



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

CONTRATO Nº 012/2019

CONTRATO QUE ENTRE SI CELEBRAM O ESTADO DA BAHIA E O INSTITUTO PUBLIX PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTAO PUBLICA S/S LTDA PARA OS FINS QUE NELE SE DECLARAM.

O **ESTADO DA BAHIA**, neste ato representado pelo(a) **DR. PAULO MORENO CARVALHO**, titular da **PROCURADORIA GERAL DO ESTADO**, CNPJ nº 04.139.403/0001-77, situada na situada na 3ª avenida, nº 370, Centro Administrativo da Bahia, CEP 41.745-005, Salvador/BA, autorizado pelo Decreto de delegação de competência publicado no D.O.E. de 07/01/2015, doravante denominado **CONTRATANTE**, e o **INSTITUTO PUBLIX PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTAO PUBLICA S/S LTDA**, CNPJ nº 04.907.402/0001-25, situada no SIG, Quadra I, 985, Centro Empresarial Parque Brasília, Salas 129/131 e 160/162 (1º pavimento), CEP: 70.610-410, Brasília/DF, neste ato representada pelo SR. ALEXANDRE BORGES AFONSO, portador da cédula de identidade nº 1633433, emitida por SSP/DF, inscrito no CPF/MF sob o nº 781.473.791-53, doravante denominada **CONTRATADA**, em face do constante no processo administrativo 006.0417.2018.0003689-83, inexigibilidade nº 005/2019, celebram o presente contrato, que se regerá pela Lei estadual nº 9.433/05, pelas normas gerais da Lei nº 8.666/93, e respectivas alterações, bem como pela legislação específica, mediante as cláusulas e condições a seguir ajustadas:

CLÁUSULA PRIMEIRA – OBJETO

Constitui objeto do presente contrato a prestação de serviços de consultoria especializada para a construção e implantação do modelo de gestão de desempenho institucional da Procuradoria Geral do Estado, de acordo com as especificações do Termo de Referência do instrumento convocatório e da proposta apresentada pela CONTRATADA, que integram este instrumento na qualidade de Anexos I e II, respectivamente.

A CONTRATADA fica obrigada a aceitar, nas mesmas condições contratuais, acréscimos ou supressões que se fizerem §1º no objeto, de até 25% do valor inicial atualizado do contrato, na forma dos §1º e 2º do art. 143 da Lei estadual nº 9.433/05.

As supressões poderão ser superiores a 25%, desde que haja resultado de acordo entre os contratantes.

§2º

É vedada a subcontratação parcial do objeto, a associação da CONTRATADA com outrem, a cessão ou transferência, §3º total ou parcial do contrato, não se responsabilizando o CONTRATANTE por nenhum compromisso assumido por aquela com terceiros. **[NOTA: subcontratação vedada]**

CLÁUSULA SEGUNDA – PRAZO

[SERVIÇOS NÃO-CONTÍNUOS]

O prazo de vigência do contrato, a contar da data (x) da sua assinatura será de 12 (doze) meses, admitindo-se a sua prorrogação exclusivamente nos termos do art. 141 da Lei estadual nº 9.433/05.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

§1º A prorrogação do prazo de vigência está condicionada à ocorrência de, ao menos, uma das hipóteses do Art. 141, da Lei Estadual Nº. 9.433/05.

§2º A prorrogação deverá ser previamente justificada e autorizada pela autoridade competente para celebrar o ajuste e será realizada por meio de termo aditivo, antes do termo final do contrato.

CLÁUSULA TERCEIRA – GARANTIA

A garantia contratual será de 5% (cinco por cento) do valor do contrato, podendo recair sobre qualquer das modalidades previstas no §1º do art. 136 da Lei Estadual Nº. 9.433/05.

§1º Sob pena da caracterização de inadimplemento contratual, a prova da garantia, na hipótese de opção pela modalidade caução em dinheiro ou títulos da dívida pública, deverá ser apresentada no prazo máximo de 05 (cinco) dias contados da data de assinatura do contrato, admitindo-se, para as demais modalidades, que a comprovação seja feita no prazo máximo de 30 (trinta) dias daquela data, sem o que fica vedada, em qualquer caso, a realização do pagamento.

§2º A garantia responderá pelo inadimplemento das obrigações contratuais e pelas multas impostas, independentemente de outras cominações legais.

A CONTRATADA ficará obrigada a repor o valor da garantia quando esta for utilizada, bem como a atualizar o seu valor nas mesmas condições do contrato.

§4º No caso de seguro-garantia ou fiança bancária, não será admitida a existência de cláusulas que restrinjam ou atenuem a responsabilidade do segurador ou fiador.

§5º A CONTRATADA deverá atualizar a garantia sempre que houver alteração contratual, no mesmo prazo deferido para a comprovação da garantia originária, visando assegurar a cobertura das modificações procedidas.

§6º Será recusada a garantia que não atender às especificações, sendo facultado à CONTRATADA apresentar caução em dinheiro, no prazo de 05 (cinco) dias, contados da notificação da recusa.

§7º A não substituição da garantia recusada constitui motivo para rescisão do contrato, nos termos do art. 167, III, da Lei estadual nº 9.433/05.

CLÁUSULA QUARTA – REGIME DE EXECUÇÃO

() Serviço com empreitada por preço () global () unitário

CLÁUSULA QUINTA – PREÇO

O CONTRATANTE pagará à CONTRATADA pelos serviços efetivamente prestados, os valores abaixo especificados:

[SERVIÇOS]



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

ITEM	Descrição	Quantitativo	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
1	Documento contendo Diagnóstico	01	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00
2	Documento contendo Modelo de Gestão do Desempenho Institucional	01	R\$ 80.000,00	R\$ 80.000,00
3	Documento contendo Definição de Indicadores e Metas Institucionais	01	R\$ 80.000,00	R\$ 80.000,00
4	Documento contendo Plano de Implantação	01	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00
5	Documento contendo acompanhamento da implantação: Workshop 1	01	R\$30.000,00	R\$30.000,00
6	Documento contendo acompanhamento da implantação: Workshop 2	01	R\$30.000,00	R\$30.000,00
7	Documento contendo acompanhamento da implantação: Workshop 3	01	R\$30.000,00	R\$30.000,00
VALOR ESTIMADO GLOBAL				R\$ 350.000,00

§1º Estima-se para o contrato o valor global estimado de **R\$ 350.000,00 (trezentos e cinquenta mil reais)**.

Nos preços contratados estão incluídos todos os custos com material de consumo, salários, encargos sociais, previdenciários e trabalhistas de todo o pessoal da CONTRATADA, como também fardamento, transporte de qualquer natureza, materiais empregados, inclusive ferramentas utensílios e equipamentos utilizados, depreciação, aluguéis, administração, impostos, taxas, emolumentos e quaisquer outros custos que, direta ou indiretamente, se relacionem com o fiel cumprimento pela CONTRATADA das obrigações.

CLÁUSULA SEXTA – DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

As despesas para o pagamento deste contrato correrão por conta dos recursos da Dotação Orçamentária a seguir especificada:

Unidade FIPLAN	Função	Subfunção	Programa	P/A/OE
06601	03	092	218	5729
Região/planejamento	Natureza da despesa	Destinação do recurso	Tipo de recurso orçamentário	
7800	339035	154	Normal	

CLÁUSULA SÉTIMA – OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

A CONTRATADA, além das determinações contidas no Termo de Referência, bem como daquelas decorrentes de lei, obriga-se a:



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

- designar de sua estrutura administrativa um preposto permanentemente responsável pela perfeita execução dos
- I. serviços, inclusive para atendimento de emergência;
 - II. executar os serviços objeto deste contrato de acordo com as especificações técnicas constantes do instrumento convocatório e do presente contrato, nos locais, dias, turnos e horários determinados;
 - III. manter, sob sua exclusiva responsabilidade, toda a supervisão, direção e recursos humanos para execução completa e eficiente dos serviços objeto deste contrato;
 - IV. zelar pela boa e completa execução dos serviços contratados e facilitar, por todos os meios ao seu alcance, a ampla ação fiscalizadora dos prepostos designados pelo CONTRATANTE, atendendo prontamente às observações e exigências que lhe forem solicitadas;
 - V. comunicar ao CONTRATANTE qualquer anormalidade que interfira no bom andamento dos serviços;
 - VI. atender com presteza as reclamações sobre a qualidade dos serviços executados, providenciando sua imediata correção, sem ônus para o CONTRATANTE;
 - VII. respeitar e fazer com que seus empregados respeitem as normas de segurança do trabalho, disciplina e demais regulamentos vigentes no CONTRATANTE, bem como atentar para as regras de cortesia no local onde serão executados os serviços;
 - VIII. reparar, repor ou restituir, nas mesmas condições e especificações, dentro do prazo que for determinado, os equipamentos e utensílios eventualmente recebidos para uso nos serviços objeto deste contrato, deixando as instalações na mais perfeita condição de funcionamento;
 - IX. arcar com todo e qualquer dano ou prejuízo de qualquer natureza causado ao CONTRATANTE e terceiros, por sua culpa, ou em consequência de erros, imperícia própria ou de auxiliares que estejam sob sua responsabilidade, bem como ressarcir o equivalente a todos os danos decorrentes de paralisação ou interrupção dos serviços contratados, exceto quando isto ocorrer por exigência do CONTRATANTE ou ainda por caso fortuito ou força maior, circunstâncias que deverão ser comunicadas no prazo de 48 (quarenta e oito) horas após a sua ocorrência;
 - X. manter durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação, inclusive de apresentar, ao setor de liberação de faturas e como condição de pagamento, os documentos necessários;
 - XI. providenciar e manter atualizadas todas as licenças e alvarás junto às repartições competentes, necessários à execução dos serviços;
 - XII. efetuar pontualmente o pagamento de todas as taxas e impostos que incidam ou venham a incidir sobre as suas atividades e/ou sobre a execução do objeto do presente contrato;
 - XIII. adimplir os fornecimentos exigidos pelo instrumento convocatório e pelos quais se obriga, visando à perfeita execução deste contrato;
 - XIV. emitir notas fiscais/faturas de acordo com a legislação;
 - XV. observar a legislação federal, estadual e municipal relativa ao objeto do contrato;
 - XVI. executar os serviços sem solução de continuidade durante todo o prazo da vigência do contrato.

PARÁGRAFO ÚNICO. Além das determinações acima descritas, a CONTRATADA deverá atender às seguintes obrigações específicas:



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

- observar a determinação do art. 429 do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (Consolidação das Leis do Trabalho - CLT), regulamentado pelo Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005;
- A) Trabalho - CLT), regulamentado pelo Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005;
- recrutar, preferencialmente, para a contratação de aprendizes determinada pelo art. 429 da CLT, os estudantes
- B) indicados nos incisos I e II do art. 9º da Lei estadual nº 13.459, de 10 de dezembro de 2015, regulamentada pelo Decreto estadual nº 16.761, de 07 de junho de 2016, no percentual mínimo de 20% (vinte por cento) do quadro de aprendizes da CONTRATADA;
- apresentar ao fiscal ou responsável pela gestão e acompanhamento do contrato, no prazo de até 05 (cinco) dias
- C) úteis contado do início efetivo da execução do serviço, a lista completa dos aprendizes, indicando aqueles selecionados no banco de dados de que trata o Decreto estadual nº 16.761/16, devendo justificar, perante o CONTRATANTE, a eventual impossibilidade de seu cumprimento.
- encaminhar para todos os envolvidos ATA de cada reunião realizada contendo os itens discutidos, decisões,
- D) encaminhamentos com prazo e respectivos responsáveis, em até 2 (dois) dias úteis após o evento;
- manter todas as informações e dados em segurança e sob sigilo, obrigando-se, a si e a seus profissionais
- E) empregados e contratados, a tomar medidas necessárias para impedir que sejam transferidas, reveladas, divulgadas ou utilizadas, sem autorização prévia, a quaisquer terceiros estranhos à relação contratual;
- entregar todos os produtos nos prazos estabelecidos e dentro dos padrões de qualidade esperados;
- F)
- entregar os produtos em 03 (três) cópias, em formato impresso colorido, encadernadas separadamente, e em meio
- G) eletrônico digital, no idioma Português.

CLÁUSULA OITAVA – OBRIGAÇÕES DO CONTRATANTE

O **CONTRATANTE**, além das obrigações contidas neste contrato por determinação legal, obriga-se a:

- I. fornecer à CONTRATADA os elementos indispensáveis ao cumprimento do contrato no prazo máximo de 10 (dez) dias da assinatura;
- II. fornecer, sempre que se fizer necessário, informações, orientações e suporte para a perfeita execução dos serviços objeto contratual;
- III. Realizar o pagamento pela execução do objeto contratual;
- IV. Proceder à publicação resumida do instrumento de contrato e de seus aditamentos, na imprensa oficial, no prazo legal.

Parágrafo único: As áreas da CONTRATANTE envolvidas cumprirão os prazos das atividades que ficarão sob sua responsabilidade, como coleta de dados, validações com lideranças, entre outras, que serão definidas no cronograma de trabalho detalhado.

CLÁUSULA NONA – FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO E RECEBIMENTO DO OBJETO

Competirá ao CONTRATANTE proceder ao acompanhamento da execução do contrato, na forma do art. 154 da Lei estadual nº 9.433/05, ficando esclarecido que a ação ou omissão, total ou parcial da fiscalização não eximirá a CONTRATADA da total responsabilidade pela execução do contrato.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

- §1º** O adimplemento da obrigação contratual por parte da CONTRATADA ocorrerá com a efetiva prestação do serviço, a realização da obra, a entrega do bem ou de parcela destes, bem como qualquer outro evento contratual cuja ocorrência esteja vinculada à emissão de documento de cobrança, nos termos do art. 8º, inc. XXXIV, da Lei estadual nº 9.433/05.
- §2º** Cumprida a obrigação pela CONTRATADA, caberá ao CONTRATANTE proceder ao recebimento do objeto, a fim de aferir os serviços ou fornecimentos efetuados, para efeito de emissão da habilitação de pagamento, conforme o art. 154, inc. V, e art. 155, inc. V, da Lei estadual nº 9.433/05.
- §3º** O recebimento do objeto se dará segundo o disposto no art. 161 da Lei estadual nº 9.433/05, observando-se os seguintes prazos, se outros não houverem sido fixados no Termo de Referência:
- I. se a verificação da conformidade do objeto com a especificação, bem assim do cumprimento das obrigações acessórias puder ser realizada de imediato, será procedido de logo o recebimento definitivo;
 - II. quando, em razão da natureza, do volume, da extensão, da quantidade ou da complexidade do objeto, não for possível proceder-se a verificação imediata de conformidade, será feito o recebimento provisório, devendo ser procedido ao recebimento definitivo no prazo de 15 (quinze) dias.
- §4º** O recebimento definitivo de obras, compras ou serviços, cujo valor do objeto seja superior ao limite estabelecido para a modalidade de convite, deverá ser confiado a uma comissão de, no mínimo, 03 (três) membros.
- §5º** Tratando-se de equipamentos de grande vulto, o recebimento definitivo far-se-á mediante termo circunstanciado e, nos demais, mediante recibo.
- §6º** Esgotado o prazo total para conclusão do recebimento definitivo sem qualquer manifestação do órgão ou entidade CONTRATANTE, considerar-se-á definitivamente aceito o objeto contratual, para todos os efeitos.
- §7º** Com a conclusão da etapa do recebimento definitivo, a CONTRATADA estará habilitada a apresentar as nota(s) fiscal(is)/fatura(s) para pagamento.
- §8º** O CONTRATANTE rejeitará, no todo ou em parte, obra, serviço ou fornecimento em desacordo com as condições pactuadas.
- §9º** O recebimento provisório ou definitivo não exclui a responsabilidade civil pela solidez e segurança da obra ou do serviço, nem a ético-profissional pela perfeita execução do contrato, dentro dos limites estabelecidos pela lei ou pelo contrato, consoante o art. 165 da Lei estadual nº 9.433/05.
- §10º** Fica indicado o Gabinete do Procurador Geral do Estado como área gestora do Contrato, e como fiscal deste Contrato a servidora Vaneska Wolney Schmidt, Matrícula: 09.443.606-5.

CLÁUSULA DÉCIMA – PAGAMENTO

Os pagamentos devidos à CONTRATADA serão efetuados através de ordem bancária ou crédito em conta corrente, no prazo não superior a 08 (oito) dias úteis, contados da data da apresentação da fatura, após concluído o recebimento definitivo, em consonância com o disposto no art. 6º, §5º; art. 8º, XXXIV; art. 79, XI, "a"; art. 154, V e art. 155, V da Lei estadual nº 9.433/05.

- §1º** A(s) nota(s) fiscal(is)/fatura(s) somente deverá(ao) ser apresentada(s) para pagamento após a conclusão da etapa do recebimento definitivo, indicativo da satisfação pela CONTRATADA de todas as obrigações pertinentes ao objeto contratado.
- §2º** Ainda que a nota fiscal/fatura seja apresentada antes do prazo definido para recebimento definitivo, o prazo para pagamento somente fluirá após o efetivo atesto do recebimento definitivo.
- §3º** O CONTRATANTE descontará da fatura mensal o valor correspondente às faltas ou atrasos no cumprimento da obrigação, com base no valor do preço vigente.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

- §4º A(s) nota(s) fisca(l)is/fatura(s) deverá(ao) atender as exigências legais pertinentes aos tributos e encargos relacionados com a obrigação e, para efeito do art. 126, inciso XVI, da Lei estadual nº 9.433/05, o processo de pagamento deverá ser instruído com a prova da manutenção das condições de habilitação e qualificação estabelecidas na licitação, considerando-se como marco final a data de conclusão da etapa do recebimento definitivo, cuja demonstração poderá ser aferida mediante consulta ao Registro Cadastral ou a sites oficiais.
- §5º Em havendo alguma pendência impeditiva do pagamento, a exemplo de erro na apresentação da nota fiscal/fatura ou dos documentos pertinentes à contratação, ou, ainda, de circunstância que impeça a liquidação da despesa, como obrigações financeiras pendentes, decorrentes de penalidade imposta ou inadimplência, o pagamento ficará sobrestado até que a CONTRATADA providencie as medidas saneadoras. Nesta hipótese, o prazo para pagamento iniciar-se-á após a comprovação da regularização da situação, não acarretando qualquer ônus para o CONTRATANTE.
- §6º As situações previstas na legislação específica sujeitar-se-ão à emissão de nota fiscal eletrônica.
- §7º A atualização monetária dos pagamentos devidos pelo CONTRATANTE, em caso de mora, será calculada considerando a data do vencimento da obrigação e do seu efetivo pagamento, de acordo com a variação do INPC do IBGE *pro rata tempore*.

CLÁUSULA DÉCIMA-PRIMEIRA – MANUTENÇÃO DAS CONDIÇÕES DA PROPOSTA

Os preços contratados são fixos e irrevogáveis durante o prazo de 12 (doze) meses da data de apresentação da proposta.

- §1º Após o prazo de 12 meses a que se refere o *caput*, a concessão de reajustamento será feita mediante a aplicação do INPC/IBGE, nos termos do inc. XXV do art. 8º da Lei estadual nº 9.433/05.
- §2º A revisão de preços, nos termos do inc. XXVI do art. 8º da Lei estadual nº 9.433/05, dependerá de requerimento da CONTRATADA quando visar recompor o preço que se tornou *insuficiente*, devendo ser instruído com a documentação que comprove o desequilíbrio econômico-financeiro do contrato.
- §3º
- O requerimento de revisão de preços deverá ser formulado pela CONTRATADA no prazo máximo de um ano a partir do fato que a ensejou, sob pena de decadência, em consonância com o Art. 211, da Lei nº. 10.406/02.
- §4º A revisão de preços pode ser instaurada pelo CONTRATANTE quando possível a redução do preço ajustado para compatibilizá-lo ao valor de mercado ou quando houver diminuição, devidamente comprovada, dos preços dos insumos básicos utilizados no contrato, conforme o art. 143, inc. II, alínea "e", da Lei estadual nº 9.433/05.

CLÁUSULA DÉCIMA-SEGUNDA – ALTERAÇÕES CONTRATUAIS

A prorrogação, suspensão ou rescisão sujeitar-se-ão às mesmas formalidades exigidas para a validade deste contrato.

- §1º A admissão da fusão, cisão ou incorporação da CONTRATADA está condicionada à manutenção das condições de habilitação e à demonstração perante o CONTRATANTE, da inexistência de comprometimento das condições originariamente pactuadas para a adequada e perfeita execução do contrato.
- §2º Independem de termo contratual aditivo, podendo ser registrado por simples apostila:
- I. a simples alteração na indicação dos recursos orçamentários ou adicionais custeadores da despesa, sem modificação dos respectivos valores;
 - II. reajustamento de preços previsto no edital e neste contrato, bem como as atualizações, compensações ou apenações financeiras decorrentes das condições de pagamento dos mesmos constantes;



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

III. o empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do seu valor corrigido.

§3º Somente será admitida a substituição de algum membro da equipe técnica, no curso da execução do contrato, por outro profissional de experiência equivalente ou superior, devidamente comprovada, e desde que previamente aprovada pelo CONTRATANTE.

CLÁUSULA DÉCIMA-TERCEIRA - INEXECUÇÃO E RESCISÃO

A inexecução total ou parcial do contrato ensejará a sua rescisão, com as conseqüências contratuais e as previstas na Lei estadual nº 9.433/05.

§1º A rescisão poderá ser determinada por ato unilateral e escrito do CONTRATANTE nos casos enumerados nos incisos I a XV, XX e XXI do art. 167 da Lei estadual nº 9.433/05.

§2º Quando a rescisão ocorrer com base nos incisos I e XVI a XX do Art. 167 da Lei Estadual nº. 9.433/05, sem que haja culpa do CONTRATADO, será este ressarcido dos prejuízos regularmente comprovados que houver sofrido, na forma do art. 168 do mesmo Diploma.

CLÁUSULA DÉCIMA-QUARTA – PENALIDADES

Constituem ilícitos administrativos as condutas previstas nos arts. 184, 185 e 199 da Lei estadual nº 9.433/05, sujeitando-se os infratores às cominações legais, especialmente as definidas no art. 186 do mesmo diploma, garantida a prévia e ampla defesa em processo administrativo.

§1º Para a aplicação das penalidades serão levados em conta a natureza e a gravidade da falta, os prejuízos dela advindos para a Administração Pública e a reincidência na prática do ato, observando-se os critérios de dosimetria estabelecidos pelo Decreto estadual nº 13.967/12.

§2º Serão punidos com a pena de declaração de inidoneidade para licitar e contratar com a Administração, enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a autoridade competente para aplicar a punição, os que incorram nos ilícitos previstos nos incisos I a V do art. 184, nos incisos II, III e V do art. 185 e no art. 199 da Lei estadual nº 9.433/05.

§3º Serão punidos com a pena de suspensão temporária do direito de cadastrar e licitar e impedimento de contratar com a Administração os que incorram nos ilícitos previstos nos incisos VI e VII do art. 184 e nos incisos I, IV, VI e VII do art. 185 da Lei estadual nº 9.433/05.

§4º A CONTRATADA será descredenciada do Sistema de Registro Cadastral quando, em razão da ocorrência das faltas previstas na Lei estadual nº 9.433/05, deixar de satisfazer as exigências relativas à habilitação jurídica, qualificação técnica, qualificação econômico-financeira, regularidade fiscal e trabalhista exigidas para cadastramento.

§5º A inexecução contratual, inclusive por atraso injustificado na execução do contrato, sujeitará a CONTRATADA à multa de mora, na forma prevista na cláusula seguinte, que será graduada de acordo com a gravidade da infração, observado o disposto na Lei estadual nº 9.433/05 e no Decreto estadual nº 13.967/12.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

CLÁUSULA DÉCIMA-QUINTA – SANÇÃO DE MULTA

A pena de multa será aplicada em função de inexecução contratual, inclusive por atraso injustificado na execução do contrato, sem prejuízo da rescisão unilateral do contrato, a qualquer tempo, e a aplicação das demais sanções previstas na Lei estadual nº 9.433/05.

§1º Quanto à obrigação principal, será observado o que se segue:

- I. Em caso de descumprimento total da obrigação principal, será aplicada multa no percentual 10% (dez por cento) incidente sobre o valor global do contrato.
- II. Caso o cumprimento da obrigação principal, uma vez iniciado, seja descontinuado, será aplicado o percentual de 10% (dez por cento) sobre o saldo do contrato, isto é, sobre a diferença entre o valor global do contrato e o valor da parte do fornecimento ou do serviço já realizado.
- III. O atraso no cumprimento da obrigação principal ensejará a aplicação de multa no percentual de 0,3% (três décimos por cento) ao dia, até o trigésimo dia de atraso, e de 0,7% (sete décimos por cento) por cada dia subsequente ao trigésimo, calculados sobre o valor da parcela do fornecimento ou do serviço em mora.

§2º Quanto à obrigação acessória, assim considerada aquela que coadjuva a principal, será observado o que se segue:

- I. Em caso de descumprimento total da obrigação acessória, será aplicada multa no percentual de 10% (dez por cento) incidente sobre o valor ou custo da obrigação descumprida.
- II. Caso o cumprimento da obrigação acessória, uma vez iniciado, seja descontinuado, será aplicado o percentual de 5% (cinco por cento) sobre o valor ou custo da obrigação descumprida.
- III. O atraso no cumprimento da obrigação acessória ensejará a aplicação de multa no percentual de 0,2% (dois décimos por cento) ao dia, até o trigésimo dia de atraso, e de 0,6% (seis décimos por cento) por cada dia subsequente ao trigésimo, calculados sobre o valor ou custo da obrigação descumprida.

§3º Se a multa moratória atingir o patamar de 10% (dez por cento) do valor global do contrato, deverá, salvo justificativa escrita devidamente fundamentada, ser recusado o recebimento do objeto, sem prejuízo da aplicação das demais sanções previstas em lei.

§4º Na hipótese de o contratado se negar a efetuar o reforço da caução, dentro de 10 (dez) dias contados da data de sua convocação, será aplicada multa no percentual de 2,5% (dois e meio por cento) incidente sobre o valor global do contrato.

§5º As multas previstas nesta cláusula não têm caráter compensatório e o seu pagamento não eximirá a CONTRATADA da responsabilidade por perdas e danos decorrentes das infrações cometidas.

§6º A multa, aplicada após regular processo administrativo, será descontada da garantia do contratado faltoso.

§7º Se o valor da multa exceder ao da garantia prestada, além da perda desta, a CONTRATADA responderá pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou, ainda, se for o caso, cobrada judicialmente.

§8º Caso não tenha sido exigida garantia, à Administração se reserva o direito de descontar diretamente do pagamento devido à CONTRATADA o valor de qualquer multa porventura imposta.

CLÁUSULA DÉCIMA-SEXTA - VINCULAÇÃO AO PROCESSO DA INEXIGIBILIDADE

Integra o presente contrato, como se nele estivessem transcritas, as cláusulas e condições estabelecidas no processo administrativo referido na primeira página deste instrumento e na proposta de preços apresentada pela CONTRATADA.




GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

CLÁUSULA DÉCIMA-SÉTIMA – FORO


As partes elegem o Foro da Cidade do Salvador, Estado da Bahia, que prevalecerá sobre qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para dirimir quaisquer dúvidas oriundas deste contrato.

E, por estarem assim justos e contratados, firmam o presente contrato em 02 (duas) vias de igual teor e forma na presença das testemunhas que subscrevem depois de lido e achado conforme.

Salvador, 22 de março de 2019.



CONTRATANTE



CONTRATADA



Testemunha (nome/CPF)
Vinicius do Nascimento Miguel
Coordenador de Contratos
Cad: 06.562.958-4



Testemunha (nome/CPF)
Inês Maria Nascimento Santos
Analista de Procuradoria
Cad. 06.630.228-2



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

ANEXO I



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO

TERMO DE REFERÊNCIA

1. DO OBJETO

1.1. Contratação de prestação de serviço de consultoria especializada para a construção e implantação do modelo de gestão de desempenho institucional da Procuradoria Geral do Estado, consoante especificações deste Termo de Referência e seus Anexos;

2. DA FUNDAMENTAÇÃO DA NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO

2.1. O plano estratégico estabelece as principais linhas de orientação em que assenta a estratégia da Procuradoria, bem como as ações e critérios de avaliação que facilitam o alinhamento com os recursos, de modo a satisfazer as necessidades e corresponder às expectativas de todos aqueles a quem a PGE pretende servir e que serão afetados pela sua atuação;

2.2. Inseridas no contexto das grandes transformações organizacionais estão as pessoas, por meio de quem as coisas acontecem. Entretanto, para que as organizações obtenham sucesso é necessário que se tenha uma força de trabalho coesa, motivada, capacitada e comprometida e no caso da Administração Pública isso não é diferente;

2.3. Frente a esse panorama é imperativo que façamos uso de ferramentas gerenciais, estratégias e procedimentos que auxiliem nos processos decisórios e nas avaliações dos processos que tenham impacto nos resultados no sentido de controlá-los e mensurar seu êxito, inclusive mecanismos e sistemas que realem e valorizem o desempenho e produtividade dos recursos humanos envolvidos no processo de agregação de valor aos resultados da instituição;

2.4. Nesse sentido, a avaliação de desempenho, termo genérico que engloba uma variedade de atividades pelas quais as organizações buscam aprimorar suas potencialidades e minimizar suas limitações, tem se tornado, cada vez, mais parte de uma abordagem mais estratégica para integrar atividades de Recursos Humanos no âmbito da gestão estratégica organizacional;

2.5. Os indicadores de desempenho figuram como uma ferramenta útil para respaldar a fixação do planejamento estratégico adotado pela organização, bem como a determinação das estratégias com vistas à consecução do plano estratégico. Além disso, as formas de avaliação adotadas podem estimular a produtividade do corpo funcional, gerando benefícios para a instituição;

2.6. Considerando esse panorama, o Gabinete do Procurador Geral, após uma avaliação de soluções aplicadas em outros órgãos da Administração Pública, tomou conhecimento do trabalho desenvolvido pelo Instituto Publix, empresa de consultoria com vasta experiência no setor público, solidamente demonstrado pelo conjunto de publicações do Instituto e pelo currículo de seus consultores-membro;

2.7. O Instituto Publix alinha a consultoria organizacional com atuação acadêmica, unindo teoria e prática com presença em notórias iniciativas de melhoria da governança pública, envolvendo todos os campos de políticas públicas, nos três poderes e esferas de governo;

2.8. Sabemos que o objetivo da licitação é contratar a proposta mais vantajosa, primando pelos princípios da legalidade, impessoalidade, igualdade, moralidade e publicidade, ou seja, licitar é regra. Entretanto, essa contratação possui uma distinção específica caracterizada pela notória especialização e que os serviços a serem contratados constituem-se de singularidade inegável, ambos requisitos suficientes a ensejar a inexigibilidade de licitação e consequente contratação direta;

2.9. Por todo o exposto, indica-se a contratação desse serviço de consultoria, nos termos da Proposta Comercial do Instituto Publix, presente nos Anexos deste Termo de Referência.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

3. DA INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO

3.1. A Lei 9.433/05, instituiu normas para licitações e contratos da Administração Pública. Dentre as modalidades previstas para contratação de serviços está a INEXIGIBILIDADE que é aplicável, dentre outras situações, de acordo com seu artigo 60 em:

"Art. 60 - É inexigível a licitação quando caracterizada a inviabilidade de competição, em especial:

(..)

II - para a contratação dos serviços técnicos enumerados no art. 23 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;

(..)

§ 2º - Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato."

3.2. O artigo 23, citado no artigo acima, diz:

Art. 23 - Para os fins desta Lei, consideram-se serviços técnicos profissionais especializados aqueles que, na forma da legislação específica de exercício profissional, requerem o domínio de uma área delimitada do conhecimento humano e formação além da capacitação profissional comum, tais como:

- I. estudos técnicos, planejamentos e projetos básicos ou executivos;*
- II. pareceres, perícias e avaliações em geral;*
- III. assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias;*
- IV. fiscalização, supervisão ou gerenciamento de obras ou serviços;*
- V. patrocínio ou defesa de causas judiciais ou administrativas especiais;*
- VI. treinamento e aperfeiçoamento de pessoal;*
- VII. restauração de obras de arte e bens de valor histórico;*
- VIII. outros previstos na legislação específica de exercício e fiscalização profissional ..."*

3.3. O atendimento aos requisitos indicados pode ser verificado a partir da qualificação da equipe técnica da experiência profissional do Instituto Publix, bem como das publicações e do reconhecimento nacional e internacional ao êxito de seus trabalhos;

3.4. A documentação técnica comprobatória está anexada a este Termo de Referência e por diversos pareceres jurídicos.

4. DA DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

4.1. A CONTRATADA assumirá a execução dos seguintes serviços e/ou entregas dos seguintes produtos (doravante denominados Serviços) à Procuradoria Geral do Estado, de acordo com as etapas ou fases de execução aqui especificados:

4.2. Etapa 1 - Diagnóstico:

- 4.2.1. Entrevistar principais lideranças e stakeholders para expectativas sobre o projeto e direcionamentos;
- 4.2.2. Levantar informações sobre as políticas de gestão de pessoas, estratégia e outras relevantes para o projeto;
- 4.2.3. Identificar as práticas utilizadas atualmente para mensuração do desempenho institucional como indicadores estratégicos, de projetos e/ou processos;
- 4.2.4. Avaliar as eventuais distorções e/ou oportunidades de melhoria;
- 4.2.5. Realizar Benchmarks em outras organizações similares;
- 4.2.6. Consolidar e analisar as informações;
- 4.2.7. Apresentar os resultados e recomendações.

4.3. Etapa 2 - Modelo de gestão do desempenho institucional:

- 4.3.1. Estruturar o Modelo de Gestão do Desempenho institucional envolvendo suas dimensões, critérios, periodicidade, pesos, entre outras variáveis;
- 4.3.2. Definir as faixas de cumprimento parcial do desempenho;
- 4.3.3. Elaborar os instrumentos e formulários de gestão do desempenho institucional;
- 4.3.4. Construir a sistemática de monitoramento do modelo;
- 4.3.5. Estruturar o Modelo de Governança da Gestão do Desempenho institucional envolvendo atores, processos de submissão, aprovação e revisão;
- 4.3.6. Desenvolver os instrumentos legais e normativos necessários para implementação do modelo definido;
- 4.3.7. Apresentar o modelo e realizar palestra de sensibilização.

4.4. Etapa 3 - Indicadores e metas:

- 4.4.1. Apoiar os gestores na definição dos indicadores institucionais contendo fórmula de cálculo, fonte de dados, periodicidade de coleta, responsável;
- 4.4.2. Orientar para a definição de pesos dos indicadores em função de sua relevância estratégica;
- 4.4.3. Apoiar os gestores na definição das metas envolvendo a análise de série histórica, tendências e projeções;
- 4.4.4. Consolidar e estruturar a sistemática de acompanhamento do desempenho;
- 4.4.5. Apresentar os resultados para os gestores;

4.5. Etapa 4 - Plano de implementação:



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

- 4.5.1. Elaborar o plano de implementação contendo as ações, prazos e responsáveis;
 - 4.5.2. Identificar as ações de comunicação interna necessárias para implementação do modelo e desenvolver um briefing das peças que serão utilizadas;
 - 4.5.3. Realizar uma palestra de apresentação do modelo e sensibilização das equipes;
- 4.6. Etapa 5 - Acompanhamento:
- 4.6.1. Realizar Workshop de Acompanhamento da implementação do modelo e ajustes envolvendo o recebimento das informações prévias solicitadas como status dos indicadores, análise de não atingimento parcial, entre outras;
 - 4.6.2. Consolidar e analisar as informações para preparação do Workshop;
 - 4.6.3. Conduzir o workshop com objetivo de identificar fatores preventivos e corretivos necessários para o alcance dos resultados e encaminhamentos;
 - 4.6.4. Desenvolver ações para sustentabilidade dos resultados;
 - 4.6.5. Orientar a equipe da PGE sobre as ações necessárias para sustentabilidade do modelo de gestão do desempenho institucional;
 - 4.6.6. Elaborar documento contendo os resultados dos Workshops.
- 4.7. A CONTRATADA utilizará um conjunto de metodologias envolvendo a Gestão Matricial para Resultados e os 6Es do Desempenho, modelo desenvolvido pelo Instituto Publix, para medição de esforço e desempenho;
- 4.8. Antes do início da execução de cada produto será realizado um detalhamento do cronograma do projeto com indicação de datas e atores envolvidos em cada um dos eventos propostos;
- 4.9. Será de responsabilidade da CONTRATANTE promover a mobilização dos atores para sua efetiva participação dentro do período do tempo destinado para o produto;
- 4.10. Em caso de indisponibilidade de algum dos atores para participar de uma oficina agendada deverá ser indicado um substituto com autonomia para discussão e proposição;
- 4.10.1. Ao final da oficina o substituto deverá posicionar o ator sobre os encaminhamentos realizados;
- 4.11. Será de responsabilidade da CONTRATADA encaminhar para todos os envolvidos Ata de cada reunião realizada contendo os itens discutidos, decisões, encaminhamentos com prazo e respectivos responsáveis, em até 2 dias úteis após o evento;
- 4.12. As áreas da CONTRATANTE envolvidas cumprirão os prazos das atividades que ficarão sob sua responsabilidade como coleta de dados, validações com lideranças, entre outras que serão definidas no cronograma de trabalho detalhado;
- 4.13. Em caso de remarcação de oficina esta deverá ser reagendada dentro da mesma semana de trabalho para evitar atrasos no projeto. Caso não seja possível reagendar dentro da mesma semana de trabalho será realizada uma avaliação de impacto da nova data proposta dentro do projeto e eventual necessidade de ajuste no cronograma decorrente de atrasos não relacionados com o trabalho do Publix;



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

4.14. A CONTRATADA e os seus profissionais deverão manter todas as informações e dados em segurança e sob sigilo, obrigando-se a tomar todas as medidas necessárias para impedir que sejam transferidas, reveladas, divulgadas ou utilizadas sem autorização, a quaisquer terceiros estranhos à relação contratual;

4.15. A CONTRATANTE deverá fornecer todas as informações, orientações e suporte necessários para perfeita execução dos serviços objeto da contratação;

4.16. A CONTRATADA deverá entregar todos os produtos nos prazos estabelecidos e dentro dos padrões de qualidade esperados;

4.17. Os produtos deverão ser entregues em 03 (três) cópias, em formato impresso colorido, vias encadernadas separadamente e em meio eletrônico digital, em idioma Português.

5. DO CRONOGRAMA

5.1. O cronograma do projeto terá uma duração total de 09 meses divididos conforme os produtos abaixo, contados a partir da emissão da Ordem de Serviço (OS) pela CONTRATANTE:

Produtos	MESES								
	01	02	03	04	05	06	07	08	09
1. Diagnóstico	■								
2. Modelo de gestão do desempenho institucional	■	■							
3. Definição de indicadores e metas		■	■						
4. Plano de implantação			■						
5. Acompanhamento da implantação: Workshop 1					■				
6. Acompanhamento da implantação: Workshop 2							■		
7. Acompanhamento da implantação: Workshop 3									■

6. DA FISCALIZAÇÃO DA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

A fiscalização da execução dos serviços será realizada pelo Gabinete do Procurador Geral e terá como gestora do contrato Vaneska Wolney Schmidt, que será apoiada pelo Escritório de Projetos da PGE.

7. DO LOCAL

7.1. A execução dos serviços e entrega de qualquer tipo de produto dar-se no prédio da Procuradoria Geral do Estado da Bahia – PGE, localizado na 3ª Avenida, nº 370 - Centro Administrativo da Bahia, CEP: 41.745-005 – Salvador/BA;



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

7.1.1. Fica sob a responsabilidade da CONTRATADA qualquer custo com transporte advindo da entrega de produto ou serviços.

8. DO PAGAMENTO

8.1. A CONTRATANTE pagará a CONTRATADA como compensação total pelos Serviços prestados a soma de R\$ 350.000,00 (trezentos e cinquenta mil reais) pagos por produto, conforme programação abaixo:

Produto	Valor
1. Documento contendo diagnóstico	R\$60.000,00
2. Documento contendo Modelo de gestão do desempenho institucional	R\$80.000,00
3. Documento contendo Definição de indicadores e metas institucionais	R\$80.000,00
4. Documento contendo Plano de implantação	R\$40.000,00
5. Documento contendo acompanhamento da implantação: Workshop 1	R\$30.000,00
6. Documento contendo acompanhamento da implantação: Workshop 2	R\$30.000,00
7. Documento contendo acompanhamento da implantação: Workshop 3	R\$30.000,00
Total	R\$350.000,00

8.2. Os preços contratados são fixos, não estando sujeitos a qualquer tipo de reajuste;

8.3. O valor inclui todos impostos e custos incidentes sobre os serviços, inclusive remuneração da equipe técnica, bem como custeio de despesas de transporte, alimentação, hospedagem quando em viagens e deslocamentos referentes a esta consultoria;

8.4. O pagamento será realizado uma vez que o responsável do Projeto da CONTRATANTE tenha certificado a finalização satisfatória destes Serviços, em conformidade com as etapas de execução.

9. DO NÍVEL DE DESEMPENHO

9.1. A CONTRATADA se compromete a prestar os serviços e/ou fornecer os produtos estabelecidos neste Termo de Referência atendendo aos mais elevados níveis profissionais e de qualidade;

9.2. A CONTRATADA deverá cumprir com todas as leis, normas e regulamento relativos a execução do serviço.

10. DA VIGÊNCIA DO CONTRATO

10.1. O prazo de vigência do contrato será de 12 (doze) meses, podendo ser prorrogado, de acordo com o interesse das partes, por até 48 (quarenta e oito) meses.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

11. DA EQUIPE

11.1. A estrutura da equipe da CONTRATADA será composta por um Coordenador Geral e uma equipe de Consultores como apresentado abaixo:

A large, vertical, blue scribble or signature mark that starts near the top right of the page and extends down to the bottom right corner, ending in a circular flourish.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

Nome	Cargo	Formação
Caio Marini	Coordenador Geral	Diretor do Instituto Publix e Professor associado da Fundação Dom Cabral. Especialista em engenharia industrial pela PUC/RJ e administrador público pela EBAPE/FGV. Já ocupou posições executivas na administração pública, em especial no Ministério da Administração e Reforma do Estado, na Secretaria de Estado do Patrimônio e Administração e no Serviço Federal de Processamento de Dados do Ministério da Fazenda, onde foi Diretor de Negócios. É consultor junto a organismos internacionais (BID, Banco Mundial e Nações Unidas) em projetos de cooperação técnica internacional nas áreas de Reforma do Estado e Governança Pública. No país atua como consultor junto a diversas organizações federais, estaduais, municipais e do terceiro setor. É professor de escolas de governo no Brasil e no exterior. Tem diversas publicações no país e no exterior sobre gestão estratégica, transformação do Estado e desenvolvimento gerencial. Foi Presidente do Conselho Pedagógico do Instituto de Governança Social de Minas Gerais. É membro do GLAP – Grupo Latino americano por la Administración Pública (iniciativa do IICA –Bélgica e INAP – México), avaliador do Concurso "Governarte: a arte do bom governo" na América Latina (organizado pelo BID) do Comitê Julgador do Prêmio Inovação na Gestão Pública Federal realizado pela ENAP Escola Nacional de Administração Pública, da Comissão Julgadora e do Consejo de Expertos en Gestión Pública de la Republica Argentina. Foi agraciado com o Prêmio mérito CONSAD de Gestão Pública 2016, honraria concedida pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração - CONSAD e com a medalha Hélio Beltrão do governo do Distrito Federal pela contribuição para a melhoria da gestão pública
João Paulo Mota	Consultor	Mestre em Engenharia pela UnB, MBA em Administração Estratégica pela FGV, Administrador pela UnB e tem formação em Gestão de Performance pela Harvard University e Avaliação de Impacto pelo Georgetown University. Instrutor em gestão para resultados para o setor público. Professor convidado em programas da FDC, IDP, Ibmecc, assim como palestrante e autor de publicações em temas relacionados à gestão. É consultor sênior e gerente de projetos do Instituto Publix.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

Alexandre Borges Afonso	Consultor	Pós-graduado em Administração Pública pelo ISCTE de Lisboa e em Marketing pela FGV, e graduado em Administração pela UnB. Tem formação executiva pela George Washington University em Princípios da Política de Competição e Regulação. Já ocupou posições executivas em empresas privadas e na administração pública. É palestrante em eventos na área de gestão para resultados no Brasil e no exterior, e consultor junto a organismos internacionais. É diretor do Instituto Publix.
Gilberto Porto	Consultor	Mestre em administração pela Fundação Getúlio Vargas com extensão pela Darla Moore School of Business da University of South Carolina, MBA em Finanças e Controladoria, pós-graduação em Inteligência Competitiva, extensão em estratégia pela Harvard Business School e graduação em administração pela Universidade de Brasília. É professor associado de cursos de pós-graduação na Fundação Getúlio Vargas, em programas de educação executiva na Fundação Dom Cabral e em escolas de governo. É certificado CBPP em gestão de processos pela ABPMP-BR. É Diretor do Instituto Publix.
Mário F. Woortmann	Consultor	Mestre em Administração pela Auckland University of Technology, graduado em Administração de Empresas pela UnB. Consultor em gestão para resultados há mais de 10 anos. Responsável pelo núcleo de Boas práticas de Governo envolvendo as principais referências brasileiras e internacionais em temas como estratégia, processos, pessoas, estrutura, monitoramento & avaliação. É consultor e gerente de projetos do Instituto Publix.

Salvador – Bahia, 07 de dezembro de 2018.

Vaneska Wolney Schmidt
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

ANEXO II



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

PUBLIX
I·N·S·T·I·T·U·T·O

Proposta técnica e
financeira: Modelo de
desempenho institucional
da PGE-Bahia

Novembro 2018



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



Proposta técnica e financeira

Modelo de desempenho institucional da PGE-Bahia

1. Objeto desta proposta

A presente proposta tem por objeto a prestação de serviços de consultoria especializada para a construção do modelo de desempenho institucional da PGE-Bahia utilizando os 6Es do Desempenho.

2. Enfoque Técnico e Metodologia

Dentro desse contexto, de construir um modelo de desempenho institucional para a PGE-Bahia, o Publix utilizará um conjunto de metodologias envolvendo a Gestão Matricial para Resultados e os 6Es do Desempenho.

A Gestão Matricial para Resultados®, que é a abordagem de governança para resultados do Instituto Publix, proporciona uma melhor integração e alinhamento de diversas iniciativas, gerando resultados melhores, mais rápidos e mais sustentáveis.

Gestão Matricial para Resultados é mais que um instrumento, é uma plataforma de integração de diversas metodologias de gestão para a construção de soluções específicas. A lógica da Gestão Matricial para Resultados é integrar três elementos essenciais: a agenda estratégica; as estruturas implementadoras; e os arranjos de monitoramento e avaliação (M&A).

A agenda estratégica é um conjunto de definições sobre o propósito, resultados e como alcançá-los. É essencial que a estratégia seja:

- Clara, com indicadores objetivos e metas transparentes, realistas e desafiadoras;
- Coerente, cujos elementos programáticos (objetivos, programas, projetos, etc.); converjam para um ideal comum e se apoiem;
- Focada, seletiva e viável; e
- Legítima, que satisfaça as expectativas e as demandas das partes interessadas.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



O Instituto Publix desenvolveu uma aplicação do *Balanced Scorecard* voltada para construir e comunicar estratégias, combinando o modelo 6Es¹ de modelagem de indicadores e de gestão de projetos.

Esta combinação permite uma melhor definição e diferenciação entre objetivos e indicadores de esforços e resultados; um tratamento mais amplo em relação a recursos críticos; e um sentido mais agudo da perspectiva da efetividade, pautada segundo modelo próprio de gestão de *stakeholders*.

As Estruturas implementadoras são unidades operacionais e intermediárias, inclusive parceiros, que executam a estratégia. O alinhamento das estruturas implementadoras é crítico porque as estratégias não são auto executáveis, nem as estruturas implementadoras são auto-orientadas pela estratégia - sujeitando-se a agendas paralelas. A estrutura deve se curvar à estratégia.

A lógica da gestão matricial para resultados é gerar uma matriz que cruza elementos da estratégia (sejam objetivos, programas, projetos etc.) com elementos da estrutura (as unidades que executam a estratégia). A partir desta matriz de contribuição, combinam-se metodologias de gestão de projetos (derivar resultados em atividades e gerenciá-las) com metodologias de gestão de redes (juntar e integrar a execução das atividades por várias unidades mediante pactuação colaborativa).

Este desdobramento matricial proporciona maior prontidão da organização para executar sua estratégia, incluindo o alinhamento dos processos, dos perfis de competências, do desenho da estrutura, do dimensionamento da força de trabalho e da alocação de recursos.

Os Arranjos de M&A são desenhados para gerar informações tempestivas sobre o desempenho da organização, integrando informações dos tradicionais escritórios de estratégia, projetos e processos. Esta integração promove melhor uso das informações pelos agentes envolvidos, gerando um maior e mais rápido aprendizado, além de transparência e responsabilização.

A figura, a seguir, ilustra a lógica da gestão matricial para resultados.

¹ Modelo desenvolvido pelo Instituto Publix para medição de esforço e desempenho.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

PUBLIX
INSTITUTO

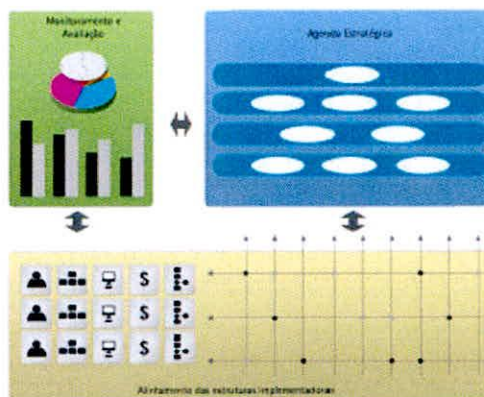


Figura 1: Gestão Matricial para Resultados

Implementar a Gestão Matricial para Resultados é mais que aplicar ferramentas de gestão. Requer um processo de aprendizado para resultados, guiado para o desenho de soluções peculiares, por meio de orientação metodológica, desenvolvimento de capacidades, experimentação e assistência para apropriação das práticas.

Desempenho, por sua vez, é um termo sujeito a inúmeras variações semânticas e conceituais, embora existam alguns consensos majoritários em torno de uma definição. Segundo uma abordagem abrangente, o desempenho pode ser compreendido como esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados. A equação simplificada é: desempenho = esforços + resultados; ou desempenho = esforços → resultados. Considerar o conceito de desempenho como parte de uma cadeia de governança cujo elemento mais a montante é o valor público, este deveria ser assim enunciado: desempenho = esforços → resultados → valor público.

Dessa forma, a definição sintética e ao mesmo tempo ampla para o desempenho é estabelecida pela atuação de uma intervenção (uma organização, projeto, processo, tarefa etc.) para se alcançar um resultado que gere valor público. Logo, desempenho é um conceito peculiar para cada intervenção, ou seja, um construto específico.

O modelo da Cadeia de Valor (Bennett, 1976; Wholey, 1979) e os 6Es do Desempenho (Martins & Marini, 2010) permite a construção das definições específicas de desempenho para cada intervenção de modo a explicitar as dimensões dos resultados (mais a montante da cadeia de valor) e dos esforços (mais a jusante da



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

PUBLIX
INSTITUTO

cadeia de valor), além de sugerir o necessário alinhamento entre ambas as perspectivas. O modelo da Cadeia de Valor e dos 6Es do Desempenho constitui-se das dimensões de esforço e de resultado desdobradas em outras dimensões do desempenho. As dimensões de esforço são economicidade, execução e excelência; e as dimensões de resultado são eficiência, eficácia e efetividade, conforme ilustra a figura abaixo.



Figura 2 Desempenho.

A seguir uma breve definição de cada dimensão:

- Efetividade está relacionada aos impactos (primários, secundários ou finais) no contexto da intervenção.
- Eficácia está relacionada aos produtos entregues aos beneficiários diretos no que se refere a sua quantidade, qualidade e cobertura.
- Eficiência é a relação entre os produtos gerados (outputs) e os insumos empregados, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
- Execução refere-se à realização das atividades programadas, quer sob a forma de processos, projetos ou eventos.
- Excelência é a conformidade a critérios e padrões de qualidade para a realização dos processos, atividades e projetos.
- Economicidade está relacionada à aquisição vantajosa e uso racional de recursos, dentro dos requisitos de qualidade exigidos.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

PUBLIX
INSTITUTO

O desempenho ótimo, condição muito difícil de ser obtida, implica em ser econômico, excelente, executar plenamente, eficiente, eficaz e efetivo. Certamente há muitas combinações sub-ótimas que podem ser consideradas satisfatórias.

A figura a seguir ilustra seis principais etapas necessárias à modelagem de indicadores.

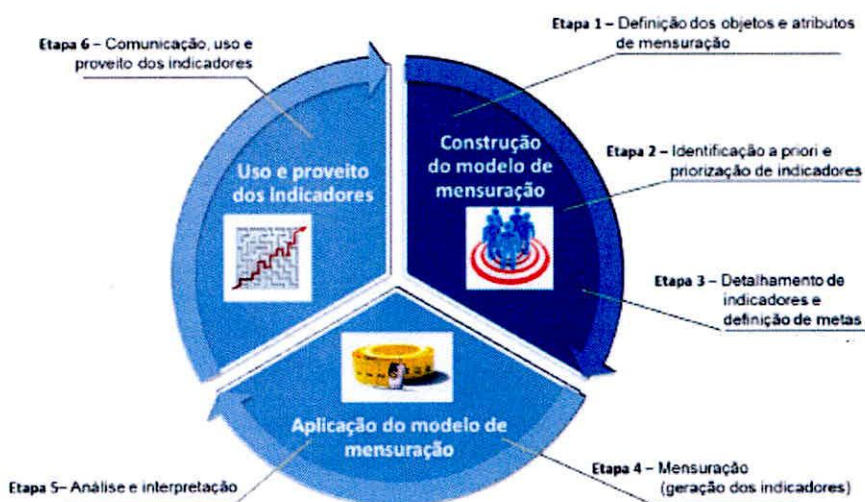


Figura 3: Detalhamento de indicadores

A primeira etapa para a criação de indicadores é a definição do que se deseja medir numa organização, sejam seus objetivos estratégicos, um processo, um projeto, uma política pública, uma área ou uma equipe da organização etc. Para haver clareza dos objetos relevantes a serem medidos sugere-se a criação de um modelo de intervenção para explicitar quais são os elementos mensuráveis e suas relações. A partir desse momento escolhe-se para qual (ais) dimensão (ões) da governança se deseja criar indicadores: contexto, qualidades e capacidades institucionais, relacionamento e colaboração, desempenho (Efetividade, Eficácia, Eficiência, Economicidade, Execução e Excelência) e valor público.

A partir da representação do modelo de intervenção, é possível delimitar o escopo de mensuração, o segundo momento na definição dos objetos e atributos de mensuração. Neste momento deve-se questionar qual é o alvo da mensuração, ou seja, quais elementos devem ser considerados para efeito de identificação de objetos e atributos de mensuração. Nesta etapa se procede com a customização do modelo de representação para as necessidades específicas em questão.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

PUBLIX
INSTITUTO

Neste segundo momento também é definido o nível de detalhamento que se espera alcançar a mensuração. Pode-se tratar uma rede de organizações, uma única organização, unidades organizacionais, equipes de trabalho etc.

Após a definição do escopo da mensuração, o terceiro momento é a identificação das dimensões, os objetos e atributos a serem mensurados. Definir o que é essencial medir pode se basear em:

- Indicação de problemas;
- Visibilidade social;
- Viabilidade da mensuração;
- Importância financeira;
- Abrangência/cobertura da organização;
- Custo da mensuração; e
- Predeterminação (por exemplo, obrigação com órgãos de controle).

A tabela a seguir é um exemplo de orientação para definição dos objetos e atributos de mensuração em função de dimensões do desempenho e do valor. Mas estas dimensões podem estar presentes nos objetivos estratégicos e nos processos organizacionais, que também podem, portanto, se tornar objetos de mensuração.

Em todo caso, seja, a priori, em relação à dimensões do desempenho e do valor ou em relação a objetivos estratégicos e processos organizacionais, a questão essencial que deve orientar a definição dos objetos de mensuração é: o que é importante/essencial/crítico medir?

Uma vez estando claro o que se pretende medir, o próximo passo é buscar possíveis métricas (indicadores).

Após a definição dos objetos e atributos a serem mensurados, será possível elaborar uma primeira lista de indicadores que se apresentem como possíveis métricas. Primeiramente deve ser feito um levantamento dos indicadores já existentes em diversas fontes de informação (documentos sobre a estratégia, desempenho, processos etc.).

Após esse levantamento, procede-se com a proposição de novos indicadores a partir dos objetos de mensuração levantados e seus atributos de interesse. É importante notar que esta primeira lista é sempre generosa e ampla (podendo resultar em dezenas ou centenas de possíveis indicadores), uma vez que não se deseja restringir a busca de possíveis indicadores.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



O passo seguinte é a priorização, de modo que a lista inicial se restrinja aos indicadores mais significativos. Uma boa prática nesta etapa é a seleção e validação dos indicadores com as partes interessadas. Durante essa etapa são utilizados critérios de base para a decisão de manter, modificar ou excluir indicadores inicialmente propostos.

Um indicador adequado deve possuir algumas características fundamentais, as quais devem ser utilizadas como critério para priorização e seleção dos indicadores. As características são:

- Seletividade ou importância: fornece informações sobre as principais variáveis estratégicas;
- Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade: os indicadores devem ser simples e compreensíveis, capazes de levar a mensagem e o significado;
- Representatividade, confiabilidade e sensibilidade: capacidade de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, projeto etc;
- Investigativos: os dados devem ser fáceis de analisar, sejam eles para registro sejam para reter informações e permitir juízos de valor;
- Comparabilidade: os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como com séries históricas de acontecimentos;
- Estabilidade: procedimentos são gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série histórica;
- Custo-efetividade: projetado para ser factível e economicamente viável.

É possível realizar essa priorização a partir da atribuição de notas (indica-se variar de 0 a 2) para os critérios de seleção do indicador. Essa análise do indicador é realizada a partir de um instrumento simples denominado Matriz de Priorização de Indicadores, na qual o indicador atendendo a um determinado critério é atribuído o número "1", caso contrário é atribuído o número "0". Essa técnica permite estabelecer uma classificação dos indicadores, utilizando ou não o recorte por dimensão e classificando-os segundo uma ordem de prioridade. Um exemplo da Matriz de Priorização de Indicadores está a seguir.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



No	Indicador	Critérios										Grau de Priorização
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.1.	Índice de Ajustamento da Força de Trabalho	1	2	0	0	2	1	1	0	0	0	7
1.1.												
1.1.	Impacto das ações do Tesouro Educacional	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19
1.1.												
1.1.	Grau de satisfação dos servidores em relação à comunicação interna	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
2.1												
1.1.	Índice de satisfação do contratante interno de serviços agregado- ISSA	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	19
3.1												
1.1.	Índice de satisfação do contratante interno de serviços Individual - ISSAi	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	17
3.2												
Critérios												
1	Seletividade e Importância											
2	Simplicidade, Clareza, Inteligibilidade, Comunicabilidade											
3	Representatividade											
4	Confiabilidade											
5	Sensibilidade											
6	Praticidade e Utilidade											
7	Comparabilidade, Homogeneidade e Estabilidade											
8	Custo-efetividade e Factibilidade											
9	Transparência											
10	Prontidão											

Legenda: "0" para "o indicador não atende"; "1" para "atende parcialmente"; e "2" para "atende satisfatoriamente"

Tabela 1 – Matriz de Avaliação de Indicadores

A lista final de indicadores que serão em seguida detalhados deve, sobretudo, fazer sentido para os envolvidos. A seleção de indicadores pode ser complementada com outros critérios a serem escolhidos pelos responsáveis pelo processo de modelagem de indicadores.

Para um bom detalhamento de indicadores é necessário conhecer os tipos de indicadores existentes e os elementos básicos que o configuram. Independentemente da classificação dada a um indicador, eles devem apresentar os mesmos elementos em sua composição. Esses elementos são: fórmula, unidade de medida, índice, padrão de comparação, meta, sentido do indicador, fonte, responsável e periodicidade.

- Unidade de Medida: grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos,





GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

PUBLIX
INSTITUTO

processos ou sistemas. As medidas mais utilizadas são números absolutos, porcentagens, médias, taxas e comparações;

- **Fórmula:** padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo, possibilitando que o mesmo seja inteligível e apto em fornecer subsídios para o processo de tomada de decisão. Juntamente com a Unidade de Medida, elas definem o comportamento esperado do indicador;
- **Índice (número):** número de um indicador em determinado momento;
- **Padrão de comparação:** índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento;
- **Meta:** valor (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período;
- **Sentido do indicador (polaridade):** diz respeito ao comportamento do indicador. A polaridade pode ser "maior, melhor", ou seja, quanto maior a nota calculada de um indicador, melhor é o desempenho organizacional. Também pode ser "menor, melhor", em que quanto menor é a nota calculada de um indicador, melhor é o desempenho organizacional. Existe, ainda, a possibilidade de haver um indicador classificado como "igual, melhor", em que se busca um número exato (se for maior ou menor do que esse "alvo", o resultado não é satisfatório);
- **Fonte:** define a origem dos dados a serem coletados;
- **Responsável:** responsável (eis) pela apuração do indicador;
- **Periodicidade:** descrição temporal em que os dados do indicador devem estar disponíveis.

Como boa prática na etapa de detalhamento do indicador, recomenda-se desenvolver fórmulas de medição de baixa complexidade (fácil mensuração e usabilidade) e que efetivamente respondam às necessidades de informação, a partir da comparação dos resultados gerados com valores predeterminados, posteriores ou anteriores.

A unidade de medida é a responsável por conferir significado ao resultado, sendo que sua composição deve seguir uma linha de raciocínio, possibilitando a análise do resultado obtido e a comparação com uma série histórica. A partir da explicitação dos componentes de um indicador, a seguir encontra-se a sugestão de instrumentos de detalhamento de indicadores.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

O último, mas não menos importante, componente do indicador a ser modelado são as metas. Metas representam o estado futuro, ou valor desejado do indicador num determinado tempo. O ideal é que todos os indicadores tenham metas, uma ou mais metas por indicador.

As metas são estabelecidas a partir da visualização de um estado futuro a se alcançar a partir da intervenção. A diferença existente entre a situação atual e a situação futura desejada é chamada de gap de desempenho, ou seja, a diferença entre o valor potencial (que pode ser alcançado) e o valor real (atingido até o momento).

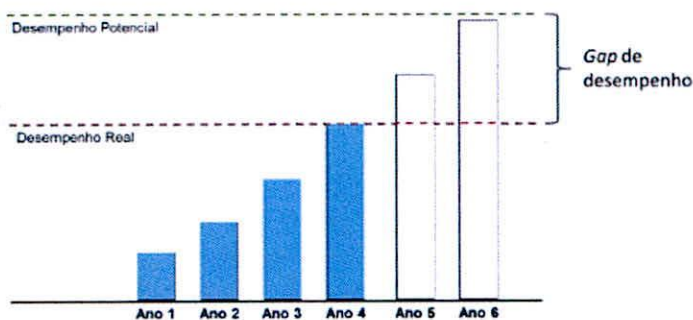


Figura 4 - Metas

Existem diversas maneiras de se calcular o gap existente. As formas de cálculo, bem como seus pontos positivos e negativos estão descritos a seguir.

- Utilização da Série Histórica do Indicador (melhor resultado): esse método utiliza como meta o melhor resultado já alcançado como padrão a ser seguido para a próxima aferição de desempenho.
- Utilização da Série Histórica do Indicador (média): esse método utiliza como meta a média do desempenho verificado nas aferições anteriores.
- Referência Interna: esse método utiliza como meta a unidade da organização que possui o melhor desempenho aferido em determinado objeto.
- Referência Externa: esse método utiliza como meta o desempenho de uma organização externa que possui o melhor desempenho aferido em determinado objeto.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

As várias formas de cálculo do gap possuem pontos positivos e negativos correlacionados, sendo que os responsáveis pelo estabelecimento das metas devem considerar o método mais indicado de acordo com o indicador em questão.

Outra questão ao considerar no estabelecimento de metas é a linha de tendência e coerência das metas. Na medida em que o desempenho aumenta é mais difícil manter a mesma taxa de crescimento, pois o custo incremental para potencializar o desempenho cresce a uma proporção maior do que o crescimento do próprio desempenho. Esse é o problema da taxa de crescimento: a dificuldade de crescer sobre uma base cada vez maior. É importante notar que a despeito das ilustrações a seguir, nem todas as curvas de desempenho de indicadores são lineares.

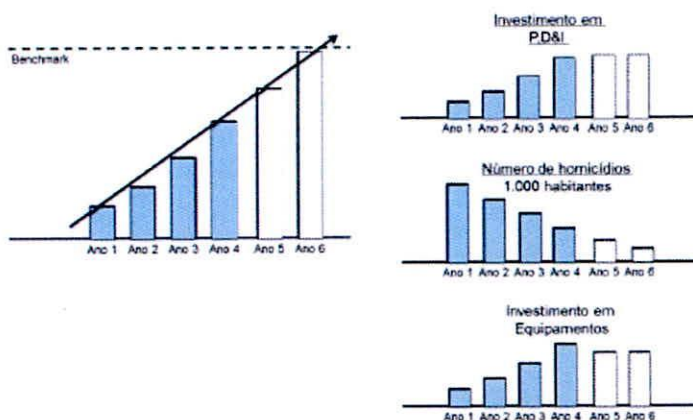


Figura 5: Tendência e coerência das metas

Além do problema da taxa de crescimento e coerência das metas apresentado acima, a definição de metas deve considerar sazonalidades (dificultando ou potencializando o desempenho) e a correlação com outras variáveis (contingenciamento de recursos, por exemplo).

Em todo caso, é fundamental que as metas sejam:

- Alcançáveis/realistas;
- Desafiadoras;
- Negociáveis;



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

- Fundamentadas em séries históricas, tendências e *benchmarks*.

Para tanto, é necessário se atentar para alguns cuidados no momento de estipular metas para os indicadores. Entre esses cuidados, destaca-se:

- Considerar uma série histórica de desempenhos anteriores;
- Considerar uma linha de base inicial (v0). Exemplo: último ano, média da tendência dos cinco anos anteriores etc.;
- Determinar metas factíveis, de acordo com os recursos disponíveis;
- Considerar o volume de recursos e as condições do ambiente (políticas, econômicas, capacidade organizacional etc.) no momento de delimitar metas; e
- Em se tratando de indicadores novos, haver cautela para não estipular metas audaciosas, as quais podem ser irrealistas. Recomenda-se utilizar uma série de metas estabelecidas conforme cenários previstos.

As metas devem ser factíveis fora da zona de conforto, implicando um salto, mesmo que mínimo, no padrão de desempenho, de forma a estimular o seu alcance e não causar desmotivação. Existe uma linha tênue entre as metas não desafiadoras, desafiadoras e não alcançáveis. É preciso conhecer a capacidade atual da organização para estipular o que será uma meta pactuada dentro de uma realidade desafiadora. É possível, portanto, existir uma evolução temporal do nível de desafio apresentado por uma meta, que estimula o constante desenvolvimento organizacional.

A figura a seguir demonstra a complexidade em se estabelecer metas no contexto organizacional e como se dá esse processo a partir de um nível de desafio inicialmente mais próximo à zona de conforto e posteriormente indo em direção a metas desafiadoras de forma gradativa.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

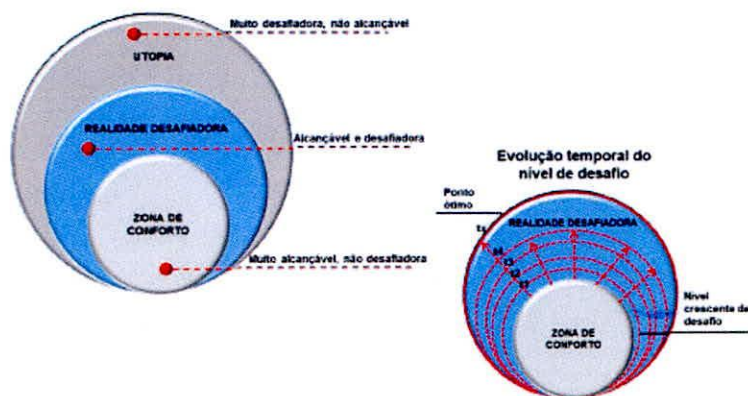


Figura 6: Definir metas

Diante do exposto, resta patente que o processo de identificação de gaps de desempenho e definição de meta em particular é incremental, sujeito a acumulações e ajustes decorrentes de múltiplos ciclos de aplicação do modelo de mensuração, de modo que a curva de desempenho de cada indicador se mostre com mais acurácia.

Definida a meta, é possível, se for o caso, que se estabeleça um sistema de pontuação agregada baseado numa escala de notas de 0 a 10 de acordo com o resultado observado e a meta acordada. Além de comunicar bem o desempenho, um sistema de pontuação busca resolver o problema da avaliação do grau de alcance das metas - porque na maioria das vezes não se trata de considerar aceitável apenas o alcance de 100% da meta, mas graus de alcance inferiores podem ser, até certo ponto, aceitáveis, embora sejam valorados de forma decrescente por meio de pontuação.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

Resultado observado no alcance da meta	Nota atribuída
96% ou mais	10
91% a 95%	9
81% a 90%	8
71% a 80%	7
61% a 70%	6
51% a 60%	5
41% a 50%	4
40% ou menos	Zero

Tabela 3 – Detalhamento de Indicadores

Num sistema de pontuação, da mesma forma que se pode definir ponderações para as dimensões (60% para resultados e 40% para esforços), também se pode aplicar a lógica de pesos para os indicadores dentro de cada dimensão. O quadro a seguir apresenta um exemplo de ponderação das notas.

A aplicação da metodologia dos 6Es seguirá 4 grandes etapas ilustradas a seguir e detalhadas no quadro abaixo.



Figura 7 - Metodologia em etapas



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



3. Detalhamento das etapas, atividades e produtos

Etapa	Atividades	Produto
1. Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none">• Entrevistar principais lideranças e stakeholders para expectativas sobre o projeto e direcionamentos;• Levantar informações sobre as políticas de gestão de pessoas, estratégia e outras relevantes para o projeto;• Identificar as práticas utilizadas atualmente para mensuração do desempenho institucional como indicadores estratégicos, de projetos e/ou processos;• Avaliar as eventuais distorções e/ou oportunidades de melhoria;• Realizar Benchmarks em outras organizações similares;• Consolidar e analisar as informações;• Apresentar os resultados e recomendações;	1. Documento contendo Diagnóstico
2. Modelo de gestão do desempenho Institucional	<ul style="list-style-type: none">• Estruturar o Modelo de Gestão do Desempenho institucional envolvendo suas dimensões, critérios, periodicidade, pesos, entre outras variáveis;• Definir as faixas de cumprimento parcial do desempenho;• Elaborar os instrumentos e formulários de gestão do desempenho institucional;• Construir a sistemática de monitoramento do modelo;• Estruturar o Modelo de Governança da Gestão do Desempenho Institucional envolvendo atores, processos de submissão, aprovação e revisão;• Desenvolver os instrumentos legais e normativos necessários para implementação do modelo definido;• Apresentar o modelo e realizar palestra de sensibilização;	2. Documento contendo Modelo de gestão do desempenho



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



Etapa	Atividades	Produto
3. Indicadores e metas	<ul style="list-style-type: none">• Apoiar os gestores na definição dos indicadores institucionais contendo fórmula de cálculo, fonte de dados, periodicidade de coleta, responsável;• Orientar para a definição de pesos dos indicadores em função de sua relevância estratégica;• Apoiar os gestores na definição das metas envolvendo a análise de série histórica, tendências e projeções;• Consolidar e estruturar a sistemática de acompanhamento do desempenho;• Apresentar os resultados para os gestores;	3. Documento contendo Definição de indicadores e metas
4. Plano de implementação	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar o plano de implementação contendo as ações, prazos e responsáveis;• Identificar as ações de comunicação interna necessárias para implementação do modelo e desenvolver um briefing das peças que serão utilizadas;• Realizar uma palestra de apresentação do modelo e sensibilização das equipes;	4. Documento contendo Plano de Implementação
5. Acompanhamento	<ul style="list-style-type: none">• Realizar Workshop de Acompanhamento da implementação do modelo e ajustes envolvendo o recebimento das informações prévias solicitadas como status dos indicadores, análise de não atingimento parcial, entre outras;• Consolidar e analisar as informações para preparação do Workshop;• Conduzir o workshop com objetivo de identificar fatores preventivos e corretivos necessários para o alcance dos resultados e encaminhamentos;• Orientar a equipe da PGE-Bahia sobre as ações necessárias para sustentabilidade do modelo de gestão do desempenho institucional;	5. Documento contendo acompanhamento da implementação: Workshop 1 6. Documento contendo acompanhamento da implementação: Workshop 2 7. Documento contendo acompanhamento da implementação: Workshop 3



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

4. Cronograma

O cronograma do projeto terá uma duração total de 09 meses divididos conforme os produtos abaixo:

Produtos	Meses								
	01	02	03	04	05	06	07	08	09
1. Diagnóstico	■								
2. Modelo de gestão do desempenho institucional	■	■							
3. Definição de indicadores e metas		■	■						
4. Plano de Implementação			■						
5. Acompanhamento da implementação: Workshop 1					■				
6. Acompanhamento da implementação: Workshop 2							■		
7. Acompanhamento da implementação: Workshop 3									■

5. Equipe

A estrutura da equipe será composta por um Coordenador Geral e uma equipe de Consultores como apresentado abaixo.



Coordenador Geral

Caio Marini

Diretor do Instituto Publix e Professor associado da Fundação Dom Cabral. Especialista em engenharia industrial pela PUC/RJ e administrador público pela EBAPE/FGV. Já ocupou posições executivas na administração pública, em especial no Ministério da Administração e Reforma do Estado, na Secretaria de Estado do Patrimônio e Administração e no Serviço Federal de Processamento de Dados do Ministério da Fazenda, onde foi Diretor de Negócios. É consultor junto a organismos internacionais (BID, Banco Mundial e Nações Unidas) em projetos de cooperação técnica internacional



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

nas áreas de Reforma do Estado e Governança Pública. No país atua como consultor junto a diversas organizações federais, estaduais, municipais e do terceiro setor. É professor de escolas de governo no Brasil e no exterior. Tem diversas publicações no país e no exterior sobre gestão estratégica, transformação do Estado e desenvolvimento gerencial. Foi Presidente do Conselho Pedagógico do Instituto de Governança Social de Minas Gerais. É membro do GLAP - Grupo Latino americano por la Administración Pública (iniciativa do IICA - Bélgica e INAP - México), avaliador do Concurso "Governarte: a arte do bom governo" na América Latina (organizado pelo BID) do Comitê Julgador do Prêmio Inovação na Gestão Pública Federal realizado pela ENAP Escola Nacional de Administração Pública, da Comissão Julgadora e do Consejo de Expertos en Gestión Pública de la Republica Argentina. Foi agraciado com o Prêmio Mérito CONSAD de Gestão Pública 2016, honraria concedida pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração - CONSAD e com a medalha Hélio Beltrão do governo do Distrito Federal pela contribuição para a melhoria da gestão pública.



Consultor

João Paulo Mota

Mestre em Engenharia pela UnB, MBA em Administração Estratégica pela FGV, Administrador pela UnB e tem formação em Gestão de Performance pela Harvard University e Avaliação de Impacto pelo Georgetown University. Instrutor em gestão para resultados para o setor público. Professor convidado em programas da FDC, IDP, Ibmec, assim como palestrante e autor de publicações em temas relacionados à gestão. É consultor sênior e gerente de projetos do Instituto Publix.



Consultor

Alexandre Borges Afonso

Pós-graduado em Administração Pública pelo ISCTE de Lisboa e em Marketing pela FGV, e graduado em Administração pela UnB. Tem formação executiva pela George Washington University em Princípios da Política de Competição e Regulação. Já ocupou posições executivas em empresas privadas e na administração pública. É palestrante em eventos na área de gestão para resultados no Brasil e no exterior, e consultor junto a organismos internacionais. É diretor do Instituto Publix.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



Consultor

Gilberto Porto

Mestre em administração pela Fundação Getulio Vargas com extensão pela Darla Moore School of Business da University of South Carolina, MBA em Finanças e Controladoria, pós graduação em Inteligência Competitiva, extensão em estratégia pela Harvard Business School e graduação em administração pela Universidade de Brasília. É professor associado de cursos de pós-graduação na Fundação Getulio Vargas, em programas de educação executiva na Fundação Dom Cabral e em escolas de governo. É certificado CBPP em gestão de processos pela ABPMP-BR. É Diretor do Instituto Publix.



Consultor

Mário F. Woortmann

Mestre em Administração pela Auckland University of Technology, graduado em Administração de Empresas pela UnB. Consultor em gestão para resultados há mais de 10 anos. Responsável pelo núcleo de Boas práticas de Governo envolvendo as principais referências brasileiras e internacionais em temas como estratégia, processos, pessoas, estrutura, monitoramento & avaliação. É consultor e gerente de projetos do Instituto Publix.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

6. Investimento

O valor de investimento total é de R\$350.000,00 (trezentos e cinquenta mil reais) pagos por produto conforme programação abaixo :

Produto	Valor
1. Documento contendo Diagnóstico	R\$60.000,00
2. Documento contendo Modelo de gestão do desempenho institucional	R\$80.000,00
3. Documento contendo Definição de indicadores e metas institucionais	R\$80.000,00
4. Documento contendo Plano de Implementação	R\$40.000,00
5. Documento contendo acompanhamento da implementação: Workshop 1	R\$ 30.000,00
6. Documento contendo acompanhamento da implementação: Workshop 1	R\$ 30.000,00
7. Documento contendo acompanhamento da implementação: Workshop 1	R\$ 30.000,00
Total	R\$ 350.000,00

Está incluso no orçamento:

- Impostos incidentes sobre os serviços;
- Logística da equipe técnica;
- Remuneração da equipe técnica;

7. Foi considerado como premissa para o orçamento do projeto

- Antes do início da execução de cada produto será realizado um detalhamento do cronograma do projeto com indicação de datas e atores envolvidos em cada um dos eventos propostos. Será de responsabilidade da PGE-Bahia promover a mobilização dos atores para sua efetiva participação dentro do período do tempo destinado para o produto;



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

- Em caso de indisponibilidade de algum dos atores para participar de uma oficina agendada deverá ser indicado um substituto com autonomia para discussão e proposição. Ao final da oficina o substituto deverá posicionar o ator sobre os encaminhamentos realizados
- Em caso de remarcação de oficina este deverá ser reagendado dentro da mesma semana de trabalho para evitar atrasos no projeto. Caso não seja possível reagendar dentro da mesma semana de trabalho será realizada uma avaliação de impacto da nova data proposta dentro do projeto e eventual necessidade de ajuste no cronograma decorrente de atrasos não relacionados com o trabalho do Publix;
- As áreas cumprirão os prazos das atividades que ficarão sob sua responsabilidade como coleta de dados, validações com lideranças, entre outras que serão definidas no cronograma de trabalho detalhado;

8. Não foi considerado no escopo e orçamento do projeto

- Validação dos indicadores e metas propostos junto às lideranças de cada unidade envolvida. Essa atividade é de responsabilidade do grupo que foi indicado para realizar os trabalhos;
- Mobilização dos atores para participarem dos eventos programados;
- Aluguel de infraestrutura para realização dos eventos;
- Serviço de alimentação para os eventos;

9. O Instituto Publix

Em atuação desde 1999, o Instituto Publix foi criado com a finalidade de desenvolver conhecimentos inovadores em gestão e transformá-los em resultados para Governos, Organizações e Pessoas. Gestão para Resultados é nossa competência essencial.

O Instituto Publix é mais que uma organização que atua no mercado de consultoria. Seu desafio é gerar aprendizado para resultados. Para tanto, integra consultoria, pesquisa, educação e publicações. Sua equipe combina experiência no setor público e em consultoria organizacional com atuação acadêmica, unindo teoria e prática, com presença em notórias iniciativas de melhoria da governança pública e no debate contemporâneo.

O que se oferece, de fato, são soluções integradoras abrangentes, abordando as diversas dimensões da gestão: Estratégia, Estrutura, Pessoas, Processos, Sistemas de Informação e Controle. O Instituto Publix é formado por uma rede de profissionais com vivência executiva, trajetória acadêmica de destaque e larga experiência em consultoria



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

organizacional. As áreas de atuação são: consultoria organizacional, formação e capacitação, pesquisa, gestão do conhecimento e publicações.

O Instituto Publix participa de uma rede internacional de colaboração com os principais professores, pesquisadores e consultores em temas como Governança para resultados, Planejamento de longo prazo, gestão de projetos, modelos de parceria e Monitoramento & Avaliação. Alguns de seus parceiros internacionais envolvem:

- o ABPMP®: A maior rede internacional de boas práticas em processos e transformação organizacional com atuação em 56 países.
- o *London School of Economics* - LSE: Uma das principais universidades do mundo com centros de pesquisas que produzem o estado da arte em gestão.
- o *United Nations*: Um dos principais grupos do mundo para desenvolvimento de ações para construção de um ambiente de negócios mais ético.
- o *Centro Latinoamericano de Administracion para el Desarrollo* - CLAD: Rede de especialistas em gestão com objetivo de troca de boas práticas, experiências e pesquisas.

Durante estes anos todos, foi acumulado um rol abrangente de experiências em diversos segmentos, tais como Governo Federal, Governos Estaduais e Municipais, todas as áreas de governo, Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, Organismos Internacionais e outros países.

Também diferencia esta organização a utilização de uma metodologia própria de Gestão para Resultados (dotada de flexibilidade para propiciar sua customização às necessidades e características únicas de cada organização e para admitir a integração com outras metodologias) e uma abordagem de trabalho participativa, baseada no desenvolvimento das capacidades e na apropriação do conhecimento pelos clientes.

Um conjunto de informações detalhadas sobre a atuação do Publix, clientes, casos de sucesso, metodologias, publicações e equipes poderá ser acessado no endereço www.institutopublix.com.br.

Sua história de criação de conhecimento, transformações e resultados gerados para seus clientes está registrada em cerca de 30 livros e mais de 300 publicações/artigos. O empenho em gerar conhecimento resultou em diversas abordagens, metodologias e instrumentos de gestão para resultados.

Sua carteira de experiências abrange mais de 300 organizações no País e no exterior, formando uma comunidade de milhares de participantes de programas de capacitação,



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

consultoria, pesquisa e parceiros, que mantêm intensa interação e troca de conhecimento por meio da Rede de Governança para Resultados.

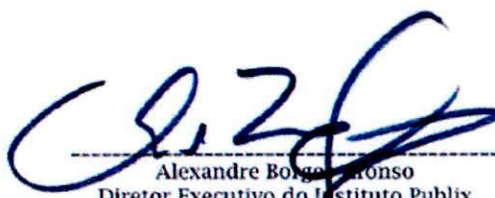
10.Validade da Proposta e Contato

Essa proposta tem a validade de 90 dias.

No aguardo de sua oportuna manifestação, colocamo-nos a disposição para esclarecer eventuais dúvidas por meio dos telefones (61) 3262-8250 e (61) 8401-8579, ou ainda pelo e-mail: gilberto.porto@institutopublix.com.br.

Brasília, 27 de novembro de 2018

Atenciosamente,



Alexandre Borges Aronso
Diretor Executivo do Instituto Publix



do Pregoeiro, **DECIDE por considerar o recurso administrativo** interposto pela empresa CALDAS SERVICE LTDA, **INTEMPESTIVO não produzindo os efeitos legais.** Salvador - BA, 20/03/2019. Fábio Vilas Boas Pinto - Secretário de Saúde.

SECRETARIA DE SAÚDE DO ESTADO DA BAHIA.
HOSPITAL GERAL DO ESTADO DA BAHIA.
RESULTADO DE RECURSO
PREGÃO ELETRÔNICO Nº. 114/2018.

O SECRETARIO DE SAÚDE DO ESTADO DA BAHIA, no uso de suas atribuições, em conformidade com o disposto da Lei Estadual nº. 9.433/2005 e com fundamento no Parecer do Pregoeiro, **DECIDE por considerar o recurso administrativo interposto pela empresa GLOBAL MANUTENÇÕES E CONSTRUÇÕES LTDA, INTEMPESTIVO não produzindo os efeitos legais.** Salvador - BA, 20/03/2019. Fábio Vilas Boas Pinto - Secretário de Saúde.

SECRETARIA DA SAUDE DO ESTADO DA BAHIA-SESAB
SUPERINTENDENCIA DE GESTÃO DOS SISTEMAS DE REGULAÇÃO DA ATENÇÃO À SAÚDE - SUREGS

RESULTADO DO JULGAMENTO DO CREDENCIAMENTO Nº. 002/2013
Objeto: Credenciamento para Contratação de serviços para Remoção de pacientes em unidade de suporte básico (USB) e avançado (USA).
A Comissão de Credenciamento da SUREGS, instituída pela Portaria 226 de 14 de fevereiro de 2013, publicada no DOE 15 de fevereiro de 2013 em conformidade com a Lei Estadual nº. 9.433/2005, Portaria N.º 460 de 26/03/20013, publicada no DOE do dia 27/03/2013 e Regulamento respectivo, declara **HABILITADA** a empresa AZUL EMERGENCIAS MEDICAS EIRELI - EPP. CNPJ 21539905/0004-57, conforme vistoria técnica e demais documentos constantes do processo administrativo correlato. Salvador, 22de Março de 2019.

CONTRATOS

GABINETE DO GOVERNADOR

GABINETE DO GOVERNADOR - RESUMO DO CONTRATO Nº04/2019
Processo SEI nº001.1510.2018.0002085-14. Contratante: O Estado da Bahia, através do Gabinete do Governador - Contratada: **NARWAL INFORMÁTICA LTDA-ME.** Objeto: Prestação de Serviços de Conservação e Limpeza por Posto de Serviços, pelo valor estimado anual de R\$39.789,96 (trinta e nove mil setecentos e oitenta e nove reais e noventa e seis centavos) pelo prazo de 12 meses. Unidade Orçamentária/Gestora: 33.101/0001 - Projeto Atividade: 2000 - Elemento de Despesa: 33.90.37 - Fonte: 100. Gestor do Contrato: Nesmar Andrade da Silva, matrícula 01.578.698-8 e Aínda Ferreira de Melo, matrícula nº01.474.845-8, respectivamente. Salvador, 22.03.2019.

GABINETE DO GOVERNADOR
RESUMO DO TERMO ADITIVO Nº05/2019 - CONTRATO Nº 03/2017
Processo: nº 014.1498.2019.0000213-46 - Contratante: O Estado da Bahia, através do Gabinete do Governador - Contratada: **VTECH COMÉRCIO, SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA EIRELI.** Objeto: Prorrogação do prazo de vigência por mais 12 (doze) meses e Renúncia ao Reajustamento Anual INPC/IBGE período 2018-2019. Valor global estimado: R\$ 16.020,00(dezesseis mil e vinte reais). Unidade Orçamentária/ Gestora: 33. 101/0001.Projeto Atividade: 2002. Elemento de Despesa: 33.90.40. Fonte: 100. Data da Assinatura: 22.03.2019.

CASA CIVIL
RESUMO DO TERMO ADITIVO Nº11/2019 - CONTRATO Nº 06/2018
Processo: nº 014.1513.2018.0002886-41 - Contratante: O Estado da Bahia, através da Casa Civil - Contratada: **BAHIAFORT LTDA ME** Objeto: Prorrogação do prazo de vigência por 12 (doze) meses, Supressão de 15% (quinze por cento) do valor global e Renúncia ao Reajustamento Anual INPC/IBGE período 2018-2019. Valor global estimado do contrato: R\$ 15.851,41(quinze mil oitocentos e cinquenta e um reais e quarenta e um centavos). Unidade Orçamentária/ Gestora: 14. 101/0001.Projeto Atividade: 2000. Elemento de Despesa: 33.90.39. Fonte: 100. Data da Assinatura: 21.03.2019.

CASA CIVIL

Empresa Gráfica da Bahia – EGBA

CONTRATO Nº 2019.0015.00

PROCESSO SEI Nº 052.2972.2018.0000257-31. LICITAÇÃO: Pregão Eletrônico nº 0001/2019. **CONTRATANTE:** Empresa Gráfica da Bahia - EGBA. **CONTRATADA:** Joceval de Oliveira Santos - ME. **OBJETO:** Fornecimento de 1.740 kg de açúcar cristalizado branco e 1.200 kg de café torrado e moído. **VALOR GLOBAL ESTIMADO:** R\$ 23.211,60 (vinte e três mil, duzentos e onze reais e sessenta centavos). **DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA:** Recursos

próprios. **REGIME DE EXECUÇÃO:** Fornecimento parcelado. **FORMAS DE PAGAMENTO:** Parcelado, ordem bancária ou crédito em conta corrente. **PRAZO:** 12 (doze) meses, a contar da data de assinatura do Contrato. **DATA DA ASSINATURA:** 21/03/2019.

INSTRUMENTO DE ADITAMENTO AO CONTRATO Nº 026/2017

PROCESSO SEI Nº 052.2954.2019.0000156-22. CONTRATANTE: Empresa Gráfica da Bahia - EGBA. **CONTRATADA:** DCS Comércio e Assistência Técnica Ltda. **OBJETO:** Alteração da Cláusula Décima do Contrato Original, acrescentando o item 10.7 (designação do Gestor e Fiscal da Egba). **DATA DA ASSINATURA:** 22/03/2019.

INSTRUMENTO DE ADITAMENTO AO CONTRATO Nº 051/2018

PROCESSO SEI Nº 052.2954.2019.0000260-33. CONTRATANTE: Empresa Gráfica da Bahia - EGBA. **CONTRATADA:** Fortapel Comércio de Papéis Ltda. **OBJETO:** Alteração do § 10º, da Cláusula Décima do Contrato Original (designação do Gestor e Fiscal da Egba). **DATA DA ASSINATURA:** 22/03/2019.

CASA MILITAR

RESUMO DE CONTRATO Nº CMG/011/2019

PROCESSO: Pregão Eletrônico nº. CMG/003/2019 - **CONTRATANTE:** Estado da Bahia / Casa Militar do Governador **CONTRATADA:** NATIVA SERVIÇOS EIRELI., CNPJ nº. 17.280.185/0001-38 - **OBJETO:** Locação de veículo 2,0, diária eventual, sem motorista - **VALOR ESTIMADO:** R\$ 498.280,22 (quatrocentos e noventa e oito mil e duzentos e oitenta reais e vinte e dois centavos) - **DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA:** Atividade: 2114 - Elemento de Despesa: 3.3.90.33 e Fonte: 0.100.000000 - **PRAZO DE DURAÇÃO:** 12 (doze) meses, de 18/03/2019 a 17/03/2020. **REGIME DE EXECUÇÃO:** Empreitada por preço unitário - **FORMA DE PAGAMENTO:** Ordem Bancária.

PROCURADORIA GERAL DO ESTADO

RESUMO DE CONTRATO
Processo SEI nº 006.0417.2018.0003689-83
Contrato nº PGE 012/2019
Contratante: ESTADO DA BAHIA/PROCURADORIA GERAL DO ESTADO
Contratada: **INSTITUTO PUBLICX PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA S/S/LTDA**
Objeto: Serviço de consultoria especializada para a construção e implantação do modelo de gestão de desempenho institucional desta Procuradoria, no valor global estimado de R\$ 350.000,00 (trezentos e cinquenta mil reais). Unidade Orçamentária - 06.601, Fonte - 154, Projeto/Atividade - 5729, Elemento de Despesa - 33.90.35, Prazo: 12 (doze) meses a partir da data da assinatura (22/03/2019).

RESUMO DE CONTRATO
Processo SEI nº 006.0413.2019.0002076-12
Contrato nº PGE 013/2019
Contratante: ESTADO DA BAHIA/PROCURADORIA GERAL DO ESTADO
Contratada: **ESTAÇÃO DIGITAL SISTEMAS REPROGRÁFICOS EIRELI EPP**
Objeto: Serviço de reprografia externa, no valor global estimado de R\$ 6.245,70 (seis mil duzentos e quarenta e cinco reais e setenta centavos), Unidade Orçamentária - 06.101, Fonte - 100, Projeto/Atividade - 2000, Elemento de Despesa - 33.90.39, Prazo: 12 (doze) meses a partir da data da assinatura (22/03/2019).

RESUMO DE ADITIVO CONTRATUAL
Termo Aditivo 01 (Contrato PGE 020/2018)
Processo SEI nº 006.7550.2018.0000161-67
Contratante: ESTADO DA BAHIA/PROCURADORIA GERAL DO ESTADO
Contratada: **EMPRESA GRÁFICA DA BAHIA - EGBA**
Objeto: Prorrogar o contrato por 12 (doze) meses, com início em 15/03/2019 e término em 14/03/2020, ratificadas as cláusulas em desacordo com as modificações ora inseridas e ratificadas as demais.

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

RESUMO DO CONTRATO COELBA
Processo SEI nº: 009.0231.2018.0018889-98. **Modalidade:** Inexigibilidade de Licitação nº 001/2019. **Contratante:** Estado da Bahia, através da Secretaria da Administração. **Contratada:** Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia - COELBA. **Objeto:** Fornecimento de energia elétrica, atendida em Alta Tensão, estruturas tarifárias Horosazonal Verde, Horosazonal Azul e Convencional Monômia, para as unidades consumidoras da Secretaria da Saúde, conforme tabela a seguir. **Vigência:** 24 (vinte e quatro) meses,