e quatro) meses, contados a partir da data da publicação de seu extrato no Diário Oficial da Cidade, podendo ser alterado ou prorrogado mediante a celebração de Termo Aditivo entre os Partícipes.

CLÁUSULA OITAVA DA RESCISÃO E DA RESILIÇÃO



8.1 O presente Termo poderá ser rescindido pelos Partícipes a qualquer tempo, constituindo motivo para rescisão o inadimplemento de quaisquer das cláusulas pactuadas, particularmente quando constatadas as seguintes situações:

a) se um dos Partícipes vier a ceder, transferir ou caucionar a terceiros, no todo ou em parte, os direitos e obrigações acordadas, sem prévia e expressa autorização do outro;

b) se constatada a quebra de sigilo quanto às informações confidenciais repassadas.

8.2 O presente Termo também poderá ser denunciado pelos Partícipes, a qualquer tempo e por qualquer motivo, mediante comunicação prévia enviada à parte denunciada com, no mínimo, 60 (sessenta) dias de antecedência.

CLÁUSULA NONA DA PUBLICAÇÃO

9.1 O presente termo será publicado em extrato no Diário Oficial da cidade, conforme dispõe o art. 61, parágrafo único, da Lei Federal nº 8.666/93, na redação dada pela Lei Federal nº 8.883/94 e, nos termos do art. 26. Da Lei 13.278/02 e da Portaria nº 14/14, da Controladoria Geral do Município. Outrossim, será divulgado na íntegra no Portal da Transparência, na internet, de acordo com o disposto no artigo 10, §1º, V, do Decreto nº 53.623/12, com as alterações do Decreto nº 54.779/14.

9.2 A publicidade dos atos praticados em função deste Termo deverá restringir-se a caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

CLÁUSULA DÉCIMA DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

10.1 Se qualquer dos Partícipes permitir, em benefício do outro, mesmo por omissão, a inobservância, no todo ou em parte, de quaisquer das cláusulas e condições estabelecidas no presente Termo, este fato não poderá liberar, desonerar ou de qualquer modo afetar ou prejudicar tais cláusulas e condições, que permanecerão inalteradas, como se nenhuma tolerância houvesse ocorrido.



10.2 Na hipótese de divergência entre as cláusulas e condições deste Acordo de Cooperação com as cláusulas e condições de seu Plano de Trabalho, prevalecerão as disposições constantes neste instrumento.

10.3 Cada uma das Partes responderá isoladamente por quaisquer danos decorrentes dos atos ou omissão de seus empregados ou prepostos, não havendo nenhuma solidariedade ou subsidiariedade que possa ser invocada por uma Parte em relação à outra, ou mesmo por terceiros em relação às Partes que não deram causa ao dano.

10.4 Nenhuma das Partes poderá transferir, no todo ou em parte, os direitos e as obrigações deste Acordo de Cooperação sem a anuência prévia e por escrito das outras.

10.5 Caso qualquer uma das cláusulas deste Acordo de Cooperação venha a ser declarada nula ou inválida, no todo ou em parte, por qualquer razão, as demais continuarão em pleno vigor. Neste caso, as Partes se obrigam a substituí-la por outra, o mais semelhante possível à nula/inválida, visando ao restabelecimento das condições e equilíbrio originais deste instrumento.

10.6 Para a execução deste Acordo de Cooperação, nenhuma das partes poderá oferecer, dar ou se comprometer a dar a quem quer que seja, ou aceitar ou se comprometer a aceitar de quem quer que seja, tanto por conta própria quanto por intermédio de outrem, qualquer pagamento, doação, compensação, vantagens financeiras ou não financeiras ou benefícios de qualquer espécie que constituam prática ilegal ou de corrupção, seja de forma direta ou indireta quanto ao objeto deste contrato, ou de outra forma a ele não relacionada, devendo garantir, ainda, que seus prepostos e colaboradores ajam da mesma forma.

10.7 A SMG deverá disponibilizar apenas dados e informações não restritas e necessárias para viabilizar a execução do Acordo de Cooperação e, para tanto, a COMUNITAS e seus parceiros técnicos, ora anuentes, seus respectivos empregados, colaboradores, consultores, mandatários, auditores e estagiários que, direta ou indiretamente, participarem da execução das atividades se comprometem a utilizá-las única e exclusivamente para fins deste Termo.

10.8 O presente Acordo de Cooperação se submete ao código de conduta funcional, devendo as partes comunicarem, de imediato, a ocorrência de eventual



(Handwritten mark)



configuração de conflito de interesses, inclusive com relação a terceiros eventualmente incorporados na parceria em um segundo momento.

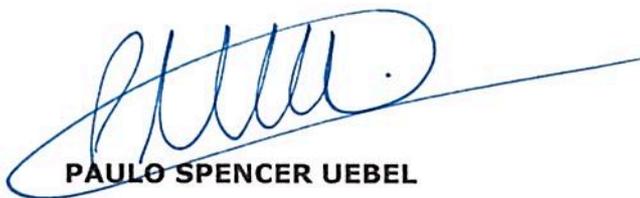
10.9 As atividades a serem desenvolvidas pela COMUNITAS e suas parceiras, dentro deste Acordo de Cooperação, estão sujeitas à Lei de Acesso à Informação, Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e Decreto Municipal nº 53.623, de 12 de dezembro de 2012.

**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA
DO FORO**

11.1 Fica eleito o Foro da Comarca de São Paulo - SP para dirimir quaisquer dúvidas ou omissões que possam resultar do presente Acordo de Cooperação.

E, por estarem assim justos e contratados, firmam o presente instrumento em 2 (duas) vias de igual teor e forma, que segue assinado pelas Partícipes, na presença de duas testemunhas.

São Paulo, 10 de julho de 2017.



PAULO SPENCER UEBEL
Secretário Municipal de Gestão
SMG



Patrícia Pereira Loyola Kakazu
Diretora

COMUNITAS: PARCERIAS PARA O DESENVOLVIMENTO SOLIDÁRIO

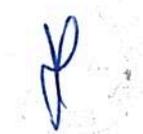
Testemunhas:

1 - 

CPF 327 094 728-30

2 -

CPF





*Prefeitura Municipal de
SÃO PAULO*

*PLANO DE TRABALHO
Programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável*

2017

Sumário

1. Comunitas	3
2. BISC (Benchmarking do Investimento Social Corporativo)	3
3. Programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável	4
4. Objetivos	4
5. Modelo de Governança	4
6. Abordagem do Programa	5
7. Estágios de Governo	6
8. Atividades Comunitas	7
9. Apresentação Institucional do Parceiro Técnico	8
10. Informações do Projeto	10

1. Comunitas

A Comunitas é uma organização da sociedade civil brasileira que tem como objetivo contribuir para o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos e estimular a participação da iniciativa privada no desenvolvimento social e econômico do país.

Por meio do envolvimento de diversos atores, estimula e fomenta ações conjuntas com o propósito comum de promover o desenvolvimento sustentável. A organização conta com o apoio de líderes de grandes empresas, engajados nas várias frentes de atuação da Comunitas, como o BISC (Benchmarking do Investimento Social Corporativo), o Encontro de Líderes e o Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável, programa de aprimoramento da gestão pública municipal.

A Comunitas acredita que as empresas brasileiras podem contribuir para a superação dos problemas de ordem econômica e social em diferentes regiões do país, aportando conhecimento especializado e ferramentas de gestão que podem garantir maior eficiência ao setor público e, assim, colaborar decisivamente com o desenvolvimento social do País. Nesse sentido, a Comunitas aposta na atuação em rede para o estabelecimento de novos padrões de colaboração que possam transformar a realidade das cidades brasileiras.



2. BISC (Benchmarking do Investimento Social Corporativo)

Todos os anos, desde 2007, a Comunitas faz a pesquisa BISC - acrônimo para "Benchmarking do Investimento Social Corporativo". O BISC traça parâmetros e comparações sobre o perfil do investimento social privado no Brasil. A pesquisa surgiu em um cenário onde as empresas brasileiras buscavam aprimorar a gestão, qualidade e impacto do seu investimento social, e as lideranças empresariais desejavam gerar transformações mais significativas na qualidade de vida das comunidades e promover maior aproximação com a sociedade. O objetivo é fazer levantamento e análise de dados qualitativos e quantitativos sobre os investimentos sociais de empresas.

O BISC é uma ferramenta aberta, em processo permanente de aperfeiçoamento, e um tema específico é escolhido a cada edição, de acordo com as tendências captadas a cada ano. Desde 2007, o BISC abordou os seguintes temas: 2008 - Primeiros números e achados; 2009 - Indicadores e tendências; 2010 - Aplicações sociais obrigatórias; 2011 - Experiência das parcerias público-privadas; 2012 - Parcerias com as organizações da sociedade civil; 2013 - Programas de voluntariado; 2014 - Tendências na atuação social

das empresas; 2015 - Transformações em curso na gestão dos investimentos sociais; 2016 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; 2017 - Retrospectiva dos caminhos percorridos pelas empresas, nos últimos 10 anos.

O BISC é hoje uma ferramenta que permite a líderes empresariais e gestores das áreas sociais avaliar o alcance de seus investimentos sociais, além de um instrumento de análise e qualificação do investimento social corporativo. A pesquisa busca, cada vez mais, tornar-se um guia de gestão do investimento social, para empresas e institutos.

3. Programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável

O Programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável foi idealizado a partir de uma reflexão do Benchmarking do Investimento Social Corporativo. Em 2012, durante 5º Encontro de Líderes promovido pela Comunitas, foram apresentados os resultados da pesquisa naquele ano. Na ocasião, a pesquisa apresentada partia do tema “Parcerias com as organizações da sociedade civil”. Com os resultados expostos, o grupo de líderes e acionistas de empresas brasileiras ali presentes chegou ao consenso de que existia uma oportunidade de geração de impacto sistêmico a partir da qualificação dos investimentos sociais corporativos e da atuação em parcerias com administrações municipais.

Assim, o Juntos surgiu como uma coalizão de líderes empresariais em prol da melhoria da gestão pública no Brasil, tomando as cidades como lócus de atuação. A iniciativa partiu da premissa de que atuar em conjunto com o poder público, envolvendo e engajando a sociedade civil, investimentos sociais seriam mais sustentáveis e perenes, promovendo impactos realmente transformadores na realidade dos municípios brasileiros.

Ao atuar em parceria com a Prefeitura, o Juntos se distancia dos modelos tradicionais de cooperação entre o setor privado e a administração pública. O programa busca apoiar iniciativas que respondam ao modelo de desenvolvimento da cidade, e não a projetos isolados, criando, assim, soluções com o setor público e não para o setor público.

4. Objetivos

O Juntos tem como objetivo promover a participação da sociedade na administração pública, com a inclusão de cidadãos nas discussões e nos processos de tomada de decisões sobre as prioridades municipais. O envolvimento de líderes empresariais compreende um dos eixos fundamentais no sucesso do programa. Além de garantirem a sustentabilidade financeira do Juntos, através do investimento direto de recursos, os líderes são convidados a participar do monitoramento das iniciativas e de sugestões de diretrizes de longo prazo, atuando em diálogo constante com os municípios.

5. Modelo de Governança

O Comitê de Líderes é a principal esfera da governança do Programa. Composto por líderes empresariais é responsável por sugerir diretrizes e escopo das atividades, além de monitorar as ações em cada cidade. A Comunitas promove reuniões mensais com o grupo, nas quais são definidas as ações estratégicas do período seguinte, bem como são avaliados os resultados do programa como um todo.

Em cada cidade, o comitê atua em diálogo com um grupo de líderes empresariais locais. Juntos, o Comitê de Líderes e o Comitê de Líderes Locais formam o **Núcleo de Governança**, que estabelece um compromisso de governança compartilhada e transparente com o prefeito e seus secretários. O núcleo é fundamental para a sustentabilidade das ações em cada uma das cidades que integram a rede.

O **Comitê de Executivos Sociais** é formado por líderes de fundações e institutos ligados às empresas que apoiam o programa. A sua criação respondeu a uma preocupação fundamental da Comunitas ao criar o Programa Juntos: disseminar o conceito de atuação colaborativa com a administração pública como uma estratégia para qualificar os investimentos sociais corporativos, operados, principalmente, pelas fundações e institutos. Nesse sentido, o envolvimento dos executivos sociais compreende um dos pilares estratégicos do programa, capaz de incorporar boas práticas e articular iniciativas dessas instituições às necessidades e prioridades dos municípios, ao mesmo tempo em que as influencia no processo de desenvolvimento de novos modelos de investimento social corporativo, com atuação mais próxima ao poder público, ampliando a escala de impacto dos investimentos.

Por fim, no nível executivo, o modelo de governança do Juntos é composto pela **equipe da Comunitas**, pelo comitê gestor dos municípios e por parceiros técnicos. Esses são os atores responsáveis pela operação do programa no dia a dia das cidades. A equipe da Comunitas lidera a operação, sendo responsável por articular as parcerias e gerir a rede de *stakeholders* engajados no programa, em diálogo permanente com prefeitos e secretários.

O **comitê gestor**, por sua vez, é composto por secretários próximos ao prefeito e que tenham legitimidade para pactuar as diretrizes do Juntos com outros gestores municipais e capacidade de liderança para engajar servidores públicos no atendimento das metas estabelecidas. Os membros do comitê desempenham papel fundamental no desenvolvimento das frentes de trabalho e na garantia de sustentabilidade do programa no município.

Os **parceiros técnicos** são os atores que detêm o conhecimento especializado e a metodologia para subsidiar a atuação do Juntos nos desafios de cada município. Trata-se de consultores contratados pela Comunitas com os recursos investidos pelos líderes empresariais, o que significa que não existe repasse de verbas públicas para financiar o projeto. Os parceiros técnicos são selecionados de acordo com os desafios identificados.

6. Abordagem do Programa

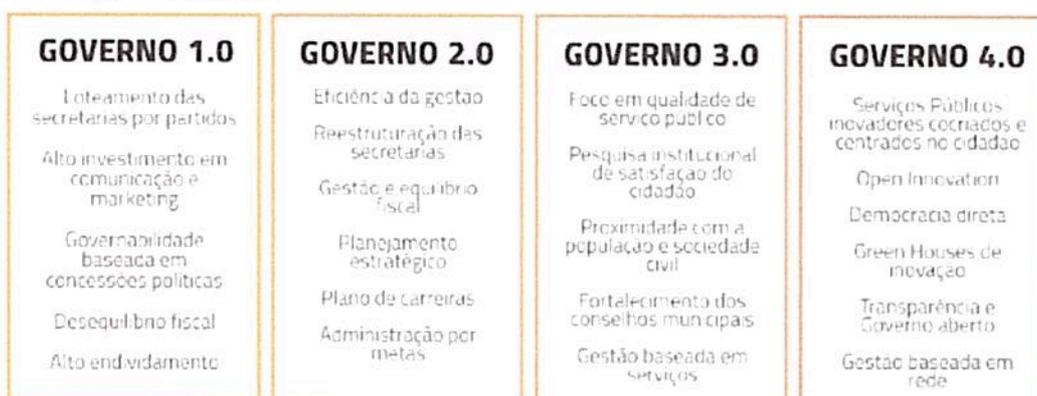
Além de atuar pela melhoria da gestão e dos serviços municipais, o Programa Juntos promove o fortalecimento dos líderes públicos. O empoderamento e o engajamento da sociedade é, da mesma forma, condição primordial para a sustentabilidade e a manutenção das conquistas.



A abordagem *top-down* e *bottom-up* é um grande diferencial do programa, combinando a melhoria da gestão nos processos internos da prefeitura e a inovação em serviços públicos, através de cocriação com servidores e usuários. A partir dos eixos de fortalecimento de lideranças e promoção do controle social, o Programa Juntos assume que processos de transformação na gestão pública dependem de lideranças fortalecidas e engajadas e, ainda, que o controle social e a transparência são condições para a sustentabilidade dessas transformações.

7. Estágios de Governo

Todas as ações do programa são desenvolvidas com o objetivo de contribuir para que os gestores municipais da rede sejam atores-chave na construção de uma administração pública transparente e aberta ao diálogo com a sociedade, capaz de responder às demandas por políticas sociais com eficiência, qualidade e responsabilidade fiscal. Nesse sentido, o programa é guiado por um *framework*, que oferece referências concretas para a análise dos diferentes estágios pelos quais transitam os governos municipais em sua relação com a sociedade e em sua capacidade de oferecer serviços públicos. O *framework* que guia o Juntos pode ser resumido no diagrama abaixo.



Ainda que não seja possível afirmar que qualquer governo no Brasil ou no mundo se encontra no estágio 4.0 dessa régua, ela serve ao propósito de analisar as diferentes características dos municípios que transitam entre os estágios e, assim, oferece subsídios para a formulação de diretrizes que apontem para uma administração pública do futuro.

8. Atividades Comunitas

8.1. Coordenação

A coordenação das frentes de trabalho de um município que faz parte do Programa Juntos é uma das atividades primordiais do trabalho da Comunitas. Além de acompanhar e analisar as informações do andamento das frentes, o coordenador/a também atua diretamente nas ações estratégicas e operacionais relacionadas ao trabalho, garantindo a capilaridade do programa, bem como a articulação com as atividades em andamento nos demais municípios da rede. Desta forma, identifica oportunidades e desafios das frentes e atua em sinergia com a gerência e as áreas de Conhecimento e Comunicação, a fim de contribuir para a sistematização e disseminação de ações e resultados.

Entre suas diversas atividades, estão sob a responsabilidade do coordenador de município:

- Acompanhar o desenvolvimento das frentes de trabalho de forma sistemática com os parceiros técnicos e as prefeituras, com o objetivo de viabilizar a execução do projeto;
- Produzir análises e revisões de propostas, planejamento de ações e relatórios para acompanhamento das frentes de trabalhos desenvolvidas nas cidades;
- Mobilizar prefeitos, secretários, gestores, parceiros técnicos e servidores envolvidos na garantia do andamento das frentes, envolvendo a identificação de desvios e problemas, propondo medidas para solucioná-los;
- Articular, coordenar e executar todas as etapas de realização de eventos e reuniões do programa, envolvendo líderes de governança e demais atores do projeto (prefeitos, secretários, parceiros técnicos e outros).

8.2. Sistemática de Acompanhamento

Para o acompanhamento consistente das frentes nos municípios parceiros do Juntos, foi desenvolvida uma sistemática de reuniões de acompanhamento classificadas por níveis funcionais das prefeituras – chamados de N3, N2 e N1. Cada um desses níveis está condicionado a um grau de decisão: o N3 é o operacional, o N2 é o tático e o N1 é o estratégico.

A equipe da Comunitas costumeiramente acompanha as reuniões de N2 e N1, mas também pode participar das reuniões de N3, quando necessário. Para um bom funcionamento das atividades de acompanhamento, é imprescindível a participação e o envolvimento das lideranças, principalmente do prefeito, nas decisões e na legitimação da estratégia. A liderança dos secretários do **comitê gestor** e do **prefeito** é o principal elemento de engajamento das frentes. A N1 é a reunião mais importante da estrutura e sua periodicidade deve ser mantida, levando sempre em consideração a agenda do prefeito.



Figura: Pirâmide de Acompanhamento

Além disso, o modelo estruturado de governança compartilhada do Juntos promove a interação entre os atores sociais e a troca constante de informação e conhecimento através de uma série de reuniões e atividades estratégicas, que estão detalhadas na sequência.

8.3. Reuniões do Comitê de Líderes Locais

Trata-se de um encontro trimestral entre líderes empresariais locais e da governança e lideranças públicas municipais, com o objetivo de acompanhar os resultados do período e pactuar diretrizes para o futuro.

8.4. Encontro de Secretários Municipais

Periodicamente, a Comunitas organiza um Encontro de Secretários Municipais. O objetivo do encontro é promover um espaço de debate, troca e reflexão entre os secretários dos diversos municípios que compõem a Rede Juntos acerca dos desafios e soluções tocantes à gestão pública municipal.

8.5. Replicabilidade

Com o objetivo de disseminar e replicar boas práticas, a Comunitas possui uma área de conhecimento, responsável pela produção de conteúdo para disseminação e replicabilidade do conhecimento gerado através de suas ações. A sistematização das frentes do Juntos compreende resgatar, ordenar, interpretar e analisar as iniciativas lideradas pela Comunitas, pactuadas pelo Núcleo de Governança e executadas por nossos parceiros técnicos, coordenadas pela equipe do Juntos, em constante diálogo com os gestores públicos. Dessa forma, as iniciativas são sistematizadas para serem replicadas em outros municípios, ampliando o impacto do programa.

9. Apresentação Institucional do Parceiro Técnico

O Programa Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável atua em parceria com o poder público, envolvendo e engajando a sociedade civil, em um trabalho colaborativo em busca do aprimoramento dos serviços prestados à população. Para tanto, a Comunitas mobiliza os melhores parceiros técnicos para cada prioridade pactuada com as prefeituras. A frente denominada de Desdobramento de Metas, a ser realizada junto a Prefeitura de São Paulo, será empreendida em parceria técnica com a consultoria Falconi.

A FALCONI Consultores de Resultado é uma empresa de consultoria brasileira de gestão fundada pelo Professor Vicente Falconi. Por meio do aperfeiçoamento da gestão, a empresa ajuda organizações a construir resultados excepcionais. A FALCONI atua em todos os segmentos de mercado, atendendo clientes da iniciativa privada e da esfera pública, do Brasil e do exterior.

A organização teve origem na Fundação Cristiano Ottoni, na Universidade Federal de Minas Gerais, que, na década de 80, iniciou o movimento Qualidade Total com a ajuda dos japoneses da Juse (*Japanese Union of Scientists and Engineers*). Em 1998, com a necessidade de ampliar a sua atuação e atender à enorme demanda de empresas que procuravam por consultoria em gestão e necessitavam de novos patamares de resultados, foi criada a Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG). A partir de 2003, a FDG passou a atuar somente em projetos sem fins lucrativos. Nesse momento, foi fundado o INDG, organização que se tornou líder em consultoria de gestão com foco em resultados no Brasil. A partir de outubro de 2012, a empresa passou a se chamar FALCONI Consultores de Resultado.

A equipe de consultores atua dentro dos clientes, com o objetivo de identificar presencialmente os problemas e suas causas. Tendo por base a utilização de um método conhecido em todo o mundo, o PDCA, a FALCONI oferece as melhores soluções de gestão. A forma de trabalho consiste em transferir conhecimento gerencial com foco em resultados. Isso é feito por meio da implementação de um moderno e eficaz sistema de gestão, no qual cada profissional conhece seu papel para que os resultados sejam obtidos. A FALCONI acredita no aprendizado por projeto. O método da empresa é aplicado com disciplina e envolvendo as pessoas para estabelecer e atingir metas desafiadoras. Dessa forma, o resultado entregue é muito mais consistente e duradouro. Isso porque se baseia no crescimento e desenvolvimento da equipe do cliente, no decorrer do projeto.

A FALCONI é líder em gestão no Brasil e tem um compromisso com o alcance de metas, uma vez que os projetos possuem um objetivo ligado a um indicador financeiro; ensina fazendo, pois, a transferência de conhecimento capacita a equipe do cliente na solução de problemas; e tem uma cultura de resultado, pois a FALCONI não entrega somente um relatório, e sim trabalha de forma conjunta com a equipe do cliente na implementação das ações para atingir o resultado.

Além disso, a FALCONI possui vasta experiência na aplicação da solução proposta e no setor público.

10. Informações do Projeto

10.1. Contexto Anterior/Diagnóstico Inicial/Contextualização

O Programa de Metas 2017-2020 apresentado pela Prefeitura de São Paulo à sociedade estabeleceu que é preciso atender às necessidades essenciais da sociedade nos prazos e na realidade orçamentária da prefeitura, tendo como diretrizes fundamentais:

- Ter **metas finalísticas**, focadas nos impactos desejados com as políticas públicas sob a ótica do cidadão;
- **Planejar e monitorar as ações** da Administração Pública focalizados, prioritariamente, nos **aspectos que traduzem a melhoria da qualidade de vida da população**;
- Considerar **princípios como direitos humanos, acessibilidade e sustentabilidade** para embasar o Programa;
- Envolver os **servidores públicos**, para que sejam **agentes de transformação**;
- **Envolver os cidadãos** na priorização das ações.

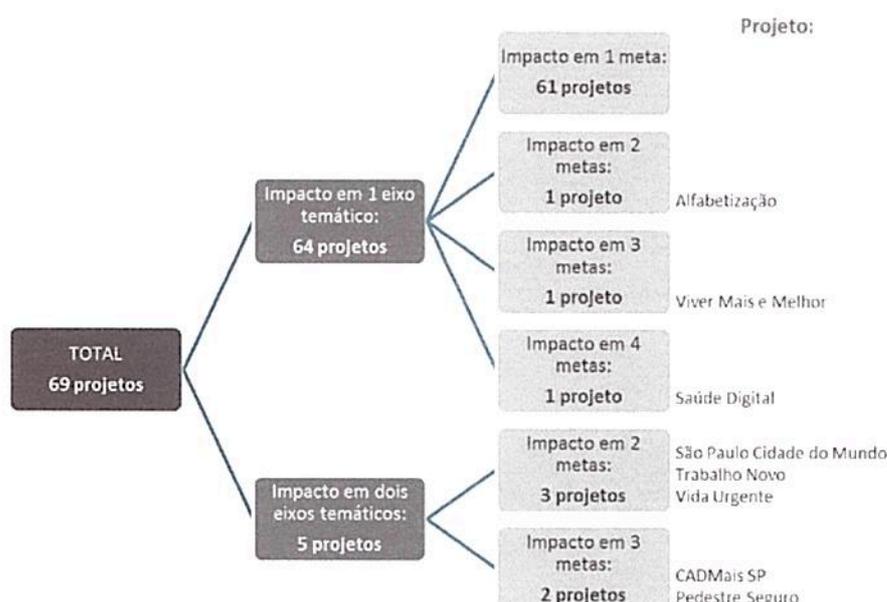


Após um longo processo interno de construção coletiva, o Programa de Metas 2017-2020 se estabeleceu em 5 eixos temáticos com um total de 50 metas e 69 projetos associados¹, todos de impacto relevante para a cidade, conforme abaixo:



¹ Após a realização das audiências públicas e consultas online, o número de metas e projetos poderá sofrer alterações.

EIXO TEMÁTICO	METAS	PROJETOS
Desenvolvimento Econômico e Gestão	9	12
Desenvolvimento Social	10	13
Desenvolvimento Humano	10	14
Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente	13	20
Desenvolvimento Institucional	8	10
TOTAL	50	69



10.2. Desafio

O desafio, agora, é estabelecer um modelo de governança interno capaz de tirar as metas do papel e entregar resultados à população, dentro dos prazos e orçamentos pactuados. Além disso, é igualmente importante fazer o monitoramento de forma transparente, permitindo o controle social e a participação da sociedade civil.

10.3. Objetivos

O objetivo do projeto é auxiliar a Prefeitura Municipal de São Paulo no **estabelecimento e implantação da governança do Programa de Metas 2017-2020**, nos 5 eixos temáticos, em **07 meses de projeto**.

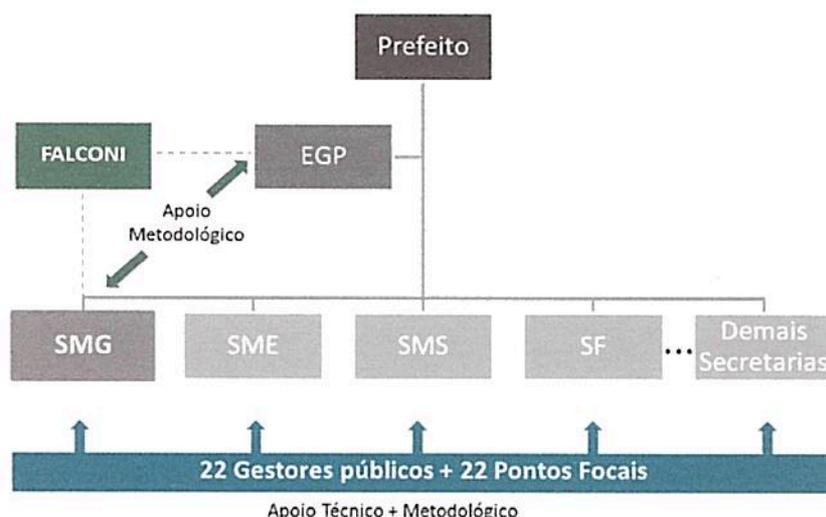
O projeto contempla também a capacitação da Secretaria Municipal de Gestão para o desdobramento e monitoramento das metas e projetos associados, como também da replicação do modelo para as demais equipes envolvidas de outras Secretarias.

10.4. Metodologia

Para implantação e controle da execução do Programa de Metas 2017-2020 da Prefeitura de São Paulo, a Comunitas, em parceria com a Secretaria Municipal de Gestão, apoiará a implementação de um modelo de governança para a efetiva gestão do referido programa, com base no Método de Gestão com foco em Resultados, aplicado à solução objeto da proposta.

Por meio de uma parceria técnica com a FALCONI, irá desdobrar, implantar e controlar as metas e projetos associados, com participação intensiva àquelas metas e projetos a serem priorizados ao longo do projeto, os quais servirão como piloto para a capacitação dos gestores e servidores diretamente envolvidos no programa e, também, por meio de sessões técnicas, para capacitar os demais gestores públicos e pontos focais, para a implantação e controle das demais metas e projetos associados.

Cada Secretaria envolvida terá um gestor público e um ponto focal, que serão responsáveis por encaminhar o desdobramento de metas e o planejamento dos projetos das Secretarias representadas. São 22 gestores públicos e 22 pontos focais no total. Será oferecida orientação metodológica à Secretaria Municipal de Gestão, que deverá acompanhar e orientar o trabalho nas demais Secretarias.



Para que o objetivo seja alcançado, recomenda-se uma abordagem em cinco macroetapas:

1. **Estabelecimento do Modelo de Governança do Programa de Metas 2017-2020, a partir do Gabinete do Prefeito;**
2. **Priorização de metas e projetos associados (5 metas e até 8 projetos associados), com definição dos resultados para 2017;**
3. **Estruturação/adequação e implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos para planejar e conduzir o controle dos projetos selecionados;**
4. **Desdobramento de metas priorizadas, com orientação metodológica para elaboração de seus**

respectivos planos de ação e apoio no planejamento de projetos associados;

5. **Implantação do Modelo de Governança e da sistemática de controle e captura dos resultados**, apoiando as equipes envolvidas nos primeiros 3 ciclos mensais, de forma direta para as metas e projetos prioritizados para atuação integrada e por meio de orientação (sessões técnicas) para as demais equipes.

O estabelecimento e implantação da governança do Programa de Metas 2017-2020 da Prefeitura de São Paulo contempla a capacitação da Secretaria Municipal de Gestão para o desdobramento e monitoramento das metas e projetos associados, como também da replicação do modelo para as demais equipes envolvidas de outras Secretarias.

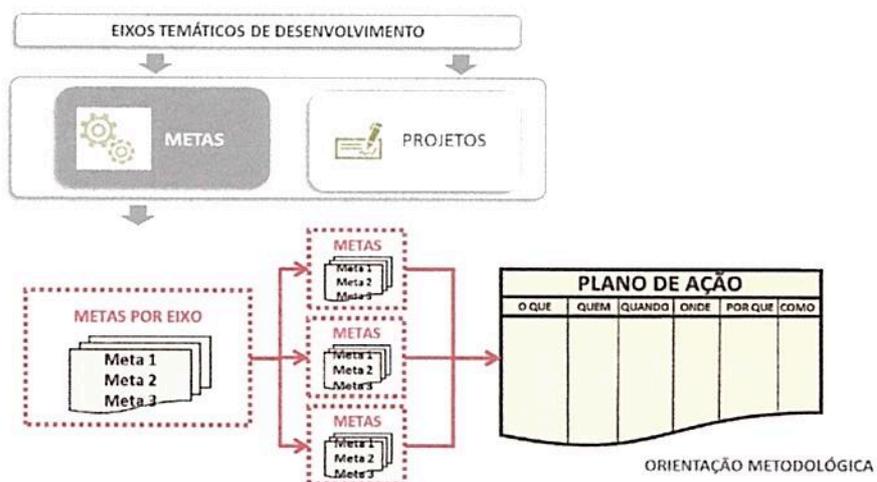
O Modelo de Governança do Programa de Metas 2017-2020 estará alicerçado na liderança do Prefeito, devendo contemplar a participação ativa dos Secretários e o apoio específico da Secretaria Municipal de Gestão e dos gestores diretamente envolvidos.

O Modelo de Governança contempla a disponibilização de um Painel de Controle do Programa de Metas 2017-2020 para o Prefeito e o seu desdobramento, com as respectivas alçadas, para os demais Secretários.

A priorização das metas e projetos associados para atuação integrada será baseada em critérios objetivos. O direcionamento para priorização deverá considerar a “aptidão” dos objetivos e dos projetos para a geração de resultados rápidos.



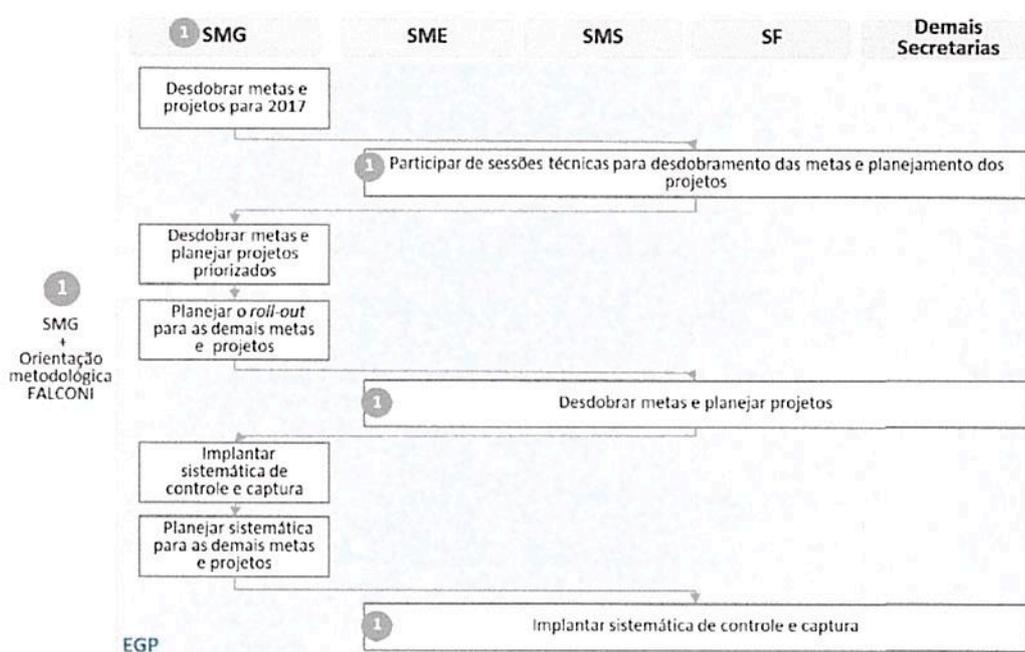
O desdobramento das 5 metas prioritizadas para atuação integrada (Prefeitura e FALCONI) será feito até o nível de Coordenação, com orientação metodológica para elaboração do plano com as ações suficientes e necessárias para o seu alcance.



Para os 08 projetos prioritizados será feito o planejamento e o controle com atuação integrada.



Para o desdobramento das metas e o planejamento dos projetos não prioritizados para atuação integrada, as Secretarias obterão o apoio do EGP e da SMG.



Para assegurar a obtenção de resultados do Programa de Metas 2017-2020, será definida a **sistemática de controle e captura**, com realização de reuniões estruturadas em cada um dos níveis da estrutura organizacional.

Para o controle das metas e resultados nas unidades gerenciais priorizadas, será utilizado o FS Methodo. O *Software* de Gestão FS Methodo é um Sistema de TI que foi desenvolvido para auxiliar, originalmente, as empresas a estruturarem melhor as suas metas, desdobrando-as na estrutura e permitindo um acompanhamento que, aliado ao método, irá proporcionar maior segurança no atingimento dos resultados. O sistema será disponibilizado para a prefeitura, sem qualquer custo, por 5 anos corridos, a contar da data de sua implementação. Todas as informações e dados serão de propriedade da prefeitura.

10.5. Resultados Esperados

Abaixo estão mostrados os resultados esperados em cada marco e etapa do projeto.

Tabela 1: Resultados esperados – Marco 1

Marco	Etapa	Resultados esperados
Marco 1: Estabelecimento do Modelo de Governança do	1.1 - Analisar o Programa de Metas 2017-2020, identificando os prazos das metas	Prazo das metas do Programa de Metas 2017-2020 identificados

Programa de Metas 2017-2020	1.2 - Propor Modelo de Governança do projeto	Modelo de Governança Programa de Metas 2017-2020 validado
	1.3 - Ajustar e validar o Modelo de Governança Programa de Metas 2017-2020	-

Tabela 2: Resultados esperados – Marco 2

Marco	Etapa	Resultados esperados
Marco 2: Priorização de metas e projetos associados com definição dos resultados para 2017	2.1 – Definir critérios de priorização para atuação integrada	Critérios de priorização definidos
	2.2 – Identificar as metas e projetos para 2017	Metas e projetos para 2017 identificados
	2.3 – Gerar lista de metas e projetos ordenados por prioridade.	Lista de metas e projetos ordenados por prioridade

Tabela 3: Resultados esperados – Marco 3

Marco	Etapa	Resultados esperados
Marco 3: Estruturar/ adequar e implantar um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)	3.1 - Apoiar na readequação do Modelo de Estrutura Organizacional (papéis e responsabilidades) para o Gerenciamento dos Projetos, com destaque para o EGP (PMO)	Modelo de estrutura organizacional para o gerenciamento de projetos readequado
	3.2 - Revisar o Modelo de Tomada de Decisão (Modelo de Governança, baseado nos níveis de reuniões para Gestão)	Modelo de tomada de decisão revisado

	3.3 - Definir as Regras de Monitoramento e Controle para os principais indicadores dos projetos (prazo, escopo, custo, riscos, etc)	Regras de monitoramento e controle para os principais indicadores dos projetos definidas
	3.4 - Definir as ferramentas de Gerenciamentos de Projetos	Ferramentas de gerenciamento de projetos definidas

Tabela 4: Resultados esperados – Marco 4

Marco	Etapa	Resultados esperados
Marco 4: Desdobramento de metas prioritizadas e apoio ao planejamento de projetos prioritizados	4.1 - Identificar as metas desdobráveis	Metas desdobráveis identificadas
	4.2 - Mapear a estrutura de desdobramento de meta	Estrutura de desdobramento das metas mapeada
	4.3 - Desdobrar as metas e orientar a elaboração do plano de ação	Metas (5 prioritizadas) desdobradas; Planos de ação (para as metas prioritizadas) elaborados
	4.4 - Planejar projetos prioritários	Projetos prioritários planejados
	4.5 - Estabelecer modelo e realizar sessões de orientação para a etapa de Planejamento	Modelo das sessões de orientação do Planejamento estabelecido; Sessões de orientação do Planejamento realizadas

Tabela 5: Resultados esperados – Marco 5

Marco	Etapa	Resultados esperados
Marco 5: Definição e implantação de um Modelo de Governança e rotinas de controle e captura dos resultados	5.1 – Definir a Sistemática de Controle e Captura de Resultados.	Sistemática de controle e captura definida
	5.2 - Preparar ferramentas de controle das metas e projetos, com implantação do FS Methodo	FS Methodo implantado

5.3 - Realizar ações de ganho rápido	Ações de ganho rápido definidas
5.4 - Controlar resultados das metas e projetos prioritários	1º ao 3º ciclo de controle e captura realizado
5.5 - Estabelecer modelo e realizar sessões de orientação para a etapa de Controle e captura de resultados	Sessões de orientação do Controle e Captura realizadas

10.6. Indicadores

Os indicadores do trabalho serão o Índice de Execução do Cronograma e o Realizado vs. Planejado para as entregas do projeto.

10.7. Prazo

O prazo de implementação do projeto é de sete meses e acontecerá em duas etapas: Planejamento e Controle e captura de resultados.

10.8. Equipe

Tabela 8: Equipe do projeto

Cargo/Atribuição	Quantidade
Gerente de Projeto	1
Líder de Time	1
Sênior	2
Pleno	2
Diretora Presidente	1
Diretora	1
Gerente de Programa	1
Coordenador de Projeto	1
TOTAL	10

10.9. Atividades

Tabela 9: Atividades – Marco 1

Marco	Etapa	Atividades
Marco 1	1.1	Realizar análise e ajustes, caso necessário, nas metas e projetos definidos para o quadriênio 2017-2020; Apoiar a Secretaria Municipal de Gestão no refinamento e detalhamento das metas anuais.
	1.2	Propor Modelo de Governança do projeto; Validar modelo com o Prefeito.
	1.3	Realizar ajustes no Modelo de Governança do Programa de Metas 2017-2020; Divulgar Modelo de Governança do Programa de Metas 2017-2020.

Tabela 10: Atividades – Marco 2

Marco	Etapa	Atividades
Marco 2	2.1	Identificar possíveis critérios para avaliação das metas e projetos; Definir critérios para avaliação das metas e projetos.
	2.2	Identificar envolvidos na avaliação das metas e projetos; Aplicar os critérios de priorização selecionados às metas e projetos do Programa de Metas 2017-2020; Identificar metas e projetos a serem priorizados para 2017.
	2.3	Identificar ordem de prioridade dos projetos não priorizados.

Tabela 11: Atividades – Marco 3

Marco	Etapa	Atividades
Marco 3	3.1	Identificar estrutura organizacional existente para o gerenciamento de projetos; Identificar melhorias necessárias na estrutura organizacional para o gerenciamento dos projetos; Implementar melhorias na estrutura organizacional para o gerenciamento dos projetos.
	3.2	Identificar modelo de tomada de decisão para o gerenciamento de projetos; Identificar melhorias necessárias no modelo de tomada de decisão para o gerenciamento dos projetos; Implementar melhorias no modelo de decisão para o gerenciamento dos projetos.

	3.3	Estabelecer regras para monitoramento e controle dos principais indicadores do projeto; Divulgar regras para monitoramento e controle dos principais indicadores do projeto.
	3.4	Desenvolver ferramentas para gerenciamento de projetos; Treinar envolvidos na utilização das ferramentas de gerenciamento de projetos.

Tabela 12: Atividades – Marco 4

Marco	Etapa	Atividades
Marco 4	4.1	Verificar quais metas serão desdobradas e quais não.
	4.2	Identificar o organograma das Secretarias; Definir o nível de desdobramento das metas.
	4.3	Definir estratégia de desdobramento das metas para secretarias envolvidas; Apoiar coleta dos dados complementares necessários; Apoiar processo de desdobramento das metas; Apoiar a validação das metas; Orientar identificação das ações em andamento ou necessárias para entrega das metas prioritizadas; Orientar detalhamento dos marcos e prazos para os projetos prioritizados; Orientar processo de orçamentação das iniciativas definidas.
	4.4	Elaborar documentos referentes ao planejamento dos projetos prioritizados (EAP, cronograma, etc).
	4.5	Planejar a realização das sessões de orientação (Planejamento); Elaborar material para as sessões; Realizar sessões de orientação (Planejamento).

Tabela 13: Atividades – Marco 5

Marco	Etapa	Atividades
Marco 5	5.1	Definir modelo de governança, integrantes, fóruns de avaliação, papéis e responsabilidades; Estruturar processo de apuração, controle e análise de resultados; Definir calendário do processo de controle e captura de resultados.
	5.2	Orientar a elaboração de ferramentas para suporte ao processo de controle e captura de resultados; Preparar arquivos para implantação do sistema; Implantar sistema FS Methodo.

5.3	Identificar ações de ganho rápido; Planejar a implementação das ações de ganho rápido; Estruturar apuração dos resultados das ações de ganho rápido.
5.4	Orientar rotinas de apuração e consolidação de resultados; Orientar rotinas de análise de resultados e definição de contramedidas para secretarias/desvios priorizados; Orientar a condução dos fóruns de controle e captura de resultados (1° ao 3° ciclo);
5.5	Planejar a realização das sessões de orientação (Controle e captura); Elaborar material para as sessões; Realizar sessões de orientação (Controle e captura).

10.10. Sustentabilidade

Para garantir a manutenção das práticas de gestão, mesmo após a finalização do projeto, algumas atividades serão executadas pela consultoria:

- Realização de sessões técnicas com membros das Secretarias envolvidas, com o objetivo de transferir o conhecimento gerencial, tendo conteúdos principalmente relacionados à desdobramento de metas e planejamento de projetos;
- Capacitação e orientação da equipe da Secretaria de Gestão e Escritório de Projetos, para que consigam realizar as atividades e orientar o trabalho nas demais Secretarias;
- Apoio à Secretaria de Gestão na capacitação e orientação dos 22 gestores públicos e 22 pontos focais, de forma que possam atuar como multiplicadores (do método gerencial) e facilitadores;
- Disponibilização de até 150 licenças para utilização do software FS Methodo, no período de 2017-2020, não se restringindo ao Programa de Metas 2017-2020. Inclui também a capacitação das equipes na utilização do sistema;
- Elaboração de um plano de internalização, em conjunto com a equipe da Secretaria de Gestão. Este plano contemplará, por exemplo: elaboração de procedimentos para as principais tarefas e aplicação de avaliação de aderência dos pontos focais.

A fim de garantir a sustentabilidade, a Comunitas segue acompanhando o trabalho mesmo após o fim do trabalho do parceiro técnico, por meio do acompanhamento das reuniões e manutenção da sistemática de acompanhamento.

10.11. Cronograma

O cronograma do projeto ao longo dos sete meses de trabalho está detalhado na tabela 14 abaixo.

Tabela 14: Cronograma do projeto

PROGRAMA JUNTOS PELO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
PLANO DE TRABALHO 2017
CIDADE SÃO PAULO

PILAR/EIXO	ETAPA/MARCO	ATIVIDADE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
MUNICÍPIO															
1. Estabelecimento e implantação da governança do Programa de Metas 2017-2020	1.1 Estabelecimento do Modelo de Governança do Programa de Metas 2017-2020, a partir do Gabinete do Prefeito.	Aprovar o Programa de Metas 2017-2020, identificando os prazos das metas	1	1											
		Aprovar Modelo de Governança do projeto	1	1											
	1.2 Priorização de metas e projetos associados com definição dos resultados para 2017.	Definir critérios de priorização para atuação integrada	1	1											
		Identificar as metas e projetos para 2017	1	1											
	1.3 Estruturação/adequação e implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)	Gerar lista de metas e projetos ordenados por prioridade	1	1											
		Apoiar na readequação do Modelo de estrutura organizacional (papéis e responsabilidades) para o Gerenciamento dos Projetos, com destaque para o EGP (PMO)	1	1											
		Revisar o Modelo de Tomada de Decisão (Modelo de Governança baseado nos níveis de reunião para Gestão)	1	1											
		Definir as Regras de Monitoramento e controle para os principais indicadores dos projetos (prazo, escopo, custo, risco, etc)	1	1											
	1.4 Desdobramento de metas prioritizadas e apoio ao planejamento de projetos prioritizados	Definir as ferramentas de Gerenciamento de Projetos	1	1											
		Identificar as metas desdobráveis	1	1											
		Visar a estrutura do desdobramento de metas	1	1											
		Desdobrar as metas e orientar a elaboração do plano de ação	1	1											
	1.5 Implantação do Modelo de Governança da Sistemática de controle e captura de resultados	Planejar os projetos prioritários	1	1											
		Estabelecer modo e meio das sessões de orientação para a etapa de planejamento	1	1											
		Definir a Sistemática de Controle e Captura de Resultados	1	1											
Preparar as ferramentas de controle das metas e projetos, com implantação do SIS-Metodos		1	1												
	Realizar ações de ganho rápido	1	1												
	Controlar resultados das metas e projetos prioritários	1	1												
	Estabelecer modo e meio das sessões de orientação para a etapa de controle e captura de resultados	1	1												
COMUNITAS															
Coordenação e Acompanhamento Geral das Ações	Sistemática de Acompanhamento, Reuniões de N1 e N2		1	1											
	Reunião de Comitê de Líderes Locais		1	1											
	Encontro de Comitês Gestores		1	1											
	Reunião Estratégica de Governança		1	1											
	Encontro de Líderes		1	1											
	Sustentabilidade		1	1											
	Replicabilidade		1	1											