



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

CONTRATO Nº 049/2019

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 nº04.139.403/0001-77, 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 nº04.907.402/0001-25, 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 nº1633433, emitida por SSP/DF, inscrito no CPF/MF sob o nº781.473.791-53, doravante denominada **CONTRATADA**, em face do constante no processo administrativo 006.0407.2019.0015352-09, inexigibilidade nº 020/2019, 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 visando o alinhamento da estrutura organizacional 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 §1º fizerem 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 §3º transferência, total ou parcial do contrato, não se responsabilizando o CONTRATANTE por nenhum compromisso assumido por aquela com terceiros.

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.

§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.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

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.
- §3º
- §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]

ITEM	Descrição	Quantitativo	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
1	Documento contendo Diagnóstico	01	R\$ 90.000,00	R\$ 90.000,00
2	Documento contendo os cenários de estrutura	01	R\$ 130.000,00	R\$ 130.000,00
3	Documento contendo o detalhamento do cenário da estrutura escolhido	01	R\$ 130.000,00	R\$ 130.000,00
4	Documento contendo Plano de Implantação	01	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00
VALOR ESTIMADO GLOBAL				R\$ 410.000,00



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

§1^o Estima-se para o contrato o valor global estimado de **R\$ 410.000,00 (quatrocentos e dez 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	092/126	218/315	5729/5121
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) recrutar, preferencialmente, para a contratação de aprendizes determinada pelo art. 429 da CLT, os estudantes 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 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.
- c) encaminhar para todos os envolvidos ATA de cada reunião realizada contendo os itens discutidos, decisões, 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 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;
- e) 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 eletrônico digital, no idioma Português.
- g)

CLÁUSULA OITAVA – OBRIGAÇÕES DO CONTRATANTE

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

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

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.

- §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.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

- §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 indicada como área gestora do Contrato: a **Coordenação de Gestão Estratégica**.
- §11º Fica indicada como gestora deste Contrato a servidora: **Débora Silva de Araújo; Matrícula: 06.584.853-6**.
- §12º Fica indicada como fiscal deste Contrato a servidora: **Ivone Maria de Carvalho; Matrícula: 18.312.234-5**.

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 rescisãooocorrercom 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.

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:



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

- 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.

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.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

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, 16 de dezembro de 2019.

CONTRATANTE

CONTRATADA

Testemunha

Testemunha

Jucilene Meneses do S. Bispo
Assistente de Procuradoria
Cad.: 06.569.916-5



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 alinhamento da estrutura organizacional 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. A estrutura é consequência da estratégia organizacional, uma vez que cada unidade componente da estrutura tem objetivos e metas que devem estar em sintonia com o planejamento estratégico, as políticas, missão e visão da instituição. Neste sentido destaca-se a importância do planejamento estratégico para constituição e aprimoramento da estrutura organizacional;

2.3. A estrutura organizacional é um componente de grande importância para as organizações, já que é partir dela que se compreende o conjunto de relações que sustentam formalmente a instituição. Além disso, uma estrutura organizacional estabelecida de forma adequada propicia à organização e seus colaboradores um ambiente de trabalho mais organizado, um fluxo de informações e distribuição de tarefas mais eficazes, bem como assegura a efetividade entre as relações das unidades;

2.4. Para que a estrutura organizacional funcione corretamente, é preciso que esteja muito bem planejada, organizada, definida, que atenda de forma coordenada, com possibilidades de correção quando houver necessidade de corrigir desvios que possam surgir, mas que estejam sendo acompanhados e avaliados;

2.5. Não é exageo dizer que uma Estrutura Organizacional está sempre ultrapassada e necessitando de mudanças. A Estrutura responde por uma estratégia e a esta por sua vez responde às mudanças do ambiente. Ora, se o ambiente está em contínua mudança, a estratégia também e por consequência deveria a estrutura também mudar. Porém, nenhuma organização consegue viver sempre mudando e por isso ciclos de mudança/estabilidade são necessários;

2.6. Essa situação não é diferente com a PGE, visto que muitas mudanças do ambiente já ocorreram, desde a sua constituição, e a estrutura organizacional atual já não está a responder adequadamente as necessidades da estratégia, a fim de termos um ambiente de trabalho mais sistematizado, com o fluxo de informações e distribuição de tarefas mais eficazes e assegurar a efetividade entre as relações das unidades;

2.7. A contratação de uma empresa especializada na realização do alinhamento da estrutura organizacional é vista como uma interessante opção de trabalho, permitindo um olhar externo útil na identificação de deficiências do desenho atual e na proposição de eventuais melhorias, superando dificuldades históricas intrínsecas à organização.

Isso permitirá à organização entender melhor suas atividades, avaliar sua estrutura organizacional, agilizar a forma de desenvolver tarefas, padronizar os processos de trabalho, melhorar continuamente a produtividade e eficácia proporcionando diversos benefícios, dentre os quais a tomada de decisão em função de resultados, aumento da qualidade de seus serviços e produtos com agregação de valor público;



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO

2.8. 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;

2.9. 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;

2.10. 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;

2.11. 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.

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;*



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO

- 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 e da experiência profissional do Instituto Public, 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 em diversos pareceres jurídicos.

4. DA DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS

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. Entrevista com lideranças para identificar direcionadores para o trabalho;
- 4.2.2. Benchmark sobre os modelos de organização e estrutura utilizando pelas PGEs nos demais estados brasileiros e suas contribuições para o debate do modelo a ser adotado na PGE-BA;
- 4.2.3. Coleta de dados sobre a estrutura atual envolvendo documentos, atos normativos, lotação de pessoal, processo, impacto da estratégia, e demais informações necessárias para subsidiar o processo do diagnóstico;
- 4.2.4. Entrevista com principais gestores sobre as disfunções da estrutura atual envolvendo sobreposições, duplicidades e lacunas de atribuições;
- 4.2.5. Consolidação das informações do diagnóstico para apresentação para alta liderança;
- 4.2.6. Definição das diretrizes para o redesenho da estrutura.

4.3. Etapa 2 - Cenários de estrutura:

- 4.3.1. Elaboração de até 3 cenários de redesenho de estrutura considerando o diagnóstico e diretrizes para o redesenho da estrutura;
- 4.3.2. Avaliação das vantagens e desvantagens de cada cenário com os resultados esperados;
- 4.3.3. Estimativa de impacto financeiro de cada cenário;
- 4.3.4. Apresentação dos cenários para aprovação da alta liderança;
- 4.3.5. Desenvolvimento da proposta de estrutura final, incorporando os ajustes solicitados, que será utilizada como referência para o detalhamento.

4.4. Etapa 3 - Detalhamento do cenário escolhido:



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

- 4.4.1. Detalhamento da estrutura do cenário escolhido quanto a suas atribuições para os demais níveis hierárquicos com o grupo indicado pela PGE;
- 4.4.2. Consolidação da nova estrutura completa e aprovação junto a alta liderança;
- 4.4.3. Elaboração dos documentos normativos necessários para aprovação da nova estrutura junto aos órgãos competentes e na Assembleia Legislativa como: Justificativa, Estimativa de impacto financeiro, Descrição das atribuições das unidades, Quadro com distribuição dos cargos.
- 4.5. Etapa 4 - Plano de implementação:
 - 4.5.1. Identificação das ações necessárias para implementação da nova estrutura como capacitação, remanejamento orçamentário, atos normativos que precisam ser revistos, entre outras;
 - 4.5.2. Identificação dos obstáculos para implementação da nova estrutura e ações necessárias para superá-los;
 - 4.5.3. Desenvolvimento do plano de implementação considerando as ações necessárias para implantação do cenário escolhido contendo: Ações, Recursos necessários, Responsáveis, Prazos;
 - 4.5.4. Elaboração de material online de apoio para comunicação da nova estrutura envolvendo, quem é quem, organograma, entre outros;
 - 4.5.5. Realização de uma palestra sobre Gestão da mudança com a alta liderança com objetivo de prepará-los para a condução do processo de implementação da nova estrutura.
- 4.6. A CONTRATADA utilizará um conjunto de metodologias envolvendo 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;
- 4.7. Antes do início da execução de cada produto será realizado o detalhamento do cronograma do projeto com indicação de data e do responsável em cada um dos eventos propostos;
- 4.8. Será de responsabilidade da CONTRATANTE promover a mobilização dos atores para sua efetiva participação dentro do período de tempo destinado para o produto;
- 4.9. 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;
 - 4.9.1. Ao final da oficina o substituto deverá posicionar o ator sobre os encaminhamentos realizados;
- 4.10. 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;
- 4.11. 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;



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO

4.12. Em caso de remarcação de oficina a esta deve 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;

4.13. 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 a relação contratual;

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

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

4.16. 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. DA METODOLOGIA DO INSTITUTO PUBLIX

5.1. 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.

5.2. 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).

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

5.3.1. Clara, com indicadores objetivos e metas transparentes, realistas e desafiadoras;

5.3.2. Coerente, cujos elementos programáticos (objetivos, programas, projetos, etc.); convergem para um ideal comum e se apoiam;

5.3.3. Focada, seletiva e viável; e

5.3.4. Legítima, que satisfaça as expectativas e as demandas das partes interessadas.

5.4. O Instituto PublIX desenvolveu uma aplicação do Balanced Scorecard voltada para construir e comunicar estratégias, combinando o modelo (ES®)1 de modelagem de indicadores e de gestão de projetos;

5.5. 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;

5.6. 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;



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO

5.7. 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);

5.8. 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;

5.9. 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;

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

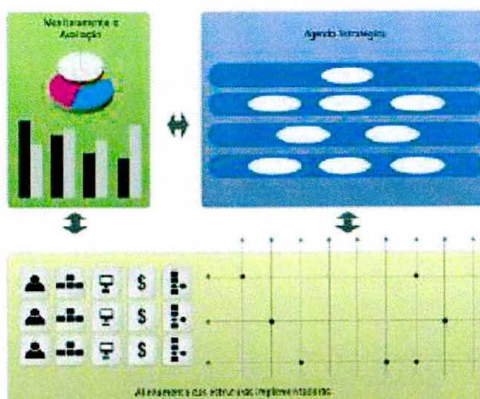


Figura 2: Gestão Matricial para Resultados²

5.11. 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;

5.12. A aplicação da metodologia seguirá 4 grandes etapas:

- 5.12.1. Diagnóstico;
- 5.12.2. Cenário de arquitetura organizacional;
- 5.12.3. Desdobramento da arquitetura organizacional;
- 5.12.4. Plano de implantação.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO

6. DO CRONOGRAMA

6.1. 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:

ETAPA	MESES					
	01	02	03	04	05	06
1. Diagnóstico	■	■				
2. Cenários de arquitetura organizacional		■	■			
3. Desdobramento da arquitetura organizacional				■	■	
4. Plano de implantação						■

7. DA FISCALIZAÇÃO E EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

7.1. A fiscalização da execução dos serviços será realizada pelo Gabinete do Procurador Geral e terá como gestora do contrato Luciane Rosa Croda, que será apoiada pelo Escritório de Projetos da PGE.

8. DO LOCAL

8.1. 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;

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

9. DO PAGAMENTO

9.1. A CONTRATANTE pagará a CONTRATADA como compensação total pelos Serviços prestados a soma de R\$410.000,00 (quatrocentos e dez mil reais) pagos por produto, conforme programação abaixo:

Produto	Valor
1. Documento contendo diagnóstico	R\$90.000,00
2. Documento contendo os cenários de estrutural	R\$130.000,00
3. Documento contendo o detalhamento do cenário da estrutura escolhido	R\$130.000,00



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO

4. Documento contendo Plano de implantação	R\$60.000,00
Total	R\$410.000,00

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

9.3. 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;

9.4. 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.

10. DO NÍVEL DE DESEMPENHO

10.1. 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;

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

11. DA VIGÊNCIA DO CONTRATO

11.1. 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.

12. DA EQUIPE

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



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO

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 Reformada do Estado, na Secretaria de Estado de 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 atuou 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 questões estratégicas, a transformação do Estado e seu desenvolvimento e eficiência. Foi Presidente do Conselho Pedagógico do Instituto de Governança Social de Minas Gerais. É membro do GLAP - Grupo Latinoamericano por la Administración Pública (iniciativa do IICA - Bélgica e INAP - México), avaliador do Concurso "Governar é a arte de 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 do Conselho de Expertos en Gestión Pública de la República Argentina. Foi agraciado como Prêmio Mérito CONSAD de Gestão Pública 2016, honraria concedida pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração - CONSAD 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 em formação com Gestão de Performance pela Harvard University e Avaliação de Impacto pela 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.
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



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE



GOVERNCO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORA GERAL DO ESTADO

o		asempresasprivadasenadministraçãopública.Épalesanteeventosnaáreade gestãopararesultadosnoBrasilenoexterior,ecursorjuntaorganismosinternacionais.Édiretor do InstitutoPublix.
Gilberto	Consultor	MestreemadministraçãopelaFundaçãoGetúlioVargascomextensãoopelaDariaMooreSchoolofBusinessda UniversityofSouthCarolina,MBAemFinançasControladoria,pós-graduaçãoemInteligênciaCompetitiva,extensãoemestratégiapeleHarvardBusiness SchoolegraduaçãoemadministraçãopelaUniversidade deBrasília.Éprofessorassociadodecursos depós-graduação na FundaçãoGetúlioVagas,emprogramasdeeducaçãoexecutiva na FundaçãoDomCabralemescolasdegoverno.É certificado do CBPP em gestão de processos pela ABPMP-BR.ÉDiretor do InstitutoPublix.
Márcio F. Wortmann	Consultor	MestreemAdministraçãopelaAucklandUniversityofTechnology,graduadoemAdministração de Empresas na FAL INB. Consultoremnestãonaresultadoshámaisde10anos.ResponsávelpelonúcleodeBoaspráticasde Governoenvolvendoasprincipaisreferênciasbrasileiras e internacionais em temas como estratégia, processos, pessoas, estrutura, monitoramento e avaliação.É consultoregerentede projetos do InstitutoPublix.

Salvador – Bahia, 12 de setembro de 2019.

Débora Silva de Araújo
Coordenadora de desenvolvimento organizacional e pessoas



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

ANEXO II

PUBLIX
INSTITUTO

Proposta técnica e
financeira: Alinhamento
da arquitetura
organizacional da PGE-
Bahia

Agosto 2019



Proposta técnica e financeira

Alinhamento da arquitetura organizacional da PGE-Bahia

1. Objeto desta proposta

A presente proposta tem por objeto a prestação de serviços de consultoria especializada para a proposta de alinhamento da arquitetura organizacional da PGE-Bahia. Esse trabalho está dentro de um contexto de alinhamento e melhoria das políticas de gestão da PGE conforme representado na figura abaixo.

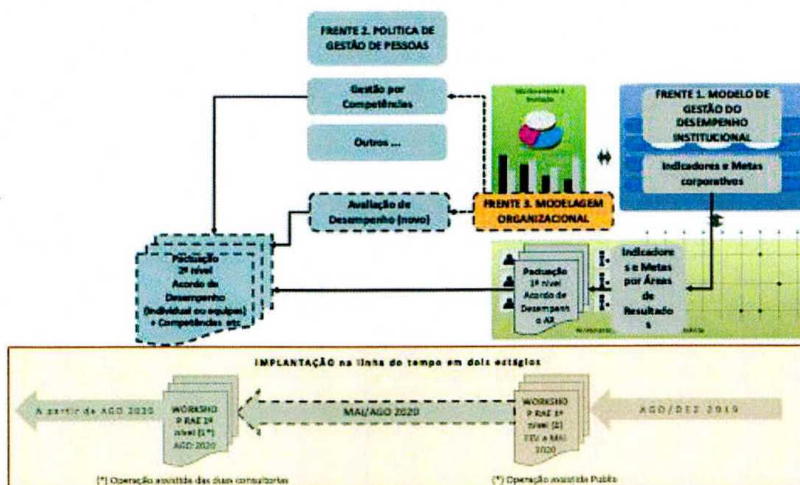


Figura 1 - Modelo Lógico das frentes de trabalho

2. Enfoque Técnico e Metodologia

Dentro desse contexto de promover o Alinhamento da arquitetura organizacional para a PGE-Bahia, o Publix utilizará um conjunto de metodologias envolvendo a Gestão Matricial para Resultados.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

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.

O Instituto Publix desenvolveu uma aplicação do *Balanced Scorecard* voltada para construir e comunicar estratégias, combinando o modelo *BSC*^{®1} 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 (denvar resultados em atividades e



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

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.

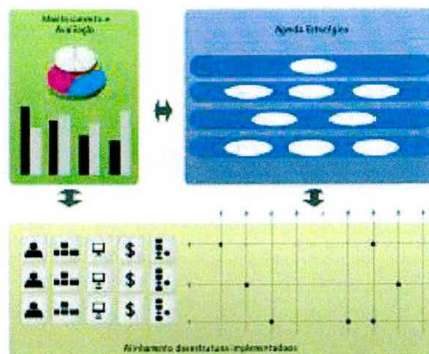


Figura 2: Gestão Matricial para Resultados²

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.

² MARTINS e MARINI. Guia de Governança para resultados na Administração Pública. Editora Publix. 2010



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

Alinhamento de estrutura

Estruturas são um conjunto recorrente (institucionalizado) de relacionamentos (de autoridade, de subordinação, de responsabilidade e de jurisdições sob determinados temas, como representados no organograma) que organizam o trabalho entre os membros de uma ou várias organizações (caso de estruturas extraorganizacionais, arranjos em rede que envolvem parceiros e outras partes interessadas relevantes na organização do trabalho). A função da estrutura é realizar a estratégia. O melhor desenho de estrutura depende da estratégia e, portanto, é contingencial (embora possa sujeitar-se a certas regularidades e padrões, em particular no âmbito da administração pública). Estruturas desalinhadas são um obstáculo à estratégia.

Analogamente aos processos, cabe alinhar e otimizar estruturas para realizar a agenda estratégica. Alinhar significa conceber um desenho com um grau de flexibilidade e autonomia condizente com a natureza da estratégia. Estratégias em contextos sujeitos a alta variabilidade qualitativa e quantitativa de demandas e tecnologias requerem estruturas flexíveis (para rápida incorporação de novas demandas e tecnologias), enquanto estratégias em contextos sujeitos a relativa estabilidade se realizam de forma satisfatória com estruturas mais rígidas.

A metodologia de modelagem de estrutura demonstrada nessa proposta foi desenvolvida de forma alinhada à metodologia do Governo Metrícal. Essa metodologia tem como propósito auxiliar as organizações a realizar um projeto bem-sucedido de modelagem de estrutura com o objetivo de viabilizar o alcance dos resultados previstos em sua agenda.

Uma arquitetura organizacional adequada, coerente, é aquela que proporciona um alinhamento entre a estratégia (ou conjunto de propósitos e resultados visados) e seus elementos essenciais: estrutura (arranjo hierárquico de unidades organizacionais), processos (conjuntos estruturados de ações que geram produtos/serviços entregues aos beneficiários), quadros (conjunto de pessoas que atuam nos processos e suas competências) e sistemas informacionais (conjunto de dados e informações necessários ao processo decisório e os recursos informacionais de software e hardware necessários). Nesse caso, a estratégia é a variável ordenadora: estruturas, processos, quadros



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

funcionais e recursos informacionais devem ser "formatados" para colocar em ação opções estratégicas específicas.

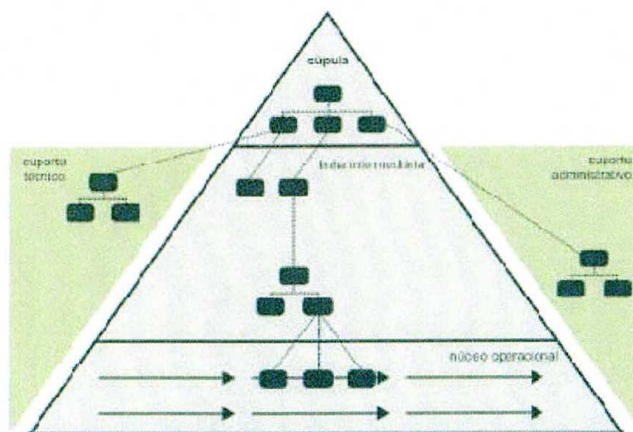
Um desenho estrutural tem cinco blocos lógicos, e cada um deles requer uma modelagem específica e uma montagem final. Os blocos lógicos são:

- cúpula, em que se inclui a estrutura de governança corporativa (as instâncias máximas deliberativas que controlam a organização);
- núcleo operacional, o espaço em que os processos de trabalho finalísticos operam para produzir os resultados definidos pela estratégia;
- suporte administrativo, no qual se situam os processos de gestão de insumos (recursos humanos, financeiros, logísticos, materiais etc.) que serão aplicados nos processos finalísticos;
- suporte técnico-corporativo, que inclui os processos de definição de requisitos técnicos, desenvolvimento de produtos, planejamento corporativo e desenvolvimento institucional;
- linha intermediária, a estrutura de coordenação que deve proporcionar integração horizontal (entre os processos finalísticos e entre esses e os de suporte) e integração vertical (entre o nível operacional, finalístico e de suporte e a cúpula).

A Figura abaixo ilustra a inter-relação entre esses blocos a partir do Modelo Genérico de Arquitetura Organizacional proposto por Mintzberg (1979). Mintzberg sugere que a coordenação dessas partes pode ocorrer de três maneiras básicas: por ajustamento/negociação recíproca (ou autocoordenação); por supervisão hierárquica (função clássica da estrutura organizacional); ou por padronização (dos insumos, do processo ou do produto). A estrutura eficiente é aquela que viabiliza, ao menor custo possível, o funcionamento do núcleo operacional vinculado a uma determinada estratégia. Nesse sentido, por considerar que o núcleo operacional representa a "produção" e a cúpula representa o modelo de governança corporativa, um grande desafio é manter a funcionalidade e a minimização da linha intermediária (locus altamente sujeito à incidência de custos de transação).



Figura 3 - O modelo genérico de arquitetura organizacional proposto por Mintzberg



As questões essenciais da modelagem organizacional são, nessa perspectiva. Quanto de supervisão hierárquica é necessário para articular as partes lógicas do desenho organizacional? Qual desenho proporciona a melhor supervisão/coordenação? Quais devem ser as unidades organizacionais e como essas unidades se agrupam hierarquicamente?

À medida que o grau de complexidade da estratégia impõe diferenciação, descentralização ou atomização do desenho organizacional mais amplas e mais complexas, maior é a necessidade de mecanismos integradores, como comitês, grupos ou forças tarefa, equipes de projeto, gerentes integradores etc. A própria estrutura matricial é frequentemente utilizada como uma solução integradora, porque tanto pode implicar a criação de equipes de projeto ad hoc ou integrações ponto a ponto, que formam uma rede de clientes internos. No limite, a integração da organização-rede, com suas partes/unidades altamente autônomas, se dá mais por ajustamento mútuos, ou autocoordenação, do que por supervisão hierárquica, e que não impede, todavia, a

3 A lógica do ajustamento mútuo assemelha-se aos mecanismos de mercado porque presume que, quando há entre as partes a noção de que a cooperação entre elas gerará valor e a distribuição desse valor gerado entre as partes será justa (atenderá as expectativas de cada parte), uma espécie de "mão invisível" promove espontaneamente a integração, minimizando a ineficiência em custos de coordenação.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

existência de dispositivos integradores ou de uma "cabeça" integradora (muitas vezes sem a qual o núcleo operacional, já atomizado, se fragmenta).

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

Figura 4 - Etapas do trabalho





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">Entrevista com lideranças para identificar direcionadores para o trabalhoBenchmark sobre os modelos de organização e estrutura utilizando pelas PGEs nos demais estados brasileiros e suas contribuições para o debate do modelo a ser adotado na PGE-BAColeta de dados sobre a estrutura atual envolvendo documentos, atos normativos, lotação de pessoal, processo, impacto da estratégia, e demais informações necessárias para subsidiar o processo do diagnósticoEntrevista com principais gestores sobre as disfunções da estrutura atual envolvendo sobreposições, duplicidades e lacunas de atribuiçõesConsolidação das informações do diagnóstico para apresentação para alta liderançaDefinição das diretrizes para o redesenho da estrutura	1. Documento contendo Diagnóstico
2. Cenários de estrutura	<ul style="list-style-type: none">Elaboração de até 3 cenários de redesenho de estrutura considerando o diagnóstico e diretrizes para o redesenho da estruturaAvaliação das vantagens e desvantagens de cada cenário com os resultados esperadosEstimativa de impacto financeiro de cada cenárioApresentação dos cenários para aprovação da alta liderançaDesenvolvimento da proposta de estrutura final, incorporando os ajustes solicitados, que será utilizada como referência para o detalhamento	2. Documento contendo os cenários de estrutura

www.institutopublic.com.br



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

PUBLIX
INSTITUTO DE GESTÃO

Etapa	Atividades	Produto
3. Detalhamento do cenário escolhido	<ul style="list-style-type: none">• Detalhamento da estrutura do cenário escolhido quanto a suas atribuições para os demais níveis hierárquicos com o grupo indicado pela PGE-BA• Consolidação da nova estrutura completa e aprovação junto a alta liderança• Elaboração dos documentos normativos necessários para aprovação da nova estrutura junto aos órgãos competentes e na Assembleia Legislativa como:<ul style="list-style-type: none">○ Justificativa○ Estimativa de impacto financeiro○ Descrição das atribuições das unidades○ Quadro com distribuição dos cargos	3. Documento contendo o detalhamento do cenário da estrutura escolhido
4. Plano de implementação	<ul style="list-style-type: none">• Identificação das ações necessárias para implementação da nova estrutura como capacitação, remanejamento orçamentário, atos normativos que precisam ser revistos, entre outras• Identificação dos obstáculos para implementação da nova estrutura e ações necessárias para superá-los• Desenvolvimento do plano de implementação considerando as ações necessárias para implantação do cenário escolhido contendo:<ul style="list-style-type: none">○ Ações○ Recursos necessários○ Responsáveis○ Prazos• Elaboração de material online de apoio para comunicação da nova estrutura envolvendo, Quem é quem, organograma, entre outros• Realização de uma palestra sobre Gestão da mudança com a alta liderança com objetivo de prepará-los para a condução do processo de implementação da nova estrutura	4. Documento contendo Plano de Implementação



4. Cronograma

O cronograma do projeto terá uma duração total de 06 meses divididos conforme os produtos abaixo:

Produtos	01	02	03	04	05	06
1. Documento contendo Diagnóstico	■	■				
2. Documento contendo os cenários de estrutura		■	■			
3. Documento contendo o detalhamento do cenário da estrutura escolhido				■	■	
4. Documento contendo Plano de Implementação						■

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 (EID, 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



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

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 em 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 Públix.



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 Públix.



Consultor

Gilberto Porto

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



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

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.

6. Investimento

O valor de investimento total é de R\$410.000,00 (quatrocentos e dez mil reais) pagos por produto conforme programação abaixo:

Produto	Valor
1. Documento contendo Diagnóstico	R\$90.000,00
2. Documento contendo os cenários de estrutura	R\$130.000,00
3. Documento contendo o detalhamento do cenário da estrutura escolhido	R\$130.000,00
4. Documento contendo Plano de Implementação	R\$60.000,00
Total	R\$ 410.000,00

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



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

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;

- 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

- Avaliação dos perfis e/ou competências dos gestores atuais e/ou futuros necessários para a nova estrutura;
- Dimensionamento da força de trabalho para a nova estrutura
- 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 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 pesquisa 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 Administración 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



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

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



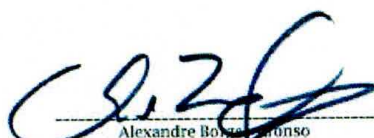
GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

10. Validade da Proposta e Contato

Essa proposta tem a validade de 90 dias.

Brasília, 30 de agosto de 2019

Atenciosamente,



Alexandre Borges Aronso
Diretor Executivo do Instituto Publix



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - PGE

A vertical line, likely a signature or a mark, extending from the top center towards the bottom of the page.

A handwritten signature or mark in the bottom right corner of the page.



CONTRATOS

CASA CIVIL

Empresa Gráfica da Bahia – EGBA

CONTRATO Nº 2019.0055.00

PROCESSO SEI Nº 052.2952.2019.0001916-39. LICITAÇÃO: Dispensa de Licitação nº 131/2019. **CONTRATANTE:** Empresa Gráfica da Bahia - EGBA. **CONTRATADA:** In Verbis Serviços de Recortes Ltda. **OBJETO:** serviços técnicos especializados para seleção, recorte e entrega de publicações jurídicas impressas nos Diários Oficiais do Tribunal de Justiça - Ba, TRT-Ba, Justiça Federal - Seção Judiciária da Bahia e Tribunais Superiores (DOU-PJ seções I e II), Diários da capital e interior do Poder Judiciário do Estado da Bahia (TJ-BA), Tribunal Regional do Trabalho - TRT (5ª Região/Ba, Justiça Federal - Seção Judiciária do Estado Bahia, Tribunal Regional Eleitoral (Seção Judiciária do Estado da Bahia, bem como os Diários do Tribunal Federal TRF1, Supremo Tribunal Federal-STF, Superior Tribunal de Justiça-STJ, Tribunal Superior do Trabalho-TST e Tribunal Superior Eleitoral, de interesse da Egba. **VALOR ESTIMADO DO CONTRATO:** R\$ 865,00 (oitocentos e sessenta e cinco reais). **DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA:** Recursos próprios. **PRAZO:** 12 (doze) meses, a partir da assinatura do contrato. **DATA DA ASSINATURA:** 12/12/2019.

INSTRUMENTO DE ADITAMENTO AO CONTRATO Nº 2019.0046.00

PROCESSO SEI Nº 052.2973.2019.0002037-77. CONTRATANTE: Empresa Gráfica da Bahia - EGBA. **CONTRATADA:** Oliveira Engenharia e Construções Ltda. **OBJETO:** Prorrogação de Prazo de execução do contrato. **PRAZO:** 15 (quinze) dias, com início no dia 03/12/2019. **DATA DA ASSINATURA:** 13/12/2019.

CASA MILITAR

RESUMO DO TERMO ADITIVO nº 048/2019

PROCESSO: Pregão Eletrônico nº. CMG 010/2017 - QUINTO TERMO ADITIVO AO CONTRATO nº. CMG/010/2017 - **CONTRATANTE:** Casa Militar do Governador - **CONTRATADA:** Speed Way Locadora de Automóveis Ltda. CNPJ: 04.821.551/0001-77 - **OBJETO:** Prorrogação do prazo de locação de veículos, por 60 (sessenta) dias. - **VALOR:** R\$ 21.461,28 (vinte e um mil quatrocentos e sessenta e um reais e vinte e oito centavos) - **DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA:** Projeto Atividade: 2114 - Elemento de Despesa: 3.3.90.33.00 e Fonte: 0.100.000000 - **REGIME DE EXECUÇÃO:** empreitada por preço unitário - **FORMA DE PAGAMENTO:** Ordem Bancária.

PROCURADORIA GERAL DO ESTADO

PROCURADORIA GERAL DO ESTADO - RESUMO DAS COMPRAS - ART. 59, INCISOS I E II DA LEI 9.433/05 - NOVEMBRO/2019

RECURSOS: DIRETORIA GERAL/FUNDO DE MODERNIZAÇÃO

Nº Proc.	Objeto	Fornecedor	Unid. de Medida	QTD	Valor Unitário (R\$)	V. Total (R\$)
006.0411.2019.0018885-20	Aquisição de garfo	MH Comércio de Papeleria Eletroeletrônicos e Informática EIRELI - ME	UN	100	3,23	323,33
006.0411.2019.0015789-20	Aquisição de aparelhos telefônicos sem fio	Elinfotel Telecomunicações LTDA	UN	10	77,00	770,00
006.0411.2019.0018814-36	Aquisição de pneus, radial, aro 17	G Silva LTDA.	UN	28	449,00	12.572,00

RESUMO DE CONTRATO

Processo SEI nº 006.0407.2019.0015352-09
Contrato nº PGE 044/2019 - Inexigibilidade de nº 020/2019
Contratante: ESTADO DA BAHIA/PROCURADORIA GERAL DO ESTADO
Contratada: INSTITUTO PUBLIX PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA S/S LTDA
Objeto: Serviços de consultoria especializada visando o alinhamento da estrutura organizacional

da PGE, no valor global estimado de R\$ 410.000,00 (quatrocentos e dez mil reais), Unidade Orçamentária - 06601, Fonte - 154, Projetos/Atividades - 5729/5121, Elemento de Despesa - 33.90.35. Prazo: 12 (doze) meses, a partir da data da assinatura (16/12/2019). Regime de Execução/Forma de Pagamento: Empreitada por preço unitário.
Setor Responsável pela Gestão Contratual: Coordenação de Gestão Estratégica
Gestora: Débora Silva de Araújo
Fiscal: Ivone Maria de Carvalho

RESUMO DE ADITIVO CONTRATUAL

Termo Aditivo 03 (Contrato PGE 07/1/2016)

Processo nº 006.7550.2019.0019457-23

Contratante: ESTADO DA BAHIA/PROCURADORIA GERAL DO ESTADO

Contratada: CITYSEG SOLUÇÕES EM SEGURANÇA ELETRÔNICA LTDA ME

Objeto: Prorrogar o contrato por 12 (doze) meses, com início em 30/12/2019 e término em 29/12/2020, cujas despesas serão atendidas pela Unidade Orçamentária - 06.601, Fonte - 154, Projeto/Atividade - 7033, Elemento de Despesa - 33.90.39, ratificadas e mantidas todas as demais condições do contrato que, direta ou indiretamente, não se conflitarem com o presente aditivo.

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE RESCISÃO AO CONTRATO DE FORNECIMENTO DE ÁGUA E/OU ESGOTAMENTO SANITÁRIO Nº 004/2018

Processo SEI nº: 009.0231.2019.0030022-46. O Estado da Bahia, através da Secretaria da Administração, e a Empresa Baiana de Águas e Saneamento - EMBASA, resolvem de comum acordo celebrar o Termo de Rescisão ao Contrato de fornecimento de água e/ou esgotamento sanitário nº 004/2018, para atendimento das unidades consumidoras da Procuradoria Geral do Estado, referente às contas contratos especificadas no referido termo, a partir da data da assinatura, com fundamento no art. 168, II da Lei nº 9.433/05. Assinatura: 16.12.2019.

SECRETARIA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – FAPESB

1º TERMO ADITIVO Nº 207/2019 ao CONTRATO Nº GTR0047/2018 - EMPRESA MMV INDÚSTRIA DE PRODUTOS DE LIMPEZA. Proc. SEI 084.0508.2019.0004431-89. Objeto: Fica prorrogada a vigência do Contrato original por mais 12 meses, com início em 16/12/2019 e término em 15/12/2020.

1º TERMO ADITIVO Nº 215/2019 ao CONTRATO Nº CTR0032/2018 - EMPRESA SINERGIA GAMES JOGOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL LTDA. Proc. SEI 084.0508.2019.0004135-14. Objeto: Fica prorrogada a vigência do Contrato original por mais 12 meses, com início em 13/12/2019 e término em 12/12/2020. Assinam: Marcio Gilberto Cardoso Costa, Diretor Geral FAPESB e Contratada.

11º TERMO ADITIVO AO CONTRATO Nº 011/2014 - FAPESB/JAVA SEGURANÇA PATRIMONIAL LTDA. Processo SEI 084.0503.2019.0004367-12. Objeto: Fica indicado como fiscal deste Contrato GEORGE SIMON MASCARENHAS DOS ANJOS, matrícula nº93115941. Assinam: Dr. Marcio Gilberto Costa, Diretor Geral FAPESB e Contratada.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Instituto Baiano de Metrologia e Qualidade – IBAMETRO

PRIMEIRO TERMO ADITIVO AO CONTRATO Nº 001/2019

PROCESSO SEI Nº: 080.11297.2019.0001257-56. CONTRATANTE: IBAMETRO. CONTRATADA: IDOFRIO REFRIGERAÇÃO COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA. OBJETO: Prorrogação da vigência do contrato por mais 12 (doze) meses, com início em 22.01.2020 e término em 21.01.2021 - VALOR: R\$131.855,76 (Cento e trinta e um mil, oitocentos e cinquenta e cinco reais, setenta e seis centavos). Randerson Vieira Leal, Diretor Geral. Salvador, em 16 de dezembro de 2019.



DIÁRIO OFICIAL | PUBLICA BAHIA
Publicações oficiais para câmaras e prefeituras
baianas, com baixo custo e segurança
www.egba.ba.gov.br
Sede Egba: 71 3116 2865 | Posto SAC: 31 17 8413

