

IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO FORMA DE VIABILIZAR A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA: A EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA MUNICIPAL DAS FINANÇAS (SEFIN)

Classificação: Gestão: Pequenas Iniciativas

Órgão: SEFIN

Representante Legal: Jurandir Gurgel Gondim Filho

Membro1: Adriana Islaia Carneiro Leal

Membro2: Chayanne Matos de Souza

Sobre o Projeto

1. Objetivo:

Implantar o “jeito Sefin” de gerenciamento de projetos, para apoiar na implementação da estratégia organizacional da Secretaria, por meio do estabelecimento de metodologias, definição de processos, artefatos, ferramenta, capacitações dos servidores fazendários, com o propósito de fortalecer e consolidar a modelo de gestão e governança pública para resultados na Sefin.

2. Justificativa:

O Município de Fortaleza tem grandes desafios a enfrentar por apresentar altos índices de violência, ser densamente povoado e extremamente desigual. Conforme dados do Relatório do Plano Fortaleza 2040, número 02 – Iniciando o Diálogo (Iplanfor,2015), revelam que Fortaleza possuía em 2010, dentre todas as capitais do país, a menor remuneração média de pessoas empregadas formalmente, no valor de R\$ 1.504,37 (tabela 43, pág. 87). Quanto ao PIB per capita, a capital ocupava, em 2009, a 21ª colocação entre as capitais dos estados (tabela 50, pág. 102). Da mesma forma, o Relatório do Plano Fortaleza 2040, número 7 – Síntese das Proposições Estratégicas (Iplanfor, 2016), apontava a existência de 856 assentamentos precários na cidade, onde residiam aproximadamente 271.535 famílias, correspondentes a 1.084.891 pessoas, as quais não tinham moradia digna, não contavam com infraestrutura domiciliar adequada, oferta de equipamentos e serviços públicos de qualidade, acesso à oportunidade de emprego e que eram vítimas da grande maioria de mortes por causas vinculadas à violência e à doenças decorrentes das péssimas condições de vida (págs. 14 e 15). Diante dessa situação de vulnerabilidade social, há o convencimento da grande responsabilidade daqueles que fazem o governo local no sentido de contribuir, com sua competência, talento e dedicação, para mitigar os graves problemas sociais, numa situação onde o setor público deve dar respostas de qualidade, fazendo muito mais com os recursos disponíveis, levando soluções e projetos eficazes e de baixo custo para a superação da pobreza e a elevação da autoestima de grande parte dos seus cidadãos. Neste contexto, a Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza (SEFIN) enquanto responsável pela “captação e gestão eficientes dos recursos financeiros com responsabilidade fiscal” precisa contribuir com estratégias robustas que minimizem os impactos econômicos adversos à população local. Para tanto, segue os preceitos de uma gestão fiscal eficiente, que preconiza a manutenção dos investimentos indispensáveis à retomada da economia sem o comprometimento da prestação nem da qualidade dos bens e serviços ofertados à população. Partindo do pressuposto de que “não existe dinheiro público, mas sim o dinheiro dos pagadores de impostos e das famílias”, chega-se a uma nova ótica de que as

administrações tributárias modernas e mais eficientes tendem cada vez mais a pautar suas ações na transparência e na confiança estabelecida com os contribuintes, em que o fortalecimento do contrato social entre o Cidadão e o Estado se dá pela alocação dos recursos obtidos e pelos projetos implantados que proporcionam a melhoria das condições de vida das pessoas. Como protagonista da atividade financeira e órgão vital da Prefeitura, a Secretaria Municipal das Finanças (Sefin) tem buscado o alto desempenho na gestão pública, fundamental na busca do equilíbrio entre os interesses da sociedade e as prioridades do governo, por meio de um planejamento estratégico estruturado e por um efetivo acompanhamento e controle da execução de seus programas e projetos, viabilizando os fluxos das demandas por bens e serviços, a arrecadação dos tributos e o pagamento pela prestação dos serviços e aquisição de produtos por ela contratados. Com o intuito de atingir a Gestão Fiscal eficiente, a partir de 2013, foram identificados os alicerces para a Visão Estratégica, as áreas chaves de resultado: o aumento da arrecadação e o controle dos gastos correntes para geração de poupança, a elevação dos investimentos através da captação onerosa de recursos, o controle vigilante do nível de endividamento e o corpo funcional com visão sistêmica e espírito de equipe, conforme fundamentação teórica seguida. Portanto, no início de 2013, um dos primeiros passos da Administração foi realizar uma análise dos ambientes externo e interno, na qual foi constatado que o Município de Fortaleza representava 44% do PIB do Ceará, onde 26% da renda total está concentrada nos dez bairros mais ricos, em que habitam apenas 7% da população. Em 75,6% dos bairros de Fortaleza, a renda média pessoal era menor que 2 salários mínimos. Fortaleza foi considerada a 2ª cidade mais desigual do país e a 5ª mais desigual do mundo, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU). Internamente, a SEFIN já tinha sua identidade estratégica estabelecida. A missão, a visão, os princípios e valores da Organização estavam definidos e foram preservados. Entretanto, faltava algo inspirador que trouxesse um significado maior aos esforços prestados pela Instituição à sociedade. Daí surgiu o propósito, que foi escolhido e amplamente difundido com todos os colaboradores: “toda ação da SEFIN é para tornar Fortaleza em lugar melhor para se viver”. Naquele momento, foram apontadas as áreas de atuação (tributária, financeira, administrativa e tecnológica) e identificadas questões, como por exemplo, a equipe com autoestima baixa, ausência de um modelo de gestão compartilhado, ausência de uma agenda estratégica e de um acompanhamento efetivo de seus programas e projetos, sistemas relevantes seriamente comprometidos, insatisfação de clientes externos, infraestrutura tecnológica complexa e obsoleta, espaços físicos e ambiência inadequados, estrutura organizacional anacrônica. A figura abaixo resume este diagnóstico, associando os desafios da gestão e os direcionadores estratégicos escolhidos a partir da análise de contexto. Com a construção de uma travessia para o fortalecimento institucional, com ressignificação do trabalho, focada na geração de valor público e com a crença de que a gestão estratégica faria parte da cultura da SEFIN, foi necessário estabelecer tempo para as atividades rotineiras, mas também para as decisões estratégicas. Desse movimento resultou a formulação do Programa de Fortalecimento do Fisco, o FortFisco I (2013-2016). A partir do diagnóstico dos ambientes externo e interno, o FortFisco I teve por objetivo precípuo promover o fortalecimento do Fisco municipal, para suportar as atividades finalísticas com planejamento integrado das ações e foco nos resultados requeridos pela população e alinhamento aos eixos estratégicos do Plano de Governo municipal e do Plano Fortaleza 2040, tendo a necessidade de buscar e utilizar as melhores práticas em gerenciamento de projetos existentes no mundo, para trabalhar com as resistências e barreiras culturais, o desconhecimento quanto a metodologia de projeto, as crenças em achar que seria mais trabalho a ser desenvolvido além do que já faziam, visões fechadas e pragmáticas quanto a esta temática, medo do desconhecido, dentre outras problemáticas vivenciadas. Por meio da formulação e da implantação de um novo Modelo de

Gestão e Governança Pública para Resultados, foi possível buscar estratégias para internalizar uma mudança institucional através do gerenciamento de projetos e da pactuação de premissas de uma gestão para resultados, respeitando a história e a cultura organizacional. A Secretaria realizou um intenso trabalho fundamentado nos conceitos e ferramentas de planejamento estratégico, por meio do uso da ferramenta de comunicação da comunicação chamado Balance Scorecard – BSC, com estrutura formada por perspectivas organizacionais, distintas e balanceadas entre si. As perspectivas formam um conjunto coeso e interdependente, relacionando os objetivos estratégicos com seus indicadores, metas e projetos, bem como na definição do processo de Gestão do Portfólio de Projetos de forma integrada, sustentados por uma Gestão Participativa baseada em tomada de decisão colegiada. Com a estruturação do Programa FortFisco I, foi construída a Agenda Estratégica da Sefin. Em seguida, foram selecionadas as iniciativas para compor o portfólio corporativo de projetos do referido Programa, e conseqüentemente, da Secretaria Municipal das Finanças. Foi implementada a metodologia de gerenciamento de projetos utilizando as boas práticas do Guia PMBOK. Os programas, os projetos e as ações do FortFisco foram desenvolvidos com base nos direcionadores estratégicos. Foi um período que começou o desenho da metodologia, dos artefatos, na definição de processos e inserção de algumas áreas de conhecimento a serem trilhadas no gerenciamento de projetos da Sefin. De acordo com Symnetics (2005), para potencializar a implementação da estratégia através das iniciativas, é necessário obter o processo adequado para gerenciar o portfólio de projetos, permitindo aos gestores a tomada de decisões mais rápidas e precisas e a melhor alocação dos recursos disponíveis (tempo, conhecimento, capital humano e recursos financeiros). No período de 2013-2016, o Portfólio Corporativo de Projetos da Sefin – Programa de Fortalecimento do Fisco – FortFisco - Fase, foram trabalhados 168 projetos, sendo 104 concluídos (62%), 30 (18%) foram repriorizados e 34 (20%) estavam em andamento em dezembro de 2016, ou seja, ao final do primeiro ciclo de gestão, o que representou um salto bastante expressivo na melhoria do seu desempenho institucional da Secretaria, com resultados refletidos para toda cidade, direta ou indiretamente. Com a consolidação do portfólio corporativo de projetos, o monitoramento das fases de cada iniciativa e de cada projeto, o aprendizado coletivo com registro de lições aprendidas, podemos afirmar que foi plantada a semente e institucionalizado o “jeito Sefin de gerenciamento de projetos”. Com a Revisão do Plano Estratégico da Sefin 2017-2021 (Fortfisco II), havia a necessidade de consolidar o alinhamento da estratégia às pessoas, estruturas, processos e sistemas. Estes fatores eram importantes para o novo direcionamento de uma gestão que almeja fazer mais e melhor, assim como, identificar lacunas metodológicas que a serem preenchidas, criar espaço para o desenvolvimento de ideias inovadoras, aprimorar o sistema de medição por meio de indicadores e metas para um efetivo acompanhamento de sua execução e, sobretudo, estabelecer diretrizes de forma participativa com os principais atores para a transformação contínua e sustentável, que são os servidores e gestores da Secretaria. Além disso, com intuito de fomentar a aprendizagem organizacional através de novos instrumentos e métodos que podem agregar valor público aos serviços prestados à população fortalezense e inserir o sentimento de pertencimento no processo de planejamento e gestão dos projetos da Secretaria, foi necessária a realização de um processo intenso de construção educacional dos colaboradores envolvidos, de forma a elevar a consciência do papel de cada um o alcance dos resultados pretendidos, promover, cada vez mais, a visão sistêmica e o espírito de equipe dentro da Instituição. Naquele momento, foi pensada uma forma diferente de construir o Planejamento Estratégico para o período 2017-2021, sendo algumas destas fases, aprimorar a gestão de projetos e implantar o processo de monitoramento e da avaliação dos resultados alcançados pelas ações, programas e projetos da Sefin. Neste momento houve a análise, avaliação e o

reconhecimento, sob a orientação de profissionais especializados e com expertise em âmbito nacional da Fundação Dom Cabral, que validaram o modelo de gerenciamento de projetos implantado na Sefin, conforme fases trabalhadas pela respectiva Fundação. Neste momento de validação do modelo de gerenciamento de projetos da Sefin, junto a Dom Cabral, foi realizado um diagnóstico para entender a situação atual, ou seja, análise de cenários na visão do escritório corporativo de projetos e das áreas e seus gerentes de projetos, para entender as dificuldades e impulsionadores, conforme a seguir:

1. Dificuldades - Visão do escritório de projetos: a) Dificuldade de receber as informações de execução dos projetos; b) Baixo nível de maturidade em gerenciamento de projetos dos Gerentes de Projetos; c) Dificuldade do entendimento do papel do gerente funcional e de projeto; d) Dificuldade de definição adequada do escopo de projetos; e) Falhas no processo de escolha de gerentes de projetos; f) Insuficiente capacitação da equipe do Escritório de Projetos em gerenciamento de projetos; g) Resistência do uso da metodologia de gerenciamento de projetos; h) Trabalhoso acompanhamento artesanal (planilhas) para gerenciamento dos projetos.
2. Dificuldades – Visão das áreas e gerentes de projetos: a) Desconhecimento da existência do Escritório de Projetos; b) Desconhecimento da importância e dos processos de gerenciamento de projetos; c) Dificuldade do entendimento do papel do gerente funcional e de projeto; d) Dificuldade de gestão do tempo para conciliar as atividades funcionais e de execução de projetos; e) Dificuldade de definição adequada do escopo de projetos; f) Trabalhoso acompanhamento artesanal (planilhas) para gerenciamento dos projetos; g) Falta de formação da equipe em gerenciamento de projetos.
3. Impulsionadores - Visão do escritório de projetos: a) A instituição dos processos de gerenciamento dos projetos e constituição do Escritório de Projetos; b) O processo de integração e comunicação com os gerentes de projetos, fluindo melhor os processos de gerenciamento do projeto; c) Os registros da documentação dos projetos, visibilidade dos gerentes de projetos e geração dos produtos; d) A distribuição de consultoria interna junto a cada área, com postura de suporte aos gerentes e equipes; e) Alinhamento com o(a) coordenador(a) da área; f) A integração com a TI; g) A frequência do monitoramento dos projetos; h) Patrocínio e apoio institucional para a estrutura e o gerenciamento dos projetos; i) O Comitê Executivo como fórum de alinhamento, priorização e deliberativo; j) A existência de pessoas com formação em gerenciamento de projetos (PMP), contribuindo para nova cultura.
4. Impulsionadores - Visão do escritório de projetos: a) A percepção da importância do gerenciamento de projetos, por parte dos que participam como gerentes; b) Os registros da documentação dos projetos, visibilidade dos gerentes de projetos e geração dos produtos; c) O reconhecimento dos gerentes de projeto na SEFIN, com certificação; d) A disponibilidade de recursos para a execução de projetos prioritários; e) A percepção de maior qualidade dos resultados, ao trabalhar com metodologia de gerenciamento de projetos; f) Patrocínio e apoio institucional para a estrutura e o gerenciamento dos projetos; g) O Comitê Executivo como fórum de alinhamento, priorização e deliberativo; h) A existência de pessoas com formação em gerenciamento de projetos (PMP), contribuindo para nova cultura.

Além disso, como a estratégia define os destinos que a instituição pretende seguir em seu futuro, rumo ao alcance de seus objetivos a médio e longo prazo, foi declarado no Mapa Estratégico da Sefin um objetivo específico com o intuito em garantir o aprimoramento da gestão de projetos na Sefin. Atualmente, a Sefin, gerencia um portfólio de 207 projetos estratégicos, sendo 153 concluídos, 23 em andamento e 31 repriorizados, relevantes para o âmbito da Política da Gestão Fiscal do município, para isso foi necessário estabelecer uma metodologia e processos que definem as diretrizes da gestão de seus projetos, permitindo assim, que os gerentes de projetos e suas equipes trabalhem sob critérios padronizados, transparentes e colaborando também para gestão do conhecimento da Secretaria. Seguem abaixo, as informações quanto a normativa que direciona o gerenciamento de projetos na Sefin, a metodologia, o ciclo de vida, as áreas de

conhecimento, os artefatos e a ferramenta implantada. Abaixo, descreve-se o “jeito Sefin de gerenciamento de projetos”:

1. IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE PROJETOS DA SEFIN: Planejar é palavra chave para o sucesso, seja de iniciativas pessoais seja de ações corporativas. A importância do bom planejamento é defendida com grande ênfase por diversos especialistas, mas somente em 2013 começou a ser vivenciada na prática dentro da Sefin, dando origem ao que chamamos de “jeito Sefin de Gerenciamento de Projetos”. Pela relevância dos projetos dentro do Planejamento Estratégico da Sefin, e conseqüentemente, do Programa de Fortalecimento do Fisco – FortFisco, foi instituído o Escritório Corporativo de Projetos (ECP), por meio da portaria nº 54/2016 – DOM 05/01/2017. O Escritório Corporativo de Projetos da Sefin (ECP) tem por objetivo o gerenciamento do Portfólio dos Projetos com foco no cumprimento da missão institucional da SEFIN, são atribuições do ECP: acompanhar e monitorar a execução dos projetos da SEFIN; gerenciar o Portfólio de Projetos com vistas a assegurar o alinhamento ao Planejamento Estratégico da SEFIN; elaborar, implantar, aprimorar e divulgar a Metodologia de Gerenciamento de Projetos, padronizando os procedimentos e modelos de documentos a serem adotados; prover suporte às unidades orgânicas da SEFIN na elaboração de iniciativas, propostas e gerenciamento de projetos; analisar a viabilidade da implementação de novos projetos; identificar oportunidades de integração entre os projetos em andamento, buscando sinergias e eliminando atividades sobrepostas; monitorar a execução dos projetos de forma permanente e divulgar os resultados por meio de ferramentas gerenciais disponibilizadas para esse fim; analisar a documentação dos projetos, assegurando que ela seja consistente, completa e clara quanto aos resultados esperados; acompanhar a execução dos projetos aprovados e aplicar as melhores práticas em gerenciamento de projetos; prestar consultoria interna mediante orientação aos gerentes de projetos e a sua equipe, quanto à aplicação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos; apresentar, ao Comitê Executivo, o cancelamento de projeto que esteja sendo executado em desacordo com a metodologia definida; elaborar relatórios de acompanhamento dos projetos, fornecendo subsídios à tomada de decisão pela Alta Administração; identificar riscos relacionados à execução dos projetos, juntamente com as partes interessadas, verificando alternativas de solução para eliminá-los ou minimizar seus efeitos; assessorar a Alta Administração, os gestores funcionais, patrocinadores e os gerentes de projetos na execução e decisão relacionadas aos projetos monitorados pelo Escritório Corporativo de Projetos; disseminar conhecimentos relativos ao gerenciamento de projetos; submeter a Proposta de Iniciativa do Projeto ao Comitê Executivo para fins de inclusão no Portfólio de Projetos da SEFIN, juntamente com área demandante. É importante registrar também que, o ECP, é coordenado pela Coordenadoria de Planejamento (Coplan/ Sefin), órgão de execução instrumental da Secretaria, por meio da Célula de Desenvolvimento Institucional (Cedin), tendo esta como uma de suas atribuições monitorar ações e projetos de investimento e custeio e acompanhar a execução dos projetos que compõem o portfólio corporativo, dentre outras.

2. A METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: A Metodologia de Gerenciamento de Projetos da SEFIN visa promover o aumento da eficiência e da eficácia da equipe envolvida na gestão e no desenvolvimento de projetos da secretaria, através da descrição, normatização e padronização dos processos, fluxos e documentos relacionados ao gerenciamento dos projetos. Segundo Carvalho e Rabechini Jr (2008, p. 15) e citando o PMI 2004, afirma que o gerenciamento inclui “planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos”. A metodologia institucionalizada na Sefin é baseada e compatível com os conceitos e práticas de gerenciamento de projetos do Project Management Institute – PMI, orientada pelo Project Management Body of knowledge, um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), dentre outras metodologias definidas pelo ECP. O Guia PMBOK® é diferente de

uma metodologia. Uma metodologia é um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas por aqueles que trabalham numa disciplina. O PMBOK® é uma base sobre a qual as organizações podem criar metodologias, políticas, procedimentos, regras, ferramentas e técnicas e fases do ciclo de vida necessários para a prática do gerenciamento de projetos.

3. CICLO DE VIDA E GRUPO DE PROCESSOS: O ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início a conclusão. A fase de um projeto é um conjunto de atividades relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas. Este, prevê a adoção de grupos de processos. Todo projeto possui um ciclo de vida próprio, oriundo da própria temporalidade e escopo, evoluindo gradativamente até seu encerramento, ou seja, possui serviços ou produtos únicos, e, por mais próximos que sejam em relação a outros projetos, a situação será outra, implicando em novo modelo, fornecedores, a mão de obra e outras variáveis que vão torná-los únicos (VALERIANO 2001, p. 128). Desta forma, na Sefin não poderia ser diferente, seguem abaixo os grupos de processos adotados na Sefin:

I – iniciação é a formalização da proposta de projeto, por meio da proposição a ser submetido ao Comitê Executivo da SEFIN para apreciação; É constituído pelos processos que facilitam a autorização formal para iniciar um novo projeto ou uma fase do mesmo;

II – planejamento é um processo que refina os objetivos do projeto e planeja o trabalho necessário para alcançá-los. O processo do planejamento requer que o gerente de projeto desenvolva o plano de gerenciamento do projeto e seus planos complementares. A fase do planejamento definirá mais precisamente o escopo, o custo e o prazo do projeto, estabelecerá a organização do trabalho e fornecerá uma estrutura para revisão e controle do projeto;

III – execução é um processo em que o gerente de projeto deve coordenar os recursos para realizar o que foi planejado com base no plano de gerenciamento do projeto e seus planos auxiliares;

IV – monitoramento e controle é o processo de acompanhamento, revisão e ajuste do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto. Avaliação de medições e tendências para efetuar melhorias no processo;

V – encerramento é o processo de finalização de todas as atividades, de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto, para encerrar formalmente o projeto ou a fase. A gestão de cada projeto segue as seguintes etapas:

- elaboração da Proposta de Iniciativa de Projeto, alinhada com o Planejamento Estratégico da SEFIN, com a indicação do Gerente de Projeto responsável e a designação da equipe do projeto;
- validação da iniciativa pelo Coordenador da área responsável;
- nos casos que envolve produto ou serviço de TI, deve ter o posicionamento da área de TI sobre a disponibilidade de recursos para o projeto, assim como, se houver envolvimento de outras áreas deverá ter o referido posicionamento;
- validação do Escritório Corporativo de Projetos – ECP;
- autorização da iniciativa pelo Comitê Executivo para a formalização do projeto;
- elaboração do TAP, pelo gerente de projeto;
- elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto;
- verificação da disponibilidade orçamentária, nos projetos que tenham em seu escopo a realização de despesas;
- execução e acompanhamento do projeto, por meio dos registros de informações com o intuito de realizar os reportes periódicos sobre o andamento dos trabalhos;
- monitoramento da entrega dos produtos e do aceite da área demandante;
- gerenciamento de mudanças e dos riscos; e
- realização do encerramento do projeto.

a) Processo de iniciativa de projeto: Considera-se como Iniciativa o conjunto de ações estratégicas que promovem transformação na organização para alavancar a realização das metas e dos indicadores vinculados aos Objetivos Estratégicos para o atingimento da Visão da SEFIN; O processo de iniciação de um projeto compreende a designação do gerente de projeto, definição dos objetivos, da justificativa, das expectativas, bem como, dos seus benefícios, demonstrando a pertinência e sua vinculação com a estratégia da SEFIN; Os projetos devem obrigatoriamente passar pela fase de proposta de iniciativa mediante aprovação do Comitê Executivo, sendo esta etapa prioritária para inserção

do projeto no portfólio da SEFIN. Caso a proposta de projeto demande desenvolvimento de sistemas, melhoria de funcionalidades existentes, apoio técnico para aquisições, especificações e instalações de produtos de Tecnologia da Informação - TI, o ECP a encaminhará para posicionamento da Coordenadoria responsável quanto a disponibilidade de recursos para atender a iniciativa proposta, bem como análise de viabilidade das soluções de tecnologia da informação requeridas na proposta apresentada e emitirá parecer. Em caso da não disponibilidade de Recursos de TI, o ECP apresenta ao Comitê Executivo a proposta de iniciativa com a indicação dessa restrição para deliberação. Neste momento, poderão ser aplicados os critérios de priorização a ser definido pelas áreas envolvidas. Caso a proposta de iniciativa envolva outras áreas de negócio da SEFIN, o ECP encaminhará a proposta para registro do posicionamento das referidas áreas. Uma vez aprovada a iniciativa é importante desenvolver esforço para que o produto elaborado seja implantado e gere resultados de impacto para sociedade. O Comitê Executivo pode aprovar e rejeitar a iniciativa, como também, enviá-la para compor o banco de iniciativas. Aprovada a iniciativa no Comitê Executivo, o Coordenador da área responsável comunicará o gerente e a equipe do projeto para iniciar o planejamento e a execução do mesmo.

b) Processo de Planejamento: Após aprovação da iniciativa no Comitê Executivo, o Gerente e a equipe do projeto, devem elaborar o Termo de Abertura - TAP no prazo máximo de até 30 (dias) dias, podendo ser prorrogado, mediante solicitação justificada encaminhada ao ECP. Decorrido o prazo mencionado, caso o TAP não tenha sido concluído e nem justificado seu atraso, o projeto será novamente analisado pelo ECP e pelo Comitê Gestor de Projetos, quanto sua situação. O ECP poderá delimitar um prazo diferente do apresentado no caput acima, a partir da análise dos impactos e da justificativa para alteração do prazo acima referenciado, sendo indispensável a aprovação do Comitê Gestor de Projetos. O TAP deverá ser elaborado com base nas informações apresentadas na proposta de iniciativa, por meio dele a Secretaria reconhece a existência do projeto, designa e confere autoridade ao gerente de projeto para iniciar os trabalhos e utilizar os recursos necessários (equipamentos, recursos humanos, materiais, etc) para sua execução. Após a elaboração do TAP, o Gerente de Projeto deverá elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto contendo todo o planejamento necessário para execução do mesmo, no prazo máximo de até 30 (dias) corridos. O gerente de projeto envia o TAP e do Plano de Gerenciamento do Projeto ao coordenador da área e ao responsável por cada unidade envolvida. O ECP analisa o TAP e o Plano de Gerenciamento do Projeto, considerando os normativos pertinentes à gestão de projetos, podendo solicitar retificações e ajustes que considere necessários. Transcorrido o prazo previsto acima, caso não tenha sido realizado os ajustes solicitados, o ECP encaminhará os referidos documentos para conhecimento e posicionamento do Comitê Gestor de Projetos, para que sejam adotadas as medidas cabíveis. São os principais produtos do processo de planejamento: TAP, Plano de Gerenciamento do Projeto, planos adicionais, dentre outros disponíveis no gerenciamento de projetos e validados pelo ECP.

c) Processo de Execução, monitoramento e controle: A execução do projeto deve ser realizada de acordo com o TAP e o Plano de Gerenciamento do Projeto, devendo envolver o que se segue abaixo: a) execução das atividades previstas; b) monitoramento e controle da execução do projeto; c) elaboração dos relatórios de acompanhamento; e d) emissão dos termos de aceite das entregas; e) emissão e gestão de solicitação de mudança; f) monitoramento do Escritório Corporativo de Projetos – ECP. A execução, o monitoramento e controle do projeto devem ser pautados pelas disposições previstas no TAP, no Plano de Gerenciamento do Projeto e seus planos auxiliares, devendo o Gerente do Projeto manter contato permanente com o ECP. O prazo para a execução do projeto inicia após a aprovação da iniciativa pelo Comitê Executivo com a elaboração do TAP e do Plano de Gerenciamento do Projeto. O processo de execução consiste no gerenciamento das

atividades para a geração dos produtos ou serviços do projeto. A execução, o monitoramento e controle do projeto deve seguir o previsto no Escopo, devendo o gerente de projeto informar o desempenho de cada etapa ao ECP; O monitoramento e controle dos projetos ocorrerão ao longo de todo o ciclo de vida destes, podendo o patrocinador, o coordenador da área e o ECP solicitar informações ao gerente de projeto e sua equipe sobre o seu andamento a qualquer momento. O Patrocinador, o Gerente de Projeto e os membros do Comitê Executivo e Comitê Gestor de Projetos poderão solicitar readequações na execução do projeto, caso identifiquem desvios em relação ao escopo do projeto. O monitoramento do projeto se realizará mensalmente, até o 10º dia útil do mês subsequente, ou conforme cronograma definido pelo ECP, a fim de apuração dos resultados dos indicadores da SEFIN, podendo esta periodicidade ser alterada a qualquer momento. A equipe do ECP e os Gerentes de Projetos se responsabilizarão em realizar o monitoramento dos projetos, de acordo com o cronograma definido. O monitoramento do projeto é um importante momento que deve ser acolhido pelo Coordenador da área, pelo gerente e equipe do projeto, por refletir a integração da equipe com a execução do projeto, uma oportunidade para apresentar o andamento do projeto, relatar os riscos, resolver eventuais desvios, avaliar o desempenho do projeto e tomar decisões. O processo de monitoramento e controle dos projetos poderão ocorrer de forma individual com cada gerente de projeto e sua equipe ou em formatos de reuniões ampliadas com todos os envolvidos, a depender da estratégia definida pelo Coordenador da área. Monitorar riscos e identificar pontos críticos devem ocorrer também durante todo o projeto e não somente no planejamento. O gerente de projeto e a equipe devem planejar reavaliações dos riscos do projeto com frequência, principalmente a cada monitoramento ou quando situações que motivem incertezas aconteçam, tais como: aprovação de solicitação de mudanças; alterações significativas na equipe, no projeto ou situações que não haviam sido consideradas no planejamento; Uma vez identificados os riscos ou pontos críticos, é fundamental que estes sejam monitorados e acompanhados, devendo ser registradas a qualquer momento junto ao ECP. Após a realização do monitoramento do projeto é necessária a elaboração dos relatórios de monitoramento por parte do ECP, que reportarão a situação atual de cada projeto. Os relatórios devem subsidiar as análises e decisões dos participantes das reuniões das instâncias de decisões de gestão dos projetos, como também, socializados ao Coordenador da área, gerente do projeto, gerente funcional e equipe do projeto, para ciência e análise dos impactos para gestão. Os relatórios serão emitidos mensalmente, ou de acordo com o cronograma previsto pelo ECP. Sua elaboração envolve a coleta e disseminação para as partes interessadas das informações de desempenho, registradas no sistema de acompanhamento de projetos da SEFIN, como também, por fontes como relatórios emitidos pela equipe do projeto e equipe de produto; Propostas de mudança no projeto que impliquem alteração de custo total, prazo ou escopo do projeto, pacotes e atividades deverão ser submetidas pelo gerente do projeto ao ECP, que tomará as providências necessárias. Toda e qualquer mudança prevista deve ser registrada ao ECP acompanhada com justificativa e informações sobre os impactos previstos com a mudança, onde esta será encaminhada para apreciação e validação do Comitê Gestor de Projetos; Será considerada como proposta de mudança de projeto a identificação das seguintes situações: mudança na estratégia da secretaria, descumprimento das normas e/ou adoção de práticas divergentes da prevista nesta portaria, quando houver divergência na qualidade do produto ou serviço, quando ocorrer fato superveniente que prejudique ou inviabilize o fornecimento de produto ou serviço na qualidade, prazo ou custo estabelecido no projeto, aumento ou redução de escopo, alteração de um requisito; cumprimento de uma obrigação legal, substituição de gerente de projeto, informações desatualizadas, revisão orçamentária, influência de situações externas, quando houver restrição, priorização e/ou fato relevante de alguma etapa do projeto,

decisão e/ou encaminhamento superior interna e externa a SEFIN. No processo de execução do projeto as lições aprendidas são registradas a qualquer tempo. São os principais produtos do processo de execução, monitoramento e controle: atas de reuniões, mapas de riscos, relatórios de acompanhamento e monitoramento, aceites dos produtos e serviços, solicitações de mudança do projeto, registro de lições aprendidas, planos de gerenciamento do projeto atualizados, dentre outros de uso do gerente.

d) Processo de Execução, monitoramento e controle: O último processo do ciclo de vida dos projetos na SEFIN é a conclusão ou o cancelamento, a qual inicia quando todos os objetivos do projeto foram alcançados e todos os produtos e serviços previstos foram gerados com o aceite das partes interessadas, ou quando o projeto for cancelado. Todo projeto iniciado deve ser encerrado formalmente através de Termo de Encerramento do Projeto - TEP, em específico nos casos de conclusão ou cancelamento de projeto. O TEP tem por finalidade atestar a conclusão do projeto, registrando o atendimento do escopo, a qualidade dos produtos e serviços, o atendimento dos prazos, a qualidade do gerenciamento do projeto e a qualidade do relacionamento com todas as partes envolvidas. Caso o projeto tenha sido cancelado, também devem ser descritos os motivos que levaram ao cancelamento. No processo de encerramento deve ser feita pelo gerente e equipe do projeto uma revisão e complementação dos registros das lições aprendidas. Nesta etapa algumas lições aprendidas que foram criadas na concepção ou na realização poderão se confirmar, ou terão modificações. Para realizar o encerramento do projeto é necessário que todas as atividades previstas estejam finalizadas, com as entregas e produtos validados e a documentação do projeto registrada junto ao ECP; O Gerente de Projeto deve elaborar o Termo de Encerramento do Projeto – TEP com a participação da equipe do projeto e as partes interessadas e comunicar o encerramento do mesmo para certificação inicial do Escritório Corporativo de Projetos – ECP e do Comitê Gestor de Projetos. Ainda no processo de encerramento o gerente de projeto deve realizar o aceite final e solicitar ao Gerente de Produto e ao Coordenador da área o devido aceite para o encerramento do projeto. Após os devidos aceites, deverá ter o registro do TEP junto a ECP, onde este encaminhará para o Comitê Executivo a solicitação de encerramento do projeto; A conclusão do Projeto será considerada formalmente encerrada depois da autorização dos membros do Comitê Executivo. Desta forma, o gerente do projeto deve solicitar a pauta na Reunião do Comitê Executivo para apresentação do produto final do projeto; O Encerramento do Projeto somente será encaminhado pelo ECP ao Comitê Executivo, mediante o envio do TEP e dos produtos acima referenciados, de forma antecipada, antes da reunião do Comitê Executivo. Os documentos, arquivos, registros de lições aprendidas e os demais artefatos resultantes dos processos de gerenciamento de projeto são catalogados por completo no seu encerramento e mantidos pelo ECP no portfólio de projetos da SEFIN. Os comprovantes quanto a licitação, contratação, execução e acompanhamento contratual para a execução do projeto que executam despesas orçamentárias e financeiras, são documentados pelo gerente de projeto e/ou membro do projeto, como parte dos registros do projeto; No caso de proposta de cancelamento do projeto, o ECP submeterá ao Comitê Gestor de Projetos e ao Comitê Executivo, quando: as informações permanecerem desatualizadas ou nenhuma atividade do projeto tiver sido executada por período superior a 3 (três) meses, sem justificativa formal encaminhada pela área responsável; o TAP e o Plano de Gerenciamento do Projeto não tiverem sido encaminhados ao ECP em até 60 (sessenta) dias, contados da aprovação no Comitê Executivo que institui o projeto; ocorrer fato que inviabilize a execução ou torne impossível o alcance dos resultados almejados com o projeto, inclusive ocasionados pelo contingenciamento orçamentário ou decisões externas a secretaria; A proposta de cancelamento do projeto deve ser enviada pela área responsável ao ECP, por meio de expediente devidamente fundamentado, autorizado pelo Coordenador da área e validado pelas unidades envolvidas. Caso os membros do Comitê Gestor

de Projetos autorizem a proposta de cancelamento do projeto, cabe à ECP juntamente com o Coordenador da área e o gerente de projeto apresentarem o cancelamento para aprovação e decisão final do Comitê Executivo; São os principais produtos do processo de encerramento: Termo de Encerramento do Projeto – TEP, aceite formal da finalização do projeto, produto final do projeto e registros consolidados das Lições Aprendidas.

4. ÁREAS DE CONHECIMENTO IMPLANTADAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA SEFIN: A Sefin buscou priorizar 03 áreas de conhecimento, o gerenciamento do escopo do projeto, o gerenciamento do cronograma do projeto e o gerenciamento do custo do projeto, em específico, seu orçamento. Atualmente, vem trabalhando para instituir o gerenciamento de riscos do projeto, tendo em vista que as pessoas necessitam de um tempo e de desenvolvimento para internalização destes processos.

5. FLUXOS IMPLANTADOS: Em todos os grupos de processos implementados na Sefin dispõem de fluxos definidos e institucionalizados junto aos gerentes de projetos e suas equipes. Conforme anexo demonstrado. a) Processo de Iniciação b) Processo de Planejamento c) Processo de Monitoramento e Controle c) Processo de Encerramento

6. AS INSTÂNCIAS DE DECISÃO E NÍVEIS DE ACOMPANHAMENTO: a) Comitê Executivo: Ocorre a avaliação da performance das áreas (indicadores, projetos e processos) e sinergias para garantir performance geral. Nesta instância são deliberadas as decisões quanto autorização para iniciar o projeto, reportar a execução, encerrar o projeto, dentre outros assuntos que impactem diretamente na estratégia. As competências/papel do Comitê Executivo no Gerenciamento de Projetos na SEFIN: autorizar as propostas de iniciativas submetidas pelos coordenadores de áreas da SEFIN; avaliar o portfólio de projetos com vistas a assegurar alinhamento com o Plano Estratégico da SEFIN; deliberar sobre os procedimentos que envolvem todas as fases de Gerenciamento de Projetos no âmbito da SEFIN (Iniciativa, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento); autorizar toda e qualquer decisão estratégica voltada ao gerenciamento de projetos na SEFIN; autorizar o encerramento do projeto (conclusão e cancelamento); b) Comitês Coordenativos: Monitoramento e Avaliação da performance de cada área (indicadores, projetos e processos) b) Escritório Corporativo de Projetos – ECP: Gestão do portfólio de programas e projetos, assegurando o alinhamento ao Plano Estratégico, apoiando os gerentes de projetos, monitorando a execução e compartilhando os resultados e as boas práticas b) Comitê Gestor de Projetos: Compete ao Comitê Gestor de Projetos: Analisar o resultado do monitoramento dos projetos; analisar a viabilidade de recursos orçamentários, humanos e materiais, de prazos de contratação/aquisição propostos e o alinhamento tecnológico das soluções propostas nos projetos estratégicos; articular as ações corretivas necessárias; analisar e deliberar sobre as solicitações de mudança; analisar os pontos críticos, propondo melhorias e alternativas de solução; analisar o resultado do monitoramento dos projetos; decidir sobre os encaminhamentos necessários para a concretização das entregas e o alcance dos resultados previstos nos Projetos. A critério do Comitê Gestor de Projetos, representantes das diversas unidades da SEFIN poderão ser convidados para participar das reuniões, a depender da pauta e projeto a serem abordados. Integram o Comitê Gestor de Projetos: Secretário Municipal e Secretário Executivo das Finanças; coordenadora da COPLAN ou suplente; coordenador da Assessoria de Governança ou suplente; coordenador da Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação ou suplente; coordenador da Área a que se refere o Projeto em discussão ou suplente. c) Reuniões de Avaliação Estratégica – RAE: Nas Reuniões de Avaliação Estratégica (RAE) ocorrem os reports dos projetos da SEFIN e a apresentação dos status das iniciativas, a fim de verificar o impacto no alcance da estratégia e auxiliar na definição de diretrizes e possíveis correções de rumos. Bimestralmente, ou de acordo com cronograma estabelecido pelo Comitê Executivo, o ECP apresentará o acompanhamento realizado junto as unidades responsáveis pelos projetos da SEFIN nas RAE's para conhecimento dos gestores da secretaria, análise e

propostas diversas para mitigação dos riscos e pontos críticos, a serem encaminhados e decididos no Comitê Executivo; 7. OS ARTEFATOS: A metodologia de Gerenciamento de Projetos da Sefin utiliza os seguintes artefatos, sendo estes em sua maioria automatizados no sistema: a) Proposta de Iniciativa, Termo de Abertura do Projeto, EAP, Plano de Gerenciamento do Projeto, Matriz de Riscos, Relatório de Acompanhamento do Projeto, Termo de Encerramento do Projeto. Conforme nos arquivos em anexo. a) Proposta de Iniciativa, b) Termo de Abertura do Projeto, c) Eap, d) Termo de Encerramento do Projeto, e) Relatórios de Acompanhamento, f) Plano de Gerenciamento do Projeto e g) Matriz de Riscos. 8. A FERRAMENTA TECNOLÓGICA DE PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS (SIAPLAN) O Sistema de Acompanhamento e Planejamento (SIAPLAN) foi desenvolvido pela SEPOG com o objetivo de disponibilizar uma ferramenta de gestão para acompanhar a execução dos projetos e o consequente alcance dos resultados pretendidos. A SEFIN customizou os sistemas para adequar as funcionalidades aos fluxos dos processos utilizados no Gerenciamento dos nossos Projetos. Tem a finalidade de servir de suporte a aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos da Sefin, agilizar e facilitar os trabalhos dos gerentes, servir como um repositório único de registro dos projetos do portfólio da secretaria, ser um fluxo único de interação entre as equipes e garantir um melhor gerenciamento dos projetos. As informações e documentação relativas aos projetos são inseridas no sistema informatizado de Gerenciamento de Projetos, pelo qual foi instrumentalizado o processo de gerenciamento, compreendendo as fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento do projeto. O registro e a atualização das informações deverão ser realizados periodicamente pelo gerente do projeto ou membro de equipe designada. O acompanhamento do status dos projetos é permanentemente realizado pelo Gerente de Projeto e/ou Membro de Equipe, por intermédio do sistema informatizado e das reuniões de monitoramento conforme definidas nesta norma. O solicitante encaminha a proposta de iniciativa de projeto através de sistema informatizado de gerenciamento de projetos, de acordo com os fluxos e processos definidos pelo ECP. A utilização da ferramenta de planejamento e acompanhamento dos projetos da SEFIN, permite: integração da estratégia institucional com os projetos e demandas; automatização dos processos de gerenciamento do portfólio da SEFIN, como também, dos projetos da SEFIN; manutenção de uma base única e integrada de informações de gestão, institucionalizando o conhecimento; aperfeiçoamento da comunicação entre todos os envolvidos com o projeto; tomada de decisão mais efetiva baseada em dados em tempo real; maior transparência nos processos de gerenciamento dos projetos. 9. OS INDICADORES DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: Atendendo a perspectiva de processos internos e o objetivo estratégico “Garantir o aprimoramento da gestão de projetos, o ECP acompanha e monitora os resultados do indicador estratégico “Índice de Desempenho dos Projetos”, dos indicadores táticos “Índice de Conclusão de Projetos e índice de ações de disseminação em boas práticas em Gerenciamento de Projetos”. Durante o ciclo de vida do projeto, faz-se necessário relatar o seu desempenho, que abrange a obtenção e o relato de informações relacionadas ao avanço e aos compromissos do projeto para todas as partes interessadas. Essas informações fundamentam a análise de tendência dos projetos detectando se o desempenho do projeto está de acordo com o planejamento estratégico da SEFIN. Neste contexto, os resultados dos indicadores permitem a comparação entre o que foi planejado com o que está sendo realizado durante o desenvolvimento do projeto, além de permitir a previsão do seu comportamento futuro e alertar o gerente do projeto sobre a necessidade de atuação preventiva. A apuração dos resultados dos indicadores que envolve o gerenciamento de projetos na SEFIN é realizada mensalmente, a ser preenchido e divulgado no Sistema de Gestão da Performance (Sigep). O ECP coleta mensalmente as informações registradas no monitoramento dos projetos para gerar

os resultados dos indicadores que envolve o gerenciamento de projetos na SEFIN. Os indicadores estão sempre associados aos processos de gerenciamento dos projetos da SEFIN e devem permitir a mensuração dos resultados alcançados durante e após sua implantação. Os Indicadores que medem a eficiência e eficácia do gerenciamento de projetos na SEFIN impactam nos resultados estratégicos e táticos. Os indicadores responsáveis por medir cada aspecto do gerenciamento de projetos podem ser redimensionados e/ou adequados, mediante a necessidade e desempenho da gestão, para atender o planejamento estratégico da secretaria e na busca para obtenção de resultados efetivos. O monitoramento e controle, por sua vez, busca verificar se os objetivos do projeto estão sendo atingidos, de forma que possíveis riscos possam ser identificados no momento adequado, possibilitando ações corretivas. No monitoramento é executado por meio de: monitoramento e medições regulares de progresso da execução do projeto, verificação de variações com relação ao planejado, acompanhamento de riscos relevantes, tomada de ações corretivas e preventivas, quando necessárias. Diante do exposto, conclui-se que a Sefin tem um trabalho árduo e motivador à frente, que se tornou mais crítico pela conjuntura econômica do país, que impõe soluções inovadoras ao órgão responsável pela arrecadação municipal para ampliar a capacidade de investimento, contribuindo para a redução da desigualdade, a promoção de oportunidades para os que mais precisam, a promoção do bem-estar da população com serviços públicos de qualidade. Para que isto ocorra é essencial reconhecer os avanços já conquistados até aqui e buscar sempre a maturidade dos processos, em específico neste contexto, a do gerenciamento de projetos e mobilizar a Equipe para atingir novos patamares de desempenho a fim de deixar um legado para a Cidade de Fortaleza.

3. Beneficiários/Público Alvo:

Contribuintes de Fortaleza - População de 2.700.000 habitantes Prefeitura Municipal de Fortaleza Servidores - aproximadamente 650 servidores Gestores Aproximadamente 25 gestores

4. Abrangência:

Secretária Municipal das Finanças

5. Período da Execução

03/02/2013 a 29/12/2019.

6. Resultados Esperados e/ou Alcançados:

- Implantação da cultura de gerenciamento de projetos na Sefin;
- Unificação da metodologia de gerenciamento de projetos;
- Avanço na prática de monitoramento dos projetos, obtendo o mesmo critério de monitoramento;
- Melhoria da comunicação institucional e entre equipes;
- Desenvolvimento de servidores;
- Maior engajamento e nivelamento das equipes;
- Evolução no comportamento das partes envolvidas no projeto;
- Amadurecimento dos projetos e efetividade nas entregas de serviços;
- Registros dos projetos executados;
- Fortalecimento das práticas de gestão do conhecimento;
- Transparência, celeridade e efetividades nos resultados alcançados;
- Registro quanto aos legados da gestão para futuras gestões, mantendo o histórico do que foi realizado, isso proporciona a continuidade dos projetos em andamento no ato de uma transição de governo;
- Aperfeiçoamento das ferramentas de acompanhamento dos projetos;
- Elevar o nível de conhecimento e habilidades dos gerentes de projetos;
- Facilitar a tomada de decisão;
- Implantação de uma ferramenta tecnológica que facilita o registro das informações, reduz os ruídos de comunicação, proporciona maior transparência no processo de

Gerenciamento de Projetos, dá maior acessibilidade das informações relacionadas ao projeto, facilita no levantamento das informações e na geração de relatórios e dispõe de uma visão global de todas as entregas do projeto e os respectivos status. Na avaliação dos resultados de 2019, observa-se que no Mapa Estratégico a relação de causa e efeito do objetivo estratégico “garantir o aprimoramento da gestão de projetos”, repercutiu nos resultados em 2019, alcançando resultado acima do índice de atingimento de 100%, conforme meta prevista para o período. Conforme registrado no Sistema de Gestão da Performance, a sinalização da cor azul descreve que a meta ficou acima da meta prevista, diferente dos demais objetivos vinculados a perspectiva “Processos Internos”. O que demonstra o acompanhamento efetivo na gestão dos projetos da Sefin. Em anexo, segue o registro dos resultados dos indicadores relacionados com o gerenciamento de projetos. A Sefin, de 2013 a 2019, constituiu uma carteira de projetos de 207 projetos, 153 projetos concluídos, 23 em andamento e 31 repriorizados, além, da formação de aproximadamente 30 gerentes de projetos, implantação de um sistema para gerenciar a execução dos projetos, implantação dos processos de gerenciamento de projetos e a implantação de uma nova cultura voltada para gestão de projetos. Os indicadores que monitoram o gerenciamento de projetos da Sefin, são:

- Índice de conclusão de projetos, que trata do número de projetos concluídos, no prazo, em relação ao planejado, conforme calendário estabelecido.
- Índice de Desempenho dos Projetos, que mede o desempenho dos projetos, a partir de uma média ponderada entre escopo, prazo e custo de cada um deles, considerando que a medição do custo acontecerá pelo valor do investimento na LOA, e não, pelo valor do custo operacional do projeto;
- Índice de ações de disseminação em boas práticas em gerenciamento de projetos, que indica o esforço na disseminação de boas práticas em gerenciamento de projetos na Sefin.

Todos os indicadores são acompanhados e registrados no Sistema de Gestão da Performance (Sigep), que sinaliza mensalmente o andamento dos resultados no gerenciamento de projetos na Sefin.