

CONTRATO Nº 014/2016

Contrato que entre si celebram o **TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO - TCEES** e a **FUNDAÇÃO DOM CABRAL** na qualidade de **CONTRATANTE** e **CONTRATADA**, respectivamente, para o fim expresso nas cláusulas que o integram.

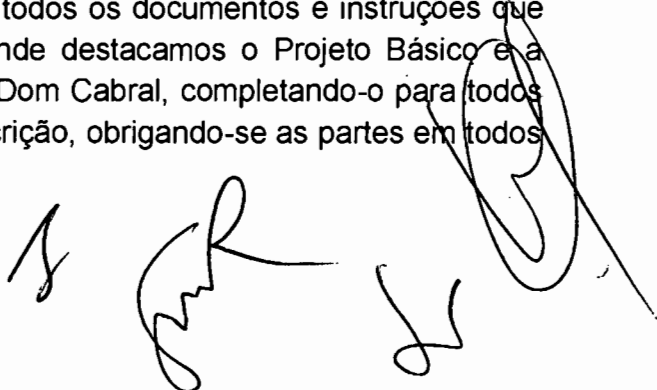
O **TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**, pessoa jurídica de direito público, com sede na Rua José Alexandre Buaiz, nº 157, Enseada do Suá, Vitória-ES, inscrito no CNPJ-MF sob o nº 28.483.014/0001-22, neste ato representado por seu Conselheiro Presidente, Exmo. Sr. **SÉRGIO ABOUDIB FERREIRA PINTO**, doravante denominado **CONTRATANTE** e, de outro lado, a **FUNDAÇÃO DOM CABRAL**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ-MF sob o nº 19.268.267/0001-92, com sede na Av. Princesa Diana, nº 760, bairro Alphaville - Lagoa dos Ingleses, Nova Lima/MG, CEP: 34.000-000, neste ato representada pelo Sr. **ANTÔNIO BATISTA DA SILVA JÚNIOR**, CI nº M-1.240.231 e CPF nº 456.114.086-72, doravante denominada **CONTRATADA**, tendo em vista o que consta no **Processo TC nº 2.072/2016**, celebram o presente Contrato, nos termos do artigo 25, inciso II c/c artigo 13, inciso III da Lei nº 8.666/1993, que se regerá mediante as Cláusulas e condições que subseguem:

CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

1.1 - Constitui objeto deste instrumento a contratação de instituição especializada em assessoria técnica para aprimoramento da gestão estratégica do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo.

CLÁUSULA SEGUNDA - DOS DOCUMENTOS INTEGRANTES

2.1 - Fazem parte integrante deste Contrato todos os documentos e instruções que compõem o Processo TC nº 2.072/2016, onde destacamos o Projeto Básico e a Proposta Técnica e Comercial da Fundação Dom Cabral, completando-o para todos os fins de direito, independente de sua transcrição, obrigando-se as partes em todos os seus termos.



CLÁUSULA TERCEIRA - DA DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

3.1 - As despesas decorrentes da execução deste Contrato correrão à conta da Ação 1.013, Elemento de Despesa 3.3.90.35 do orçamento do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo.

CLÁUSULA QUARTA - DO PRAZO DE VIGÊNCIA

4.1 - O contrato terá vigência até 31 de dezembro de 2017, com amparo na previsão do art. 57, inciso I da Lei nº 8.666/1993;

4.2 - O início da vigência e da execução contratual ocorrerá no dia da assinatura do Contrato.

CLÁUSULA QUINTA - DA ALTERAÇÃO DO CONTRATO

5.1 - A alteração de quaisquer das disposições estabelecidas neste Contrato somente se reputará válida se tomada nos termos da lei e expressamente através de Termo Aditivo ou Termo de Apostilamento, que a este Contrato se aderirá.

CLÁUSULA SEXTA - DO VALOR

6.1 - O valor global do Contrato corresponde a **R\$ 1.398.760,00** (um milhão, trezentos e noventa e oito mil, setecentos e sessenta reais), cujo valor da hora presencial do serviço corresponde a **R\$ 2.710,78** (dois mil, setecentos e dez reais, setenta e oito centavos);

6.2 - O valor do Contrato é fixo e irrevogável;

6.3 - Admitir-se-á o reequilíbrio econômico-financeiro do Contrato, sob os ditames legais contidos no art. 65, II, "d" da Lei nº 8.666/1993;

6.4 - No preço já estão incluídos todos os custos e despesas necessárias à perfeita conclusão do objeto contratado, conforme previsto no Projeto Básico e na Proposta Técnica e Comercial da Fundação Dom Cabral.

CLÁUSULA SÉTIMA - DA FORMA DE PAGAMENTO

7.1 - Os pagamentos serão efetuados após a conclusão de cada fase conforme cronograma abaixo:

(Handwritten signatures and initials)



Etapas		Fases de implantação das etapas		R\$/Fase	R\$/Etapa	Ano
0	Lançamento	Fase 1	Lançamento do projeto	127.060,00	127.060,00	2016
1	Escuta ampliada	Fase 1	Escuta ampliada			
2	Sistemática de acompanhamento dos projetos estratégicos	Fase 1	Capacitação da equipe	53.502,00	142.673,00	
		Fase 2	Acompanhamento de 3 reuniões	89.171,00		
3	Arquitetura organizacional	Fase 1	Alinhamento conceitual e definição de escopo dos projetos estratégicos	56.296,00	506.665,00	2016
		Fase 2	Arquitetura organizacional	450.369,00		
4	Modelo de gestão estratégica de pessoas	Fase 1	Mapeamento de competências	255.613,00	622.362,00	2017
		Fase 2	Modelo de avaliação de desempenho	100.023,00		
		Fase 3	Trilhas de desenvolvimento	77.795,00		
		Fase 4	Alinhamento	188.931,00		
TOTAL					R\$ 1.398.760,00	

7.2 - Os pagamentos serão efetuados mediante o fornecimento ao CONTRATANTE de Nota Fiscal, sem emendas ou rasuras, os documentos de regularidade fiscal exigidos pelo art. 29 da Lei nº 8.666/1993, bem como o relatório de adimplemento de encargos. As Notas Fiscais depois de conferidas e visadas serão encaminhadas para processamento e pagamento **até o 10º (décimo) dia**, após a respectiva apresentação;

7.2.1 - Após a data acima referenciada, será paga multa financeira nos seguintes termos:

$$VM = VF \times \frac{0,33}{100} \times ND$$

Onde:

V.M. = Valor da Multa Financeira.

V.F. = Valor da Nota Fiscal referente ao mês em atraso.

N.D = Número de dias em atraso.

7.3 - O relatório de adimplemento de encargos deverá ser encaminhado com os elementos especificados no caput do art. 1º da Lei nº 5.383/1997;



Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page.

7.4 - Ocorrendo erros na apresentação do documento fiscal, o mesmo será devolvido à CONTRATADA para correção, ficando estabelecido que o prazo para pagamento será contado a partir da data de apresentação da nova fatura, devidamente corrigida;

7.5 - O Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo poderá deduzir do pagamento importâncias que a qualquer título lhe forem devidas pela CONTRATADA, em decorrência de inadimplemento contratual;

7.6 - Somente após haver sanado as falhas e/ou irregularidades apontadas, a CONTRATADA receberá o pagamento correspondente;

7.7 - Os pagamentos serão efetuados através de ordem bancária, efetuados no Banco Bradesco (cód. 237), Agência nº 3484-3, Conta Corrente 1108-8, ficando a CONTRATADA responsável por avisar qualquer alteração das informações bancárias.

CLÁUSULA OITAVA - DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

8.1 - A prestação dos serviços abrangerá uma carga horária total de **936** (novecentos e trinta e seis) **horas presenciais**, conforme estrutura abaixo:

Etapas	Fases de implantação das etapas	Carga horária				
		Presencial*	Backoffice	Total		
0	Lançamento	Fase 1	Lançamento do projeto	4	8	12
1	Escuta ampliada	Fase 1	Escuta ampliada	32	24	56
2	Sistemática de acompanhamento dos projetos estratégicos	Fase 1	Capacitação da equipe	24	12	36
		Fase 2	Acompanhamento de 3 reuniões	48	12	60
3	Arquitetura organizacional	Fase 1	Alinhamento conceitual e definição de escopo dos projetos estratégicos	24 (externas)	12	36
		Fase 2	Arquitetura organizacional	176 (16h externas)	112	288
4	Modelo de gestão estratégica de pessoas	Fase 1	Mapeamento de competências	80 (24h externas)	104	184
		Fase 2	Modelo de avaliação de desempenho	32	40	72
		Fase 3	Trilhas de desenvolvimento	16 (8h externas)	40	56
		Fase 4	Alinhamento	80 (8h externas)	56	136
TOTAL				516	420	936



Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page, including a large signature and several smaller initials.

8.2 - Os serviços serão executados de acordo com as condições contidas no Projeto Básico e na Proposta Técnica e Comercial da Fundação Dom Cabral.

CLÁUSULA NONA - DO ACOMPANHAMENTO E DA FISCALIZAÇÃO

9.1 - A execução deste Contrato será acompanhada por servidor previamente designado pelo CONTRATANTE, nos termos do art. 67 da Lei nº 8.666/1993, que deverá atestar a realização dos serviços contratados, para cumprimento das previsões dos artigos 62 e 63 da Lei nº 4.320/1964;

9.2 - O Fiscal anotará todas as ocorrências relacionadas com a execução dos serviços em registro próprio, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados, nos termos deste Contrato;

9.3 - As decisões e providências que ultrapassarem a competência do Fiscal deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes;

9.4 - A CONTRATADA deverá manter preposto para representá-la durante a execução dos serviços ora contratados;

9.5 - A presença da fiscalização durante a execução do contrato não diminuirá a responsabilidade da empresa CONTRATADA em qualquer ocorrência, atos, erros e/ou omissões verificadas no desenvolvimento da contratação.

CLÁUSULA DÉCIMA - DA RESPONSABILIDADE DAS PARTES

10.1 - Constituem obrigações do CONTRATANTE:

10.1.1 - Cumprir e fazer cumprir todas as disposições contidas neste Contrato;

10.1.2 - Designar servidor para fiscalizar e acompanhar os serviços do objeto contratual;

10.1.3 - Fornecer e colocar a disposição da CONTRATADA todos os elementos e informações que se fizerem necessários ao cumprimento deste Contrato;

10.1.4 - Fornecer apoio administrativo e logístico durante a realização das atividades previstas;

10.1.5 - Notificar à CONTRATADA, formal e tempestivamente, todas as irregularidades observadas no decorrer deste Contrato;

10.1.6 - Efetuar os pagamentos à CONTRATADA na forma e nos prazos previstos neste Contrato, após o cumprimento das formalidades legais.

10.2 - Constituem obrigações da CONTRATADA:

10.2.1 - Planejar, coordenar tecnicamente e executar o Programa;

10.2.2 - Prover a estrutura necessária para a execução dos trabalhos;



- 10.2.3 - Efetuar o pagamento dos honorários dos profissionais da Fundação Dom Cabral que atuarem no Programa;
- 10.2.4 - Elaborar o material didático-instrucional a ser utilizado;
- 10.2.5 - Providenciar e arcar com o traslado aéreo e terrestre, hospedagem e alimentação da equipe técnica da Fundação Dom Cabral;
- 10.2.6 - Entrega dos produtos relacionados no item 2, letra "e" - Resultados Esperados - do Projeto Básico;
- 10.2.7 - Oferecer o suporte necessário à realização dos workshops e reuniões externas com os grupos de trabalho;
- 10.2.8 - Manter, durante toda a execução do Contrato compatibilidade com as obrigações assumidas, todas as condições de habilitação exigidas no momento da contratação;
- 10.2.9 - Cumprir quaisquer ônus ou obrigações vinculadas à legislação tributária, trabalhista, previdenciária ou securitária;
- 10.2.10 - Arcar com todos os tributos, encargos sociais e previdenciários, obrigações de ordem trabalhista, recursos materiais, transporte, seguros de qualquer natureza, despesas administrativas e demais encargos necessários à prestação dos serviços objeto deste Contrato, ficando o CONTRATANTE isento de qualquer vínculo empregatício;
- 10.2.11 - Assumir responsabilidade civil, administrativa e penal decorrente de danos e prejuízos materiais ou pessoais causados a seus empregados, ou prepostos à CONTRATANTE ou a terceiros;
- 10.2.12 - Atender prontamente todas as solicitações do CONTRATANTE previstas neste Contrato, no Projeto Básico e na Proposta apresentada pela CONTRATADA;
- 10.2.13 - Designar pessoal qualificado para a execução das atividades decorrentes do Contrato, responsabilizando-se pela qualidade da prestação dos serviços, com a utilização de todos os recursos materiais e humanos necessários à sua execução, efetuando a imediata correção das deficiências apontadas pelo CONTRATANTE, com relação aos serviços objeto deste Contrato;
- 10.2.14 - A CONTRATADA deverá manter sigilo sobre quaisquer dados, informações ou documentos do CONTRATANTE de que venha a ter conhecimento, não podendo veicular publicidade ou qualquer outra informação acerca das atividades objeto do Contrato sem a prévia autorização do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo.



[Handwritten signatures]

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - DAS PENALIDADES

11.1 - A CONTRATADA deverá observar rigorosamente as condições estabelecidas para prestação dos serviços, sujeitando-se às penalidades constantes no artigos 86 e 87 da Lei nº 8.666/1993, a saber:

11.1.1 - **Advertência**, para as infringências contratuais de pequena relevância e que não causem prejuízo para o CONTRATANTE;

11.1.2 - **Multas**, conforme abaixo:

11.1.2.1 - **1%** (um por cento) por dia, limitado a **15%** (quinze por cento), incidente sobre o valor global da contratação, nos casos de descumprimento do prazo estipulado para a execução dos serviços, que será calculada pela fórmula $M = 0,01 \times C \times D$. Tendo como correspondente: M = valor da multa, C = valor da obrigação e D = número de dias em atraso;

11.1.2.2 - **10%** (dez por cento), incidente sobre o valor global da contratação, pela recusa em prestar os serviços previstos neste Contrato.

11.1.3 - **Suspensão** do direito de contratar com o Tribunal de Contas do Estado Espírito Santo - TCEES pelo período de até **02 (dois) anos**, no caso de descumprimento reiterado das obrigações contratuais.

11.2 - Da aplicação de penalidades caberá recurso, conforme disposto no art. 109 da Lei nº 8.666/1993;

11.3 - A aplicação da multa não impede que o CONTRATANTE rescinda unilateralmente o Contrato ou por qualquer motivo elencado no art. 78 da Lei nº 8.666/1993;

11.4 - A penalidade de multa poderá ser aplicada a CONTRATADA juntamente com as de advertência, suspensão temporária para contratar;

11.5 - O prazo para apresentação de defesa prévia será de **05 (cinco) dias úteis** a contar da intimação, onde deverá ser observada a regra de contagem de prazo estabelecida no art. 110 da Lei nº 8.666/1993;

11.6 - As sanções administrativas somente serão aplicadas pelo CONTRATANTE após a devida notificação e o transcurso do prazo estabelecido para a defesa prévia;

11.7 - A notificação deverá ocorrer pessoalmente ou por correspondência com aviso de recebimento, onde será indicada a conduta considerada irregular, a motivação e a espécie de sanção administrativa que se pretende aplicar, o prazo e o local de entrega das razões de defesa.



CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - DA RESCISÃO

12.1 - A inexecução total ou parcial do Contrato enseja a sua rescisão, com as consequências contratuais e as previstas em lei, bem como a aplicação das multas e penalidades previstas neste instrumento;

12.2 - Constituem motivo para rescisão do Contrato:

I - O não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações, projetos, ou prazos;

II - O cumprimento irregular de cláusulas contratuais, especificações, projetos ou prazos;

III - A lentidão do seu cumprimento, levando o CONTRATANTE a comprovar a impossibilidade, da conclusão da prestação dos serviços, nos prazos estipulados;

IV - O atraso injustificado no início do cumprimento deste Contrato;

V - A subcontratação total do seu objeto, a associação da CONTRATADA com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação;

VI - O desatendimento das determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como as de seus superiores;

VII - O cometimento reiterado de faltas na sua execução, anotadas na forma do § 1º do art. 67 da Lei nº 8.666/1993;

VIII - A instauração de insolvência civil;

IX - A alteração da finalidade ou da estrutura da Fundação, que, a juízo da CONTRATANTE, prejudique a execução do Contrato;

X - Razões de interesse público de alta relevância e amplo conhecimento, justificadas e determinadas pela máxima autoridade da esfera administrativa a que está subordinado o CONTRATANTE e exaradas no processo administrativo a que se refere o Contrato;

XI - A ocorrência de caso fortuito ou de força maior, regularmente comprovada, impeditiva da execução do Contrato;

12.2.1. A decisão da autoridade competente, relativa à rescisão do Contrato, deverá ser precedida de justificativa fundada, assegurado o contraditório e a ampla defesa.

12.3 - A rescisão do Contrato poderá ser:

I - Determinada por ato unilateral e escrito do CONTRATANTE, nos casos enumerados nos incisos I à X do item 12.2;



II - Consensual, por acordo entre as partes e reduzida a termo no processo da licitação, desde que haja conveniência para o CONTRATANTE;

III - Judicial, nos termos da legislação.

12.3.1 - A rescisão administrativa ou consensual deverá ser precedida de autorização escrita e fundamentada pelo Conselheiro-Presidente deste Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo - TCEES.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA - DA PROPRIEDADE INTELECTUAL

13.1 - A CONTRATADA cede, sem exclusividade, os direitos autorais incidentes sobre todos os (sub)produtos gerados na vigência do Contrato, incluindo documentação técnica, metodológica e conceitual, material didático, material instrucional, quaisquer que sejam as mídias utilizadas (papéis, vídeos, transparências, arquivos de computador e outros) elaborados por representantes da Fundação Dom Cabral, em conformidade com o art. 111 da Lei nº 8.666/1993, para utilização nos termos do objeto contratual.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA - DA PUBLICAÇÃO

14.1 - O presente Contrato será publicado, em resumo, no Diário Oficial Eletrônico do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo, dando-se cumprimento ao disposto no art. 61, parágrafo único da Lei nº 8.666/1993.


CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA - DO FORO

15.1 - Fica eleito o foro da cidade de Vitória/ES, para dirimir quaisquer dúvidas oriundas deste Contrato e que não possam ser resolvidas por meios administrativos, com renúncia a qualquer outro, por mais privilegiado que seja;

E por estarem, assim, justos e acertados, assinam o presente instrumento, após lido e achado conforme.

Vitória/ES, 28 de abril de 2016.


Sérgio Aboudip Ferreira Pinto
Conselheiro Presidente do TCEES
CONTRATANTE


Antônio Batista da Silva Júnior
Fundação Dom Cabral
CONTRATADA





PROJETO BÁSICO

CONTRATAÇÃO DE ASSESSORIA TÉCNICA PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DO TCEES

1. OBJETO

Trata-se da contratação de empresa especializada de assessoria técnica para aprimoramento da gestão estratégica do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo - TCEES.

2. DETALHAMENTO DO OBJETO

a) Objetivo

O objetivo do trabalho é a contratação de assessoria técnica para construção de Modelo de Gestão deste Tribunal de Contas.

b) Justificativa

O TCEES tem implementado ações para a modernização de sua atuação, visando aumentar a eficiência e a eficácia dos trabalhos de fiscalização e controle com a finalidade de contribuir para a efetiva e regular aplicação dos recursos públicos em benefício da sociedade.

Atualmente o Brasil e o Espírito Santo enfrentam uma crise aguda. A redução na arrecadação de impostos obriga o gestor público a ter uma nova postura relacionada à eficiência no uso dos recursos. As instituições públicas precisam se adaptar aos novos tempos com uma gestão profissional.

Em 2015 o TCEES construiu, em parceria com a Fundação Dom Cabral - FDC, o Planejamento Estratégico para o período de 2016 a 2020. Esta nova contratação da FDC visa desenvolver e aprimorar a gestão do TCEES e dar continuidade ao processo de implementar a estratégia definida, estruturando assim um Modelo de Gestão no TCEES.



c) Vinculação Estratégica

A iniciativa está em total harmonia com o Plano Estratégico 2016-2020, uma vez que uma das suas etapas é o acompanhamento dos projetos estratégicos definidos nesse referido Plano. Ademais, o escopo da contratação está em consonância com os Objetivos Estratégicos 4 (Melhorar o desempenho da gestão com base na metodologia da avaliação da Atricon) e 8 (Adotar uma gestão estratégica de pessoas).

d) Escopo do Trabalho e Metodologia

✓ ETAPA 0: LANÇAMENTO

Objetivo

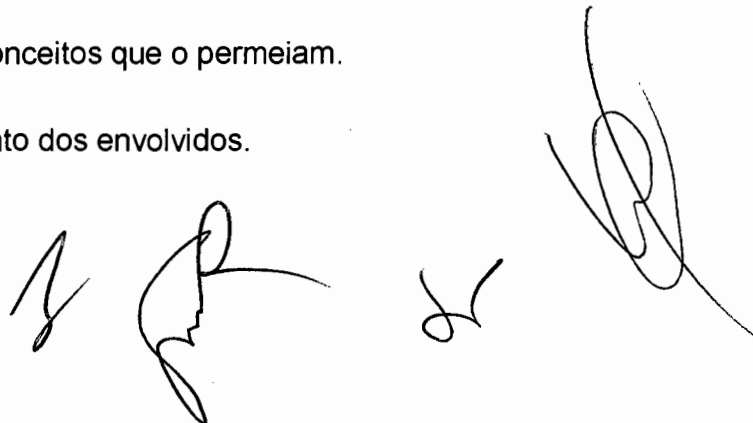
- Abertura e sensibilização dos envolvidos
 - Abertura institucional
 - Apresentação do projeto
 - Palestra "Contexto Econômico e Político no Brasil e os impactos nas organizações públicas"

Metodologia

- Evento de lançamento no auditório da Escola de Contas Públicas.

Resultados Esperados

- Conhecimento do projeto e os conceitos que o permeiam.
- Sensibilização e comprometimento dos envolvidos.



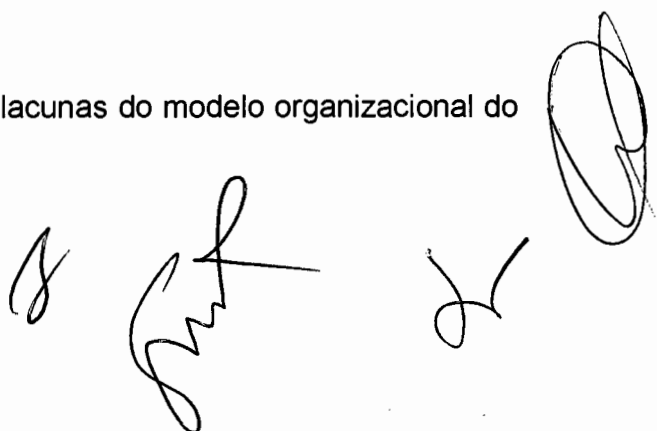
✓ ETAPA 1: ESCUTA AMPLIADA

Objetivo

- Conhecer o contexto do Tribunal, sua estrutura, estratégia e seu processo atual de gestão de pessoas;
- Escuta sobre o momento da organização, ideologia e desafios atuais e futuros;
- Explorar os impactos da escolha estratégica do TCEES em seu modelo organizacional;
- Entender a organização e sua cultura;
- Análise de ferramentas de gestão vigentes (avaliação de desempenho, remuneração variável, contrato de gestão);
- Levantamento de expectativas em relação ao Projeto;
- Mapear o perfil dos participantes para maior adequação do processo de planejamento ao público-alvo;
- Mapear necessidades de desenvolvimento de conceitos;
- Definir a equipe de trabalho.

Metodologia

- Entrevistas com pessoas-chave (servidores, gestores e Conselheiros);
- Análise de documentos;
- Validação da avaliação macro das lacunas do modelo organizacional do TCEES frente à sua estratégia.



Resultados Esperados

- Entendimento ampliado sobre o contexto e alinhamento de expectativas;
- Envolvimento do público-alvo no processo;
- Entendimento ampliado da demanda e conhecimento da organização;
- Metodologia validada, definição de escopo de trabalho e planejamento dos encontros revisado;
- Cronograma definido;
- Grupo técnico definido.

✓ ETAPA 2: SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

i. Capacitação da equipe e Workshop

Metodologia

- Aulas expositivas, com exercícios e dinâmicas.

Resultados Esperados

- Entendimento do papel do Escritório de Projetos no alcance dos objetivos estratégicos da organização;
- Conhecimentos sobre como elaborar e conduzir projetos;
- Proposição de um modelo de Escritório de Gestão de Projetos;
- Desenvolvimento de cultura de gerenciamento de projetos na organização.



[Handwritten signatures and initials]

Conteúdos

- Como alinhar o Escritório de Projetos aos objetivos estratégicos da instituição;
- Estrutura e funções de um Escritório de Projetos;
 - Proposição de um modelo de Escritório de Gestão de Projetos alinhado ao Plano Estratégico 2016-2020.
- Gestão de resultados do Escritório de Projetos;
- Definindo objetivos, indicadores e métricas de desempenho para o Escritório de Projetos;
- Planejamento e desenvolvimento de projetos:
 - Gestão de Escopo;
 - Gestão de Prazos;
 - Gestão de Custo;
 - Gestão da Qualidade;
 - Gestão de Aquisições;
 - Gestão de Risco;
 - Gestão da Comunicação;
 - Gestão de Pessoas.

ii. Acompanhamento de 3 reuniões

Metodologia

- Apoio na preparação do material das reuniões;



[Handwritten signatures and initials]

- Análise prévia das informações necessárias com a equipe do Escritório de Projetos;
- Três reuniões mensais de gestão de projetos com a presença da FDC.

Resultados Esperados

- Melhoria da performance das reuniões de acompanhamento: análise prévia pelos envolvidos, tratamento das causas, foco em ações de melhoria.

✓ ETAPA 3: ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

- i. Alinhamento conceitual e definição de escopo dos projetos estratégicos

Objetivos

- Capacitar os participantes na análise crítica do alinhamento das dimensões do modelo organizacional: Estratégia, Estrutura, Coordenação e Integração, Pessoas e Incentivos;
- Projetar o alinhamento do Modelo Organizacional do TCEES para 2020 e definir suas implicações para o escopo e para o “não-escopo” dos projetos estabelecidos no Planejamento Estratégico;
- Definir a sistemática de acompanhamento pelo NPP – Núcleo de Planejamento e Projetos (em paralelo à ETAPA 2);

Metodologia

- Workshop com os Conselheiros e responsáveis pelos Projetos.

Resultados Esperados

- Envolvimento do público-alvo no processo estratégico;
- Interpretação crítica do alinhamento das dimensões do modelo organizacional;



- Diretrizes para o escopo e não-escopo dos projetos estratégicos definidos;
- Metodologia de acompanhamento dos projetos estratégicos estabelecida (em paralelo à Etapa 2).

ii. Arquitetura Organizacional

Objetivos

- Definir evoluções na estrutura organizacional do TCEES, com os seguintes elementos:
 - Organograma Funcional (até o nível de Gerência);
 - Especificação de cada Função, contendo:
 - Missão;
 - Atribuições, responsabilidades e obrigações;
 - Indicadores de desempenho;
 - Competências Funcionais.

Metodologia

ETAPA	DESCRIÇÃO DA ETAPA E METODOLOGIA DE TRABALHO	PRINCIPAIS PRODUTOS DA ETAPA	CH PRES.	CH BO
1. Análise da Cadeia de Valor TCE-ES	Análise da Cadeia de Valor TCEES, diagnóstico da estrutura atual e definição das premissas para aprimoramento da estrutura. Metodologia: •Análise da cadeia de valor TCEES e seus Processos Críticos. Diagnóstico da estrutura atual.	•Cadeia de Valor do TCEES mapeada; •Avaliação da estrutura atual e identificação de premissas e pontos de evolução.	40h	20h



[Handwritten signatures and scribbles]

<p>2. Benchmarking</p>	<p>Benchmarking em TC's. Metodologia: •Visita a 2 instituições para análise e levantamento de informações relevantes para o projeto. •Sugere-se não só o levantamento de questões relacionadas à estrutura mas também a política de gestão de pessoas e outras questões de interesse do TCEES. •Consolidação e compartilhamento em workshop (8h).</p>	<p>•Informações estruturadas e consolidadas para serem apresentadas como insumos para as discussões dos workshops nas etapas posteriores. •Compartilhamento do benchmarking.</p>	<p>40h</p>	<p>32h</p>
<p>3. Propostas de Evolução da Estrutura</p>	<p>Elaboração da proposta de evolução na estrutura organizacional do TCEES, a ser apresentada aos Conselheiros e Grupo Técnico. Metodologia: •Reuniões de trabalho para definição da proposta de evolução da estrutura organizacional do TCEES.</p>	<p>•Premissas para melhorias na estrutura organizacional; •Proposta de aprimoramento da estrutura organizacional (organograma até o nível de Gerências).</p>	<p>40h</p>	<p>28h</p>
<p>4. Validação da proposta</p>	<p>Avaliação e validação da proposta da estrutura pelos Conselheiros e Grupo Técnico. Metodologia: •Reunião para avaliação e validação das premissas e da proposta de estrutura organizacional, com os Conselheiros e Grupo Técnico.</p>	<p>•Proposta de organograma avaliado e validado pelos Conselheiros e Grupo Técnico do TCEES.</p>	<p>8h</p>	<p>-</p>
<p>5. Detalhamento da Estrutura</p>	<p>Detalhamento da Estrutura Organizacional Metodologia: •Reuniões para definição das atribuições de cada função da estrutura organizacional. Atividade interna da Equipe TCEES para detalhamento das atribuições, responsabilidades, obrigações, competências propostas de indicadores de desempenho e funcionais.</p>	<p>•Organograma definido (até nível de Secretaria e Núcleos). •Atribuições das funções representadas no organograma definidas. •Plano de implantação da estrutura</p>	<p>40h</p>	<p>32h</p>
<p>6. Validação e Aprovação</p>	<p>Avaliação e validação do Detalhamento da nova estrutura pelos Conselheiros e Grupo Técnico. Metodologia: •Reunião para avaliação e validação das especificações das funções da estrutura organizacional do TCEES e do plano de implantação com os Conselheiros e Grupo Técnico.</p>	<p>•Proposta de organograma com as atribuições das funções e plano de implantação avaliados e validados pelos Conselheiros e Grupo Técnico.</p>	<p>8h</p>	<p>-</p>
<p>CARGA HORÁRIA PRESENCIAL TOTAL</p>			<p>176h</p>	<p>112h</p>



✓ *ETAPA 4: MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS*

i. Mapeamento das Competências

Objetivo

- Identificação das competências e valores do TCEES para responder ao momento da instituição, sua ideologia e objetivos / metas.

Metodologia

- Elaboração da 1ª versão das competências organizacionais com base na escuta ampliada. Alinhamento à distância com o RH e Grupo Técnico – videoconferência, Skype;
- Workshop 1 – Realização de nivelamento conceitual e apresentação da proposta inicial de competências organizacionais para discussão e consolidação em equipe;
- Consolidações – trabalho de backoffice para realização de ajustes nas competências organizacionais a partir das contribuições do Workshop 1. Validação, à distância, da proposta de competências ajustada pós-workshop;
- Validação junto aos Conselheiros, RH e Grupo Técnico;
- Elaboração da 1ª versão das competências por eixo de carreira com base na escuta ampliada. Alinhamento à distância com o RH e Grupo Técnico – videoconferência, Skype;
- Workshop 2 – Realização de nivelamento conceitual e apresentação da proposta inicial de competências por eixo de carreira para discussão e consolidação em equipe;
- Consolidações – Trabalho de backoffice para realização de ajustes nas competências a partir das contribuições do Workshop 2. Validação, à distância, da proposta de competências ajustada pós-workshop;



- Validação junto aos Conselheiros, RH e Grupo Técnico;
- Desdobramento de competências – trabalho de backoffice para definição da matriz de complexidade, descrição das competências por nível de complexidade e preparação do Workshop 3;
- Workshop 3 – Validação das competências por nível de complexidade e lapidação para consolidação das mesmas pelo RH e Grupo Técnico;
- Ajuste das competências; preparação do workshop de avaliação simulada e capacidades;
- Reunião com grupo de consulta (grupo ampliado com representantes dos servidores) – apresentar projeto, conceitos, implicações e competências trabalhadas até o momento para um grupo amostral de colaboradores a fim de obter contribuições e facilitar implantação;
- Ajuste das competências e preparação para validação final com os Conselheiros, RH e Grupo Técnico;
- Apresentação final para os Conselheiros, RH e Grupo Técnico.

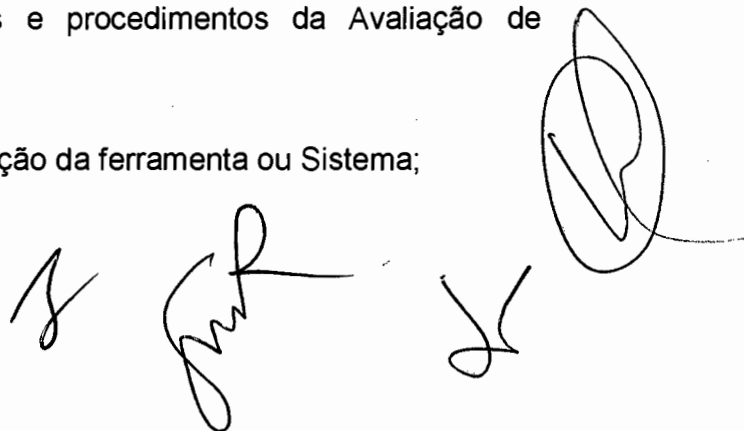
ii. Modelo de Avaliação de Desempenho

Objetivo

- Estruturação conjunta de um processo de Avaliação por Desempenho com os inputs do workshop e entrevistas realizados.

Metodologia

- Definição da política, diretrizes e procedimentos da Avaliação de Desempenho;
- Definição dos formulários e definição da ferramenta ou Sistema;

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large stylized signature on the right and several smaller initials or marks below it.

- Capacitação da liderança para o processo de avaliação por desempenho:
 - Aportes conceituais da Avaliação de Desempenho;
 - Diferença entre potencial e desempenho;
 - Modelos de Avaliação de Desempenho;
 - Papéis do avaliador;
 - Comunicação e feedback;
 - Capacitação no processo e na ferramenta.

Resultados Esperados

- Política de Avaliação de Desempenho definida e estruturada nos formulários;
- Liderança capacitada e apta para participação no processo.

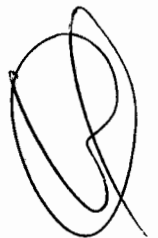
iii. Trilhas de Desenvolvimento

Objetivo

- Estruturação das trilhas de desenvolvimento dos servidores do TCEES em função das competências mapeadas, Planejamento Estratégico e desafios.

Metodologia

- Estruturação das trilhas de desenvolvimento;
- Validação com o Grupo Técnico;
- Incorporação das sugestões;
- Validação com os Conselheiros, RH e Grupo Técnico.



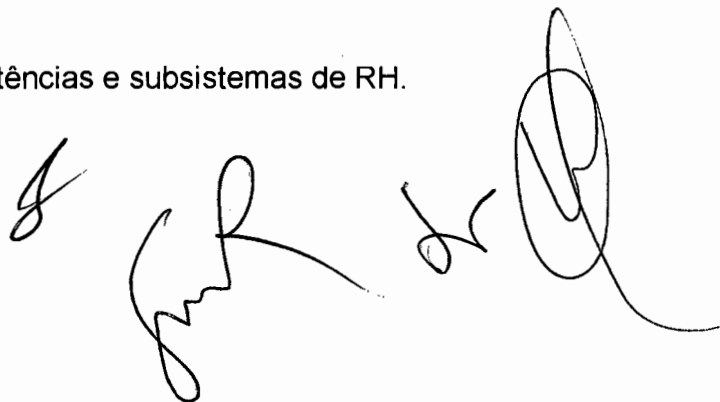
iv. Alinhamento

Objetivo

- Alinhamento dos Subsistemas de RH (Recrutamento e Seleção / Avaliação de Desempenho / Treinamento de Pessoal).

Metodologia

- Workshop com o RH para fazer o alinhamento das frentes de trabalho:
 - Competências;
 - Avaliação de desempenho;
 - Trilhas de desenvolvimento;
 - Definição de diretrizes para integração futura com recrutamento e seleção.
- Redação de documento com as Políticas e Procedimentos que fundamentarão as novas práticas de gestão de pessoas;
- Capacitação da equipe de RH para disseminar o projeto na primeira rodada de avaliação;
- Apoio na realização do primeiro ciclo de avaliação;
- Apresentação dos resultados para os Conselheiros, RH e Grupo Técnico;
- Elaboração de documento: competências e subsistemas de RH.

Handwritten signatures in black ink, consisting of several stylized, overlapping marks.

✓ **CARGA HORÁRIA TOTAL**

A carga horária total é de **936 horas**, de acordo com a estrutura abaixo:

Etapas		Fases de implantação das etapas		Carga horária		
				Presencial *	Backoffice	Total
0	Lançamento	Fase 1	Lançamento do projeto	4	8	12
1	Escuta ampliada	Fase 1	Escuta ampliada	32	24	56
2	Sistemática de acompanhamento dos projetos estratégicos	Fase 1	Capacitação da equipe	24	12	36
		Fase 2	Acompanhamento de 3 reuniões	48	12	60
3	Arquitetura organizacional	Fase 1	Alinhamento conceitual e definição de escopo dos projetos estratégicos	24 (externas)	12	36
		Fase 2	Arquitetura organizacional	176 (16h externas)	112	288
4	Modelo de gestão estratégica de pessoas	Fase 1	Mapeamento de competências	80 (24h externas)	104	184
		Fase 2	Modelo de avaliação de desempenho	32	40	72
		Fase 3	Trilhas de desenvolvimento	16 (8h externas)	40	56
		Fase 4	Alinhamento	80 (8h externas)	56	136
TOTAL				516	420	936

*Inclui horas externas, para a realização dos workshops externos.

e) Resultados Esperados:

Etapas		Fases de implantação das etapas		Produto
0	Lançamento	Fase 1	Lançamento do projeto	Conhecimento do projeto e sensibilização.
1	Escuta ampliada	Fase 1	Escuta ampliada	Relatório contendo os principais pontos levantados nas entrevistas e análise de documentos.
2	Sistemática de acompanhamento	Fase 1	Capacitação da equipe	Equipe capacitada.



	dos projetos estratégicos	Fase 2	Acompanhamento de 3 reuniões	Melhoria da performance das reuniões e relatório contendo as principais lacunas a serem preenchidas.
3	Arquitetura organizacional	Fase 1	Alinhamento conceitual e definição de escopo dos projetos estratégicos	Escopo e metodologia de acompanhamento dos Projetos estratégicos definidos.
		Fase 2	Arquitetura organizacional	Estrutura revisada e definição das atribuições de cada área.
4	Modelo de gestão estratégica de pessoas	Fase 1	Mapeamento de competências	Competências organizacionais e por eixo de carreira definidas.
		Fase 2	Modelo de avaliação de desempenho	Política de avaliação de desempenho definida e estruturada.
		Fase 3	Trilhas de desenvolvimento	Trilhas de desenvolvimento definidas a partir das competências.
		Fase 4	Alinhamento	Relatório de alinhamento do modelo organizacional proposto.

f) Público Alvo

Em geral, o TCEES. Em específico: conselheiros, procuradores de contas, auditores substitutos de conselheiros, chefias e coordenadores de núcleos e de secretarias. Áreas que serão diretamente impactadas com o trabalho: SEGEX – Secretaria Geral de Controle Externo, NPP e 3ª Secretaria Administrativa.

g) Realização

Sugestão de cronograma (carga horária presencial), a ser ratificado após contratação:

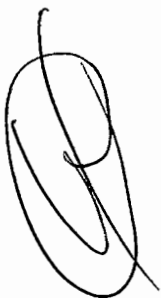


Etapas	Fase	Mês															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Lançamento	0	4															
Escuta ampliada	1	32															
Sistemática de acompanhamento dos projetos estratégicos	1	24															
	2			16	16	8	8										
Arquitetura organizacional	1		24														
	2			40	32	24	24	24	24	8							
Modelo de gestão estratégica de pessoas	1			16	8					16	24	8	8				
	2											8	24				
	3											8	8				
	4														48		32

3. DAS RAZÕES DA CONTRATAÇÃO

A escolha da Fundação Dom Cabral - FDC para realizar o trabalho, ora apresentado, se deve por tais razões:

- a) O objeto deste trabalho é de **natureza singular**, pois foi adaptado especificamente para o atendimento das necessidades e das demandas específicas deste Tribunal;
- b) O prestador de serviço é **notoriamente especializado**;
- c) A instituição é de **ilibada reputação ético-profissional**;
- d) A instituição possui uma empresa associada no Estado, que nos dará o suporte necessário durante a prestação do serviço;
- e) Os profissionais responsáveis em atender o TCEES tem **larga experiência no atendimento a instituições públicas**. A professora Renata Vilhena, que estará mais envolvida no projeto, é servidora pública estadual de carreira da Secretaria de Planejamento e Gestão, Secretária de Estado de Planejamento e Gestão do Governo de Minas





Gerais, desde 2007 e participou ativamente da concepção e da implementação do novo modelo de gestão em Minas Gerais, denominado "Choque de Gestão", a partir de 2003. O professor Caio Marini, que esteve à frente do projeto de construção do Plano Estratégico 2016-2020 do TCEES, atuará também em algumas etapas desse atual projeto de Modelo de Gestão.

4. DA CONFIGURAÇÃO DA INEXIGIBILIDADE

O inciso II do art. 25 da Lei nº 8.666/93 estabelece:

"Art. 25 É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial: (...)

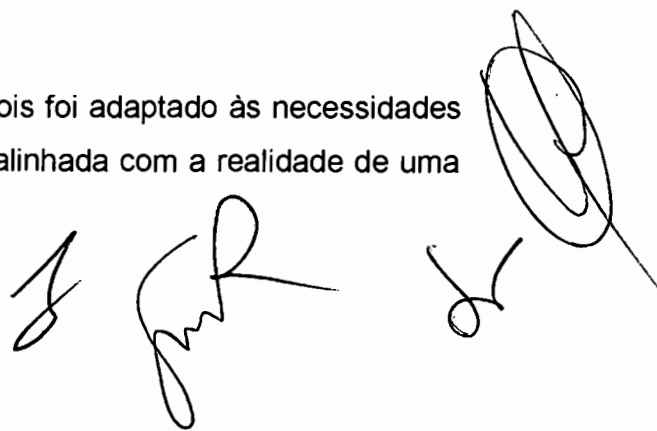
II- para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;

§ 1º - **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."

Ainda o art. 13, no seu inciso III da mesma lei, preceitua que consideram-se serviços técnicos profissionais especializados também os trabalhos relativos **a assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias.**

a) O serviço é de natureza singular

O serviço pleiteado é de natureza singular, pois foi adaptado às necessidades desta Corte e necessita de uma abordagem alinhada com a realidade de uma instituição pública.



b) O prestador do serviço é notoriamente especializado

A Fundação Dom Cabral é "pessoa jurídica de direito privado, sendo instituição educacional sem fins lucrativos". Dentre seus objetivos regimentais constam:

I. "Educar, formar, desenvolver e capacitar pessoas e, por meio delas, organizações dos setores público e privado, no campo da gestão, inclusive no setor do agronegócio e do associativismo rural.

II. Desenvolver estudos e pesquisas e gerar tecnologia de gestão empresarial.

III. Desenvolver atividades científicas, técnicas e culturais que possam contribuir para o desenvolvimento social e econômico, visando à modernização e ao bem-estar da sociedade.

...

VII. Manter o sistema de documentação e divulgação de conhecimentos técnicos e científicos pertinentes a sua área de atuação, patrocinando a publicação dos resultados de pesquisas científicas realizadas sob seu amparo..."

A FDC investe sistematicamente em Pesquisa e Desenvolvimento desde 2001 e tem como premissas: geração de conteúdos e soluções inovadoras que agreguem valor à sociedade, por meio de sua aplicação no desenvolvimento de empresas e executivos; geração coletiva de conhecimento e inovação, sinergia entre processos, projetos e pessoas e construção de uma escola de classe mundial; Visibilidade por meio da constituição de redes e inserção em projetos integrados de geração de conhecimento e soluções educacionais; maior interlocução com alianças e parceiros estratégicos; Conhecimento como componente intrínseco do negócio.

Para melhor analisar e compreender o ambiente de negócios, a Fundação Dom Cabral mantém núcleos de pesquisa para antecipar tendências e rumos em diversas áreas da gestão, desde 2004. Os Núcleos de Desenvolvimento do Conhecimento foram estabelecidos com a missão de fomentar uma contínua interação da FDC com demais centros e instituições de ensino e pesquisa



(nacionais e internacionais), com o meio corporativo, instituições públicas e organizações não governamentais (ONGs). Eles se destacam no estabelecimento de redes de desenvolvimento de conhecimento e inovação visando contribuir, de forma efetiva, para a evolução da sociedade, empresas e executivos, considerando os desafios - atuais e futuros - decorrentes da crescente complexidade do mundo dos negócios e dinâmica das organizações.

A FDC dispõe, atualmente, de núcleos de conhecimento nas seguintes áreas:

Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança

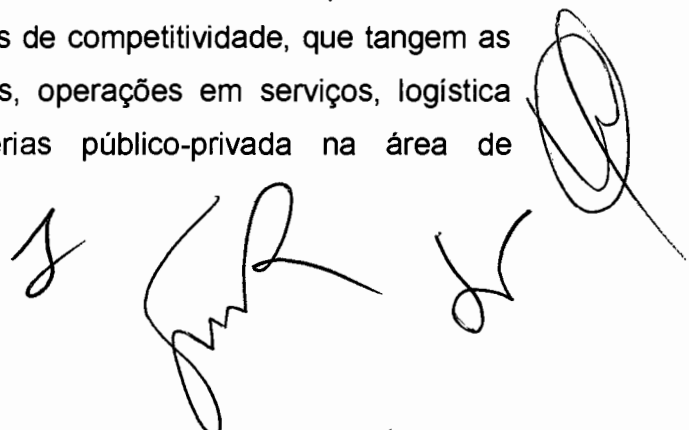
O desenvolvimento de lideranças é uma estratégia fundamental para o crescimento e a sustentabilidade das organizações. O Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança, dedica-se: a estudos e à estruturação de soluções educacionais direcionadas à formação e ao desenvolvimento de líderes alinhados ao novo contexto dos negócios; à produção e disseminação do conhecimento, metodologias e instrumentos para o desenvolvimento da competência em Liderança.

Núcleo de Estratégia e Economias Emergentes

É crescente a demanda das organizações por soluções dinâmicas e coerentes que orientem as decisões estratégicas com maior consistência. Atendendo a essa demanda, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais desenvolve projetos de pesquisa e faz a estruturação de soluções educacionais sobre temas fundamentais ao processo estratégico das empresas, com o objetivo de gerar conhecimentos relevantes para a melhoria do desempenho das organizações.

Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

O núcleo pretende desenvolver e aprimorar o conhecimento em logística empresarial, supply chain management e infraestrutura, visando posicionar as organizações e o país em melhores níveis de competitividade, que tangem as estruturas de movimentação de produtos, operações em serviços, logística integrada, strategic sourcing e parcerias público-privada na área de



infraestrutura e transportes, transformando os seus estudos em práticas aplicadas ao dia-a-dia das organizações.

Núcleo de Inovação e Empreendedorismo

O núcleo tem como propósito contribuir para o desenvolvimento da atividade empresarial no Brasil, desenvolvendo conhecimentos, ferramentas e tecnologias relacionadas à gestão da inovação, competitividade e empreendedorismo, e compartilhando-os com a sociedade.

Núcleo de Sustentabilidade

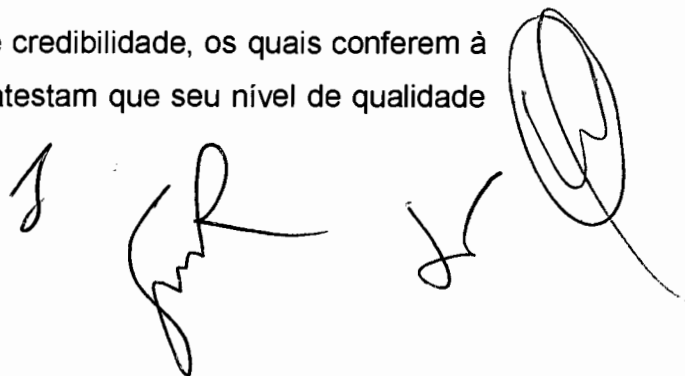
O Núcleo de Sustentabilidade da FDC visa a criar conhecimento útil, aplicável e inovador para empresas e instituições, públicas e privadas, a fim de contribuir para a competitividade e a longevidade e para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

c) A instituição é de ilibada reputação ético-profissional

A FDC mantém alianças e parcerias com escolas de negócios em todo o mundo, além de núcleos próprios de pesquisa e geração de conhecimento, para antecipar as necessidades e descobrir as próximas questões do mundo moderno. Inclui a sustentabilidade como conceito transversal em todos os conteúdos, para que empresas melhores signifiquem também uma sociedade melhor.

Depois de formar milhares de executivos, a FDC tornou-se referência nacional em seu setor, participando da melhoria do nível gerencial e do desenvolvimento das organizações brasileiras. Circulam, anualmente, pelos seus programas abertos, fechados e de parcerias cerca de 35 mil profissionais de instituições públicas e privadas.

Além disso, a FDC integra rankings de forte credibilidade, os quais conferem à instituição reconhecimento internacional e atestam que seu nível de qualidade



é comparável ao das mais renomadas escolas de educação executiva do mundo.

A participação da FDC nos Rankings e Certificações está diretamente relacionada ao seu processo de crescimento, manutenção e reconhecimento nos mercados nacional e internacional, haja vista a ampliação do grau de exigência dessas instituições, o que demanda da FDC maior alinhamento na estruturação e sistematização de seus processos internos.

Cabe ressaltar a importância da elaboração do planejamento estratégico institucional alinhado aos critérios dessas instituições, como qualificação do corpo docente, publicações nacionais e internacionais, oferta de conteúdos, processos de internacionalização, relações com o mundo corporativo, avaliação de alunos e empresas, geração de conhecimento, dentre outros.

Esse crescimento contínuo, associado às certificações internacionais, potencializa o fortalecimento sustentável da marca FDC, com reconhecimento de padrões internacionais de qualidade estabelecidos pelas instituições certificadoras, além da garantia de um acompanhamento de auditoria estratégica que servirá como guia para o contínuo desenvolvimento da instituição.

Desde 2004, a FDC participa do ranking do jornal inglês Financial Times, que classifica as melhores escolas de negócios do mundo, em programas Abertos e Customizados. Em 2015, a FDC foi eleita a 16ª escola de negócios do mundo pela 10ª vez seguida. Entre as 50 instituições classificadas, a FDC é a melhor colocada da América Latina e se mantém no seletivo grupo de conceituadas escolas de negócios do mundo.

d) Instituições Públicas que contrataram a FDC por inexorabilidade

Algumas instituições públicas que recentemente contrataram a FDC por inexorabilidade de licitação:

- Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (Termo de Contrato de Prestação de Serviços nº 4.074/15-ANP-011.075)



- Agência Nacional de Saúde Suplementar (Termo de Contrato de Prestação de Serviços nº 47/2015)
- Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes – HUCAM (Contrato nº 42/2015)
- Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (Contrato nº 09/2015/TCE-RO / Nota de Empenho 2015NE00637)
- Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Regional - Distrito Federal e Tocantins (Nota de Empenho 2015NE002515)
- Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (Contrato 001/2013)
- Assembleia Legislativa do Estado do Ceará (Contrato 17/2012)
- Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (Contrato 222/2012)
- Secretaria da Receita Federal do Brasil (Contrato RFB/COPOL nº 3/2012)
- Empresa Brasil de Comunicação S/A – EBC (Empresa Pública Federal, Processo EBC nº 2403/2012)

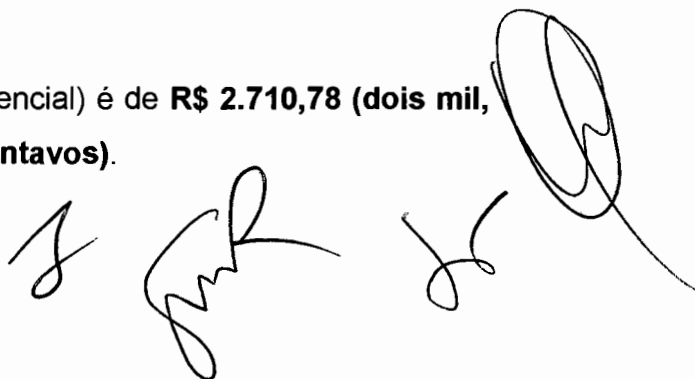
5. DA JUSTIFICATIVA DE PREÇO

O valor global ajustado com a Fundação Dom Cabral para executar o serviço é de **R\$ 1.398.760,00** (um milhão, trezentos e noventa e oito mil setecentos e sessenta reais).

Nesse valor estão incluídas as despesas referentes a:

- Planejamento, coordenação técnica e execução do Programa;
- Honorários dos profissionais da FDC que atuarem no Programa;
- Elaboração do material didático-instrucional a ser utilizado;
- Traslado aéreo e terrestre, hospedagem e alimentação da equipe técnica da FDC;
- Suporte necessário à realização de 10 encontros em ambiente externo.

O valor/hora do serviço (carga horária presencial) é de **R\$ 2.710,78** (dois mil, setecentos e dez reais e setenta e oito centavos).



Na tabela abaixo, relacionamos comparativo de valores cobrados anteriormente com o TCEES e com outras instituições. No comparativo com outras propostas realizadas no TCEES, o valor / hora se apresenta maior, pois em algumas etapas participarão dois professores simultaneamente.

Uma outra questão a se levar em consideração é a evolução da inflação no período. As propostas abaixo são de anos anteriores, iniciando em 2012. A proposta técnica e comercial objeto desse projeto tem duração de 2 anos e o valor cobrado não sofrerá alteração em razão da inflação no período (2016 a 2017).

Instituição/ Ano	Proposta/Programa	Valor total da proposta (R\$)	Carga horária presencial	Valor/Hora (R\$)
TCEES (2016)	Modelo de Gestão	1.398.760,00	516	2.710,78
TCEES (2015)	Planejamento Estratégico 2016-2020	238.800,00	104	2.296,15
TCEES (2014)	Revisão do Plano Estratégico 2010-2015 (ano 2015)	90.750,00	40	2.268,75
BANCO CENTRAL (2012)	Arquitetura para Alinhamento e Desenvolvimento de Lideranças	472.386,00	121	3.904,02
SENAC- DEPARTAMEN TO NACIONAL (2013)	Programa Gestão por Competências	328.726,00	112	2.935,05
FIOCRUZ (2014)	Desenvolvimento da Excelência da Gestão	4.340.000,00	1.216	3.569,08
SEBRAE/CE (2015)	Programa de Desenvolvimento de Gestores	277.690,00	80	3.471,13

[Handwritten signatures and initials]



6. RESPONSABILIDADES DA CONTRATADA

- Planejamento, coordenação técnica e execução do Programa;
- Honorários dos profissionais da FDC que atuarem no Programa;
- Elaboração do material didático-instrucional a ser utilizado;
- Traslado aéreo e terrestre, hospedagem e alimentação da equipe técnica da FDC;
- Entrega dos produtos relacionados no item 2, letra e (Resultados Esperados);
- Oferecer o suporte necessário à realização dos workshops e reuniões externas com os grupos de trabalho.

7. RESPONSABILIDADES DA CONTRATANTE

- Apoio administrativo / logístico, no TCEES, durante a realização das atividades previstas;
- Notificar à contratada, formal e tempestivamente, todas as irregularidades observadas no decorrer do desenvolvimento do trabalho.

8. PAGAMENTO

O pagamento será efetuado após a conclusão de cada fase, conforme quadro abaixo.

Etapas		Fases de implantação das etapas		R\$ / Fase	R\$ / Etapa	Ano
0	Lançamento	Fase 1	Lançamento do projeto	127.060,00	127.060,00	2016
1	Escuta ampliada	Fase 1	Escuta ampliada			
2	Sistemática de acompanhamento dos projetos estratégicos	Fase 1	Capacitação da equipe	53.502,00	142.673,00	
		Fase 2	Acompanhamento de 3 reuniões	89.171,00		
3	Arquitetura organizacional	Fase 1	Alinhamento conceitual e definição de escopo dos projetos estratégicos	56.296,00	506.665,00	
		Fase 2	Arquitetura organizacional	450.369,00		



[Handwritten signatures and initials]

4	Modelo de gestão estratégica de pessoas	Fase 1	Mapeamento de competências	255.613,00	622.362,00	2017
		Fase 2	Modelo de avaliação de desempenho	100.023,00		
		Fase 3	Trilhas de desenvolvimento	77.795,00		
		Fase 4	Alinhamento	188.931,00		
TOTAL					1.398.760,00	

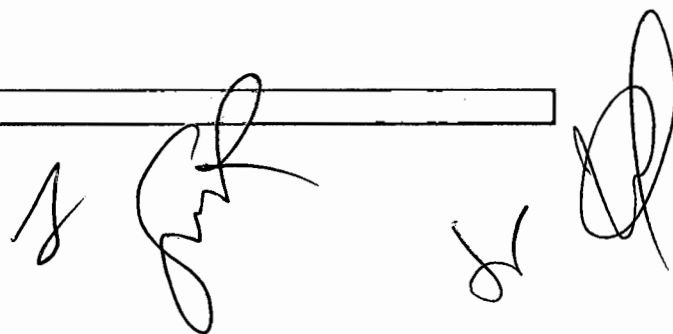
As despesas decorrentes desta contratação correrão à conta dos recursos provenientes da Ação 1.013, elemento 3.3.90.35.00.

9. DISPOSIÇÕES FINAIS

Cumprе ressaltar que, se porventura alguma situação não prevista neste projeto básico ocorrer, todas as consequências de sua existência serão regidas pela Lei Federal no 8.666/93 e alterações posteriores, bem como pelas legislações pertinentes ao tema.

10. ANEXOS

10.1 Proposta da Empresa





Proposta Técnica e Comercial

MODELO DE GESTÃO Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo

Janeiro/2016
00828/2015



CONTEXTO E DEMANDA

Nos dias atuais, cada vez mais as instituições públicas têm adotado um novo posicionamento frente ao seu papel de promotora de bem-estar social. Muito mais do que simples cumpridoras de conformidades normativas, o que se espera dessas instituições é que seus resultados finalísticos estejam perfeitamente conectados com as expectativas da sociedade em geral.

Para que esses resultados sejam alcançados, é necessário que essas instituições desenvolvam projetos e disponham de processos de trabalho inovadores, conectado se que deem sustentação ao seu planejamento estratégico. Além disso, precisam dispor de colaboradores capacitados e conscientes da importância de sua função de servidor público e, em particular, de gestores dispostos a desenvolver um trabalho diferenciado e inovador, em sintonia com o que se espera da gestão pública moderna.

Em 2015 o Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo desenvolveu, em parceria com a Fundação Dom Cabral, o Planejamento Estratégico para o período de 2016 a 2020.

Visando desenvolver e aprimorar a gestão do TCE-ES e dar continuidade ao processo de modo a implementar a estratégia definida, os Conselheiros do Tribunal solicitaram à FDC uma proposta técnica e comercial para dar continuidade na estruturação de um Modelo robusto de Gestão no TCE-ES.



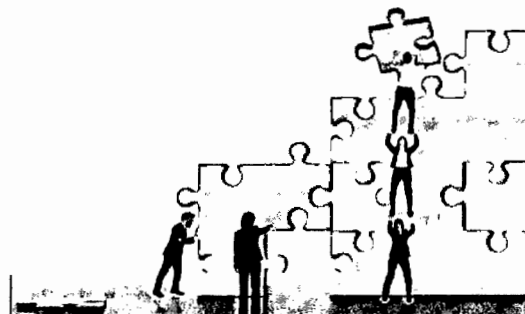
PREMISSAS DO PROJETO

O sucesso do Projeto pressupõe :

- Comprometimento da alta liderança (Conselheiros, Diretores, Secretários, Coordenadores).
- Definição do grupo técnico, responsável pelo monitoramento das etapas e pela participação da construção do modelo junto com a equipe FDC.
- Comunicação interna das mudanças para todas as organizações.
- Implementação efetiva do planejamento desenvolvido.

METODOLOGIA

No desenvolvimento das fases do Programa, serão utilizados meios e recursos didáticos adequados a cada momento. Todos os encontros deverão contemplar aspectos teóricos e práticos, com ênfase em atividades participativas oficinas de trabalho, ou seja, os participantes são capacitados, ao mesmo tempo que participam e contribuem com as análises e produtos.





Handwritten signatures and initials at the top of the page.

Handwritten scribble on the left side of the page.

0

Algunas etapas podem ocorrer em paralelo.

0

1

2

3

4

artura/ amento

VISÃO GERAL

LANÇAMENTO

Abertura e sensibilização dos envolvidos

- Abertura Institucional
- Apresentação do Projeto
- Palestra – “Contexto Econômico e Político no Brasil e os impactos nas organizações públicas”

Metodologia:

- Plenária

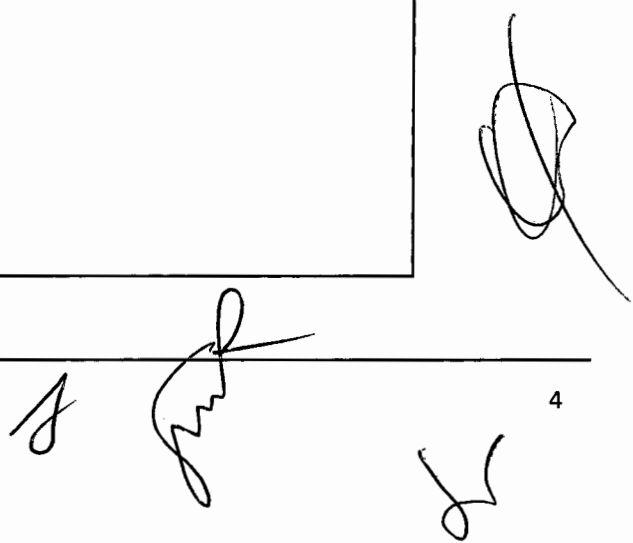
Resultados Esperados:

- Conhecimento do projeto e os conceitos que o permeiam
- Sensibilização e comprometimento dos envolvidos

Carga Horária:

- 4hrs presenciais + 8hrs backoffice

1



ESCUA AMPLIADA

Objetivo:

- Conhecer o contexto do Tribunal, sua estrutura, estratégia e seu processo atual de gestão de pessoas.
- Escuta sobre o momento da organização, ideologia e desafios atuais e futuros.
- Explorar os impactos da escolha estratégica do TCE-ES em seu modelo organizacional.
- Entender a organização e sua cultura.
- Análise de ferramentas de gestão vigentes (avaliação de desempenho, remuneração variável, contrato de gestão).
- Levantamento de expectativas em relação ao Projeto.
- Mapear o perfil dos participantes para maior adequação do processo de planejamento ao público-alvo.
- Mapear necessidades de desenvolvimento de conceitos.
- Definir a equipe de trabalho.

Metodologia:

- Entrevistas com pessoas-chave (servidores, gestores e Conselheiros).
- Análise de documentos.
- Validação da avaliação macro das lacunas do modelo organizacional do TCE-ES frente à sua estratégia.

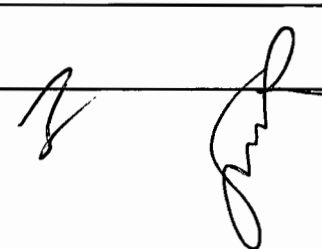
ESCUA AMPLIADA

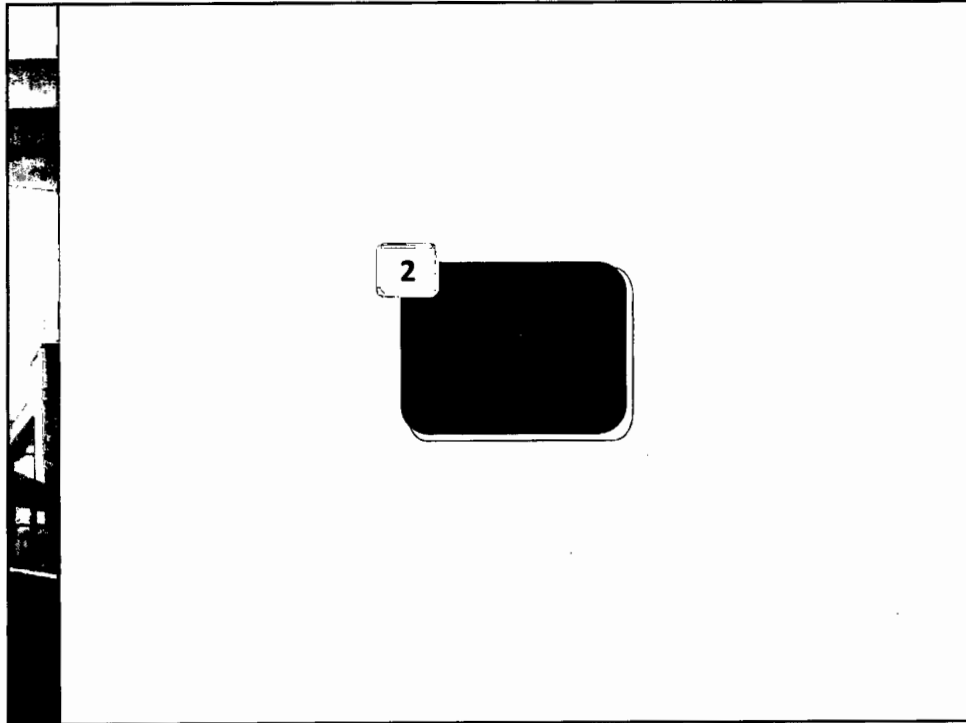
Resultados Esperados:

- Entendimento ampliado sobre o contexto e alinhamento de expectativas.
- Envolvimento do público-alvo no processo.
- Entendimento ampliado da demanda e Conhecimento da Organização.
- Metodologia validada, definição de escopo de trabalho e planejamento dos encontros revisado.
- Cronograma definido.
- Grupo técnico definido.

Carga Horária:

- 32hrs presenciais + 24hrs de *backoffice*





REFERÊNCIA CONCEITUAL

Por muito tempo, a gestão dos projetos das organizações esteve centrada na figura dos gerentes de projetos designados em função de sua vivência e experiência técnica bem-sucedida em determinadas áreas.

Contudo, em função da necessidade de tornar seus projetos mais estratégicos e eficazes, as organizações têm sido conduzidas progressivamente a mudar sua forma de gerenciá-los, aliado ao fato de que, em função de portfólios de projetos em que coexistem projetos dos mais diversos níveis de complexidade, a necessidade de práticas de gerenciamento tem demandado metodologias que implicam procedimentos, técnicas e ferramentas de gestão em nível corporativo.

Uma das soluções de sucesso para suprir essa necessidade são os **PMO – Project Management Office ou Escritório de Gerenciamento de Projetos**, cujo principal papel é permitir uma visão geral do portfólio de projetos e assegurar o suporte necessário ao sucesso na sua gestão, que vai do planejamento ao monitoramento dos projetos de uma organização.

Handwritten signature or initials.

REFERÊNCIA CONCEITUAL

O escritório de projetos contribui para o alinhamento dos objetivos dos projetos com os objetivos estratégicos da organização, além de contribuir com a aproximação da condução dos projetos e a alta direção.

O TCEES já avançou ao estruturar o Núcleo de Planejamento e Projetos – NPP. O núcleo foi constituído em 2012 com as seguintes atribuições:

- monitorar e controlar a gestão dos projetos;
- prestar consultoria interna;
- zelar pela regulamentação e padronização;
- promover a melhoria contínua;
- promover a gestão do conhecimento;
- elaborar, atualizar e publicar no portal do TCEES o Manual de Gestão de Projetos do Tribunal e os formulários pertinentes;
- publicar no portal do TCEES os demais documentos associados à metodologia de projetos e aos trabalhos desenvolvidos na área.

REFERÊNCIA CONCEITUAL

O TCEES inicia um novo ciclo estratégico e precisa de projetos aderentes aos objetivos estratégicos, executados com excelência e monitorados com consistência. Nesse sentido, é fundamental fortalecer e capacitar a equipe do NPP e demais servidores responsáveis por projetos estratégicos no TCEES visando o alcance dos objetivos estratégicos.

Essa capacitação será fundamental para que o plano estratégico extrapole sua função enquanto plano e seja de fato executado, guiando o Tribunal para saltos significativos em termos de sua estratégia e consequente cumprimento de seus compromissos com a sociedade.

FASE 1 – CAPACITAÇÃO DA EQUIPE

Resultados Esperados:

- Entendimento do papel do Escritório de Projetos no alcance dos objetivos estratégicos da organização.
- Conhecimentos sobre como elaborar e conduzir projetos.
- Proposição de um modelo de Escritório de Gestão de Projetos.
- Desenvolvimento de cultura de gerenciamento de projetos na organização.

Metodologia

- Aulas expositivas, com exercícios e dinâmicas.

Carga Horária:

- 24hrs presenciais + 12hrs de *backoffice*.

FASE 1 – CAPACITAÇÃO E WORKSHOP

Conteúdos:

- Como alinhar o Escritório de Projetos aos objetivos estratégicos da instituição
- Estrutura e funções de um Escritório de Projetos
 - Proposição de um modelo de Escritório de Gestão de Projetos alinhado ao PE 2016-2020.
- Gestão de resultados do Escritório de Projetos
- Definindo objetivos, indicadores e métricas de desempenho para o Escritório de Projetos
- Planejamento e Desenvolvimento de Projetos:
 - Gestão de Escopo
 - Gestão de Prazos
 - Gestão de Custo
 - Gestão da Qualidade
 - Gestão de Aquisições
 - Gestão de Risco
 - Gestão da Comunicação
 - Gestão de Pessoas

FASE 2 – ACOMPANHAMENTO DE 3 REUNIÕES

Essa etapa tem por objetivo a análise conjunta do andamento dos projetos.

Além das análises conduzidas durante tais encontros, essas reuniões servirão como fóruns de troca de experiência, com exposição de casos de sucesso e insucesso, melhores práticas etc. A FDC irá apoiar metodologicamente no processo de condução das reuniões.

Metodologia

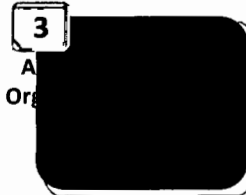
- ① Apoio na preparação do material das reuniões (16hrs).
- ① Análise prévia das informações necessárias com a equipe do Escritório de Projetos (8hrs – somente para a primeira reunião).
- ① Reuniões mensais de gestão de projetos com a presença da FDC (24hrs).

Resultados Esperados

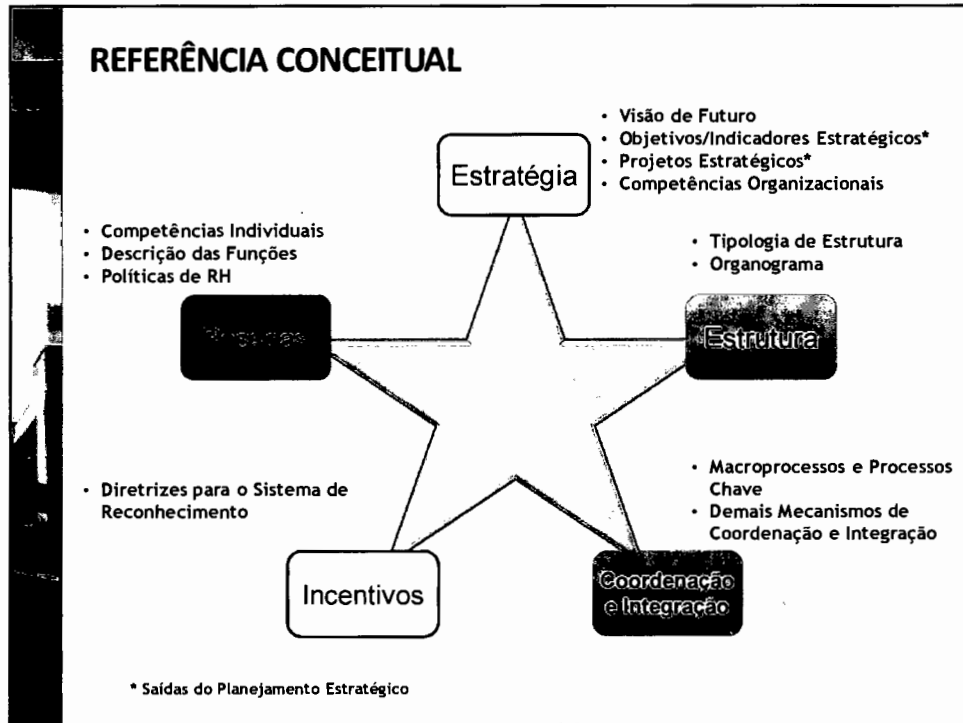
- ① Melhoria da performance das reuniões de acompanhamento: análise prévia pelos envolvidos, tratamento das causas, foco em ações de melhoria.

Carga Horária

- ① 48hrs presenciais + 12hrs de BO



[Handwritten signatures and initials]



FASE 1 – ALINHAMENTO CONCEITUAL E DEFINIÇÃO DE ESCOPO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

Objetivos:

- Capacitar os participantes na análise crítica do alinhamento das dimensões do modelo organizacional: Estratégia, Estrutura, Coordenação e Integração, Pessoas e Incentivos.
- Projetar o alinhamento do Modelo Organizacional do TCE-ES para 2020 e definir suas implicações para o escopo e para o “não-escopo” dos projetos estabelecidos no Planejamento Estratégico.
- Definir a sistemática de acompanhamento pelo NPP (em paralelo à Etapa 2).

Metodologia:

- Workshop com os Conselheiros e Responsáveis pelos Projetos.



FASE 1 – ALINHAMENTO CONCEITUAL E DEFINIÇÃO DE ESCOPO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

Resultados Esperados:

- Envolvimento do público-alvo no processo estratégico.
- Interpretação crítica do alinhamento das dimensões do modelo organizacional.
- Diretrizes para o escopo e não-escopo dos projetos estratégicos definidas.
- Metodologia de acompanhamento dos projetos estratégicos estabelecida (em paralelo à Etapa 2).

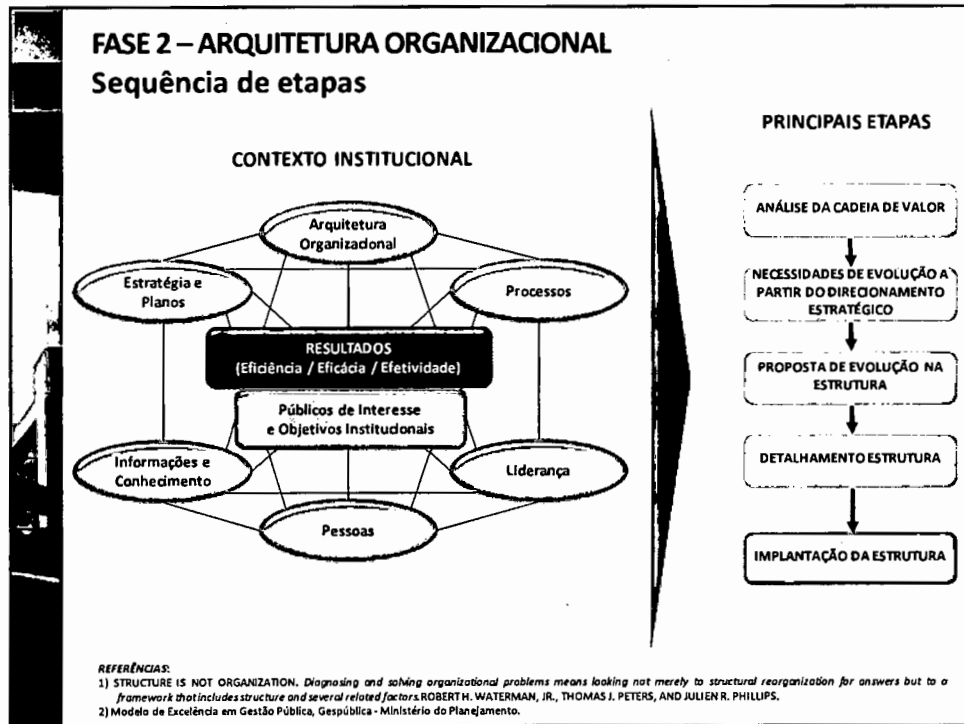
Carga Horária:

- 24hrs presenciais + 12hrs de backoffice.

FASE 2 – ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

Objetivos:

- Definir evoluções na estrutura organizacional do TCE-ES, com os seguintes elementos:
 - Organograma Funcional (até o nível de Gerência);
 - Especificação de cada Função, contendo:
 - Missão;
 - Atribuições, Responsabilidades e Obrigações;
 - Indicadores de desempenho;
 - Competências Funcionais.



FASE 2 – ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

Metodologia:

ETAPA	DESCRIÇÃO DA ETAPA E METODOLOGIA DE TRABALHO	PRINCIPAIS PRODUTOS DA ETAPA	CH PRES.	CH BO
1. Análise da Cadeia de Valor TCE-ES	Análise da Cadeia de Valor TCE-ES, diagnóstico da estrutura atual e definição das premissas para aprimoramento da estrutura. Metodologia: • Análise da cadeia de valor TCE-ES e seus Processos Críticos. Diagnóstico da estrutura atual.	• Cadeia de Valor do TCE-ES mapeada; • Avaliação da estrutura atual e identificação de premissas e pontos de evolução.	40hrs	20hrs
2. Benchmarking	Benchmarking em TC's Metodologia: • Visita a 2 instituições para análise e levantamento de informações relevantes para o projeto. • Sugere-se não só o levantamento de questões relacionadas à estrutura mas também a política de gestão de pessoas e outras questões de interesse do TCE-ES. • Consolidação e compartilhamento em workshop (8hrs)	• Informações estruturadas e consolidadas para serem apresentadas como insumos para as discussões dos workshops nas etapas posteriores. • Compartilhamento do benchmarking	40hrs	32hrs
3. Propostas de Evolução da Estrutura	Elaboração da proposta de evolução na estrutura organizacional do TCE-ES; a ser apresentada aos Conselheiros e Grupo Técnico. Metodologia: • Reuniões de trabalho para definição da proposta de evolução da estrutura organizacional do TCE-ES.	• Premissas para melhorias na estrutura organizacional; • Proposta de aprimoramento da estrutura organizacional (organograma até o nível de Gerências).	40hrs	28hrs

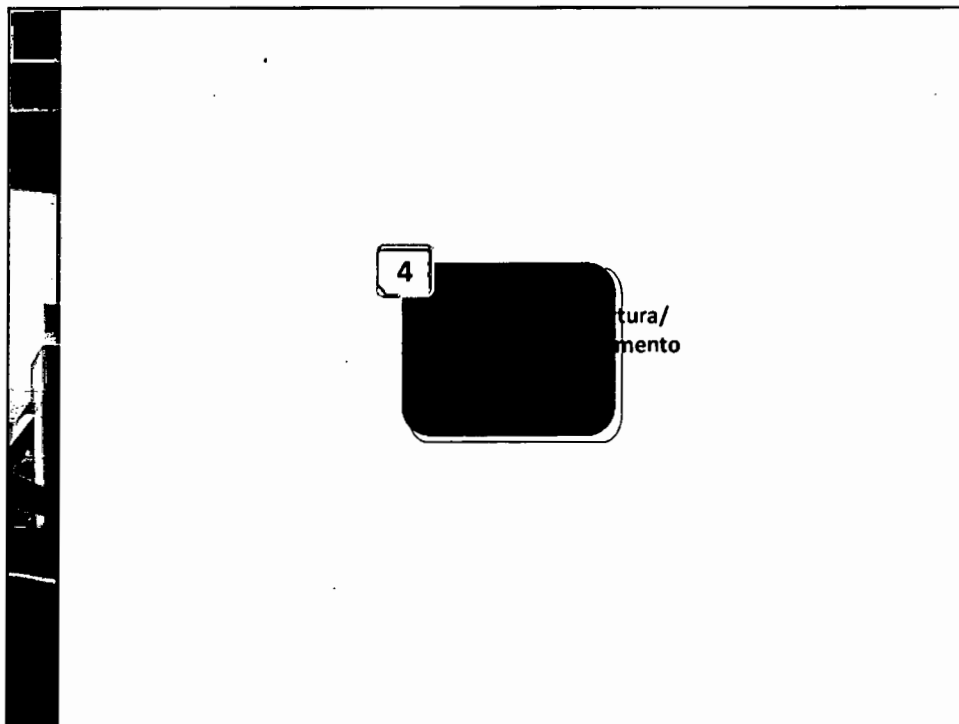


[Handwritten signatures and initials]

FASE 2 – ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

Metodologia:

ETAPA	DESCRIÇÃO DA ETAPA E METODOLOGIA DE TRABALHO	PRINCIPAIS PRODUTOS DA ETAPA	CH PRES.	CH BO
4. Validação da proposta	Avaliação e validação da proposta da estrutura pelos Conselheiros e Grupo Técnico. Metodologia: • Reunião para avaliação e validação das premissas e da proposta de estrutura organizacional, com os Conselheiros e Grupo Técnico.	<ul style="list-style-type: none"> Proposta de organograma avaliado e validado pelos Conselheiros e Grupo Técnico do TCE-ES. 	8hrs	
5. Detalhamento da Nova Estrutura	Detalhamento da Estrutura Organizacional Metodologia: • Reuniões para definição das atribuições de cada função da estrutura organizacional. Atividade interna da Equipe TCE-ES para detalhamento das atribuições, responsabilidades, obrigações, competências propostas de indicadores de desempenho e funcionais.	<ul style="list-style-type: none"> Organograma definido (até nível de Secretaria e Núcleos). Atribuições das funções representadas no organograma definidas. Plano de implantação da estrutura 	40hrs	32hrs
6. Validação e Aprovação	Avaliação e validação do Detalhamento da estrutura pelos Conselheiros e Grupo Técnico. Metodologia: • Reunião para avaliação e validação das especificações das funções da estrutura organizacional do TCE-ES e do plano de implantação com os Conselheiros e Grupo Técnico.	<ul style="list-style-type: none"> Proposta de organograma com as atribuições das funções e plano de implantação avaliados e validados pelos Conselheiros e Grupo Técnico. 	8hrs	
CARGA HORÁRIA PRESENCIAL TOTAL			176hrs	112hrs



[Handwritten signatures and scribbles]



REFERÊNCIA CONCEITUAL

Os principais conceitos que embasam esta proposta são **competências organizacionais** e **competências individuais**.

Competências organizacionais

Uma maneira de se definir competências organizacionais é como um conjunto de recursos coordenados, que geram valor à organização, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave a seu sucesso. Nessa definição, recurso pode ser entendido como algo que a organização possui, ou "tem acesso a".

As competências organizacionais representam **focos de recursos prioritários** que uma organização deve monitorar e desenvolver para **implantar com sucesso suas estratégias**.

Isso significa que uma organização deve investir em recursos alinhados às competências organizacionais. Nessa ótica, as competências dos indivíduos podem ser consideradas recursos valiosos para viabilizar competências organizacionais.

CONCEITO DE COMPETÊNCIAS



REFERÊNCIA CONCEITUAL

Competências individuais

Competências individuais são o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica em seu contexto profissional, de forma a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Nesse sentido, a competência individual tem duas dimensões: a **dimensão de entrada**, que são as **capacidades** representadas pelos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores (CHAV) que a pessoa necessita para uma atuação competente, e a **dimensão de entrega**, a aplicação das capacidades no contexto profissional, ou seja, os resultados entregues pelo colaborador com seu trabalho. As capacidades podem ser:

- **Conhecimentos** referem-se aos dados e às informações que se recebe, armazena e resgata para interpretar fatos e situações. Podem ser identificados como respostas a questões como "o que conheço ou sei sobre"?
- **Habilidades** referem-se à proficiência para realizar operações físicas ou mentais, e são traduzidas pela expressão "sou capaz de"?
- **Atitudes** são "uma predisposição em relação a algo", podendo ser identificadas com questões como "estou disposto a"?
- **Valores** constituem concepções conscientes que orientam escolhas dos indivíduos. Profissionais de melhor desempenho tendem a ter seus valores pessoais alinhados aos valores corporativos.

REFERÊNCIA CONCEITUAL

No mapeamento, podem surgir competências comuns a todos os profissionais da organização, bem como competências técnicas, específicas a determinadas ocupações.

Além de específicas, de acordo com a carreira e área de atuação, é natural que as competências sejam requisitadas em um nível maior de sofisticação à medida que o profissional se desenvolve e ocupa posições de maior responsabilidade. Desta forma, o conceito de competência deve ser combinado às ideias de *trajetórias de carreira* e *níveis de complexidade* (ou *work levels*). Estes níveis podem e devem ser customizados à realidade de cada organização.

3	Comunica e gerencia áreas fora da própria experiência. Trabalha em equipe com outros gerentes funcionais e compete por recursos com base nas necessidades do negócio. Mescla estratégia funcional com estratégia geral do negócio.	Gerencia funcional
2	Seleciona pessoas para gestão, mede e fornece coaching e ensina além das suas funções e preocupa-se com as questões estratégicas.	Gerencia gerentes
1	Planeja, preenche vagas, distribui o trabalho, motiva, faz coaching e avalia o trabalho dos outros.	Gerencia outros

REFERÊNCIA CONCEITUAL

Combinando as ideias de entrega e capacidade às de níveis de complexidade e carreira, o mapeamento prevê a definição de entregas e capacidades por *nível de complexidade*.

Da mesma forma, as competências podem ser definidas para outras áreas e carreiras.

Tanto entregas quanto capacidades podem e devem ser avaliadas com o uso de instrumentos derivados destes conceitos. A aplicação sistemática de instrumentos para avaliação destas duas dimensões prevê informações importantes para gerenciar pessoas.

Estabelecer e avaliar competências é importante para orientar o desenvolvimento dos profissionais, políticas de recrutamento e seleção, carreira e promoção. Por exemplo, na realização de um concurso, o Modelo fornece as competências críticas ao exercício da função. Para treinamento, o Modelo mostra a direção em que desenvolver o profissional. O Modelo ajuda decisões em carreira e promoção, na medida em que mostra às pessoas os desafios crescentes em sua carreira.

FASE 1 - MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Objetivo:

- Identificação das competências e valores do TCE-ES para responder ao momento da instituição, sua ideologia e objetos/metapas.

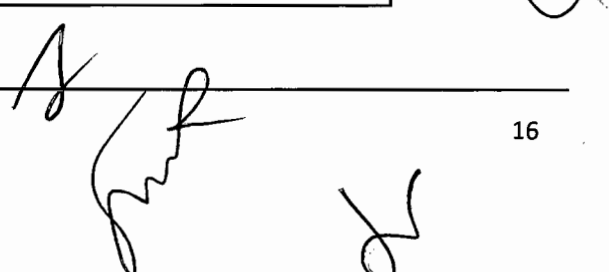
Metodologia:

1. Elaboração da 1ª versão das competências organizacionais com base na escuta ampliada. Alinhamento à distância com o RH e Grupo Técnico – videoconferência, skype (8hrs em backoffice).
2. Workshop 1 - Realização de nivelamento conceitual e apresentação da proposta inicial de competências organizacionais para discussão e consolidação em equipe (16hrs)

FASE 1 - MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Metodologia (cont.):

3. Consolidações - Trabalho de backoffice para realização de ajustes nas competências organizacionais a partir das contribuições do Workshop I. Validação, à distância, da proposta de competências ajustada pós-workshop (8hrs backoffice)
4. Validação junto aos Conselheiros, RH e Grupo Técnico (8hrs)
5. Elaboração da 1ª versão das competências por eixo de carreira com base na escuta ampliada. Alinhamento à distância com o RH e Grupo Técnico – videoconferência, skype (16hrs em backoffice).
6. Workshop 2 - Realização de nivelamento conceitual e apresentação da proposta inicial de competências por eixo de carreira para discussão e consolidação em equipe (16hrs)



FASE 1 - MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Metodologia (cont.):

7. Consolidações - Trabalho de backoffice para realização de ajustes nas competências a partir das contribuições do Workshop 2. Validação, à distância, da proposta de competências ajustada pós-workshop (16hrs backoffice)
8. Validação junto aos Conselheiros, RH e Grupo Técnico (8hrs)
9. Desdobramento de Competências – Trabalho de backoffice para definição da matriz de complexidade, descrição das competências por nível de complexidade e preparação do workshop II (24hrs backoffice)
10. Workshop 3 - Validação das competências por nível de complexidade e lapidação para consolidação das mesmas pelo RH e Grupo Técnico. (16hrs)
11. Ajuste das competências; preparação do workshop de avaliação simulada e capacidades (16hrs backoffice).

FASE 1 - MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Metodologia (cont.):

12. Reunião com grupo de consulta (grupo ampliado com representantes dos servidores) - Apresentar projeto, conceitos, implicações e competências trabalhadas até o momento para um grupo amostral de colaboradores a fim de obter contribuições e facilitar implantação (8hrs)
13. Ajuste das competências e preparação para validação final com os Conselheiros, RH e Grupo Técnico (16hrs backoffice).
14. Apresentação Final para os Conselheiros, RH e Grupo Técnico (8hs).

Carga Horária:

- ◆ 80hrs presenciais + 104hrs de backoffice

FASE 2 - MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Premissas:

- ❖ A Avaliação de Desempenho deve estar atrelada às estratégias e competências do TCE-ES.
- ❖ A Avaliação de Desempenho não deve ser tratada como ferramenta, trata-se de um sistema integrado que propicia a renovação das práticas de liderança e gera um processo de aprendizagem na relação líder-liderado e desdobramentos na processo de gestão de pessoas.
- ❖ A transparência, disseminação, objetividade e confiabilidade das informações são fatores críticos de sucesso do processo e contribuem com a percepção de justiça.
- ❖ Os processos, metodologias e instrumentos adotados devem primar pela simplicidade e aplicabilidade de modo a facilitar sua inserção no dia-a-dia dos gestores.
- ❖ Deve caracterizar-se por dinamismo e sentido de evolução, incorporando modificações em função da maturidade do processo.

FASE 2 - MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Estruturação conjunta de um processo de Avaliação por Desempenho com os inputs do workshop e entrevistas realizados.

Metodologia:

- ❖ Definição da política, diretrizes e procedimentos da Avaliação de Desempenho. (4hrs)
- ❖ Definição dos formulários e definição da ferramenta ou Sistema. (4hrs)
- ❖ Capacitação da liderança para o processo de avaliação por desempenho. (24hrs)
 - ❖ Aportes conceituais da Avaliação de Desempenho
 - ❖ Diferença entre potencial e desempenho
 - ❖ Modelos de Avaliação de Desempenho
 - ❖ Papéis do avaliador
 - ❖ Comunicação e feedback
 - ❖ Capacitação no processo e na ferramenta.

FASE 2 - MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Resultados Esperados:

- ❖ Política de Avaliação de Desempenho definida e estruturada nos formulários.
- ❖ Liderança capacitada e apta para participação no processo.

Carga Horária:

- ❖ 32hrs presenciais + 40hrs *backoffice*.

FASE 3 – TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO

Estruturação das trilhas de desenvolvimento dos servidores do TCE-ES em função das competências mapeadas, Planejamento Estratégico e desafios.

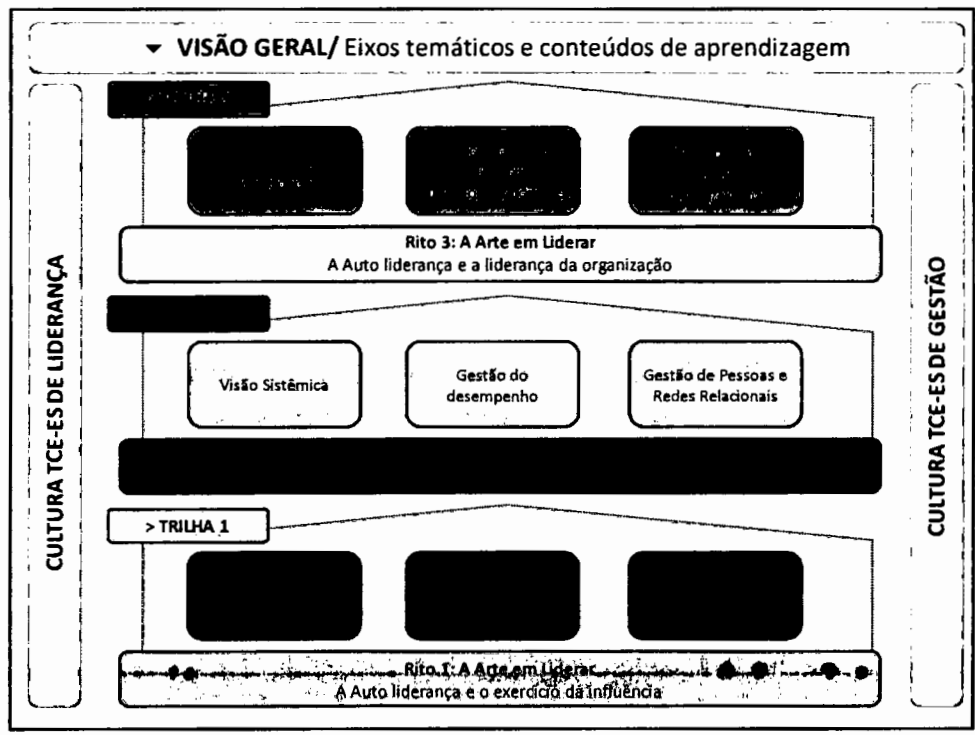
Metodologia:

- ❖ Estruturação das trilhas de desenvolvimento (32hrs em *backoffice*)
- ❖ Validação com o Grupo Técnico (8hrs)
- ❖ Incorporação das sugestões (8hrs em *backoffice*)
- ❖ Validação com os Conselheiros, RH e Grupo Técnico (8hrs)

Carga Horária:

- ❖ 16hrs presenciais + 40hrs de *backoffice*

Exemplo de trilha de desenvolvimento nos 2 slides a seguir:



Módulo II: Visão Sistêmica

Rito 2: A Arte em Liderar - A Auto liderança e a liderança de equipes

Objetivo

Desenvolver nos líderes uma compreensão das relações e complexidade existentes entre as relações preestabelecidas entre os indivíduos, grupos e organizações.

Conteúdos fundamentais

- Contextualizar as análises dentro do ambiente e elaborar a relação causa e efeito;
- O poder de análise e síntese para traduzir problemas complexos em formas simples;
- Conceito de coparticipação e corresponsabilidade;
- Alternativas para a resolução de problemas;
- O pensamento mecanicista *versus* o pensamento sistêmico.

Carga horária: 8 horas



[Handwritten signature]

FASE 4 – ALINHAMENTO

Alinhamento dos Subistemas de RH (Recrutamento e Seleção / Avaliação de Desempenho / Treinamento de Pessoal).

Metodologia:

- Workshop com o RH para fazer o alinhamento das frentes de trabalho (40hrs presenciais):
 - Competências
 - Avaliação de desempenho
 - Trilhas de desenvolvimento
 - Definição de diretrizes para integração futura com recrutamento e seleção
- Redação de documento com as Políticas e Procedimentos que fundamentarão as novas práticas de gestão de pessoas. (24hrs backoffice)
- Capacitação da equipe de RH para disseminar o projeto na primeira rodada de avaliação. (8hrs presenciais)

FASE 4 – ALINHAMENTO

Alinhamento dos Subistemas de RH (Recrutamento e Seleção / Avaliação de Desempenho / Treinamento de Pessoal).

Metodologia:

- Apoio na realização do primeiro ciclo de avaliação. (24hrs presenciais)
- Apresentação dos resultados para os Conselheiros, RH e Grupo Técnico. (8hrs presenciais)
- Elaboração de documento: competências e subistemas de RH (32hrs backoffice).

Carga Horária:

- 80hrs presenciais + 56hrs de backoffice



CARGA HORÁRIA TOTAL

Etapas	Fases	CH Presencial	CH BO	CH Total
Lançamento		4	8	12
Escuta Ampliada		32	24	56
Sistemática de Acompanhamento dos Projetos Estratégicos	Fase 1 - Capacitação da Equipe	24	12	36
	Fase 2 - Acompanhamento de 3 reuniões	48	12	60
Arquitetura Organizacional	Fase 1 - Alinhamento conceitual e Definição do Escopo dos Projetos Estratégicos	24	12	36
	Fase 2 - Arquitetura Organizacional	176	112	288
Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas	Fase 1 - Mapeamento de Competências	80	104	184
	Fase 2 - Modelo de Avaliação de Desempenho	32	40	72
	Fase 3 - Trilhas de Desenvolvimento	16	40	56
	Fase 4 - Alinhamento	80	56	136
TOTAL		516	420	936

Em algumas etapas participarão dois professores simultaneamente.

CARGA HORÁRIA REALIZADA FORA DO TCEES (HOTEL)

Etapas	Fases	CH Hotel
Lançamento		
Escuta Ampliada		
Sistemática de Acompanhamento dos Projetos Estratégicos	Fase 1 - Capacitação da Equipe	
	Fase 2 - Acompanhamento de 3 reuniões	
Arquitetura Organizacional	Fase 1 - Alinhamento conceitual e Definição do Escopo dos Projetos Estratégicos	24
	Fase 2 - Arquitetura Organizacional	16
Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas	Fase 1 - Mapeamento de Competências	24
	Fase 2 - Modelo de Avaliação de Desempenho	
	Fase 3 - Trilhas de Desenvolvimento	8
	Fase 4 - Alinhamento	8
TOTAL		80

PRODUTOS

Etapas	Fases	Produtos/Resultados Esperados
Lançamento		Conhecimento do projeto e os conceitos que permeiam Sensibilização e comprometimento dos envolvidos
Escuta Ampliada		Relatório contendo os principais pontos levantados nas entrevistas e análise de documentos
Sistemática de Acompanhamento dos Projetos Estratégicos	Fase 1 - Capacitação da Equipe	Equipe capacitada com entendimento ampliado sobre o papel do Escritório de Projetos e Gestão de Projetos
	Fase 2 - Acompanhamento de 3 reuniões	Melhoria da performance das reuniões de acompanhamento e relatório contendo os principais gaps a serem desenvolvidos
Arquitetura Organizacional	Fase 1 - Alinhamento conceitual e Definição do Escopo dos Projetos Estratégicos	Engajamento de pessoas-chave no processo de melhoria da gestão do TCE, entendimento ampliado das dimensões do modelo organizacional, escopo e metodologia de acompanhamento dos Projetos Estratégicos definidos
	Fase 2 - Arquitetura Organizacional	Estrutura revisada, proposta de adequação se for o caso, definição das atribuições de cada área
Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas	Fase 1 - Mapeamento de Competências	Competências organizacionais e por eixo de carreiras definidas (conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o alcance dos resultados do TCEES)
	Fase 2 - Modelo de Avaliação de Desempenho	Política de Avaliação de Desempenho definida e estruturada nos formulários. Para cada conhecimento, detalhamento das competências necessárias para medir as competências com respectiva escala de pontuação para proceder a avaliação de desempenho individual. Liderança capacitada para realização do processo.
	Fase 3 - Trilhas de Desenvolvimento	Trilhas de desenvolvimento definidas a partir das competências
	Fase 4 - Alinhamento	Relatório de alinhamento do modelo organizacional proposta à estratégia definida no planejamento 2020

INVESTIMENTO

O valor do investimento para a realização do programa é de R\$ 1.398.760,00 (hum milhão, trezentos e noventa e oito mil e setecentos e sessenta reais).

CONDIÇÃO DE PAGAMENTO:

Após realização de cada fase conforme detalhado a seguir.

INVESTIMENTO

ETAPA	DETALHAMENTO	VALOR/FASE	VALOR/ETAPA
Lançamento		R\$ 127.060	127.060
Escuta Ampliada			
Sistemática de Acompanhamento dos Projetos Estratégicos	Fase 1 - Capacitação da Equipe	R\$ 53.502	142.673
	Fase 2 - Acompanhamento de 3 reuniões	R\$ 89.171	
Arquitetura Organizacional	Fase 1 - Alinhamento conceitual e Definição do Escopo dos Projetos Estratégicos	R\$ 56.296	506.665
	Fase 2 - Arquitetura Organizacional	R\$ 450.369	
Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas	Fase 1 - Mapeamento de Competências	R\$ 255.613	622.362
	Fase 2 - Modelo de Avaliação de Desempenho	R\$ 100.023	
	Fase 3 - Trilhas de Desenvolvimento	R\$ 77.795	
	Fase 4 - Alinhamento	R\$ 188.931	
TOTAL		1.398.760	1.398.760

INVESTIMENTO

Estão incluídas nesse montante as despesas referentes a:

- Planejamento, coordenação técnica e execução do Programa;
- Honorários dos profissionais da Fundação Dom Cabral que atuarem no Programa;
- Elaboração do material didático-instrucional a ser utilizado;
- Traslado aéreo e terrestre, hospedagem e alimentação da equipe técnica da Fundação Dom Cabral;



INVESTIMENTO

Não estão incluídas nesse montante as despesas referentes a:

- Traslado e almoço dos participantes do TCE-ES;
- *Coffee-break*, aluguel de equipamentos audiovisuais, como vídeo, computadores e periféricos, retroprojetor, projetor multimídia, etc. (com exceção dos 10 encontros de 8hrs realizados em hotel conforme detalhado no slide 40).

Essas despesas serão de responsabilidade do TCE-ES.

Esta tem validade de 60 dias a partir desta data.

Nova Lima, 16 de março de 2016.


Patrícia Lage Becker
Gerente de Projetos


Vinicius Freitas
Associado FDC


Iris Leite de Castro
Gerente Coordenadora de Programas Customizados

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

CAMPUS ALOYSIO FARIA Av. Princesa Diana, 700 Alpha/Ilha Laga dos Ingleses 34000-000 Nova Lima (MG) - Brasil Tel.: 55 (31) 3589-7200	UNIDADE BELO HORIZONTE Rua Bernardo Guimarães, 3071 Santo Agostinho 30140-083 Belo Horizonte (MG) - Brasil Tel.: 55 (31) 3299-9700	UNIDADE SÃO PAULO Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184, 15º andar Vila Olímpia 04548-004 - São Paulo (SP) - Brasil Tel.: 55 (11) 3513-4700	UNIDADE RIO DE JANEIRO Av. Almirante de Melo Franco, 290 2º andar - Leblon 22430-060 Rio de Janeiro (RJ) - Brasil Tel.: 55 (21) 3513-8500	www.fdc.org.br 4005 9200 (Capitais) 0800 941 9200 (Demais Localidades)
--	---	--	--	--



Assunto: Prestação de Contas Anual
Responsáveis: Carlos Roberto Rafael e Danilo José Tuffo Rodrigues

Exercício: 2014

À Secretaria Geral das Sessões,

Vistos, etc.

Diante dos indícios de irregularidades de que trata a Instrução Técnica Inicial nº ITI 210/2016 (fls. 89), com fulcro nos artigos 56, III e 63, I c/c o art. 142, §1º, da Lei Complementar nº 621/2012, artigo 157, II do Regimento Interno desta Corte de Contas e artigo 43 do Código de Processo Civil, **DECIDO:**

CITAR, o responsável: Sr. **Carlos Roberto Rafael** – Diretor Geral da Superintendência dos Projetos de Polarização Industrial (período de: 01/01 a 02/09 e 03/10 a 31/12/2014), para que no **prazo de 30 (trinta) dias improrrogáveis** (art. 157, III do Regimento Interno desta Corte de Contas), preste os esclarecimentos que julgar pertinente, quanto aos indícios de irregularidades apontados na Instrução Técnica Inicial ITI 210/2016.

Determino o encaminhamento de cópia integral do Relatório Técnico Contábil nº 61/2016 e da Instrução Técnica Inicial nº 210/2016, para remessa ao interessado, juntamente com os Termos de Citação.

ADVERTÊNCIAS:

a) Não cabe recurso da decisão que determinar a **CITAÇÃO**, na forma do art. 153, inciso II, da Lei Complementar 621/2012.

b) Na forma do inciso I, do § 1º, do Artigo 64, da Lei Complementar 621/2012, a comunicação dos atos processuais ter-se-á como realizada quando confirmada por recibo assinado por pessoa encarregada de receber correspondência, ou, conforme o caso, por membro da família ou empregado do responsável ou do interessado.

As demais comunicações pós-citação serão feitas na forma do artigo 241 do Regimento Interno, ou seja, pelo Diário Oficial Eletrônico do Tribunal de Contas do Espírito Santo instituído pelo artigo 181 da Lei Complementar 621/2012 e regulamentado pela Resolução TC 262/2013.

d) Poderá o interessado exercer sua defesa por todos os meios em direito admitidos, e querendo exercer o direito de sustentação oral, deverão ser observados os requisitos do art. 327 do Regimento Interno do Tribunal de Contas quando do julgamento dos presentes autos, cuja data será publicada no Diário Oficial Eletrônico do Tribunal de Contas do Espírito Santo por meio da divulgação da pauta de julgamento na forma do art. 101 do mesmo diploma regimental, tudo em observância aos princípios constitucionais do devido processo legal, do contraditório, da ampla defesa, bem como da publicidade.

e) Para fins de aplicação do Artigo 87, do § 2º, da Lei Complementar 621/2012, os responsáveis deverão observar a necessidade de demonstração de boa-fé na prática de atos e/ou omissões reportadas na Instrução Técnica Inicial.

Ressalto que o não atendimento desta solicitação poderá implicar em sanção de multa, conforme disposição dos arts. 135, §2º, da LC 621/12 e 391, do Regimento Interno desta Corte de Contas.

Em, 28 de abril de 2016.

DOMINGOS AUGUSTO TAUFNER
Conselheiro Relator

Decisão Monocrática 00377/2016-3

Processo: 05498/2015-4

Origem: GAC - Domingos Taufner - Gabinete do Conselheiro Domingos Augusto Taufner

Data de criação: 28/04/2016 13:56

Jurisdicionado: Prefeitura Municipal de Cachoeiro de Itapemirim

Assunto: Prestação de Contas Anual

Responsáveis: Carlos Roberto Castiglione

À Secretaria Geral das Sessões,

Vistos, etc.

Diante dos indícios de irregularidades de que trata a Instrução Técnica Inicial nº ITI 207/2016 (fls. 75), com fulcro nos artigos 56, II e 63, I c/c o art. 142, §1º, da Lei Complementar nº 621/2012, **DECIDO:**

CITAR, o responsável: Sr. **Carlos Roberto Castiglione Dias** – Chefe do Poder Executivo Municipal, para que no **prazo de 30 (trinta) dias improrrogáveis** (art. 157, III do Regimento Interno desta Corte de Contas), preste os esclarecimentos que julgar pertinente, quanto aos indícios de irregularidades apontados na Instrução Técnica Inicial ITI 207/2016.

Determino o encaminhamento de cópia integral do Relatório Técnico Contábil - RTC nº 128/2016 e da Instrução Técnica Inicial nº 207/2016, para remessa ao interessado, juntamente com os Termos de Citação.

ADVERTÊNCIAS:

a) Não cabe recurso da decisão que determinar a **CITAÇÃO**, na

forma do art. 153, inciso II, da Lei Complementar 621/2012.

b) Na forma do inciso I, do § 1º, do Artigo 64, da Lei Complementar 621/2012, a comunicação dos atos processuais ter-se-á como realizada quando confirmada por recibo assinado por pessoa encarregada de receber correspondência, ou, conforme o caso, por membro da família ou empregado do responsável ou do interessado.

c) As demais comunicações pós-citação serão feitas na forma do artigo 241 do Regimento Interno, ou seja, pelo Diário Oficial Eletrônico do Tribunal de Contas do Espírito Santo instituído pelo artigo 181 da Lei Complementar 621/2012 e regulamentado pela Resolução TC 262/2013.

d) Poderá o interessado exercer sua defesa por todos os meios em direito admitidos, e querendo exercer o direito de sustentação oral, deverão ser observados os requisitos do art. 327 do Regimento Interno do Tribunal de Contas quando do julgamento dos presentes autos, cuja data será publicada no Diário Oficial Eletrônico do Tribunal de Contas do Espírito Santo por meio da divulgação da pauta de julgamento na forma do art. 101 do mesmo diploma regimental, tudo em observância aos princípios constitucionais do devido processo legal, do contraditório, da ampla defesa, bem como da publicidade.

Em, 28 de abril de 2016.

DOMINGOS AUGUSTO TAUFNER
Conselheiro Relator

ATOS DA PRESIDÊNCIA

Contrato nº 014/2016

Processo TC-2072/2016

CONTRATANTE: Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo.

CONTRATADA: Fundação Dom Cabral.

OBJETO: Contratação de instituição especializada em assessoria técnica para aprimoramento da gestão estratégica do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo.

VALOR GLOBAL: R\$ 1.398.760,00 (hum milhão, trezentos e noventa e oito mil e setecentos e sessenta reais).

VIGÊNCIA: Até 31 de dezembro de 2017.

DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA:

Ação: 1013

Elemento de Despesa: 3.3.90.35

Vitória, 28 de abril de 2016.

Conselheiro SÉRGIO ABOUDIB FERREIRA PINTO
Presidente

ATOS DA DIRETORIA GERAL DE SECRETARIA

ATO DGS Nº 021/2016

Designar servidores para fiscalização de contratos administrativos do TCEES.

O DIRETOR-GERAL DE SECRETARIA DO TRIBUNAL CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 46 do Regimento Interno deste Tribunal e, tendo em vista o art. 67 da Lei 8666/93, como também o que consta no item 2.3.1 do capítulo 1, da Norma Interna SCT - 02/2013, aprovada pela Portaria N nº 076, de 12 de dezembro de 2013;

RESOLVE:

Art. 1º Designar servidores para fiscalização de contratos administrativos, em vigor no exercício de 2016, conforme consta no anexo I.

Art. 2º Este ato entra em vigor na data de sua publicação.

Vitória, 28 de abril de 2016.

FABIANO VALLE BARROS
Diretor-Geral de Secretaria

Anexo I

Processo	Objeto Resumido	Contrato/Ano	Fornecedor	Setor	Fiscal Titular	Fiscal Adjunto
1502/2016	Fornecimento de Materiais Gráficos	012/2016	Departamento de Imprensa Oficial	SAD	Camila Mara Ribeiro Lima	Jaqueline A. B. Luninges
13664/2015	Contratação de Profissional Regência do Coral	004/2016	Cláudio Modesto dos Reis	ASCOM	José Luiz Gobbi Fraga	Clarisse Scardua Dutra