Prefeitura Municipal de Araraquara

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025

De: Edson S. - SFP-SSLCC

Para: SFP-SSLCC - Subsecretaria de Licitações, Compras e Contratos - A/C Edson S.

Data: 22/05/2025 às 14:41:37

Setores envolvidos:

PGM, SADM, SFP, SFP-SSPO, SFP-SSLCC, PGM-SUB-ADM, PGM-SUB-EST, SFP-SSLCC-DCOMP, SFP-SSLCC-DLIC

Contratação de Consultoria

SEGUE DOCUMENTAÇÃO DIGITALIZADA DA PROPOSTA TÉCNICA DA EMPRESA PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA.

_

Edson Santos da Silva
Subsecretaria de Compras, Licitações e Contratos

Anexos:
PROPOSTA_TECNICA_CP003_2025.pdf

PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA

PREFEITURA MUNICIPAL DE ARARAQUARA

CONCORRÊNCIA PRESENCIAL PÚBLICA Nº 003/2025

****** PREFEITURA DO MUNICIPIO DE ARARAQUARA *******
14:42 12/05/2025 019289 SEC. ADMINIST. DIV. COMPRAS/LICITACOES

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 793/1215

Correios

13/05/25

Envelope Me

Propostas Com

Plano

IBGE PE

Não Foc

10:05h 21/05/25

10:06 21/05/25

10:05h 21/05/25

10:05h 21/05/2025

10:05h 21/05/2025

DESTINATÁRIO / Recipi

ENDEREÇO / Address

CEP Zip

PLANGOV

PlanGov

Planejamento e Governo

PREFEITURA MUNICIPAL DE ARARAQUARA
CONCORRÊNCIA PÚBLICA Nº 003/2025
PROCESSO LICITATÓRIO N.º 5348/2025

PROPOSTA TÉCNICA

OBJETO:

Contratação de empresa especializada para a prestação de serviços profissionais, por meio de equipe técnica especializada na capacitação e orientação de dirigentes e servidores na programação e desenvolvimento de processos de direcionamento e planejamento estratégico e monitoramento da avaliação da gestão pública por resultados, visando melhorar a qualidade na tomada de decisões e prestação de serviços da Administração Municipal, de acordo com os objetivos e metas definidos no Plano de Governo e com as Peças Planejamento (PPA/LDO/LOA)

Araraquara, 13 de maio de 2025

PLANGOV

Mogi das Cruzes/SP, 13 de maio de 2025

À COMISSÃO DE LICITAÇÃO
Prefeitura Municipal da Araraquara,
Paço Municipal, Rua São Bento, 840-Centro
Araraquara - São Paulo,
CEP: 14.801.901

Ref.: Concorrência Presencial N.º 003/2025
Processo Licitatório N.º 5348/2025

Objeto: Contratação de empresa especializada para a prestação de serviços profissionais, por meio de equipe técnica especializada na capacitação e orientação de dirigentes e servidores na programação e desenvolvimento de processos de direcionamento e planejamento estratégico e monitoramento da avaliação da gestão pública por resultados, visando melhorar a qualidade na tomada de decisões e prestação de serviços da Administração Municipal, de acordo com os objetivos e metas definidos no Plano de Governo e com as Peças Planejamento (PPA/LDO/LOA).

Prezados Senhores,

Em cumprimento ao disposto no item 12 do Edital de Licitação da Concorrência Pública N.º 003/2025 e do Processo Licitatório N.º 5348/2025, apresentamos, por meio desta, nossa proposta técnica para a execução do objeto da licitação em referência.

Atenciosamente,

PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA
CNPJ: 16.667.675/0001-29
KARIN CRISTINA MAGALHÃES DA SILVA SOUSA
Representante Legal

PLANGOV

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO 4
2. OBJETIVOS DA PROPOSTA 6
   2.1. Objetivo Geral 6
   2.2. Objetivos Específicos 6
3. FERRAMENTAS CONCEITUAIS E METODOLÓGICAS (FC) 9
   3.1 Fundamentação conceitual e metodológica sobre o desenho do Plano Estratégico do Governo Municipal e do Plano Plurianual 2026-2029 14
   3.2 Fundamentação conceitual e metodológica sobre o desenho de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados 50
   3.3 Fundamentação conceitual e metodológica sobre a Escola Municipal de Governo 75
4. PLANO DE TRABALHO (PT) 97
   4.1 Plano de Trabalho para realizar as atividades de treinamento e suporte técnico especializado voltadas ao desenvolvimento dos serviços e etapas relacionados com o Plano Estratégico do Governo Municipal e o Plano Plurianual 2026-2029 98
   4.2 Plano de Trabalho para realizar as atividades de treinamento e consultoria técnica especializada voltadas ao desenho de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados 104
   4.3 Plano de Trabalho para realizar as atividades de treinamento e consultoria técnica especializada voltadas ao fortalecimento da Escola Municipal de Governo 111
5. CRONOGRAMA DE TRABALHO 118
6. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DA EQUIPE TÉCNICA DE TRABALHO (ET) 120
   6.1 Experiência do Diretor Técnico (DT) 120
   6.2 Experiência do Consultor em Planejamento e Direção Pública (CP) 128
   6.3 Experiência do Coordenador Administrativo do Projeto 134
   6.4 Anexos 137

PLANGOV

1. APRESENTAÇÃO

Conforme as exigências do item 12 e do Anexo IV do Edital do Processo Licitatório N.º 5348/2025, apresentamos a seguir a proposta técnica da empresa Plangov, detalhando os fundamentos conceituais e metodológicos, o plano de trabalho, o cronograma da execução do plano de trabalho, a equipe técnica e demais elementos essenciais para a execução do objeto da licitação.

Para alcançar os objetivos de modernização institucional estabelecidos no Edital, a Plangov adotará um conjunto de ferramentas conceituais e metodológicas fundamentadas nas ciências e técnicas de governo, desenvolvidas pela Equipe Técnica da empresa, com base nos trabalhos dos autores Carlos Matus e Yehezkel Dror. Especificamente, essas ferramentas incluem os sistemas de direção e planejamento estratégico público e o monitoramento e avaliação da gestão por resultados. Além disso, serão incorporadas as melhores práticas na implantação e funcionamento de escolas de governo municipais, alinhadas a concepções modernas que respondem aos desafios e complexidades dos processos de governo no século XXI.

Também é importante destacar que, conforme as exigências do Edital, a metodologia de trabalho aplicada às atividades de capacitação e orientação propostas pela Plangov assegura a participação ativa da Alta Direção e dos funcionários da Prefeitura Municipal diretamente envolvidos nos processos de direção e planejamento estratégico, monitoramento e avaliação da gestão por resultados, além da coordenação da Escola Municipal de Governo. A participação efetiva dos servidores públicos em todas as etapas de treinamento e consultoria é essencial, pois constitui um pilar fundamental para a transformação da cultura organizacional. A integração desses profissionais no processo fomenta mudanças sustentáveis na administração pública, promovendo práticas de trabalho mais eficientes, adaptáveis e alinhadas às necessidades contemporâneas da gestão pública.

Além disso, ao incentivar o engajamento contínuo e colaborativo dos servidores, fortalece-se a conscientização sobre a importância da modernização institucional, facilitando a adoção, aceitação e consolidação das novas práticas no cotidiano da Prefeitura. Esse envolvimento não apenas reforça o compromisso com os objetivos de modernização, mas também assegura a sustentabilidade e continuidade dos resultados alcançados, garantindo que as transformações implementadas se tornem parte integrante das rotinas de gestão dos dirigentes e funcionários da Prefeitura Municipal de Araraquara.

Em conformidade com as exigências do Anexo IV do Edital do Processo Licitatório, este documento está estruturado em quatro partes. Na primeira parte, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da proposta. Na segunda parte, são descritas as ferramentas conceituais e metodológicas que fundamentarão a formulação do Plano Estratégico do Governo Municipal e do Plano Plurianual 2026-2029, além do desenho de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados e do fortalecimento da Escola Municipal de Governo. A terceira parte, conforme os enfoques conceituais e metodológicos propostos pela Plangov, apresenta o plano de trabalho, detalhando cada uma das etapas dos serviços técnicos especializados de treinamento e suporte definidos no Edital. Em seguida, é apresentado o cronograma de execução correspondente, que visa assegurar o cumprimento do plano de trabalho.

Por fim, a quarta e última parte apresenta as informações sobre a qualificação da Equipe Técnica de Trabalho proposta pela empresa, com destaque para sua experiência profissional na coordenação, direção e implementação de processos de assessoria e treinamento voltados à modernização institucional de organizações públicas, conforme as exigências do Edital.

Dessa forma, esta proposta técnica visa atender integralmente ao objeto definido na licitação, aplicando abordagens e metodologias inovadoras voltadas ao setor público. O objetivo é fortalecer as capacidades institucionais e impulsionar a modernização da Administração Municipal de Araraquara, garantindo maior eficiência, transparência e efetividade nas áreas contempladas no processo licitatório.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 799/1215

2. OBJETIVOS DA PROPOSTA

2.1. Objetivo Geral

Fortalecer a capacidade institucional da Administração Municipal, aprimorando as competências de dirigentes e servidores no direcionamento e planejamento estratégico do governo, no monitoramento e avaliação da gestão pública por resultados e no fortalecimento da missão institucional da Escola Municipal de Governo, visando qualificar a tomada de decisões e aprimorar a prestação de serviços públicos, assegurando maior eficiência, transparência e efetividade na gestão municipal, em conformidade com os objetivos e metas do Plano de Governo e as Peças de Planejamento (PPA, LDO e LOA).

2.2. Objetivos Específicos

a) Assegurar o alinhamento estratégico, a transparência e a eficácia na gestão pública municipal por meio da programação e realização de serviços especializados de treinamento e suporte para o desenho do Plano Estratégico do Governo Municipal e do Plano Plurianual (PPA) 2026-2029, em conformidade com as orientações do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e os compromissos estabelecidos no Plano de Governo da atual Administração.

Para o cumprimento deste objetivo, e de acordo com o enfoque metodológico proposto pela Plangov, a elaboração do Plano Estratégico e do PPA será conduzida com a aplicação de ferramentas modernas de planejamento estratégico público, assegurando uma abordagem estruturada e orientada a resultados. Esse processo será realizado em conformidade com as diretrizes do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, garantindo que a gestão municipal atenda aos princípios de legalidade, eficiência e transparência na alocação de recursos e na execução de programas.

Além disso, será assegurada a coerência entre os compromissos estabelecidos no Plano de Governo da atual Administração e as ações planejadas, permitindo que os resultados da gestão municipal reflitam as prioridades e necessidades da sociedade araraquarense. Esse alinhamento estratégico é essencial para a efetividade das políticas públicas, garantindo que os investimentos e iniciativas da Administração sejam direcionados para as demandas mais relevantes da população.

Os serviços de treinamento e suporte técnico desempenharão um papel fundamental na capacitação dos servidores responsáveis pela formulação e

implementação dos programas definidos no PPA 2026-2029, assegurando que o processo de planejamento seja participativo, técnico e alinhado às melhores práticas da gestão pública moderna. Dessa forma, busca-se fortalecer a capacidade institucional da Administração Municipal, promovendo uma gestão mais integrada, eficiente e voltada para resultados concretos e mensuráveis.

b) Melhorar os processos de acompanhamento, correção e atualização contínua dos planos e programas institucionais, assegurando o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no Plano de Governo, por meio da programação e execução de serviços técnicos especializados de treinamento e suporte para o desenho de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados.

Para viabilizar esse objetivo, os serviços técnicos especializados de treinamento e suporte, conduzidos pela Equipe Técnica da Plangov, serão fundamentados na aplicação de ferramentas robustas de monitoramento e avaliação da gestão institucional. Essas ferramentas permitirão que a Equipe de Governo acompanhe de forma objetiva e oportuna a evolução da administração municipal, verificando o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos nos programas, projetos e ações previstos no Plano Estratégico de Governo.

Nesse contexto, será priorizada a criação de um sistema de prestação de contas por desempenho, garantindo que a Equipe de Governo seja submetida a avaliações sistemáticas e periódicas de sua gestão. Esse processo terá como referência os objetivos e metas previamente definidos no Plano de Governo e nos programas do PPA, promovendo maior transparência, controle e responsabilidade dentro da administração municipal.

Além de viabilizar ajustes e correções estratégicas ao longo do ciclo de gestão, esse instrumento fortalecerá o princípio da responsabilização individual e coletiva pelo desempenho da administração, assegurando que as ações do governo sejam continuamente monitoradas, avaliadas e aprimoradas. Dessa forma, busca-se garantir que a tomada de decisão seja orientada por dados e evidências, possibilitando maior eficácia na execução das políticas públicas e assegurando que os recursos municipais sejam aplicados de maneira eficiente e alinhada às reais necessidades da população.

c) Ampliar a capacidade de governo e gestão das lideranças, agentes, servidores públicos e atores sociais e comunitários de Araraquara, contribuindo para uma administração pública mais qualificada, eficiente e alinhada às demandas locais, por meio da programação e realização de serviços especializados de treinamento e suporte voltados ao fortalecimento da Escola Municipal de Governo, assegurando o cumprimento eficaz de sua missão institucional.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 801/1215

PLANGOV

O fortalecimento da Escola Municipal de Governo tem como objetivo criar um ambiente permanente de aprendizado e inovação na gestão pública, oferecendo formação continuada em áreas estratégicas para a administração municipal. Dentre das áreas prioritárias, destacam-se:

- Direção e planejamento estratégico;
- Monitoramento e avaliação por resultados;
- Formulação e avaliação de políticas públicas municipais;
- Gestão administrativa, financeira e jurídica;
- Formulação, controle e avaliação de programas e projetos;
- Organização dos serviços públicos municipais;
- Uso de ferramentas tecnológicas para tomada de decisão e inovação no setor público;
- Participação e controle social.

A capacitação nessas áreas contribuirá para o desenvolvimento de um serviço público mais eficiente, transparente e orientado para resultados, promovendo a profissionalização da administração municipal e garantindo maior efetividade na implementação das políticas públicas.

Além disso, a iniciativa busca ampliar a participação de lideranças locais, agentes comunitários e demais atores sociais no processo de formulação e execução de políticas públicas, fortalecendo um modelo de governança mais democrático e participativo. Essa abordagem permitirá estreitar o vínculo entre a administração municipal e a sociedade civil, garantindo que as políticas públicas reflitam de maneira mais precisa as necessidades e expectativas da população.

A construção de um corpo técnico qualificado e engajado na administração municipal é essencial para consolidar os processos de planejamento, monitoramento e avaliação como práticas permanentes, assegurando a continuidade e sustentabilidade das ações governamentais. Dessa forma, a Escola Municipal de Governo se tornará um instrumento estratégico de modernização institucional, promovendo a excelência na gestão pública e elevando o nível da prestação de serviços à população.

PLANGOV

3. FERRAMENTAS CONCEITUAIS E METODOLÓGICAS (FC)

Conforme exigido no item 12.04 do Edital, apresentamos a seguir as ferramentas conceituais e metodológicas que fundamentarão a execução dos serviços de capacitação e orientação previstos no Objeto da Concorrência Pública nº 003/2025, a serem desenvolvidos pela Equipe Técnica da Plangov.

Cabe destacar, previamente, que conforme estabelece o subitem 12.05.01 do Edital, as metodologias de direção e planejamento estratégico, monitoramento e avaliação da gestão e da Escola de Governo, propostas pela Plangov, foram desenvolvidas especificamente para enfrentar a complexidade e os desafios característicos da gestão de organizações públicas. Essas metodologias foram amplamente testadas e aplicadas com sucesso em diversos processos de assessoria, consultoria e capacitação, conduzidos por membros da Equipe de Trabalho da empresa, tanto em contextos nacionais quanto internacionais.

Nessa direção, as ferramentas conceituais e metodológicas utilizadas pela Plangov diferenciam-se significativamente dos métodos empregados no setor privado, pois adotam conceitos e abordagens específicos para o contexto público. A gestão e o planejamento no setor público devem priorizar valores como solidariedade, equidade e inclusão social, garantindo que a administração pública atue na mitigação de problemas estruturais da sociedade, tais como desigualdades socioeconômicas, degradação ambiental, baixos índices de renda, aumento do desemprego e crescimento da criminalidade.

Por outro lado, a gestão privada é predominantemente orientada pelos princípios da busca pelo lucro, competitividade e eficiência de mercado, sem assumir responsabilidades diretas pelos impactos sociais que suas decisões possam gerar, especialmente sobre os mais vulneráveis, os menos favorecidos, os socialmente excluídos e aqueles com menores oportunidades e capacidades de acenso social.

A tendência da Nova Gestão Pública (NGP), ou New Public Management, imposta nos últimos anos na América Latina, tem promovido a incorporação de critérios gerenciais, métodos e ferramentas do setor privado no planejamento e gestão das instituições públicas. No entanto, essa abordagem tem o grave problema de ignorar as diferenças estruturais e conceituais entre os setores público e privado, especialmente no que diz respeito aos valores, governabilidade, capacidades institucionais e pessoais e foco missional (Ramírez, 2012).

A principal justificativa para a adoção desse modelo foi o desempenho insatisfatório de muitos governos e o reiterado descumprimento das promessas por parte

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 803/1215

de dirigentes públicos, o que levou parte da sociedade a acreditar que a solução estaria em importar a eficiência e a eficácia do setor privado para substituir a liderança da gestão pública (Ramírez & Burbano, 2009).

No entanto, a experiência acumulada nos últimos anos demonstra que as ferramentas e técnicas do setor privado não têm sido suficientes para resolver os desafios enfrentados pelos gestores públicos. Além disso, ficou evidente que profissionais oriundos da iniciativa privada não estão necessariamente preparados para desempenhar funções de gestão pública. Essa lacuna pode ser explicada por três fatores principais: vocação e valores inadequados para o serviço público, falta de experiência específica na administração estatal e uma formação intelectual voltada para a lógica empresarial, sem compreensão da complexidade do setor público (Ramírez & Burbano, 2009).

No setor privado, a principal recompensa reside no aumento do poder econômico e na valorização do esforço individual, uma vez que há uma busca contínua pelo sucesso pessoal e empresarial dentro de um ambiente altamente competitivo e dinâmico (Matus, 2000). Nesse contexto, o gerente privado possui elevada governabilidade dentro de sua organização, pois seu processo decisório é centralizado e orientado por objetivos financeiros claros, com maior autonomia para implementar mudanças e estratégias pelas menores ou inexistentes interferências políticas, regulamentações mais flexíveis e maior controle e autonomia para contratar pessoal, realizar compras, reestruturar equipes, modificar processos e alocar investimentos conforme as necessidades do negócio, sem estar sujeito à aplicação de processos burocráticos complexos típicos da administração estatal.

Na esfera pública, em contraste, os mecanismos utilizados no setor privado não se aplicam da mesma forma. O serviço público é altamente regulado, exigindo estrita conformidade com normas legais, princípios democráticos e mecanismos de prestação de contas à sociedade, enquanto o setor privado atua com maior flexibilidade normativa e autonomia na definição de suas diretrizes estratégicas.

Como consequência, enquanto no setor privado a principal disputa ocorre entre concorrentes de mercado, no setor público os desafios muitas vezes decorrem da presença de múltiplos atores políticos e sociais com interesses distintos e, por vezes, conflitantes, que possuem poder e influência suficientes para inviabilizar decisões ou alterar rumos previamente definidos. Frequentemente, esses atores estão inseridos dentro da própria estrutura organizacional, o que torna o processo decisório mais complexo, fragmentado e sujeito a fortes pressões institucionais e políticas.

Nesse sentido, Kliksberg (1999) destaca que "a gestão de organizações públicas apresenta diferenças significativas em relação à administração de organizações

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 804/1215

privadas, especialmente no que se refere a dilemas gerenciais, compatibilidade de objetivos, limitações, possibilidades e na escolha de meios para alcançar suas finalidades". Isso implica a necessidade de desenvolver e aplicar metodologias específicas para o setor público, adaptadas às suas características e desafios.

Um caso emblemático de inadequação metodológica no planejamento público se encontra no Balanced Scorecard (BSC), que na atualidade está sendo amplamente utilizada em muitas organizações públicas do Brasil. Essa metodologia emergiu originalmente do âmbito privado para ser desenvolvida no contexto das regras do mercado e seu propósito é buscar melhorias não incrementais em áreas críticas, tais como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. Portanto, o seu âmbito de ação, basicamente, reside no que a organização produz, e procura definir indicadores que suportarão o estabelecimento de objetivos e metas para a empresa.

O Balanced Scorecard (BSC) é um método de gestão gerencial de desempenho voltado para a maximização de resultados, estruturado a partir de quatro perspectivas fundamentais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Seu foco principal está na concorrência, nos clientes, nos negócios e em outras variáveis inerentes ao mercado, refletindo uma abordagem típica do setor privado, onde a eficiência econômica e a competitividade são fatores centrais.

No entanto, nas organizações públicas, que possuem um mandato social e político, a gestão não pode ser simplificada ou reduzida a um número limitado de variáveis, como ocorre no setor privado. O contexto governamental é muito mais complexo, pois envolve múltiplos interesses, regulamentações rigorosas e a necessidade de atender às demandas coletivas, o que exige uma abordagem mais abrangente e adaptada à realidade do setor público.

Dessa forma, o BSC se revela insuficiente e inadequado para lidar com a complexidade dos processos de governo, como no caso da Prefeitura Municipal de Araraquara, que opera dentro de um sistema político e social altamente dinâmico e multifacetado. Esse método, ao focar predominantemente na eficiência operacional e em um número restrito de variáveis, não contempla a incerteza inerente aos sistemas sociais, que limita a capacidade de predição e exige uma abordagem estratégica mais sofisticada.

Além disso, o setor público deve lidar com diversos atores sociais e políticos, frequentemente com interesses conflitantes, o que torna essencial uma análise estratégica voltada para a construção da viabilidade das propostas de decisão. Nesse sentido, qualquer modelo de gestão adotado pela administração pública deve considerar não apenas aspectos gerenciais e operacionais, mas também a dinâmica política, a participação cidadã e os impactos sociais das decisões governamentais.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 805/1215

Um último aspecto que deve ser ressaltado é a utilização inadequada e indiscriminada do conceito de "cliente" nas organizações públicas, derivada das metodologias gerenciais do setor privado. No contexto empresarial, o cliente é definido como um indivíduo inserido em um mercado de oferta e demanda de bens e serviços, dentro de uma hierarquia de necessidades e sujeito à vontade de pagar (Bovaird & Löffler, 2009). No entanto, essa noção foi imposta ao setor público sem considerar suas implicações e limitações, gerando distorções na forma como os serviços públicos são concebidos e administrados.

Uma das principais diferenças entre os dois contextos está no papel do indivíduo em relação à instituição que lhe presta serviços. No setor privado, o cliente não é proprietário da empresa e, na maioria das vezes, possui liberdade de escolha entre diferentes fornecedores. No setor público, por outro lado, os cidadãos são, ao mesmo tempo, usuários dos serviços e "proprietários" da instituição que os fornece, uma vez que o Estado atua em nome do interesse coletivo e é sustentado por impostos pagos pela sociedade. Nesse sentido, Villoria (1996) destaca que, na administração pública, o aumento do número de "clientes" e sua fidelização não representam necessariamente sucesso, mas podem, em muitos casos, indicar o fracasso de uma política pública, como no caso de serviços assistenciais que deveriam ser transitórios, mas tornam-se permanentes devido à persistência das desigualdades sociais. Além disso, não há plena liberdade de escolha no setor público, pois muitos serviços essenciais, como segurança, saúde e educação pública, não possuem alternativas diretas para a população de baixa renda.

No âmbito da administração pública, não existem clientes, mas sim cidadãos com direitos e deveres dentro de um Estado democrático de direito. A introdução do termo "cliente" distorce o conceito de cidadania, reduzindo a participação política e social do indivíduo à mera condição de consumidor de serviços estatais. Como alerta Villoria (1996), essa substituição destrói a concepção do cidadão como sujeito de direitos e deveres, comprometendo sua capacidade de influenciar e participar das decisões essenciais para a sociedade em que vive. Dessa forma, a adoção indiscriminada de terminologias e conceitos do setor privado na gestão pública pode comprometer os princípios democráticos e o próprio papel do Estado na garantia do bem-estar coletivo.

A complexidade dos problemas sociais e a dificuldades geradas pelo domínio da incerteza e da governabilidade compartilhada, exigem que os métodos de direção e planejamento adotados na Prefeitura Municipal de Araraquara sejam apropriados para dar conta das características próprias da gestão governamental. Diferentemente do setor privado, onde a tomada de decisão pode ser guiada por critérios mercadológicos e

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 806/1215

financeiros, a gestão pública deve considerar a multiplicidade de interesses sociais, políticos e institucionais, garantindo que os serviços essenciais sejam prestados com equidade e eficiência. Áreas fundamentais como educação, saúde, segurança e mobilidade urbana não são mercadorias sujeitas às regras do mercado, mas deveres do Estado e direitos inalienáveis dos cidadãos. Nesse sentido, o cidadão é parte de um contrato social, no qual o Estado assume a responsabilidade de garantir seus direitos básicos, enquanto no setor privado, o cliente faz parte de um contrato de mercado, onde a relação se dá pela lógica da oferta e demanda.

Na administração municipal, crianças matriculadas em escolas públicas, pacientes atendidos em unidades de saúde e usuários de serviços essenciais não podem ser tratados como clientes, pois são cidadãos com direitos assegurados pela Constituição. O Artigo 6º da Constituição Federal reforça essa premissa ao estabelecer que "são direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição".

Dessa forma, reduzir o cidadão à condição de cliente significa distorcer a relação entre Estado e sociedade, comprometendo a noção de direitos universais e o próprio fundamento do Estado Democrático de Direito. O setor público não opera sob a lógica mercadológica da oferta e demanda, mas sim sob o princípio da garantia de direitos, assegurando que todos tenham acesso a serviços essenciais independentemente de sua capacidade econômica ou posição social. Portanto, a administração pública deve adotar métodos de gestão que respeitem sua natureza social, política e institucional, garantindo que os direitos fundamentais sejam preservados e que as políticas públicas sejam formuladas e implementadas com foco no interesse coletivo, na equidade e na justiça social.

Com base nas argumentações apresentadas anteriormente, a seguir são detalhados os enfoques conceituais e metodológicos que serão adotados pela Plangov na execução dos serviços que compõem o Objeto do Edital do processo licitatório N° 5348/2025. Essas metodologias foram especificamente desenvolvidas para responder aos desafios e complexidades da Administração Municipal de Araraquara, garantindo que a gestão pública seja conduzida de forma eficiente, estratégica e alinhada às necessidades da população.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 807/1215

3.1 Fundamentação conceitual e metodológica sobre o desenho do Plano Estratégico do Governo Municipal e do Plano Plurianual 2026-2029

A continuação são apresentados os elementos centrais da fundamentação conceitual e metodológica que a Plangov utilizará para a realização dos serviços de treinamento e suporte técnico especializado no desenho do Plano Estratégico do Governo Municipal e do Plano Plurianual 2026-2029, da forma como é exigido no item 12.04 do Edital da Concorrência Presencial Nº 003/2025, Processo Licitatório Nº 5348/2025.

As ferramentas conceituais e metodológicas que serão apresentadas estão englobadas nos desenvolvimentos do Planejamento Estratégico Público (PEP), criado especificamente para ser aplicadas às organizações públicas, e sobre as quais a Equipe de Trabalho da Plangov possui uma ampla experiência na sua utilização em vários trabalhos de assessoria e consultoria no nível nacional e internacional. Como é exigido no Termo de Referência, a aplicação eficaz do PEP demanda da participação ativa dos dirigentes e funcionários do Prefeitura Municipal em cada um de suas principais momentos e etapas.

Pela sua relevância, na primeira parte se realiza uma síntese das principais orientações do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP) para a elaboração do Plano Plurianual 2026-2029 e das peças orçamentárias (LDO/LOA). O cumprimento dessas orientações garantirão que o processo de planejamento municipal se ajuste aos princípios constitucionais de eficiência, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e economicidade, assegurando que os recursos públicos sejam aplicados de forma planejada, transparente e orientada para resultados que atendam ao interesse coletivo do município de Araraquara.

3.1.1 Orientações do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo Sobre o Planejamento Municipal

O planejamento constitui uma das principais ferramentas de direcionamento e gestão institucional, consolidando-se como instrumento indispensável no enfrentamento dos problemas sociais que impactam a sociedade araraquarense e na promoção do desenvolvimento sustentável da cidade. Quando aplicado de forma sistemática e integrada, capacita os gestores municipais a atuarem com maior proatividade, antecipando desafios e respondendo de maneira ágil e eficiente às demandas da população.

Essa capacidade de adaptação e ação coordenada, somada à modernização dos

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 808/1215

processos organizacionais e à adoção de práticas inovadoras, será decisiva para o sucesso na implementação das políticas públicas, bem como dos planos e programas institucionais. Como resultado, os esforços da gestão municipal refletirão diretamente na melhoria das condições de vida dos cidadãos e no avanço dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) como agenda global para erradicar a pobreza, proteger o meio ambiente e promover o bem-estar de todos até 2030, garantindo um futuro mais equitativo, resiliente e próspero para o município de Araraquara.

No âmbito das atribuições do TCESP, no Manual de Planejamento Público 2021 se destaca a importância do planejamento para a garantir a eficácia e eficiência da formulação e execução das políticas públicas no enfrentamento dos problemas e anseios legítimos da população, além de sistematizar as orientações sobre as boas técnicas na formulação, monitoramento e avaliação do PPA, da LDO e da LOA. Exatamente como afirma o TCESP:

> *"O planejamento se revela particularmente importante no âmbito do setor público. Com efeito, uma vez que a capacidade financeira do Estado é limitada, prioridades devem ser estabelecidas. Nesse contexto, o planejamento estabelece um espaço decisório no qual são definidas quais políticas públicas terão a primazia na alocação de recursos" (TCESP 2021).*

Da mesma forma, o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP) ressalta que, no Brasil, o ato de planejar não decorre apenas de uma necessidade administrativa, mas também de imposições constitucionais e legais, às quais estão submetidos todos aqueles que gerem a coisa pública.

Nesse sentido, o planejamento e o orçamento são tratados de forma integrada pela Constituição Federal, que, em seu artigo 165, prevê a existência de três leis interdependentes, que funcionam como verdadeiros instrumentos de planejamento do setor público em todas as esferas de governo:

- o Plano Plurianual (PPA), que estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para um período de quatro anos;
- a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual e define as prioridades e metas para o exercício financeiro subsequente;
- e a Lei Orçamentária Anual (LOA), que estima as receitas e fixa as despesas do governo para cada ano.

Essas leis representam instrumentos essenciais para a compatibilização entre a estratégia de governo e as demandas sociais de maior relevância. Mais do que

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 809/1215

funcionarem como um simples cronograma de entrega de bens e serviços à população, os instrumentos de planejamento devem demonstrar, de forma clara e transparente, como a alocação dos recursos públicos contribuirá efetivamente para a mitigação dos problemas sociais e para a promoção do bem-estar coletivo.

Nesse sentido, o Manual de Planejamento Público, elaborado pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), destaca a exigência da participação da sociedade civil na elaboração das peças de planejamento e orçamento, reforçando o princípio democrático e a busca por maior legitimidade nas decisões públicas.

Cabe destacar que a obrigatoriedade de elaboração do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA), prevista para a União no artigo 165 da Constituição Federal, estende-se também a Estados e Municípios. Essa extensão decorre do princípio da simetria constitucional e das exigências previstas na Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), especialmente em seus artigos 4º e 5º, reafirmando o planejamento público como um dever constitucional de todos os entes federativos.

Além disso, a Emenda Constitucional nº 108/2020 reforçou o papel da participação social, ao estabelecer no art. 193 da Constituição Federal que:

> *"O Estado exercerá a função de planejamento das políticas sociais, assegurada, na forma da lei, a participação da sociedade nos processos de formulação, de monitoramento, de controle e de avaliação dessas políticas."*

Vale ressaltar que, no âmbito municipal, a gestão orçamentária participativa não é apenas uma boa prática de governança, mas uma exigência legal expressa, prevista na Lei nº 10.257/2001 – Estatuto da Cidade. Em seu artigo 4º, inciso III, alínea "f", a legislação estabelece como uma das diretrizes gerais da política urbana a promoção da gestão orçamentária participativa, reconhecendo o papel fundamental da sociedade na definição das prioridades do poder público.

Essa diretriz visa assegurar que as decisões sobre a alocação dos recursos públicos não sejam exclusividade dos gestores, mas resultem de um processo coletivo, transparente e democrático, em que os cidadãos possam contribuir ativamente na formulação das políticas públicas. Ao fortalecer os mecanismos de escuta e deliberação popular, a gestão orçamentária participativa estimula a corresponsabilização da população na construção de soluções para os desafios locais, promovendo maior equidade na distribuição dos investimentos e legitimidade nas ações governamentais.

Assim, a incorporação dessa prática aos instrumentos de planejamento – como o PPA, a LDO e a LOA – representa não apenas o cumprimento de uma norma legal, mas

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 810/1215

também o avanço rumo a uma administração pública mais inclusiva, eficaz e comprometida com o desenvolvimento sustentável e a justiça social.

O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento de médio prazo, que deve ser elaborado pelo Governo Federal, Estados, Distrito Federal e Municípios, com vigência de quatro anos. Conforme estabelecido pela Constituição, o PPA deve definir as diretrizes, objetivos e metas da administração pública, abrangendo as despesas de capital e outras delas decorrentes, além dos programas de duração continuada.

A legislação estabelece que a elaboração do PPA deve ocorrer no primeiro ano de mandato do chefe do Poder Executivo, com vigência a partir do segundo ano, estendendo-se até o final do primeiro ano do mandato seguinte. Essa sistemática confere ao PPA um caráter supragovernamental, favorecendo a continuidade das políticas públicas para além dos ciclos eleitorais e garantindo maior estabilidade institucional. Ao permitir que ações e programas estratégicos tenham horizonte de médio prazo, o PPA promove uma alocação de recursos mais eficiente e orientada a resultados, contribuindo diretamente para o desenvolvimento sustentável e para o atendimento qualificado das demandas da população.

O ano de 2025 marca o início da elaboração dos novos Planos Plurianuais (PPAs) municipais, que terão vigência de 2026 a 2029. No caso de Araraquara, a formulação do PPA 2026-2029 é um momento crucial para garantir que as políticas públicas estejam alinhadas às necessidades específicas da população local, definindo de forma clara e eficaz os objetivos e estratégias da gestão municipal. Um planejamento bem estruturado permitirá que o município identifique suas prioridades, aloque recursos de forma eficiente e implemente ações que promovam o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Vale destacar que, desde 2014, o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP) vem aferindo a qualidade dos processos de planejamento dos entes sob sua jurisdição por meio do indicador setorial *I-Planejamento*. Esse indicador compõe um dos eixos de análise do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), instrumento desenvolvido pelo Tribunal com o objetivo de avaliar, de forma sistêmica, o desempenho das prefeituras paulistas. Além do eixo de planejamento, o IEG-M também mede a efetividade da gestão municipal em áreas estratégicas como gestão fiscal, educação, saúde, meio ambiente, segurança pública e governança/TI, fornecendo um retrato abrangente da capacidade administrativa dos municípios e auxiliando no aprimoramento das políticas públicas.

O planejamento (i-Plan) examina o grau de cumprimento das metas estabelecidas e, sobretudo, verifica se os resultados alcançados pela gestão municipal estão, de fato, enfrentando os problemas estruturais e atendendo às demandas e expectativas da

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 811/1215

sociedade. O indicador também revela a coerência entre as metas físicas atingidas e os recursos empregados, considerando os resultados das ações e seus reflexos em cada programa, a partir de quatro âmbitos de avaliação (TCESP 2021):

a) correlação entre os resultados dos indicadores dos programas e das metas das ações: a média do resultado de todos os indicadores de um programa é apurada e depois comparada com a média dos resultados das ações desse mesmo programa, com base nas informações constantes do Relatório de Atividades;

b) confronto entre o resultado físico obtido pelas metas das ações e os recursos financeiros utilizados: apresenta o valor atingido em cada uma das ações, dividindo-se o valor da meta física realizada pelo valor estipulado inicialmente no planejamento; e o quanto dos recursos disponibilizados foi utilizado, dividindo-se o valor liquidado pelo valor fixado atualizado, a partir dos dados constantes da Lei Orçamentaria Anual;

c) percentual de alteração do planejamento inicial: total dos valores dos programas estabelecidos inicialmente na Lei Orçamentária Anual – LOA - comparado com os valores finais apurados para os mesmos programas;

d) pontualidade na entrega de documentos relativos às peças de planejamento: a resposta à seguinte questão será extraída do sistema AUDESP: "*Os documentos relativos às peças de planejamento (Atas de audiência de avaliação do cumprimento de metas, Relatório de Atividades, PPA, LDO e LOA) são entregues no prazo ao Tribunal de Contas do Estado de São Paulo?*".

Com a finalidade de avaliar a qualidade dos processos de planejamento municipal, o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), a partir da sexta versão do i-Plan, incorporou novos quesitos relacionados a todas as etapas do componente de planejamento do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M). De acordo com o Manual do IEG-M 2024 (TCESP, 2023), os quesitos avaliados são:

a) A Prefeitura realizou audiências públicas para elaboração das peças orçamentárias?

b) Houve a realização de consulta pública online para coleta de sugestões para a elaboração do PPA 2022–2025?

c) Além das audiências públicas, a Prefeitura realizou diagnóstico anteriormente ao planejamento, por meio do levantamento formal de seus problemas, necessidades e deficiências?

d) Os programas do PPA 2022–2025 tiveram diagnóstico prévio?

e) Há o estabelecimento de metas físicas e financeiras de forma anual nas ações

Proc. Administrativo 44-11.842/2025 812/1215

previstas no PPA?

f) Os programas finalísticos articulam um conjunto de ações que concorrem para um objetivo comum preestabelecido, visando à solução de um problema ou necessidade da sociedade?

g) Houve avaliação da implementação dos programas finalísticos em relação a seus indicadores, objetivos e metas?

h) Os indicadores são mensuráveis e estão coerentes com as metas físico-financeiras estabelecidas?

Esses critérios evidenciam de forma clara as diretrizes do TCESP para que o Planejamento Plurianual (PPA) e as demais peças orçamentárias sejam estruturados com base em ferramentas metodológicas robustas e coerentes, aplicadas de forma integrada em todas as etapas do ciclo de planejamento público.

Esse ciclo, conforme orienta o Tribunal, deve contemplar:

a) a realização de audiências e consultas públicas, assegurando a participação da sociedade na definição das prioridades governamentais;

b) a elaboração de diagnósticos técnicos qualificados, capazes de identificar com precisão os principais problemas, demandas e deficiências do município;

c) a formulação de programas e ações estratégicas, com objetivos bem definidos, integrados entre si e voltados à superação dos problemas identificados;

d) o estabelecimento de metas físicas e financeiras claras e mensuráveis, que possibilitem o acompanhamento e o controle dos resultados esperados;

e) e, por fim, a avaliação sistemática da execução dos programas, com base em indicadores de desempenho alinhados aos objetivos e metas estabelecidos.

Essa abordagem não apenas reforça a necessidade de uma gestão pública orientada por resultados, com foco em objetivos mensuráveis e alinhados às demandas sociais, mas também evidência como o planejamento estruturado e participativo é essencial para garantir a efetividade das políticas públicas, promovendo melhoria contínua na qualidade de vida da população e contribuindo diretamente para o desenvolvimento sustentável dos municípios paulistas.

Nesse contexto, as ferramentas metodológicas propostas pela Plangov se destacam como instrumentos altamente eficazes e plenamente alinhados às exigências do TCESP. Por meio da aplicação integrada de planejamento estratégico público, monitoramento e avaliação de resultados e gestão orientada por resultados, a Plangov oferece soluções capazes de operacionalizar, com rigor técnico e aplicabilidade prática,

todas as recomendações expressas no i-Planejamento.

Suas ferramentas incorporam metodologias voltadas à identificação e priorização de problemas públicos, à formulação de programas estruturados, com objetivos, indicadores e metas claramente definidos, e à implantação de sistemas de monitoramento e avaliação contínuos, que promovem transparência, eficiência e efetividade na gestão pública.

Ao adotar as metodologias da Plangov, o município não apenas cumpre de forma qualificada as exigências legais e normativas, como também fortalece sua capacidade institucional de planejar, executar e avaliar políticas públicas com foco em resultados. Trata-se de um passo fundamental para transformar o planejamento em um verdadeiro instrumento de transformação social, fortalecimento da governança local e promoção do desenvolvimento territorial sustentável.

3.1.2 Método de Planejamento Estratégico Público (PEP) para a Formulação do Plano Estratégico de Governo

O Planejamento Estratégico Público (PEP) é uma metodologia desenvolvida por Ramírez & Burbano (2009), especialistas em ciências e técnicas de governo, com o objetivo de oferecer um modelo de planejamento voltado especificamente às necessidades da administração pública. Sua formulação se apoia em três grandes aportes teóricos: os conceitos de John Friedmann (1987) sobre o planejamento como prática social; as contribuições de Yehezkel Dror (1990) sobre os processos de formulação de políticas públicas; e, sobretudo, na proposta do Planejamento Estratégico Situacional (PES), concebida por Carlos Matus como uma ferramenta de governo (1987; 2000).

John Friedmann (1987) converge para a ideia central de que o planejamento é, simultaneamente, uma relação entre o conhecimento do passado e do presente com o interesse em conhecer o futuro, e uma atividade tecnopolítica que antecede e orienta tanto a decisão quanto a ação. No entanto, trata-se de uma ação exercida por atores políticos preocupados com a orientação e a transformação social. Especificamente, Friedmann destaca cinco aspectos fundamentais do planejamento público: a) Planeja quem governa – ou seja, o planejamento envolve tanto dimensões técnicas quanto políticas, sendo o dirigente público o responsável pelo desenho e implementação do plano; b) As ações dos atores carregam valores, crenças e ideologias, que influenciam diretamente a formulação e a execução das políticas; c) A efetividade da ação planejada depende do poder do ator para coordenar, negociar ou superar resistências diante de conflitos de interesse; d) Cada ator tem interesses próprios, que podem divergir ou até

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 814/1215

mesmo colidir com os de outros atores sociais e institucionais; finalmente, e) Toda ação é fruto de uma cadeia de decisões atribuída a um ator específico, e, por isso, sujeita à imprevisibilidade e à incerteza – os resultados nem sempre correspondem ao planejado, podendo inclusive contrariar os objetivos iniciais.

Sob outra perspectiva, na mesma linha de Friedman, o economista Carlos Matus (197) define planejar como "*pensar antes de agir, com método e de forma sistemática*", analisando as possibilidades, suas vantagens e desvantagens, e projetando ações a partir de objetivos claros. Para ele, o planejamento é a ferramenta essencial para pensar e criar o futuro, uma vez que o que pode ou não acontecer amanhã determina a eficácia das ações de hoje. Matus utiliza uma metáfora poderosa: o planejamento oferece "*a visão que ultrapassa a curva do caminho e alcança a terra ainda não conquistada*", sustentando decisões do presente com os olhos voltados para o futuro. Assim, ele conclui: ou sabemos planejar, ou estamos condenados à improvisação.

Com base nessa visão, o Planejamento Estratégico Situacional (PES) — desenvolvido por Matus (1997) — se consolida como uma técnica específica para o setor público, baseada na seleção e explicação de problemas a partir da perspectiva situacional de um ator social. Seu foco está na construção de estratégias de ação de curto e médio prazo, geralmente voltadas ao período de um governo. O PES enfatiza a análise da realidade atual a partir da visão de quem governa, buscando desenhar ações viáveis que transformem essa realidade. Assim, ele reafirma a importância de um planejamento com "*os pés no presente e os olhos no futuro*", como uma ferramenta vital para enfrentar a complexidade e a incerteza das decisões públicas. Nessa lógica, o PES atua como a mão visível do Estado, que explora possibilidades onde a mão invisível do mercado se mostra ineficaz ou ausente.

Por sua vez, Yehezkel Dror (1990) oferece uma definição que se tornou referência para o planejamento de políticas públicas. Para ele, planejar é "*o processo de preparação de um conjunto de decisões sobre atividades futuras, baseado em pesquisa, reflexão e pensamento sistemático*" (p. 39). Trata-se de um processo que articula decisões conscientes e coordenadas, voltadas à realização de objetivos concretos no longo prazo. Dror reforça que o planejamento se diferencia da improvisação ao fundamentar-se em métodos racionais e sistemáticos. No entanto, ele reconhece que a intuição e a experiência também são partes inseparáveis do processo. Formular possibilidades de ação, segundo o autor, é um esforço criativo que demanda, além de conhecimento e senso de realidade, imaginação e vivência prática.

Com base nos aportes teóricos anteriormente apresentados e na ampla experiência prática de seus criadores, o Planejamento Estratégico Público (PEP) se define como um sistema de planejamento que estabelece métodos e ferramentas para a

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 815/1215

seleção e explicação causal dos problemas que compõem a agenda de governo do dirigente, permitindo a consequente formulação de planos estratégicos voltados ao período de governo.

Além disso, o PEP foi desenvolvido com o propósito de facilitar a articulação entre o Planejamento Prospectivo Público (PPP) — voltado para o longo prazo — e o planejamento estratégico operacional, próprio do período de mandato, promovendo, assim, maior coerência entre visão de futuro e ação governamental presente. O processo metodológico do PEP está estruturado em dois ciclos interdependentes (Ramírez & Burbano, 2009):

a) o Ciclo do Conhecimento; e

b) o Ciclo da Ação.

Esses ciclos refletem a ideia central de que só existe ação planejada quando há conhecimento prévio —e, por sua vez, só há planejamento efetivo quando esse conhecimento se transforma em ação. Isso implica a existência de um fluxo contínuo entre pré-alimentação (feedforward) e retroalimentação (feedback). Segundo Matus, o cálculo de pré-alimentação se materializa por meio dos planos de ação, os quais orientam o presente a partir de um futuro previamente sinalizado, indicando o que deve ser feito hoje para alcançar os fins estratégicos desejados. Por outro lado, a retroalimentação ocorre por meio do monitoramento da realidade e da avaliação da gestão, que permitem testar se as ações previamente planejadas estão sendo efetivamente executadas, e se seus resultados estão em conformidade com os objetivos e metas propostos (Ramírez, 2012). Trata-se, portanto, de um processo dinâmico de aprendizado e ajuste contínuo.

Estes dois ciclos, do conhecimento e da ação, consistem por sua vez de vários subciclos (Ramírez & Burbano, 2009):

I - Ciclo do Conhecimento

O Ciclo do Conhecimento corresponde ao momento do cálculo estratégico, no qual se busca compreender profundamente a realidade que se deseja transformar por meio da ação planejada. Trata-se de um processo que se desenvolve em três instâncias interrelacionadas: explicação, desenho do plano e desenho da viabilidade estratégica que operam através dos seguintes subciclos de metodológicos:

a) Desenho Explicativo (CC1)

Quem deseja atuar sobre uma realidade concreta e transformar os resultados

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 816/1215

insatisfatórios que nela observa deve começar por compreendê-la profundamente e construir um modelo explicativo a partir de sua própria perspectiva. Esse processo leva o ator a identificar oportunidades de intervenção, mas também a reconhecer problemas — entendidos como discrepâncias entre a realidade observada e uma norma ou expectativa que o ator considera válida, e que ele acredita serem evitáveis e enfrentáveis dentro de sua esfera de ação.

Esses problemas são, então, hierarquizados de acordo com o valor que representam para o ator e a prioridade que este atribui à sua superação. Dessa forma, o Desenho Explicativo corresponde ao momento do processo de planejamento em que os problemas previamente identificados e selecionados na agenda estratégica de governo são processados a partir da perspectiva situacional e institucional de um ator específico que assume a responsabilidade de enfrentá-los.

Para que a identificação, seleção e processamento dos problemas estratégicos de um plano de governo sejam realizados com rigor metodológico, é essencial a elaboração de um diagnóstico técnico da realidade que se pretende transformar. Esse diagnóstico constitui a matéria-prima sobre a qual o ator constrói sua explicação situacional, pois oferece uma base estruturada de informações técnicas e científicas sobre os fenômenos sociais, econômicos, políticos, ambientais, institucionais e territoriais que configuram o problema.

O diagnóstico tem como principal função revelar a estrutura técnico-causal da realidade, permitindo identificar tendências, condicionantes estruturais, atores envolvidos, relações de poder, vulnerabilidades, potencialidades e oportunidades existentes no âmbito da realidade analisada. Trata-se de um instrumento fundamental para a compreensão sistêmica da realidade, oferecendo uma base empírica e técnica sólida sobre a qual se podem construir decisões informadas. Ao articular dados quantitativos e qualitativos, o diagnóstico contribui para descrever e explicar o funcionamento dos fenômenos sociais, subsidiando a definição de prioridades e ações e estratégias de intervenção. Ele permite, por exemplo, identificar os fatores que mantêm o agravam um determinado problema, as áreas que devem ser priorizadas, as oportunidades para mudança, e as restrições institucionais e políticas que limitam a ação.

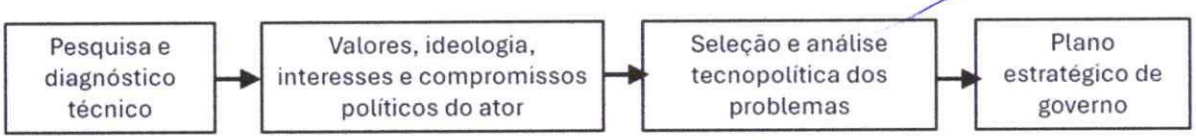
Contudo, ainda que seja metodologicamente consistente e tecnicamente bem fundamentado, o diagnóstico não é suficiente, por si só, para orientar a ação planejada. Isso porque o processo de planejamento não se limita à análise objetiva da realidade; ele exige uma leitura estratégica e situacional, construída a partir da perspectiva particular do ator que planeja. Em outras palavras, os dados e análises produzidos pelo diagnóstico precisam ser interpretados à luz dos valores, interesses, crenças, ideologias,

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 817/1215

compromissos políticos e capacidades institucionais do ator responsável pela condução do plano. Essa interpretação não é neutra, pois reflete a forma como o ator percebe a realidade, suas possibilidades de transformação e os limites de sua própria ação.

É por meio dessa interpretação situada e estratégica que o ator define quais problemas são prioritários, quais causas são enfrentáveis e quais objetivos são desejáveis e viáveis, de acordo com seu projeto político-institucional. Surge, então, a chamada explicação situacional, construída com base em um fundamento tecnopolítico, que articula conhecimento técnico com posicionamento político e capacidade de decisão (Figura 1).

Figura 1. Fluxo de articulação entre o diagnóstico e o plano de ação



Essa explicação situacional constitui o ponto de partida para a formulação de estratégias transformadoras, orientadas para a ação concreta no âmbito do Planejamento Estratégico Público (PEP), permitindo que o plano não apenas reflita a realidade diagnosticada, mas também seja coerente com o contexto de governabilidade e as intenções de mudança do ator governante.

A principal ferramenta utilizada no subciclo de Desenho Explicativo do Planejamento Estratégico Público (PEP) é a Árvore Explicativa do Problema. Como se apresenta na Figura 2, essa técnica de processamento de problemas permite, de forma visual e simplificada, reconstruir e inter-relacionar as causas que originam, explicam e reproduzem o problema analisado. Trata-se de um instrumento que promove o pensamento sistêmico e estratégico, essencial para compreender a complexidade das situações enfrentadas pelo governo.

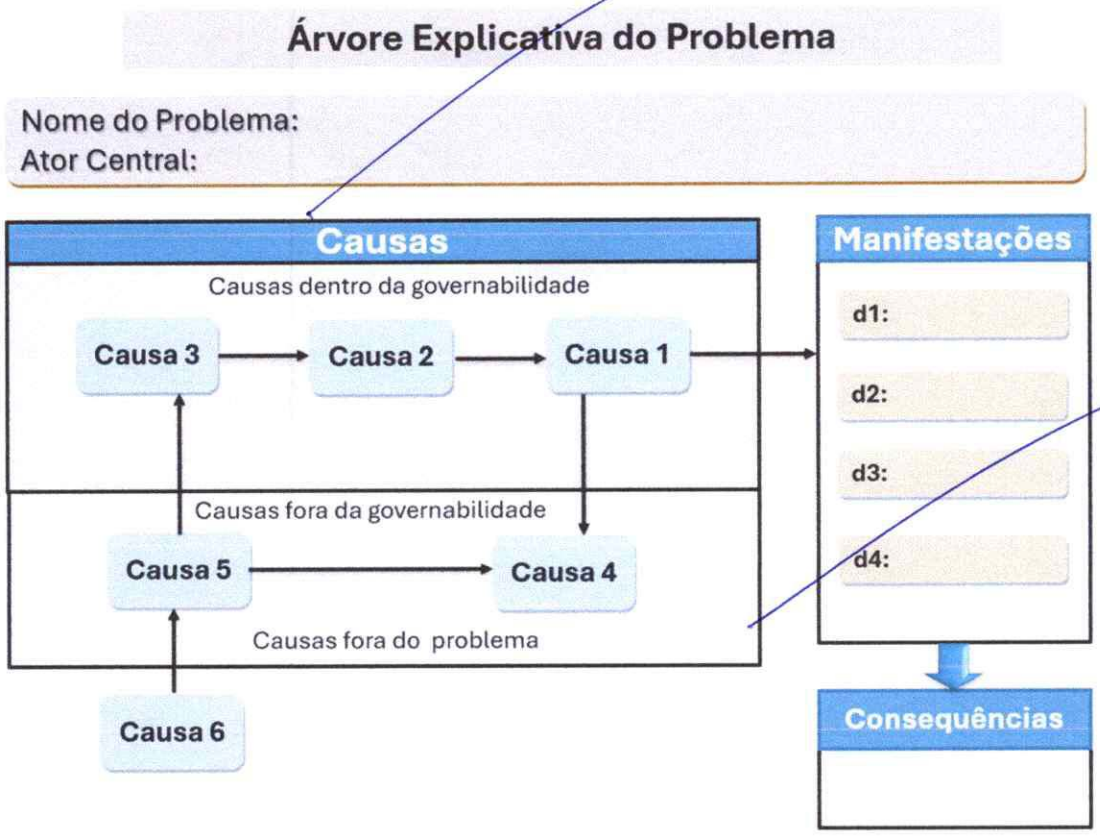
A construção da Árvore se apoia diretamente nas informações produzidas por um diagnóstico técnico prévio, que funciona como a base empírica da análise explicativa. No entanto, é importante destacar, como já foi explicado, que essa base não é assumida de maneira neutra: o ator governante interpreta os dados do diagnóstico com base em sua perspectiva situacional, ou seja, segundo sua posição institucional, seus compromissos políticos, suas capacidades e limitações, bem como seus valores, interesses e ideologia. Em termos metodológicos, a Árvore Explicativa do Problema busca organizar graficamente três elementos fundamentais e inter-relacionados do problema:

i. As manifestações do problema.

ii. as consequências ou impactos em outros problemas, e

iii. as causas, as quais são classificadas em campos situacionais (dentro da governabilidade, fora da governabilidade ou fora do espaço do problema).

Figura 2. Desenho de uma árvore explicativa do problema



Para que a análise seja consistente, é necessário que cada um desses elementos seja definido com clareza e sem ambiguidades, evitando as declarações genéricas e imprecisas das causas do problema. A árvore explicativa contribui para sistematizar o raciocínio causal do ator e impõe a necessidade de uma reflexão crítica e aprofundada sobre a realidade, rompendo com a tendência de propor soluções automáticas ou baseadas em percepções superficiais.

Em síntese, a Árvore Explicativa do Problema é uma ferramenta gráfica que representa, de forma estruturada, o modelo explicativo construído pelo ator sobre determinado problema. Ela evidencia as manifestações que confirmam a existência do problema, bem como o entramado de causas que contribuem para sua geração, reprodução e manutenção ao longo do tempo. Essa técnica permite ao ator organizar de forma lógica e articulada as causas que considera relevantes para a explicação do problema, estabelecendo entre elas relações de causalidade e influência mútua. Em sua estrutura, pode ser observado como cada causa pode afetar outras causas, que, por sua

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 8197215

vez, estão inseridas em cadeias explicativas mais amplas. Esse encadeamento revela a complexidade sistêmica do problema e a multiplicidade de fatores que contribuem para sua existência, exigindo, portanto, uma estratégia integral de enfrentamento, que vá além de soluções parciais, fragmentadas ou pontuais. A Árvore Explicativa, portanto, torna explícitas essas conexões causais, a partir do raciocínio do ator social sobre o problema, considerando tanto seu conhecimento técnico e racional quanto seus valores, ideologias, interesses e compromissos políticos (Matus, 1987).

Dentre as diversas causas representadas na Árvore Explicativa do Problema, algumas exercem maior influência na geração dos sintomas indesejáveis, enquanto outras têm papel secundário ou meramente complementar. Algumas causas são incluídas apenas para tornar a explicação mais robusta e coerente, contribuindo para a inteligibilidade do modelo. No entanto, há causas que representam verdadeiros pontos de ataque estratégico — as chamadas Causas Críticas (CC) — que devem ser transformadas para que se consiga, de fato, alterar os sintomas do problema. Causas que exercem baixa influência sobre os sintomas, ou que não se configuram como centros práticos de ação, não devem ser consideradas Causas Críticas, pois investir recursos, tempo e esforços sobre elas traria pouco ou nenhum impacto real na mudança da situação insatisfatória. Nesse sentido, a identificação correta das Causas Críticas é essencial para garantir a efetividade do plano de ação.

Segundo Carlos Matus (1987), uma causa explicativa só pode ser considerada Causa Crítica se atender simultaneamente a três condições:

i. Ter alto impacto sobre as manifestações do problema: Para calcular o impacto de uma causa sobre os sintomas devemos perguntar: se mudasse a realidade expressada na causa, quanto afetaria as manifestações do problema? Se a resposta for "pouco ou baixo" essa causa deve ser desconsiderada como Causa Crítica. Em uma árvore bem construída, a maioria das causas deve atender, pelo menos parcialmente, a essa condição.

ii. Ser um centro de ação prática: Deve ser possível desenhar ações concretas, eficazes e executáveis diretamente sobre a causa, sem a necessidade de agir sobre as suas causas antecedentes.

iii. Ser um centro oportuno de ação política durante o período do plano, o que implica o julgamento preliminar de sua viabilidade política e da relação custos-benefícios políticos. Esta última condição implica um julgamento preliminar de valor que não deve descartar casos duvidosos, porque mais adiante, no desenho da viabilidade estratégica (CC3), deve explorar-se com maior rigor o problema estratégico da construção de viabilidade política.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 820/1215

b) *Desenho do Plano – CC2:*

O momento de formulação das ações constitui uma etapa central do processo de planejamento estratégico, na qual são definidas as propostas que compõem o plano — ou seja, constrói-se o conteúdo propositional do plano de ação. Essa formulação não ocorre de forma isolada, mas sim como resultado direto da compreensão causal dos problemas previamente priorizados e analisados no Ciclo do Desenho Explicativo (CC1). A ferramenta metodológica utilizada nesse ciclo é a formulação das operações, que representa a tradução prática da análise causal em estratégias concretas de intervenção.

Dessa forma, um plano estratégico de ação é constituído por um conjunto coerente de operações elaboradas com o objetivo de enfrentar as Causas Críticas diagnosticadas na Árvore Explicativa do Problema. Cada uma dessas causas críticas dá origem à formulação de uma ou mais operações específicas, que, articuladas, buscam transformar a situação-problema existente. A partir da reconstrução do processo causal que gera os resultados percebidos como problemáticos pelo ator envolvido, e da identificação das causas críticas (ou frentes de ataque), desenham-se os meios necessários para alterar a situação atual. O objetivo final é alcançar uma situação desejada ou objetivo estratégico, dentro de um horizonte de tempo definido.

As operações, por sua vez, podem assumir duas naturezas distintas: podem ser compromissos de ação do próprio ator — voltados para o enfrentamento das causas que estão sob seu controle direto — ou demandas de ação dirigidas a outros atores, quando se trata de causas que escapam ao seu espaço de governabilidade. Quando as operações estão dentro de governabilidade são identificadas pela sigla OP e, quando estão fora do controle do ator, são identificadas como DOP.

A partir dessa distinção, surge o conceito de Plano Dual: todo ator, independentemente da amplitude de sua capacidade de ação, deve formular um plano que contemple tanto aquilo que se compromete a fazer (plano de ação), quanto aquilo que demanda que outros façam (plano de demandas), para que a situação-problema seja plenamente enfrentada. Quando essas demandas não são ouvidas ou não são cumpridas pelos atores destinatários, entra em cena o plano de denúncias, por meio do qual o ator pressiona publicamente pelo cumprimento dos compromissos assumidos ou pela responsabilização dos omissos. Assim, a definição dos objetivos e metas e dos meios necessários para alcançá-lo constitui a tarefa essencial do processo de planejamento, onde se transforma a análise da realidade em propostas efetivas de mudança.

Uma operação é definida como um compromisso assumido pelo ator de realizar uma ou várias ações com o propósito de modificar uma situação problemática e, assim, alcançar um resultado satisfatório (Matus, 1987). Por esse motivo, uma operação —

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 8217215

enquanto compromisso de realizar algo concreto distingue-se claramente de uma recomendação, de um objetivo genérico, de um critério de otimização ou de uma proposta vaga e ambígua. Esse compromisso é assumido pelo dirigente, ainda que ele possa delegar responsabilidades a seus subordinados ou equipes gerenciais Para que esse compromisso se torne efetivo, é necessário que a operação esteja tecnicamente delimitada, contemplando os seguintes elementos:

i. Definir claramente o responsável direto pela gestão e implementação da operação;

ii. Identificar os beneficiários ou o público-alvo, quando for o caso;

iii. Precisar os recursos críticos indispensáveis à sua realização (económicos, administrativos, políticos, etc.);

iv. Estabelecer os meios e instrumentos de implementação;

v. Definir as condicionantes críticas para sua realização;

vi. Prever os produtos e resultados esperados, com dimensão e alcance definidos;

vii. Fixar o horizonte temporal para a execução da operação e para a obtenção dos resultados pretendidos.

Em síntese, as operações têm as seguintes características fundamentais (Matus 1987):

i. Constitui um âmbito de atividade organizada, com responsáveis claramente definidos para o seu desenho, gestão, implementação, monitoramento e avaliação.

ii. Atua sobre variáveis sob controle ou influência do ator. Uma operação envolve o uso e a combinação de variáveis que estão dentro da governabilidade do ator, ou seja, que ele pode controlar diretamente. Quando o ator age sobre variáveis fora do seu controle direto, mas sobre as quais exerce alguma influência, trata-se de uma Demanda de Operação, representada pela sigla DOP. Nesses casos, o ator mobiliza sua influência política, institucional ou social para induzir mudanças em outras esferas.

iii. É modular e flexível, ou seja, seu desenho e escopo podem ser ajustados de acordo com o contexto e com as mudanças situacionais, garantindo adaptabilidade frente às incertezas da realidade.

iv. Pode ser desdobrada em ações, subações e atividades específicas. Cada nível de desagregação deve ter um responsável claramente designado.

v. Quando demandam recursos financeiros, pode ser articulada com as categorias

do sistema orçamentário, o que possibilita a sua viabilidade financeira e institucional dentro dos instrumentos de planejamento e gestão pública.

vi. É um ato de produção que emprega uma variedade de recursos escassos (poder, recursos econômicos, conhecimentos, capacidade organizativa etc.), para gerar uma variedade de produtos (políticos, econômicos, cognitivos etc.) e impactar com uma multiplicidade de resultados sobre as causas críticas e as manifestações do problema, além de impactar vários aspectos de um mesmo problema ou vários problemas de distinta natureza.

Uma operação representa uma relação dinâmica entre recursos, produtos e resultados. Essa estrutura permite compreender e avaliar a operação sob dois critérios fundamentais: a eficiência e a eficácia.

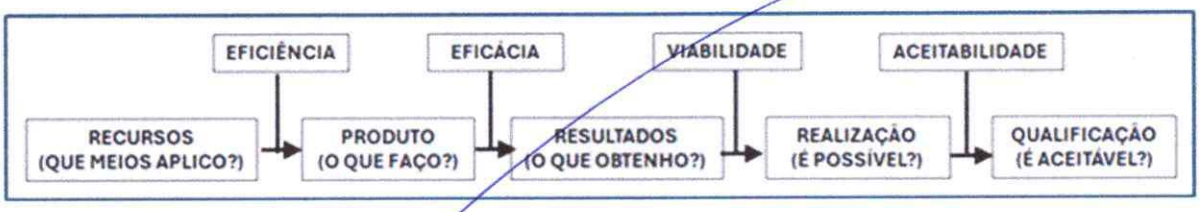
i. A eficiência está relacionada à capacidade de transformar recursos (orçamento, tempo, conhecimento técnico, poder político etc.) em produtos que cumprem critérios estabelecidos de maximização ou minimização. Ou seja, trata-se da relação recursos → produtos. Uma operação é considerada eficiente quando consegue produzir o máximo de produto possível com o menor uso de recursos, sem comprometer a quantidade ou a qualidade do produto.

ii. A eficácia, por sua vez, refere-se à relação produto → resultados. Ela indica o grau em que os produtos gerados pela operação são capazes de produzir os impactos desejados, ou seja, de intervir positivamente sobre as causas críticas e as manifestações do problema. Uma operação eficaz é aquela cujo produto tem alta capacidade de gerar o impacto desejado na situação problemática.

Portanto, essa estrutura relacional — que conecta recursos, produtos e resultados — não apenas orienta a execução das operações, mas também permite sua avaliação sob diferentes perspectivas (Figura 3). Do ponto de vista técnico, pode-se avaliar a eficiência, ou seja, o uso racional dos recursos aplicados na geração dos produtos, bem como a eficácia, entendida como a capacidade de alcançar os resultados pretendidos. No entanto, essa análise deve ser ampliada por uma perspectiva estratégica, considerando também a viabilidade (a possibilidade real de implementação da operação, diante de restrições políticas, econômicas, cognitivas ou institucionais) e a aceitabilidade (o grau de apoio ou rejeição da proposta por parte de atores políticos, grupos sociais e pela própria população). Afinal, uma operação pode ser tecnicamente eficiente e eficaz, mas ainda assim enfrentar barreiras significativas à sua execução, seja por limitações práticas ou por resistências políticas e sociais. Justamente esse desafio da construção da viabilidade política é abordado no CC3 do Planejamento Estratégico Público.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 823/1215

Figura 3. Relação recursos-produtos-resultados



c) Desenho da Viabilidade Estratégica – CC3:

Até o momento, apresentamos as bases conceituais e metodológicas para o desenho explicativo do plano com fundamento na seleção e análise dos problemas prioritários do governo, bem como os respectivos desenhos normativos e propositivos do plano de ação. No entanto, na prática, muitas vezes o que deve ser não pode ser, ou o que é necessário para alcançar os objetivos do plano não se mostra possível, o que obriga a realizar uma análise rigorosa sobre os problemas de viabilidade do plano e a formular estratégias concretas para torná-lo viável.

Não basta contar com um desenho tecnicamente consistente e normativamente desejável. É indispensável dispor de estratégias adequadas para enfrentar as restrições reais — políticas, econômicas, institucionais, ambientais ou cognitivas — que impedem ou dificultam a execução do plano (Matus, 1987). É justamente esse dilema entre o deve ser e o pode ser que dá sentido ao Ciclo de Desenho da Viabilidade Estratégica (CC3) no âmbito do Planejamento Estratégico Público. Esse ciclo não se orienta à realização de um ajuste passivo do conteúdo propositivo do plano aos limites do pode ser. Fazer isso implicaria resignar-se a uma concepção conservadora da política como a arte do possível. Pelo contrário, o Planejamento Estratégico Público concebe a política e a estratégia como a arte de tornar possível o desejável, formulando caminhos de ação que permitam superar ativamente as restrições e ampliar o espaço do possível.

Nesse sentido, Yehezkel Dror (1994) afirma:

> *"...a governança deve superar a tirania do status quo e evitar a armadilha de oferecer por definição a política como 'a arte do possível'. Pelo contrário, a governança deve buscar tornar o necessário factível, educando o povo, melhorando a cultura política e propondo novas formas de expressar a vontade democrática."* (p. 133)

A partir dessa perspectiva, o necessário, o desejável, aquilo que deve ser — ou seja, as metas e objetivos do plano — deve ocupar um lugar central e persistente na estratégia do ator que deseja promover transformações. Como afirma Carlos Matus (1994), na tensão entre o *deve ser* e o *pode ser*, a vontade do estrategista se manifesta

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 824/1215

justamente em sua decisão de não se submeter facilmente às restrições impostas pelas circunstâncias, mas sim de desenhar formas inteligentes de enfrentá-las e superá-las.

A análise estratégica, nesse sentido, não é um simples cálculo passivo do que é viável, mas um esforço ativo para construir viabilidade política, institucional e técnica para as ações propostas. Os obstáculos podem estar na oposição ativa de atores poderosos ou nas limitações do próprio ator planejador. Mas, por meio da aplicação de uma estratégia robusta, o *deve ser* busca abrir caminho, alterando correlações de forças, mobilizando recursos, construindo alianças e modificando cenários. Somente quando todas as alternativas para viabilizar a ação forem esgotadas, o *deve ser* pode eventualmente ceder frente aos limites irreversíveis do *pode ser*.

A análise estratégica levanta as questões mais complexas, pois exige que atuemos, em um nível prático-operacional, com conceitos como poder, motivação para exercer o poder, força aplicada ou pressão de um jogador sobre uma jogada, entre outros. Além disso, é necessário distinguir entre a viabilidade para decidir uma jogada e a viabilidade para alterar de forma estável a situação do jogo após a jogada — uma coisa não leva necessariamente à outra. Em ambos os casos, é fundamental avaliar os resultados em termos de poder acumulado pelos jogadores e suas motivações futuras. Afinal, uma jogada pode ser viável do ponto de vista técnico ou organizacional, mas politicamente ineficaz se enfraquecer o ator estrategista no jogo subsequente.

Em síntese, a preocupação central do Ciclo de Desenho da Viabilidade Estratégica (CC3) é a análise da construção da viabilidade estratégica do conjunto de ações formuladas no Ciclo de Desenho do Plano de Ação (CC2). No entanto, essa análise estratégica também representa, ao mesmo tempo, a avaliação das metas e aspirações que foram — ou não foram — viáveis no passado recente (CC1) e o cálculo de viabilidade de última instância, realizado com o objetivo de adaptar e readaptar o plano às mudanças nas circunstâncias, funcionando como suporte tecnopolítico ao processo de tomada de decisão da alta direção (CC4).

II - Ciclo da Ação

O Ciclo do Conhecimento abrange as instâncias de seleção e processamento dos problemas, o desenho normativo do plano e o cálculo de viabilidade estratégica. No entanto, o planejamento não pode estar dissociado da ação, pois é justamente no Ciclo da Ação que o plano se realiza plenamente e se consolida a unidade indissociável entre direção, planejamento e gestão.

O plano só se efetiva na ação — nunca antes — pois é nesse momento que se realiza um cálculo de último instante, uma forma de improvisação necessária que finaliza

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 825/1215

o plano (Matus, 1987; 1994a). O desafio está no equilíbrio entre o domínio da improvisação sobre o plano ou do plano sobre a improvisação: minha ação diária completa meu plano ou é uma improvisação completa?

O gerenciamento operacional, a gestão orçamentária e financeira, bem como as instâncias de avaliação e controle dos planos, integram o processo de planejamento. Nesse contexto, ganha especial relevância o sistema de petição e prestação de contas adotado pelo governante. O plano é, assim, uma mediação entre o conhecimento e a ação, cuja eficácia depende diretamente das características institucionais da organização. Afinal, só há verdadeira demanda por planejamento em organizações que operam sob alta responsabilidade.

Essas são, precisamente, as principais tarefas do Ciclo da Ação — o momento em que o plano é acompanhado, monitorado, avaliado e adaptado com base nos compromissos assumidos e nos resultados produzidos nas circunstâncias concretas, sejam elas favoráveis ou adversas. Nesse estágio, três subciclos cumprem papel essencial no processo de direção e gestão do governo:

a) Gestão Gerencial e Operacional – CA1:

Na gestão gerencial e operacional, os objetivos, diretrizes e operações previstas no plano estratégico de governo são traduzidos em ações, programas, projetos e atividades mais específicas, que viabilizam tanto o gerenciamento quanto a efetiva materialização do plano. No entanto, essa transição do nível estratégico para o nível gerencial e operacional não é, na maioria das vezes, imediata nem linear. Frequentemente, torna-se necessário um desdobramento em segundo e até mesmo em terceiro nível, no qual as diretrizes e operações definidas pela alta direção são novamente processadas à luz de sua complexidade, especificidade e escala, utilizando-se métodos apropriados de planejamento e gerenciamento.

Esse processo de refino e detalhamento pode exigir, por exemplo, o aprofundamento tecnopolítico de causas críticas associadas a problemas centrais identificados no diagnóstico estratégico. Nessas situações, torna-se indispensável a realização de estudos especializados, a elaboração de diagnósticos situacionais específicos ou a construção de árvores explicativas que permitam compreender com maior precisão o entramado causal envolvido. Isso possibilita não apenas a definição de ações específicas, mas também o desenho de estratégias de intervenção efetivamente alinhadas aos objetivos e diretrizes superiores do plano. Esse aprofundamento é essencial para garantir que a gestão gerencial e operacional esteja embasada, contextualizada e voltada ao enfrentamento das raízes dos problemas, evitando

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 826/1215

soluções superficiais ou desconectadas da realidade concreta.

É nesse estágio que ganham centralidade as ferramentas da Gerência por Operações propostas pelo Planejamento Estratégico Público -PEP, pois são elas que estruturam o planejamento sistemático da gestão, viabilizam a atribuição de responsabilidades em todos os níveis organizacionais, permitem o acompanhamento de indicadores e orientam a avaliação de resultados. No entanto, o êxito dessa engrenagem depende, de forma decisiva, da qualidade das estruturas organizacionais, da funcionalidade e agilidade dos procedimentos administrativos e, sobretudo, das capacidades de gestão das unidades descentralizadas envolvidas. São esses fatores que definem o grau de coerência, tempestividade e efetividade com que o plano estratégico se converte em entregas públicas relevantes, consolidando, assim, um ciclo virtuoso de planejamento, gestão e avaliação orientado por resultados.

Unidades com estruturas frágeis, processos burocráticos pouco claros ou baixa qualificação de seus quadros gerenciais tendem a enfrentar maiores dificuldades na concretização dos objetivos estratégicos, comprometendo os resultados esperados. Por isso, além do uso de metodologias de gerenciamento por objetivos e operações, é fundamental investir no fortalecimento institucional das organizações públicas, promovendo a melhoria de seus processos internos, a capacitação de suas equipes e a integração entre os diferentes níveis e setores da administração. Essa é a base para transformar o planejamento estratégico em ação eficaz, gerando impactos reais e sustentáveis para a população.

Nesse contexto, a gestão pública moderna exige muito mais do que a repetição de rotinas estabelecidas. Sua ideia central é a da criatividade total como princípio orientador da ação gerencial. Isso implica que nenhum agente público, em qualquer nível da administração, deve operar exclusivamente de forma automática ou burocrática. Ao contrário, a atuação gerencial deve se organizar em ciclos de criatividade e rotina, nos quais são definidos, de forma estratégica, os focos de atenção e investimento criativo, concentrando esforços nos problemas e processos de maior valor institucional e social.

Essa dinâmica exige uma atuação seletiva: investe-se criatividade na resolução de questões críticas ou na inovação de processos, e, uma vez atingido um novo patamar de qualidade, esses avanços são consolidados em rotinas aprimoradas. Isso libera energia gerencial para que novos desafios possam ser enfrentados. Contudo, essas rotinas não são estáticas; elas retornam, no momento oportuno, à pauta do esforço criativo, assegurando um processo contínuo de aperfeiçoamento. Além disso, mesmo no interior de rotinas consolidadas, sempre há espaços permanentes para ajustes, melhorias e inovação incremental.

Para que esse modelo funcione, é indispensável que o plano estratégico de

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 827/1215

governo seja desdobrado em objetivos, metas, diretrizes e operações que se materializem concretamente em ações e projetos. Esse processo, como já destacado, exige frequentemente aprofundamentos analíticos e gerenciais, com o uso das ferramentas adequadas de gerência por operações e por objetivos. Trata-se de um esforço sistemático para articular o nível macro do planejamento às dinâmicas cotidianas da gestão pública.

Entretanto, esse processo não se realiza de forma automática: sua efetividade está diretamente condicionada à existência de estruturas organizacionais sólidas, à clareza e agilidade dos procedimentos administrativos e, principalmente, à capacidade de gestão das unidades descentralizadas. Organizações marcadas por culturas de baixa responsabilidade, baixa autonomia decisória e fraca capacitação técnica dificilmente serão capazes de implementar modelos gerenciais criativos ou orientados por resultados. Nessas condições, não há espaço real para a gestão por objetivos — muito menos para uma gestão inovadora.

A descentralização, portanto, é uma condição indispensável. É somente por meio dela que se libera o potencial criativo dos gestores locais, se permite a adaptação das diretrizes às realidades específicas de cada território e se estimula a corresponsabilidade pelos resultados. A cultura da criatividade na gestão pública exige, assim, não apenas ferramentas metodológicas adequadas, mas também transformações profundas na cultura organizacional e nas estruturas de poder e decisão. Sem isso, a inovação corre o risco de se reduzir a modismos gerenciais replicados mecanicamente, desconectados da realidade concreta e incapazes de produzir transformação real.

b) Programação e Controle Orçamentário – CA2:

Neste subciclo, é estabelecida e formalizada a correspondência entre a alocação dos recursos orçamentários e as ações estratégicas definidas no Plano Estratégico de Governo. A principal ferramenta utilizada pelo Planejamento Estratégico Público (PEP) nesta etapa é o orçamento por programas, cuja função é essencialmente gerencial, voltada à alocação e ao controle de recursos financeiros com base em problemas a serem enfrentados e operações a serem executadas. Essa abordagem busca garantir coerência entre os insumos mobilizados, os produtos entregues e os resultados alcançados.

Um princípio fundamental tanto do PEP quanto do orçamento por resultados é que a alocação de recursos — orçamentários e não orçamentários — deve estar ancorada em uma análise tecnopolítica sólida dos problemas públicos. Segundo Matus

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 828/1215

(1993), nenhum recurso deve ser alocado sem avaliação criteriosa e, sobretudo, sem estar vinculado ao enfrentamento de uma causa crítica de alto valor estratégico.

Com base nessa lógica, as unidades da administração pública recebem recursos para aplicá-los na produção de bens e serviços que contribuam diretamente para o cumprimento das metas e objetivos definidos no plano. Trata-se, portanto, de articular o planejamento estratégico à gestão orçamentária e financeira, garantindo que os recursos públicos estejam efetivamente alinhados às prioridades governamentais.

Contudo, é importante reconhecer que os programas orçamentários inscritos no Plano Plurianual (PPA) e nas demais peças orçamentárias (LDO/LOA) nem sempre correspondem de forma integral ao conteúdo do plano estratégico. Isso ocorre porque diversas ações previstas no plano não demandam recursos financeiros diretos, mas requerem a mobilização de outros tipos de ativos estratégicos, como capacidade política, articulação interinstitucional, conhecimento técnico, mobilização social e competências organizativas. Assim, o Plano Estratégico de Governo contempla tanto ações financiadas quanto ações não monetárias, igualmente essenciais para a transformação da realidade.

Para garantir uma articulação adequada entre o plano estratégico e o orçamento, o primeiro passo metodológico proposto pelo PEP é associar cada problema central — identificado como uma carência, deficiência, oportunidade ou ameaça — a um programa orçamentário. Por exemplo, a insuficiência na prestação dos serviços de saúde pode ser enfrentada por meio de um programa orçamentário denominado como "*Fortalecimento e Modernização da Saúde Municipal*", cuja denominação sintetiza o conjunto de operações e ações destinadas ao enfrentamento do problema identificado. Em seguida, dentro dos planos formulados para enfrentar cada problema central, devem ser selecionadas as operações que demandam recursos financeiros, isto é, aquelas cuja execução depende de orçamento público. Essas operações corresponderão às ações orçamentárias que receberão os recursos econômicos necessários para a realização de seus produtos e metas.

É importante destacar que também existem programas orçamentários que não estão diretamente vinculados a problemas estratégicos do plano, mas que são imprescindíveis ao funcionamento da máquina pública e ao cumprimento de obrigações institucionais. É o caso dos programas voltados ao pagamento da dívida pública, precatórios ou transferências obrigatórias, que embora não estejam orientados à resolução direta de problemas sociais, são necessários para garantir a regularidade administrativa e fiscal do Estado.

A aplicação desses princípios fortalece a capacidade do governo de compatibilizar seus compromissos estratégicos com a disponibilidade de recursos

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 829/1215

financeiros, favorecendo a execução efetiva e realista das ações planejadas. A articulação entre o planejamento e o orçamento, portanto, é vital para assegurar coerência entre os objetivos do governo e a sua capacidade operacional e financeira.

Mais do que garantir a viabilidade das ações, essa integração entre plano e orçamento permite a institucionalização de um sistema de gestão gerencial orientado por resultados. Ao conectar metas estratégicas aos programas orçamentários e às unidades executoras responsáveis pela entrega de bens e serviços públicos, constrói-se uma base sólida para o monitoramento e a avaliação do desempenho institucional. Com isso, cada unidade administrativa passa a operar com clareza quanto aos resultados e produtos que deve entregar, aos padrões de qualidade esperados e aos recursos disponíveis para sua execução, o que fortalece a responsabilidade técnica e política sobre os compromissos assumidos. O orçamento, por sua vez, deixa de ser um instrumento meramente contábil e se consolida como uma ferramenta de gestão estratégica, ao possibilitar o acompanhamento integrado da execução física e financeira das ações, bem como a mensuração da sua eficiência e eficácia.

Em síntese, a convergência entre plano, orçamento e sistemas de gestão gerencial não apenas viabiliza a execução efetiva das estratégias governamentais, mas também fortalece a accountability, a transparência e a governança pública. Trata-se de um modelo de gestão que transforma recursos em resultados, promovendo a efetividade no enfrentamento dos problemas da sociedade.

c) Monitoramento e Avaliação por Resultados – CA3:

O monitoramento é uma função essencial para que o governante acompanhe, em tempo hábil, a evolução da realidade que enfrenta e avalie os efeitos concretos de suas decisões, permitindo corrigir rumos e intensificar estratégias de forma oportuna e eficaz. No entanto, a informação estatística tradicional, geralmente gerada com defasagem temporal significativa, não oferece agilidade suficiente para apoiar processos decisórios dinâmicos, próprios da gestão pública contemporânea.

Dada a limitação do monitoramento visual e direto por parte da alta direção — sobretudo em governos complexos e descentralizados — torna-se indispensável o uso de mecanismos indiretos de captação da realidade, baseados na construção e uso sistemático de indicadores. Os indicadores funcionam como instrumentos sensoriais que, tal como os monitores em uma sala de cirurgia, fornecem informações em tempo quase real, permitindo que a gestão opere com precisão e proatividade.

É importante destacar que o monitoramento difere radicalmente dos sistemas tradicionais de informação, que costumam ser retrospectivos, agregados e lentos. A

título de analogia, podemos compará-lo ao sistema de informações que um cirurgião utiliza durante uma operação — composto por sinais vitais, alertas instantâneos e dados continuamente atualizados —, enquanto os sistemas estatísticos convencionais assemelham-se ao boletim mensal que o diretor do hospital recebe após os fatos consumados.

Neste subciclo (CA3) desenvolve-se o processo de construção dos indicadores e sinais estratégicos que alimentarão o sistema de monitoramento e avaliação dos três ciclos do conhecimento e das dimensões gerencial e operacional do plano estratégico. O CA3 opera, portanto, como um sistema sensorial avançado, que coleta, organiza e distribui informações relevantes para subsidiar as decisões da alta direção, orientar o desempenho das unidades executoras e ajustar as políticas públicas de acordo com os resultados observados. Adicionalmente, este ciclo cumpre também uma função de fortalecimento da responsabilização (accountability), ao instituir práticas sistemáticas de prestação de contas sobre os resultados alcançados e sobre a qualidade da gestão pública. Nesse sentido, o monitoramento e a avaliação por resultados tornam-se mecanismos centrais para sustentar a legitimidade das ações governamentais e a confiança pública na administração.

A avaliação por resultados, dentro desse ciclo, se desdobra em dois tipos complementares e interrelacionados: o monitoramento e a avaliação centralizada, realizada diretamente pela alta direção, com foco em decisões estratégicas, pactuação política e macro alocação de recursos, e o monitoramento e a avaliação descentralizada ou gerencial, conduzida pelas unidades executoras e gestores responsáveis pelo gerenciamento das metas e produtos pactuados. Essa divisão reforça o princípio da corresponsabilidade institucional e estimula uma cultura de desempenho em todos os níveis da organização.

A técnica e a metodologia específicas que orientarão a implantação deste sistema de monitoramento e avaliação serão apresentadas no item 3.2 relacionado como a fundamentação conceitual e metodológica sobre o desenho de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados.

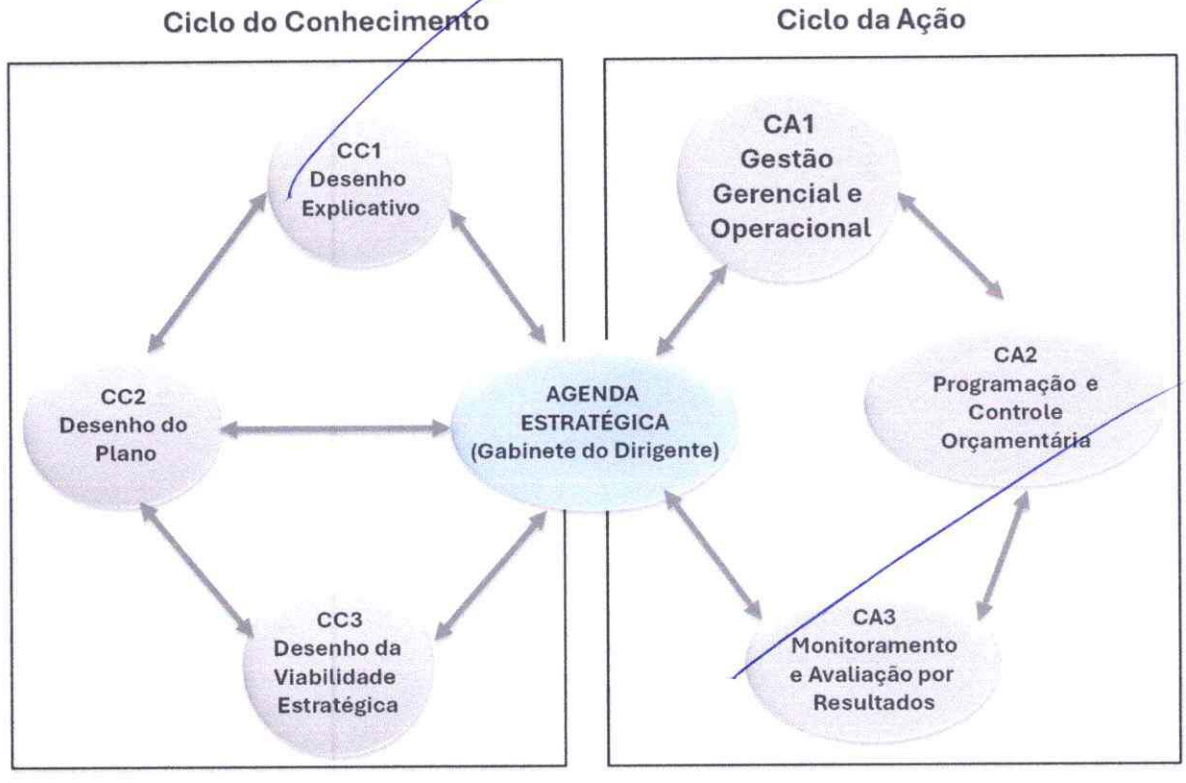
3.1.3 Papel da Agenda do Dirigente na Integração dos Ciclos do Método de Planejamento Estratégico Público (PEP)

O Gráfico 1, apresentado a seguir, representa a dinâmica do processo de Planejamento Estratégico Público (PEP), destacando o papel central da agenda estratégica do dirigente na articulação entre os Ciclos do Conhecimento e da Ação. A agenda estratégica constitui o ponto de convergência entre o conhecimento acumulado

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 831/1215

e as diretrizes e decisões políticas e gerenciais que devem ser implementadas como resultado do planejamento. Ela atua como um regulador do foco de atenção do governo, definindo quais temas, problemas ou oportunidades serão objeto de prioridade estratégica na gestão. Como destaca Matus (1997), é justamente na definição da agenda que se evidencia se a organização pública opera sob a lógica do planejamento sistemático ou se está refém da improvisação reativa.

Gráfico 1. Dinâmica dos Ciclos do Planejamento Estratégico Público – PEP



Mais do que uma simples programação rotineira de atividades mensais ou diárias, a agenda estratégica representa a materialização da racionalidade política e gerencial de um governo. Como observa Matus (1997), é na definição da agenda que se revela se, no interior da organização pública, predomina uma lógica de planejamento sistemático e estratégico ou, ao contrário, a improvisação reativa diante dos problemas. Desse modo, a qualidade da agenda não apenas estabelece os limites e as possibilidades da ação governamental, mas também condiciona sua coerência, efetividade e capacidade de produzir transformações duradouras.

Contudo, há múltiplas formas de organizar e regular o foco de atenção do dirigente e de sua equipe de governo. Esse processo exige calibrar cuidadosamente a abrangência desse foco e tomar decisões estratégicas sobre o grau de concentração ou dispersão da atenção diante de uma multiplicidade de demandas, muitas vezes rotineiras e de baixo

valor, que competem com os temas verdadeiramente relevantes pelos escassos recursos e pelo tempo limitado do governo. Trata-se de um exercício de priorização crítica, no qual o dirigente deve escolher, de forma consciente e deliberada, os problemas nos quais concentrará sua gestão, sua autoridade e sua responsabilidade perante a sociedade e os demais atores institucionais. No entanto, as pressões constantes da rotina administrativa e política frequentemente se contrapõem à lógica do planejamento, dificultando a regulação racional do foco de atenção e comprometendo o uso estratégico e inteligente do tempo governamental.

Uma das tarefas mais importantes de um bom sistema de suporte tecnopolítico no Gabinete do Dirigente é a definição dos problemas centrais que devem compor o foco de atenção da agenda estratégica do governo. Essa tarefa deve ser apoiada pelas ferramentas analíticas do Ciclo do Conhecimento do PEP, que tem como função identificar, selecionar e processar os problemas prioritários, bem como formular os planos e estratégias para sua viabilização. Cabe ao gabinete do dirigente garantir a programação e a realização de agendas especiais de tomada de decisão, baseadas em um processamento tecnopolítico sólido dos problemas que orientam estrategicamente a ação do governo. Dessa forma, os sistemas de suporte no interior do gabinete devem prever mecanismos e filtros que assegurem a entrada qualificada dos problemas na agenda, impedindo que rotinas administrativas ou temas secundários desviem a atenção do dirigente e concorram, em termos de tempo e prioridade, com os problemas de alto valor que definem o direcionamento estratégico da gestão. O dirigente deve preservar sua concentração nas decisões críticas que correspondem ao seu nível de autoridade e direção institucional.

Da mesma maneira, o gabinete deve instituir protocolos e práticas de trabalho que viabilizem a realização de agendas especiais de monitoramento e avaliação da gestão institucional, com o objetivo de verificar a qualidade e a efetividade da implementação do plano estratégico de governo, tanto em sua dimensão estratégica quanto gerencial, operacional e orçamentária. Nessa etapa, são fundamentais os instrumentos do Ciclo da Ação do PEP, como a sala de monitoramento e as agendas especiais de prestação e cobrança de contas por desempenho do nível diretivo e gerencial da organização. Esses mecanismos permitem elevar a responsabilidade, promover a revisão sistemática dos resultados e ajustar ações, objetivos e estratégias de forma tempestiva, reforçando a coerência entre planejamento, execução e resultados efetivos no enfrentamento dos problemas e necessidades da sociedade.

Essa dinâmica de articulação entre os Ciclos do Conhecimento e da Ação, mediada pela Agenda Estratégica do dirigente, viabiliza um sistema contínuo de pré-alimentação e retroalimentação do plano de governo. A agenda torna-se, assim, o ponto

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 833/1215

de encontro entre a reflexão e a prática, entre o diagnóstico dos problemas e a tomada de decisões concretas para enfrentá-los. Trata-se de um processo de interação contínua e bidirecional, no qual o cálculo estratégico orienta a ação, e os resultados dessa ação, por sua vez, retroalimentam e aperfeiçoam o cálculo subsequente que precede e guia as intervenções futuras.

Essa lógica de iteração entre pensar e fazer confere vitalidade ao processo de planejamento, permitindo que a gestão pública não seja apenas reativa e rotineira, mas verdadeiramente orientada por resultados e em permanente sintonia com a realidade em transformação. Nesse sentido, é na ação, na implementação concreta das decisões, que se manifesta o momento decisivo tanto do processo de governo quanto do próprio processo de planejamento. A prática, longe de ser um desdobramento mecânico da teoria, é parte integrante do aprendizado institucional e do aprimoramento contínuo das estratégias de governo. Assim, como afirma Matus (1987), o plano "sempre está sendo feito e sempre está pronto", pois o planejamento estratégico público é um processo dinâmico, flexível e profundamente vinculado à ação e ao tempo político.

3.1.4 O Processo de Formulação do Plano Plurianual com Fundamento no Planejamento Estratégico Público- PEP

Conforme as orientações do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), apresentadas no item 3.1.1 deste documento, o Plano Plurianual (PPA) do município de Araraquara para o quadriênio 2026–2029 tem como objetivo central orientar a Administração Municipal na alocação e gestão dos recursos públicos, com base nos princípios da eficiência, eficácia, economicidade e legalidade. Para isso, define objetivos e metas prioritárias, vinculando a execução das despesas à real capacidade de arrecadação e de endividamento do município. Essa diretriz promove a integração entre os processos administrativos, orçamentários e financeiros da gestão, assegurando equilíbrio fiscal responsável e sustentabilidade das contas públicas ao longo do período estabelecido.

Além disso, o TCESP recomenda que a elaboração do PPA esteja pautada por um processo participativo e tecnicamente qualificado. Isso implica, por um lado, assegurar a participação da sociedade civil no levantamento de problemas e na definição das prioridades governamentais, por meio da realização de audiências e consultas públicas. Por outro, exige a construção de diagnósticos técnicos consistentes, capazes de identificar e analisar de forma aprofundada os principais desafios, demandas e deficiências do município. A partir desses diagnósticos, devem ser estruturados programas e ações estratégicas com objetivos e metas bem definidos, voltados à superação dos problemas identificados. O estabelecimento de metas físicas e

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 834/1215

financeiras claras, mensuráveis e compatíveis com a capacidade de execução municipal viabiliza, por sua vez, o acompanhamento e a avaliação sistemática da implementação dos programas, garantindo a efetividade das ações públicas e promovendo a melhoria contínua da gestão.

Em termos estratégicos e operacionais, o PPA constitui o principal instrumento de planejamento de médio prazo do setor público municipal. Sua função é estabelecer o direcionamento do governo por meio da definição de diretrizes, objetivos, metas e programas para um ciclo de quatro anos. Além de nortear a ação governamental, o plano serve de referência obrigatória para a elaboração dos orçamentos anuais, assegurando coerência entre o planejamento de médio prazo e a execução orçamentária anual. Embora sua elaboração ocorra no primeiro ano do mandato do prefeito, sua vigência se inicia no segundo ano de governo e se estende até o primeiro ano da gestão subsequente, garantindo, assim, continuidade administrativa e política entre diferentes mandatos. A proposta do PPA deve ser encaminhada à Câmara Municipal para apreciação e aprovação, sendo indispensável, durante sua formulação e tramitação, assegurar a participação popular, conforme previsto no parágrafo primeiro do art. 48 da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

A metodologia proposta pela Plangov destaca a importância de uma articulação robusta entre o Plano Plurianual (PPA) 2026–2029 e o Plano Estratégico de Governo para o período 2025-2028, de modo que ambos se integrem para assegurar a execução eficaz e coerente das políticas públicas municipais. Para que essa articulação se concretize, é essencial que ambos os instrumentos estejam fundamentados em três dimensões interdependentes – estratégica, tática e operacional – conforme ilustrado no Gráfico 2 do Mapa Estratégico do PPA 2026–2029.

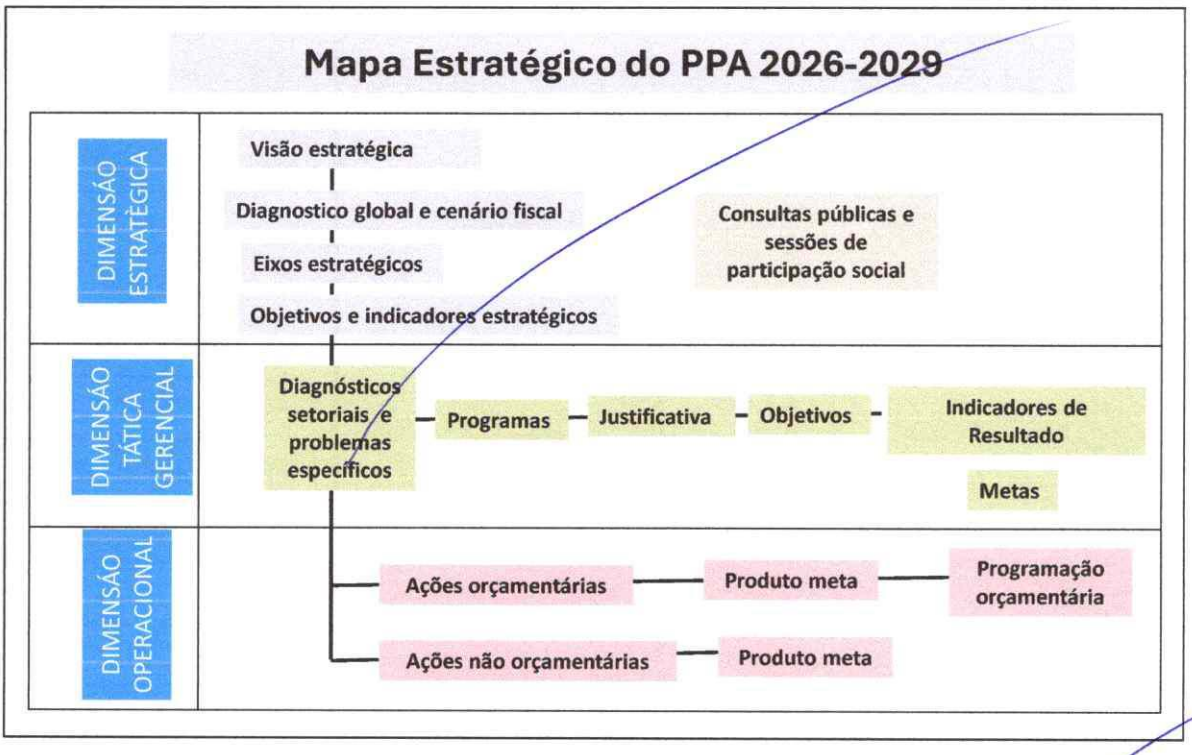
Essa abordagem permite que os planos atuem simultaneamente como mecanismos orientadores das decisões estratégicas da Alta Direção e como ferramentas de gestão gerencial e operacional de cada órgão da Administração Municipal, ancoradas em seus respectivos programas, ações orçamentárias e ações não orçamentárias. Dessa forma, busca-se assegurar que a alocação de recursos públicos esteja alinhada às prioridades definidas pelo governo, promovendo o equilíbrio entre a visão estratégica de desenvolvimento sustentável e a viabilidade financeira das ações propostas.

A base estratégica do PPA expressa as diretrizes fundamentais estabelecidas pelo governo municipal para a condução das políticas públicas ao longo do ciclo de quatro anos as quais devem expressar os compromissos assumidos durante o processo eleitoral que conformam o Plano de Governo. Sua formulação deve ser orientada pela definição da visão de futuro, o diagnóstico global da situação atual e das perspectivas do desenvolvimento sustentável do município, o cenário fiscal e os eixos estratégicos com

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 835/1215

seus respectivos e indicadores.

Gráfico 2. Mapa Estratégico do PPA 2026-2029



É imprescindível que essa base seja elaborada a partir de um diagnóstico global sólido, sustentado no levantamento de indicadores estratégicos sobre o desenvolvimento do município, realizado através de pesquisas em fontes oficiais e complementados por mecanismos de participação social, como audiências públicas. Esse processo garante que problemas, oportunidades, ameaças, tendências, prioridades e demandas da população sejam devidamente incorporados aos objetivos estratégicos e aos programas governamentais.

Por fim, é imperativo que a Dimensão Estratégica seja construída com a participação ativa da Alta Direção do Governo Municipal. Caso contrário, o PPA corre o risco de se tornar um instrumento ritualístico e burocrático, limitado ao cumprimento de formalidades legais, sem se traduzir em um instrumento efetivo de condução, monitoramento e avaliação da gestão pública.

Com fundamento na Base Estratégica, devem ser definidas as Dimensões Tática e Operacional do PPA, que se materializam por meio dos programas governamentais. Esses programas representam o principal instrumento de viabilização dos objetivos estratégicos estabelecidos na dimensão estratégica do plano, atuando como elo entre o planejamento de longo prazo e a implementação concreta das políticas públicas. Cada programa é estruturado a partir de uma justificativa clara, que explicita o problema ou

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 836/1215

desafio a ser enfrentado, e desdobra-se em objetivos específicos, indicadores de resultado, metas, ações e produtos. Esses elementos são fundamentais para garantir a coerência entre o planejamento e a execução, possibilitando o monitoramento contínuo dos resultados e a avaliação da efetividade das ações públicas.

Seguindo as diretrizes do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP) e os princípios do Planejamento Estratégico Público (PEP), é fundamental que os programas sejam formulados com base em diagnósticos setoriais, os quais devem estar sustentados em indicadores e informações estatísticas atualizadas, obtidas em fontes oficiais, como IBGE, DATASUS, SEADE, INEP, CAGED, Prefeitura Municipal, entre outras. Além disso, a consulta a políticas públicas e planos setoriais nas esferas federal, estadual e municipal também é essencial na elaboração dos diagnósticos e na formulação dos programas que compõem o PPA.

Para a execução das ações e a entrega dos produtos correspondentes, é indispensável assegurar a previsão adequada de recursos orçamentários em cada uma das vigências anuais da Lei Orçamentária Anual (LOA), em alinhamento com as metas físicas de produção previamente estabelecidas no PPA. É importante destacar que o processo de alocação dos recursos orçamentários deve ser orientado por critérios de prioridade política e técnica, levando em consideração tanto os programas e ações mais prioritárias para o governo municipal quanto a capacidade financeira do município. Esta, por sua vez, deve estar previamente analisada e projetada no estudo sobre o cenário fiscal, garantindo a compatibilidade entre ambição estratégica e viabilidade orçamentária.

Essa articulação entre planejamento estratégico, programação tática e execução orçamentária é essencial para que o PPA deixe de ser um instrumento meramente formal e se consolide como uma ferramenta efetiva de gestão pública, orientada por resultados e comprometida com o desenvolvimento sustentável e o atendimento das demandas da população.

O modelo estabelecido pelo TCESP para a elaboração do PPA, considera os programas como elo estruturante entre o PPA e a LOA (Lei Orçamentária Anual). Na qualidade de elemento comum entre os dois instrumentos, cabe ao programa integrar o desenho da política pública (descrito no PPA e detalhado nos programas) com o respectivo detalhamento orçamentário e financeiro (indicado na LOA e especificado nas ações). No entanto, é importante assinalar que o Plano Estratégico de Governo apenas coincide parcialmente com a programação orçamentária do PPA, definida para os próximos quatro anos e para as subsequentes Leis Orçamentárias Anuais (LOAs) correspondentes a cada exercício. Essa divergência ocorre porque nem todos os problemas e operações previstas no Plano Estratégico de Governo demandam,

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 837/1215

necessariamente, a aplicação direta de recursos financeiros ou orçamentários. Muitas dessas iniciativas são exigentes em outros tipos de recursos escassos, como o exercício de poder político, capacidade organizacional, mobilização institucional ou conhecimento técnico especializado.

Dessa forma, há operações que não demandam recursos econômicos. Trata-se, fundamentalmente, de ações de regulação, alterações legais e mudanças institucionais que, embora estratégicas, não exigem alocações orçamentárias específicas. Esse é o caso, por exemplo, de reformas organizacionais e institucionais — como a atualização do regime jurídico dos servidores — que, embora previstas no Plano, em alguns contextos podem requerer recursos econômicos ou impactar indiretamente a alocação de recursos voltados à produção institucional final.

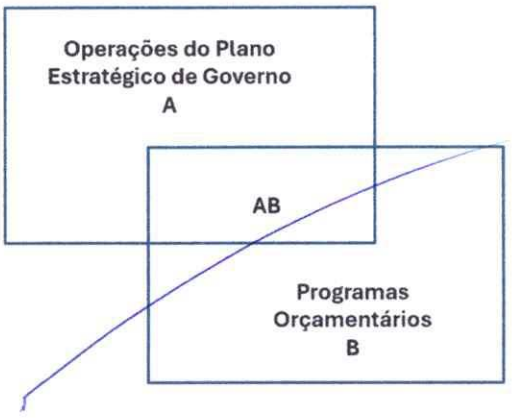
Por outro lado, no orçamento são alocados recursos econômicos que não correspondem às operações do Plano. Uma parte dos recursos orçamentários não é atribuível a produção institucional e, consequentemente, não é atribuível a operações do plano. Alguns desses recursos são alocações orçamentárias que, no momento do cálculo orçamentário, são atribuídas a programas tais como encargos especiais, provisões para sentenças judiciais, complementação a proventos, aposentadorias e pensões, indemnizações e restituições, encargos financeiros, serviço da dívida, entre outros.

De fato, a lista de operações do Plano representa um ato de seleção que não esgota o universo das alocações orçamentárias. Por isso, alguns produtos do orçamento não correspondem às operações do Plano, principalmente as operações rotineiras de serviços finais.

Como ilustrado na Figura 4, a parte A representa o conjunto das ações estratégicas do Plano Estratégico de Governo, enquanto a parte B corresponde aos programas orçamentários que deverão compor o PPA e os orçamentos anuais da Prefeitura. Dessa forma, a interseção entre as partes A e B (área AB) representa as ações estratégicas do Plano de Governo que demandam recursos financeiros e, por isso, devem ser incorporadas aos programas do PPA e aos orçamentos anuais. Por outro lado, o espaço A–B compreende ações estratégicas que, embora não sejam intensivas em recursos orçamentários, são fundamentais para o enfrentamento dos problemas e necessidades identificados no Plano de Governo — como, por exemplo, a apresentação e aprovação, na Câmara Municipal, de um projeto de lei para reformar o regime jurídico dos servidores públicos municipais. Adicionalmente, o espaço B–A expressa o conjunto de despesas orçamentárias que não estão vinculadas a programas derivados do planejamento estratégico, como é o caso do pagamento da dívida pública ou de transferências obrigatórias que não se relacionam diretamente a programas finalísticos.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 838/1215

Figura 4. Vinculação Plano-Orçamento



Essa representação evidencia a importância de alinhar o planejamento estratégico e o orçamento, garantindo que as ações prioritárias do governo tenham respaldo financeiro, ao mesmo tempo em que se reconhece que nem todas as ações estratégicas dependem de recursos e que nem todas as despesas orçamentárias derivam de decisões estratégicas.

3.1.5 O Processo Metodológico de Implantação do SMAR

Com base nas ferramentas metodológicas previamente apresentadas para a formulação do Plano Estratégico de Governo e do PPA 2026–2029, a Plangov propõe a realização das seguintes fases metodológicas voltadas à execução dos serviços de treinamento e suporte técnico especializado, conforme estabelecido no Edital. Essas atividades serão detalhadas no respectivo Plano de Trabalho (PT):

Fase 1. Planejamento e organização inicial: consiste na definição da Equipe Coordenadora responsável pela direção e gerenciamento geral da formulação do Plano Estratégico do Governo e do PPA 2026-2029 com representantes das secretarias municipais.

Fase 2. Treinamento em planejamento estratégico com foco no PPA 2026-2029: envolve a programação e realização de atividades de treinamento dirigido à Equipe da Secretaria Municipal de Fazenda responsável pela direção e gerenciamento geral da formulação do Plano Estratégico do Governo e do PPA 2026-2029, nos princípios e ferramentas básicas do Planejamento Estratégico Público-PEP.

Fase 3. Definição das diretrizes estratégicas que fundamentam a formulação do Plano Estratégico do Governo, PPA 2026-2029 e das demais peças orçamentárias (LDO/LOA): abrange a formulação da visão estratégica para o município, fundamentada nas diretrizes políticas do plano de governo; a realização de um diagnóstico geral da situação atual e das perspectivas futuras para o desenvolvimento sustentável do município; a definição

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 839/1215

dos eixos estratégicos para a estruturação do PPA; e a identificação e seleção dos problemas centrais que conformarão o Plano Estratégico do Governo e do PPA.

Fase 4. Definição da estrutura programática do PPA a partir do Direcionamento Estratégico: envolve a estruturação da Matriz Problemas Centrais/Programas e a Construção da Matriz Programas/Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A Construção da Matriz Problemas Centrais/Programas seguirá a realização dos seguintes passos metodológicos:

i) O primeiro passo consiste em estabelecer a correspondência entre a lista de problemas identificados no Plano Estratégico de Governo e uma proposta preliminar de programas que comporão o PPA 2026–2029 e suas respectivas peças orçamentárias. Para cada problema — entendido como a expressão de uma carência, deficiência, oportunidade ou ameaça — será definido um programa no âmbito do PPA.

O nome de cada programa deverá sintetizar o conjunto de ações, atividades e projetos a serem desenvolvidos para enfrentar o problema correspondente. Por exemplo, o problema "Baixa cobertura e qualidade do sistema de ensino" pode ser abordado por meio do programa "Educação com qualidade e equidade", conforme ilustrado no exemplo apresentado na Figura 5:

Figura 5. Matriz Problemas-Programas

Programas do PPA / Problemas do Plano	1. Luta contra a pobreza	2. Saúde para Todos	3. Educação com qualidade e equidade	4. Cidade Segura	.....
1. Crescimento da pobreza e da vulnerabilidade social	X				
2. Deficiente prestação dos serviços de saúde municipal		X			
3. Baixa cobertura e qualidade do sistema de ensino do município			X		
4. Aumento da violência urbana				X	
5.....					

ii) Em segundo lugar, cada programa deve ser classificado como **finalístico, intermediário ou de operações especiais**, conforme a função que desempenha dentro da rede institucional de produção da Prefeitura (Figura 6). Essa diferenciação deve ser realizada com base nos seguintes critérios:

a) Um programa é classificado como **finalístico** quando suas ações, projetos ou atividades geram produtos, serviços ou regulações que ultrapassam as fronteiras institucionais da Prefeitura Municipal, sendo demandados ou oferecidos a outras instituições ou diretamente à sociedade. Seu objetivo é atender a problemas ou necessidades específicas nas diversas áreas de gestão, como educação, saúde, assistência social, segurança pública, entre outras.

b) Um programa é considerado **intermediário** quando é composto por ações voltadas ao planejamento, direção, manutenção e aprimoramento da gestão interna da Prefeitura. Por não gerarem entregas diretamente voltadas à sociedade, esses programas não extrapolam as fronteiras institucionais do governo municipal. Justificam-se como suporte indispensável à implementação dos programas finalísticos. Exemplos incluem programas relacionados à gestão financeira, planejamento estratégico, gestão de pessoas, assuntos jurídicos, modernização administrativa, controladoria pública, entre outros.

c) As **operações especiais** referem-se a despesas que não contribuem diretamente para o processo de produção institucional, nem geram produtos, serviços ou regulações com caráter finalístico ou intermediário. Um exemplo típico de operação especial é o pagamento da dívida pública.

Figura 6. Relações de produção institucional



Fase 5. Definição e implantação das estratégias de participação social na formulação do PPA 2026-2029 e das demais peças orçamentárias (LDO/LOA), conforme às orientações do TCESP: envolve a organização e realização das Conferências Setoriais para o levantamento de problemas e necessidades nas áreas finalísticas; o desenho e implantação da Consulta Pública digital e a programação e realização das consultas públicas presenciais do PPA.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 841/1215

Fase 6. Realização de estudo para a projeção das receitas ao longo do período do PPA, com a consequente definição dos tetos orçamentários para os programas estabelecidos. A atividade inclui:

- Análise do cenário econômico nacional, estadual e municipal, e seu impacto nas receitas futuras do município;
- Estudo dos determinantes do comportamento das principais receitas, com ênfase nas elasticidades;
- Definição dos pressupostos utilizados para a projeção das receitas;
- Construção de planilha de projeções das receitas municipais; e
- Elaboração de relatório técnico contendo o cenário macroeconômico e as projeções de recita.

Fase 7. Realização dos diagnósticos setoriais para a fundamentação dos programas finalísticos do PPA 2026 – 2029: envolve a o levantamento e análise de indicadores e informações básicas sobre a situação atual das respectivas áreas finalísticas; levantamento e análise de problemas e desafios nas áreas finalísticas; e definição de propostas de ação para o enfrentamento dos problemas identificados e selecionados.

Fase 8. Formulação dos programas que integrarão o Plano Estratégico de Governo e o PPA 2026-2029, em conjunto com a equipe da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento e das demais secretarias responsáveis pelas respectivas áreas temática. O detalhamento de cada programa envolve a definição dos seguintes atributos:

a) Nome do programa;
b) Órgão responsável;
c) Justificativa;
d) Público alvo;
e) Objetivos do programa;
f) Indicadores de resultados com a unidade de medida, o índice recente, a fonte e as metas para cada exercício;
g) Ações do programa, detalhando a função e subfunção de governo; o produto meta, a unidade de medida do produto meta; e as metas e custos estimados para cada exercício.

Vale assinalar, como já mencionado, que, de acordo com a metodologia proposta pela Plangov, as atividades anteriores envolvem a participação ativa dos dirigentes e servidores da Prefeitura Municipal diretamente ligados aos processos de formulação do

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 842/1215

Plano Estratégico de Governo e do PPA 2026-2029. Essa participação não se limita ao acompanhamento, mas pressupõe o engajamento efetivo na construção coletiva das diretrizes e instrumentos de planejamento.

A participação efetiva dos servidores públicos em todas as etapas de treinamento e suporte técnico configura-se como um pilar essencial para a transformação da cultura organizacional. A integração desses profissionais ao processo fomenta mudanças estruturais e sustentáveis na administração pública, impulsionando a adoção de práticas de trabalho mais eficientes, flexíveis e alinhadas às exigências contemporâneas da gestão pública orientada para resultados.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 843/1215

3.2 Fundamentação conceitual e metodológica sobre o desenho de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados

A continuação são apresentados os elementos centrais da fundamentação conceitual e metodológica que a Plangov utilizará para a realização dos serviços de treinamento e suporte técnico especializado voltados ao desenho de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados, da forma como é exigido no item 12.04 do Edital da Concorrência Presencial Nº 003/2025, Processo Licitatório Nº 5348/2025.

As ferramentas conceituais e metodológicas que serão apresentadas estão inseridas no arcabouço do Sistema de Monitoramento e Avaliação por Resultados (SMAR), desenvolvido especificamente para aplicação em organizações públicas. A equipe técnica da Plangov possui ampla experiência na utilização desse sistema, adquirida por meio de diversos trabalhos de assessoria e consultoria realizados em âmbito nacional e internacional. Conforme exigido no Termo de Referência, a aplicação eficaz do SMAR requer a participação ativa dos dirigentes e servidores da Prefeitura Municipal em cada uma de suas principais etapas e momentos.

3.2.1 Informação: Ferramenta Básica Para o Processo de Planejamento e Direcionamento do Governo

Sob a perspectiva do Planejamento Estratégico Público (PEP), a informação constitui o principal instrumento por meio do qual uma organização pública compreende a realidade em que atua e avalia os efeitos de sua intervenção nessa realidade. A capacidade dos dirigentes e gestores públicos de corrigir e ajustar suas decisões depende diretamente da qualidade, relevância e oportunidade das informações disponíveis — especialmente quando os resultados obtidos se distanciam dos objetivos e metas previamente estabelecidos.

No entanto, quando tratada apenas como um dado frio e objetivo, a informação tende a ser negligenciada, sobretudo quando contraria a vontade, as expectativas ou as percepções subjetivas dos próprios gestores. Compromissos, anseios e aspirações pessoais muitas vezes conduzem à confusão entre desejo e realidade, levando à negação dos fatos e à adoção de interpretações distorcidas dos problemas e desafios enfrentados. Sem dados confiáveis, pertinentes e disponibilizados em tempo oportuno, os problemas deixam de ser bem identificados, não são enfrentados a tempo e a ação corretiva necessária para aprimorar a eficácia das decisões é adiada — ampliando ainda mais o descompasso entre os resultados planejados e os efetivamente alcançados.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 844/1215

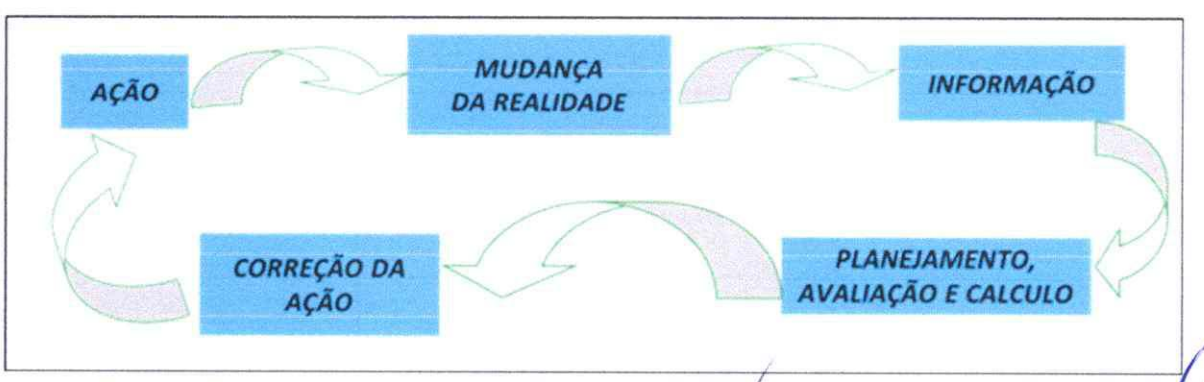
Nesse contexto, o monitoramento e a avaliação da gestão pública assumem um papel essencial, reafirmando o princípio fundamental enunciado por Matus (1994b):

> *Não é possível governar com eficácia sem que o dirigente conheça, de forma contínua e tão objetivamente quanto possível, os sinais vitais do governo que lidera e o contexto sobre o qual intervém.*

O governo precisa alcançar resultados concretos atuando em uma realidade dinâmica, marcada por complexidade, incertezas, surpresas e mudanças constantes. Essa complexidade da realidade dificulta ou mesmo inviabiliza o cumprimento exato de metas e objetivos previamente estabelecidos. Diante disso, a capacidade de previsão e antecipação do futuro torna-se bastante limitada. No entanto, o êxito da gestão pública não está, necessariamente, na precisão das previsões, mas sim na oportunidade com que erros podem ser identificados e corrigidos ao longo do processo. Em outras palavras, mais do que prever com exatidão, é essencial que os gestores públicos estejam aptos a reagir com rapidez e efetividade às mudanças na realidade. A predição segura não é possível, e a capacidade de correção oportuna deve compensar a inevitável fragilidade das previsões, própria da tentativa de explorar o futuro em sistemas complexos e criativos. Diante dessas dificuldades, é fundamental lembrar que a informação não apenas constitui a base da qualidade das previsões, mas também representa o alicerce para a correção oportuna das deficiências do cálculo de planejamento.

Dessa forma, o êxito da gestão pública não reside, necessariamente, na exatidão das previsões formuladas durante o planejamento, mas na capacidade de identificar e corrigir, de forma oportuna, erros, desvios e problemas ao longo do processo. Em outras palavras, mais do que prever com precisão, é fundamental que os gestores públicos estejam preparados para reagir com agilidade e efetividade às transformações da realidade. Na cadeia representada na Figura 7, observa-se que a correção da ação deve ser capaz de compensar as imperfeições do cálculo inicial sobre o futuro, reafirmando o caráter dinâmico e adaptativo do processo de planejamento:

Figura 7. Fluxo de aprendizagem e ajuste contínuo no Planejamento Estratégico



Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 845/1215

A ação, ao ser executada, provoca uma mudança na realidade. Dessa nova configuração emergem informações, que, quando analisadas de forma criteriosa, alimentam e retroalimentam o processo de planejamento, avaliação e cálculo. Contudo, como todo planejamento se baseia em hipóteses e projeções naturalmente sujeitas a erros e incertezas, a etapa de correção da ação adquire papel fundamental. É ela que possibilita ajustar o curso da gestão pública diante dos desvios entre os resultados esperados e os resultados efetivamente obtidos, garantindo que o ciclo de gestão se mantenha responsivo, adaptável e orientado à aprendizagem contínua.

Portanto, a correção da ação não deve ser interpretada, necessariamente, como sinal de falhas no sistema de direção ou no planejamento estratégico, mas sim como um componente essencial da boa gestão pública. Trata-se de uma resposta adaptativa aos limites e incertezas inerentes ao cálculo inicial, operando como um mecanismo de ajuste que torna o processo decisório mais responsivo às transformações da realidade. Ao promover o realinhamento contínuo entre o planejado e o efetivamente realizado, a correção da ação contribui para fortalecer a coerência, a eficácia e a pertinência das políticas públicas. Dessa forma, o ciclo se retroalimenta e se consolida como um sistema dinâmico de aprendizado institucional e de aprimoramento progressivo da ação governamental.

O principal desafio da cadeia entre informação, planejamento e correção da ação reside na defasagem entre a velocidade da informação e a velocidade dos acontecimentos e das mudanças na realidade. Soma-se a isso a tensão entre a qualidade da informação e a rapidez com que ela precisa ser produzida. Como afirma Stafford Beer (1975), "informação atrasada não é simplesmente atrasada — é desinformação". Esse princípio é crucial para o funcionamento eficaz de qualquer governo e torna-se ainda mais vital — podendo inclusive representar uma questão de vida ou morte — em contextos de crise, como evidenciado durante a pandemia de COVID-19. A qualidade da resposta pública está diretamente relacionada à velocidade e à oportunidade com que a informação chega aos tomadores de decisão.

Nesse contexto, torna-se essencial distinguir dois conceitos centrais propostos por Stafford Beer (1975) e Carlos Matus (1994b):

a) Informação em tempo real: refere-se àquela que chega ao gestor ou controlador de um sistema com atraso praticamente nulo em relação ao fato ocorrido. Embora, do ponto de vista técnico, haja sempre um intervalo mínimo entre a ocorrência do evento e o acesso à informação sobre ele, esse intervalo é tão reduzido que a informação pode ser considerada como recebida em tempo real.

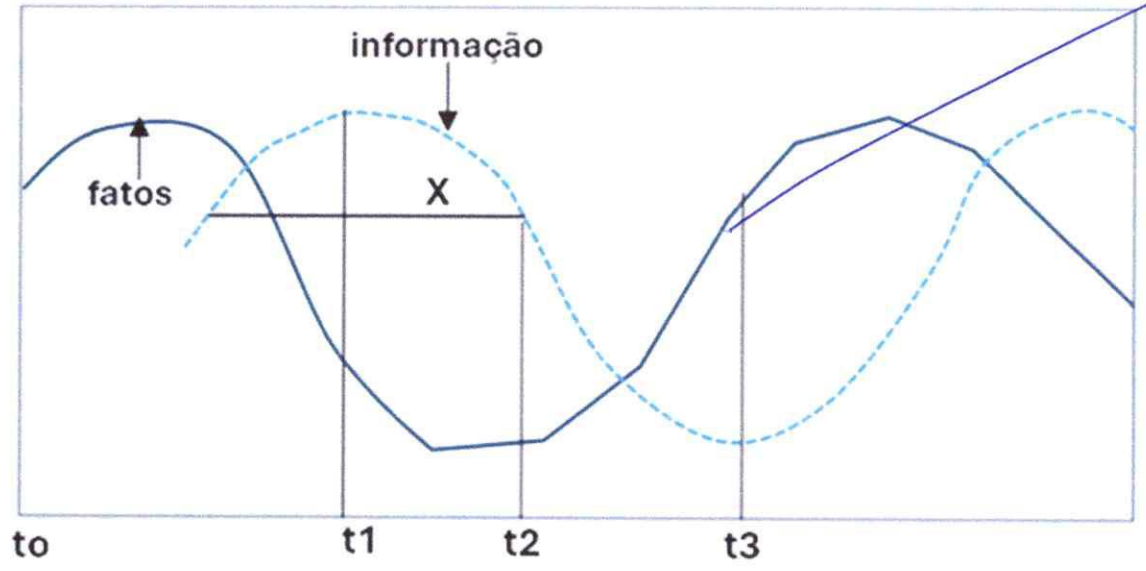
b) Informação em tempo eficaz: diz respeito à informação que, ainda que não seja imediata, é recebida dentro de um intervalo que permite ao tomador de decisão agir

de forma pertinente e oportuna. Ou seja, o atraso existente não compromete a utilidade da informação, evitando que ela se transforme em desinformação. A informação em tempo real, nesse sentido, representa um caso particular — o limite ideal — da informação em tempo eficaz.

O Gráfico 3, extraído de S. Beer (1975), ilustra com clareza esse fenômeno. A linha contínua representa a evolução real dos fatos, enquanto a linha pontilhada mostra a informação recebida com um atraso "x". No intervalo $t_0 \rightarrow t_1$, a realidade apresenta uma tendência de queda, mas a informação ainda reflete um movimento ascendente — induzindo o gestor ao erro. O mesmo ocorre entre $t_2 \rightarrow t_3$, quando os fatos já indicam inflexão e retomada de crescimento, mas a informação continua sugerindo uma trajetória descendente. Nessas situações, a informação atrasada desinforma, gerando interpretações equivocadas e, por consequência, decisões mal direcionadas.

No entanto, se o tempo de atraso "x" for progressivamente reduzido, é possível alcançar um atraso "z" — ainda que não seja nulo, trata-se de um intervalo suficientemente pequeno para que a informação permaneça útil, compreensível e compatível com os fatos. É esse limite de atraso tolerável, dentro do qual a informação ainda permite uma ação eficaz, que Carlos Matus denomina *informação em tempo eficaz*.

Gráfico 3. Atraso que invalida a informação (extraído de S. Beer, 1975)



Um dos desafios cruciais do monitoramento é definir a frequência com que as informações devem ser produzidas e os respectivos sinais de atenção e alarme devem ser emitidos. Nem toda informação precisa ser gerada em tempo real, pois a dinâmica da mudança da realidade varia conforme o fenômeno observado. Em alguns casos,

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 847/1215

como na taxa de mortalidade infantil, cuja variação é relativamente lenta, uma atualização anual pode ser suficiente. No outro extremo, estão informações críticas, como os sinais vitais de um paciente durante uma cirurgia, que exigem monitoramento contínuo e em tempo real. Assim, a definição da frequência ideal de monitoramento depende de diversos fatores, como:

a) a velocidade da mudança da variável monitorada;

b) o custo e a viabilidade do levantamento da informação;

c) a disponibilidade de tecnologias de informação e comunicação adequadas ao contexto; e

d) o grau de criticidade da decisão a ser tomada com base nas informações e dados.

Com os avanços recentes nas ciências da informação, incluindo internet das coisas (IoT), inteligência artificial (IA), Big Data e modelos preditivos, os sistemas de monitoramento vêm se aproximando cada vez mais do ideal de funcionamento em tempo real ou próximo disso. Essas ferramentas ampliam de forma significativa a capacidade de coleta, processamento e análise contínua de dados, permitindo que os gestores públicos monitorem em tempo quase contínuo a execução das políticas públicas, avaliem os impactos de suas decisões e ajam de forma proativa e coordenada diante de crises ou oportunidades.

Essa nova realidade tecnológica reforça o princípio cibernético formulado por Stafford Beer (1975), segundo o qual a informação deve ser contínua para que o sistema possa se autoadaptar com eficácia. A produção de dados em tempo real ou em tempo eficaz, conforme a natureza e a velocidade da variável monitorada, permite à gestão pública abandonar uma lógica meramente reativa e avançar rumo a uma atuação inteligente, proativa e estratégica. Nesse contexto, a integração entre monitoramento oportuno e capacidade de correção da ação configura-se como um dos pilares fundamentais de um sitema de direção capaz de responder com agilidade às mudanças da realidade, otimizar seus recursos e alcançar resultados com maior eficiência e adaptação.

3.2.2 O Sistema de Monitoramento e Avaliação por Resultados – SMAR

O Sistema de Monitoramento e Avaliação por Resultados (SMAR) é uma poderosa ferramenta de informação, desenvolvida para facilitar o acompanhamento e o controle da gestão dos órgãos públicos, com o objetivo de viabilizar a efetividade do Sistema de Prestação de Contas por Desempenho e o funcionamento da Sala de Governo, no contexto de aplicação do Planejamento Estratégico Público (PEP).

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 848/1215

Para que sua aplicação seja eficaz, o SMAR exige a identificação e o tratamento adequado dos problemas, a formulação de operações e programas destinados a enfrentá-los, a definição de objetivos e metas claras com prazos determinados, bem como a exploração das condicionantes e dos riscos que podem impactar a viabilidade dos planos. Essas categorias de gestão estratégica e operacionais devem ser alimentadas principalmente pelo Plano Estratégico de Governo e pelo Plano Plurianual (PPA), garantindo coerência entre o planejamento estratégico e a execução governamental orientada por resultados.

Portanto, o SMAR parte do pressuposto de que o governo deve planejar com base em métodos estratégicos adequados à natureza e às exigências do setor público — o que implica, necessariamente, a adoção de ações sistemáticas de monitoramento. Nesse contexto, responder a determinadas perguntas torna-se inevitável para evitar decisões tomadas às cegas ou mudanças de rumo e de meios sem justificativa consistente. O SMAR foi concebido para alimentar continuamente um sistema eficaz de direção e planejamento público, buscando responder, entre outras, às seguintes questões:

a) Como está o governo? Qual é o seu balanço global?

b) Em que medida os compromissos assumidos no Plano Estratégico de Governo e no PPA estão sendo efetivamente cumpridos?

c) As decisões tomadas até o momento contribuem para um enfrentamento eficaz dos problemas que concentram o foco de atenção do governo?

d) Quais são as principais causas do êxito ou do fracasso da gestão governamental?

e) Quais aspectos precisam ser corrigidos? Que decisões devem ser tomadas para enfrentar as falhas identificadas? Em que pontos é necessário perseverar?

f) Os objetivos e metas previamente estabelecidos precisam ser revistos ou ajustados?

g) Qual é o peso das circunstâncias externas e das variáveis fora do controle do governo nas falhas identificadas?

A resposta a essas perguntas começa com a construção de uma base sólida e rigorosa de informações verificáveis, que sejam, ao mesmo tempo, confiáveis, oportunas e relevantes. A produção sistemática dessas informações constitui um elemento central do sistema de direcionamento e planejamento estratégico de uma organização pública.

É importante destacar que o SMAR foi concebido para operar em ambientes avançados de informação e comunicação, tais como plataformas digitais integradas, sistemas de Business Intelligence (BI), painéis de controle (dashboards) interativos, bancos de dados em nuvem e infraestruturas de governo digital. Nesses ambientes, o

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 849/1215

SMAR alcança seu máximo potencial de efetividade, ao viabilizar a coleta, o processamento, a análise e a visualização de dados em tempo real ou em tempo eficaz. Isso amplia significativamente a capacidade dos gestores públicos de monitorar o desempenho institucional, antecipar desvios, adotar medidas corretivas com agilidade e promover uma gestão mais transparente, proativa e orientada aos resultados pactuados nos planos e programas governamentais.

3.2.3 Indicadores e Sinais como Instrumentos Centrais do SMAR

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2002), o monitoramento é um processo contínuo de coleta de informações baseado em indicadores previamente definidos, com o objetivo de fornecer dados sobre o progresso e o alcance dos objetivos estabelecidos. Complementando essa perspectiva, Ramírez (2016) define o monitoramento como um instrumento de gestão que dá suporte ao sistema de avaliação das organizações por meio da coleta e processamento sistemático de indicadores selecionados, gerando informações periódicas, precisas, confiáveis e relevantes sobre o desempenho da gestão pública.

Por sua vez, o Banco Mundial e a UNESCO enfatizam que o monitoramento visa analisar continuamente o grau em que as atividades e os resultados satisfazem os parâmetros previstos nas ações estratégicas e programas, com o propósito de identificar em tempo hábil diferenças, obstáculos ou necessidades de ajuste no planejamento e na execução. Nesse sentido, a implementação de um sistema de monitoramento na Prefeitura de Araraquara implica estabelecer mecanismos que evidenciem tanto os avanços quanto os entraves que dificultam o cumprimento dos objetivos e metas de governo, com base na coleta, análise e interpretação sistemática de informações ao longo do tempo.

As definições apresentadas destacam que a tarefa de monitorar a gestão pública exige a construção de indicadores significativos, alimentados por informações objetivas, atualizadas e confiáveis sobre os diferentes aspectos da realidade. Isso permite detectar sinais e tendências que retroalimentam o processo de avaliação, favorecendo a correção e o ajuste do Plano Estratégico de Governo, do PPA e das políticas públicas em geral. Por essa razão, uma premissa essencial para o sucesso de qualquer sistema de monitoramento é que a informação seja disponibilizada em tempo eficaz, de modo a apoiar oportunamente a deliberação e a tomada de decisões estratégicas (Ramírez, 2016).

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 850/1215

PLANGOV

a) Que são os Indicadores?

Os indicadores são variáveis específicas de medição que fornecem informações qualitativas ou quantitativas sobre mudanças, comportamentos ou estados de uma determinada realidade. Essas informações devem ser explícitas, objetivamente verificáveis e observadas ao longo de um período definido, de modo a subsidiar a tomada de decisões, o acompanhamento de resultados e a correção de rumos por parte dos usuários do sistema de gestão ou de planejamento.

A seleção e desenho dos indicadores é guiada por os seguintes princípios (Ramírez, 2016):

- ***Utilidade***: Garantir o acesso e uso de informações úteis e relevantes para atender as necessidades de avaliação, a tomada de decisões e a correção do rumo das ações estratégicas do Plano Estratégico de Governo e do PPA. O sistema não pode ser sobrecarregado com uma enorme massa de informações dispersas que na verdade podem desinformar os tomadores de decisão.
- ***Seletividade:*** Alimentar o sistema com informações relevantes para usuários bem definidos, ou seja, para os decisores que exigem informações específicas para alimentar suas decisões sobre os programas do Plano Estratégico de Governo e do PPA.
- ***Filtro:*** Gerar os indicadores e sinais que orientarão a gestão e a avaliação do Plano Estratégico de Governo e do PPA.
- ***Transparência:*** Garantir que as informações coletadas, processadas e avaliadas pelo sistema de monitoramento sejam amplamente divulgadas, sempre que apropriado, de forma transparente e acessível.
- ***Oportunidade:*** As informações devem ser geradas de forma eficiente e tempestiva, de modo a subsidiar a tomada de decisão e permitir o rápido ajuste das ações estratégicas e dos programas do Plano Estratégico de Governo e do PPA.
- ***Perecibilidade:*** A informação produzida pelo monitoramento possui valor estratégico limitado no tempo. Após ser utilizada no processo decisório, tende a perder sua relevância imediata, passando a compor bases estatísticas destinadas a análises retrospectivas, avaliações ou outros usos que não exigem tomada de decisão em tempo oportuno.
- ***Credibilidade:*** Os bancos de dados que alimentam os indicadores do sistema de monitoramento devem ser constantemente atualizados com informações provenientes de fontes confiáveis e oficialmente reconhecidas. A coleta e o

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 851/1215

processamento das informações devem ser realizados com instrumentos tecnicamente validados.

- ***Rigor:*** O sistema de monitoramento deve ser orientado por critérios de precisão e consistência, assegurando que os indicadores reflitam dados objetivos e verificáveis, em contraste com decisões baseadas unicamente em percepções subjetivas ou intuições.

A qualidade de um bom indicador depende, fundamentalmente, do atendimento às seguintes condições:

- **Normatização:** O indicador deve ter sua definição, objetivos, propriedades, estrutura, fontes e meios de coleta claramente estabelecidos e disponíveis a todos os usuários. Isso garante que possa ser produzido e interpretado de forma padronizada e consistente.
- **Produção sistemática:** A geração do indicador deve seguir procedimentos padronizados, utilizando sempre a mesma especificação técnica e metodologia de medição, o que assegura sua comparabilidade ao longo do tempo.
- **Regularidade:** A produção do indicador deve ocorrer com frequência e periodicidade definidas, permitindo a formação de séries temporais e a análise de tendências, sazonalidades, variações cíclicas e eventuais irregularidades nos dados.
- **Disponibilidade em tempo eficaz:** O indicador deve estar acessível aos usuários dentro de um prazo que permita a adoção de medidas corretivas antes que as deficiências identificadas gerem impactos significativos.

b) Que São os Sinais?

Como instrumento do sistema de monitoramento e avaliação, os sinais são gerados a partir da relação entre dois tipos distintos de indicadores, conforme proposto por Matus (1994 b):

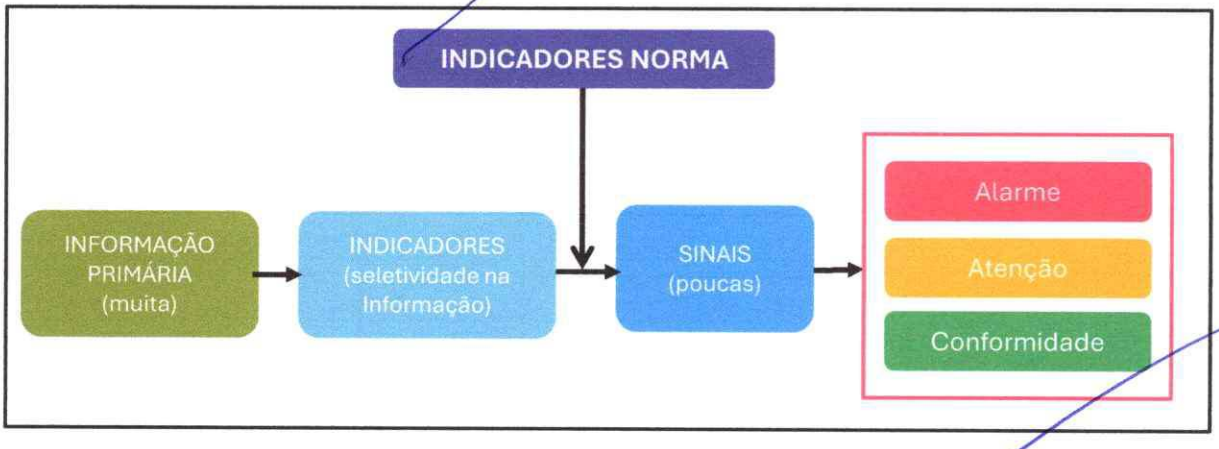
- ***O Indicador real:*** Reflete os fatos efetivamente ocorridos, registrando a situação concreta observada.
- ***O indicador norma ou meta:*** Corresponde ao valor de referência que expressa uma condição satisfatória ou desejada, estabelecida como parâmetro a ser alcançado para o cumprimento dos resultados esperados do plano global (situação-objetivo).

Conforme ilustrado na Figura 8, a comparação entre o indicador real e o indicador norma pode gerar três tipos de sinais, de acordo com o grau de discrepância entre a realidade observada e a meta estabelecida:

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 852/1215

- **Normalidade ou conformidade:** ocorre quando o indicador real se encontra dentro dos limites esperados pela meta definida. Esse sinal indica ao decisor que as ações e estratégias adotadas estão funcionando adequadamente, recomendando a continuidade e a perseverança nas decisões planejadas.
- **Atenção:** verifica-se quando o indicador real apresenta uma tendência de desvio em relação à meta. Esse sinal alerta o decisor para a necessidade de revisar e analisar as causas do desvio, a fim de implementar medidas corretivas que evitem o descumprimento da meta planejada.
- **Alarme:** manifesta-se quando o indicador real evidencia um desvio significativo em relação à meta estabelecida. Esse sinal exige ação imediata por parte do decisor, com a adoção de medidas urgentes de correção e ajuste, a fim de evitar o colapso da situação ou o fracasso na consecução dos objetivos planejados.

Figura 8. Processo de transformação da informação primária em indicadores e sinais



Fonte: Adaptado a partir de Matus (1994b).

c) Funções dos Indicadores e dos Sinais

No SMAR os indicadores e os sinais cumprem as seguintes funções:

i) Reduzir a grande variedade e quantidade de informações de difícil compreensão a informações significativas e sintéticas de fácil uso e interpretação.

ii) Identificar tendências e desvios dos resultados reais da execução do PPA em relação com as metas estabelecidas nos programas e ações que compõem o PPA 2026-2029.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 853/1215

iii) Fundamentar a avaliação do desempenho dos responsáveis diretivos, gerenciais e operacionais no cumprimento dos objetivos e metas de seus respectivos programas e ações que compõem o PPA 2026-2029.

iv) Alimentar a identificação e análise das causas dos desvios e descumprimentos dos objetivos e das metas com a finalidade de fundamentar a tomada de decisões sobre as correções na gestão e implantação dos programas e ações que compõem o PPA 2026-2029.

d) Classifiucação dos Indicadores

Existem diversas formas de classificar os indicadores, a depender da função que exercem no sistema de monitoramento e avaliação. No SMAR, adota-se uma classificação orientada pelo papel que os indicadores desempenham na avaliação do processo de gestão de determinado produto ou resultado de um plano, operação ou programa, com ênfase na relação entre recursos, produtos e resultados.

Sob essa perspectiva, os indicadores têm como foco central a avaliação dos recursos alocados, dos produtos gerados e dos resultados alcançados no âmbito de planos, programas, políticas, operações ou ações governamentais. Essa ótica permite acompanhar o desempenho da gestão pública em diferentes dimensões e etapas do processo, classificando os indicadores em quatro categorias principais:

- **Economicidade:** Avalia se os recursos financeiros (inputs) utilizados na produção de bens e serviços foram empregados ao menor custo possível, mantendo os padrões desejados de quantidade, qualidade e oportunidade. Esses indicadores analisam a capacidade da Prefeitura de gerar, mobilizar e aplicar recursos de forma racional, evitando desperdícios e ineficiências.

  Exemplo: Custo por aluno matriculado na rede pública municipal de educação.

- **Eficiência:** Verifica se a relação entre os insumos utilizados e os produtos gerados por operações e programas atende a critérios de otimização. Um programa será considerado mais eficiente quanto mais produtos for capaz de entregar com os mesmos recursos, ou quanto menos recursos utilizar para alcançar a mesma produção, sem comprometer a qualidade.

  Exemplo: Número de alunos por professor no ensino fundamental da rede pública municipal.

- **Eficácia:** Mede a capacidade do produto de uma operação ou programa de atingir os objetivos previamente definidos, ou seja, de promover mudanças efetivas na situação-problema que se pretende enfrentar. Está diretamente relacionada ao grau

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 854/1215

de cumprimento das metas e ao impacto direto da intervenção.

Exemplo: Redução da taxa de evasão escolar no ensino fundamental da rede pública municipal.

- **Aceitabilidade:** Refere-se ao grau de apoio, percepção ou satisfação dos usuários e da sociedade em relação à qualidade, utilidade e oportunidade de um serviço, programa ou serviço público. Mesmo que tecnicamente eficiente e eficaz, uma ação governamental pode ser mal avaliada pelos beneficiários caso não atenda às suas expectativas, necessidades ou valores socioculturais. A aceitabilidade expressa, portanto, o reconhecimento social da ação pública.

  Exemplo: Percentual da população que avalia positivamente os serviços de educação oferecidos pela rede pública municipal.

e) A Ficha Técnica dos Indicadores

Por serem instrumentos de apoio à gestão, é essencial que os indicadores sejam claramente caracterizados quanto à sua finalidade, limitações, fórmula de cálculo e demais atributos que facilitem seu levantamento, interpretação e análise, sempre em relação com a realidade que se deseja monitorar e avaliar. Essa caracterização adequada evita interpretações equivocadas e garante maior consistência nas análises e nas decisões estratégicas.

Nesse sentido, o Sistema de Monitoramento e Avaliação por Resultados (SMAR) adota a construção da Ficha Técnica do Indicador (FTI), uma prática amplamente utilizada por organizações e governos em todo o mundo. A utilização sistemática da FTI contribui para a padronização, rastreabilidade e transparência do sistema de monitoramento e avaliação, além de fortalecer a capacidade institucional de produzir evidências confiáveis para a tomada de decisão baseada em resultados.

A FTI reúne os atributos essenciais do indicador, permitindo sua compreensão, acompanhamento e atualização de forma clara e organizada. Entre os principais campos a serem preenchidos, destacam-se:

- Nome do Indicador
- Tipo do Indicador (insumo, processo, produto, resultado, impacto etc.)
- Órgão Responsável pela coleta e atualização
- Definição do Indicador
- Objetivo do Indicador

- Limitações ou restrições de uso
- Variáveis do Indicador
- Fórmula de Cálculo
- Unidade de Medida
- Linha de Base (valor inicial de referência)
- Periodicidade (frequência de atualização)
- Fonte de Informação

Esse conjunto de informações estruturadas garante que cada indicador cumpra sua função estratégica no sistema de monitoramento e avaliação, promovendo coerência, comparabilidade e utilidade prática para os diferentes níveis de gestão.

f) Níves de Operação do SMAR

A base informacional que alimenta o sistema de monitoramento e avaliação provém, em grande parte, dos níveis gerenciais e operacionais da organização. Nesses níveis, a quantidade e a diversidade de dados são elevadas, pois é necessário acompanhar e fiscalizar a execução de múltiplas ações, projetos e serviços que compõem as operações e programas do Plano Estratégico de Governo e do PPA.

Por outro lado, no âmbito da Alta Direção, o foco deve estar centrado no monitoramento e avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos do governo, com vistas a orientar decisões de alto impacto, como correções de rumo, redefinições de prioridades e replanejamentos políticos da gestão. Nesse nível, a informação deve ser escassa, ultrasseletiva e altamente agregada, baseada em indicadores críticos de desempenho e sinais estratégicos que traduzam, de forma sintética e precisa, o andamento global da ação governamental.

Esse princípio está em consonância com os fundamentos da cibernética organizacional, especialmente conforme formulado por Stafford Beer (1975), para quem "muita informação é desinformação". Segundo essa perspectiva, o excesso de dados — sem filtro, foco ou relevância — não apenas dificulta a análise e a tomada de decisão, como também compromete a clareza na leitura da realidade. A saturação informacional, quando não acompanhada de critérios de síntese e prioridade, tende a gerar paralisia decisória, obscurecendo os sinais verdadeiramente importantes do sistema.

Evidencia-se aqui uma distinção fundamental entre "muita informação" e "informação útil". A primeira pode gerar ruído, sobrecarga e confusão; a segunda, quando bem selecionada, filtrada e contextualizada, transforma-se em insumo estratégico para

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 856/1215

a tomada de decisão. Nesse sentido, o desafio central de um sistema de monitoramento não está apenas na coleta de dados, mas em sua transformação em conhecimento relevante, ajustado ao nível decisório e ao momento da gestão.

Assim, um sistema de monitoramento eficaz — como o SMAR — deve ser capaz de filtrar, hierarquizar e sintetizar informações, adequando o volume, o detalhamento e o tipo de dados às necessidades específicas de cada nível decisório. Para os gestores operacionais, o sistema deve fornecer dados detalhados, tempestivos e acessíveis, permitindo o acompanhamento cotidiano de ações, processos, metas intermediárias e entregas. Para os decisores estratégicos, o SMAR deve disponibilizar visões consolidadas, comparativas e sintéticas, que sustentem decisões estratégicas oportunas, fundamentadas e alinhadas aos resultados de maior impacto institucional e social.

Nesse sentido, o SMAR estrutura-se integrando e articulando três níveis principais de aplicação do monitoramento e da avaliação da gestão em uma organização pública, conforme ilustrado na Figura 9:

i) **SMAR-O:** Corresponde ao nível operacional do Sistema de Monitoramento e Avaliação por Resultados (SMAR). É nesse espaço da organização que se concretizam as decisões tomadas pelos níveis da Alta Direção e da Gerência. Aqui se concentra a implementação das ações, programas, atividades, tarefas e rotinas administrativas — ou seja, é o plano onde as políticas públicas se traduzem em entregas concretas e resultados efetivos. Por essa razão, o SMAR-O demanda um volume mais elevado de informações, com maior nível de detalhamento em comparação aos demais níveis, uma vez que envolve o acompanhamento contínuo da execução física e financeira das ações.

   Esse nível do sistema permite que os gestores operacionais exerçam iniciativa, criatividade e capacidade de resposta, corrigindo prontamente eventuais desvios e tomando decisões com autonomia — desde que essas se mantenham dentro de seu espaço de governabilidade, isto é, dentro da esfera de responsabilidade e controle administrativo direto. Essa descentralização decisória fortalece a agilidade, a adaptabilidade e a eficácia na execução das políticas e serviços públicos.

ii) **SMAR-G:** Corresponde ao nível gerencial do Sistema de Monitoramento e Avaliação por Resultados (SMAR). É nesse espaço que os objetivos e metas definidos no plano estratégico são traduzidos em decisões de gestão técnica, tática e organizacional, promovendo a articulação entre o planejamento e a execução das políticas públicas.

   O foco principal do SMAR-G está no acompanhamento e na verificação do cumprimento das metas de eficácia e eficiência dos programas, operações e políticas

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 857/1215

estabelecidas no Plano Estratégico de Governo e no PPA. Seu propósito é garantir que os recursos estejam sendo aplicados de forma adequada e que os produtos e resultados previstos estejam sendo entregues de maneira oportuna, alinhada aos objetivos estratégicos. Esse processo baseia-se nas informações provenientes do nível operacional (SMAR-O), que devem ser filtradas, consolidadas e sintetizadas para gerar análises interpretativas qualificadas, capazes de orientar a tomada de decisão gerencial. É nesse nível que ocorrem os ajustes e correções na execução das operações e programas, respeitando os graus de governabilidade e as competências administrativas de cada instância.

Além disso, o SMAR-G desempenha um papel de ponte crítica entre a base técnico-operacional e a alta direção, transformando dados brutos em evidências gerenciais relevantes. Esse fluxo estruturado de informações permite identificar gargalos, antecipar riscos e propor intervenções corretivas, promovendo uma gestão mais proativa, orientada por resultados e sustentada em dados objetivos e confiáveis.

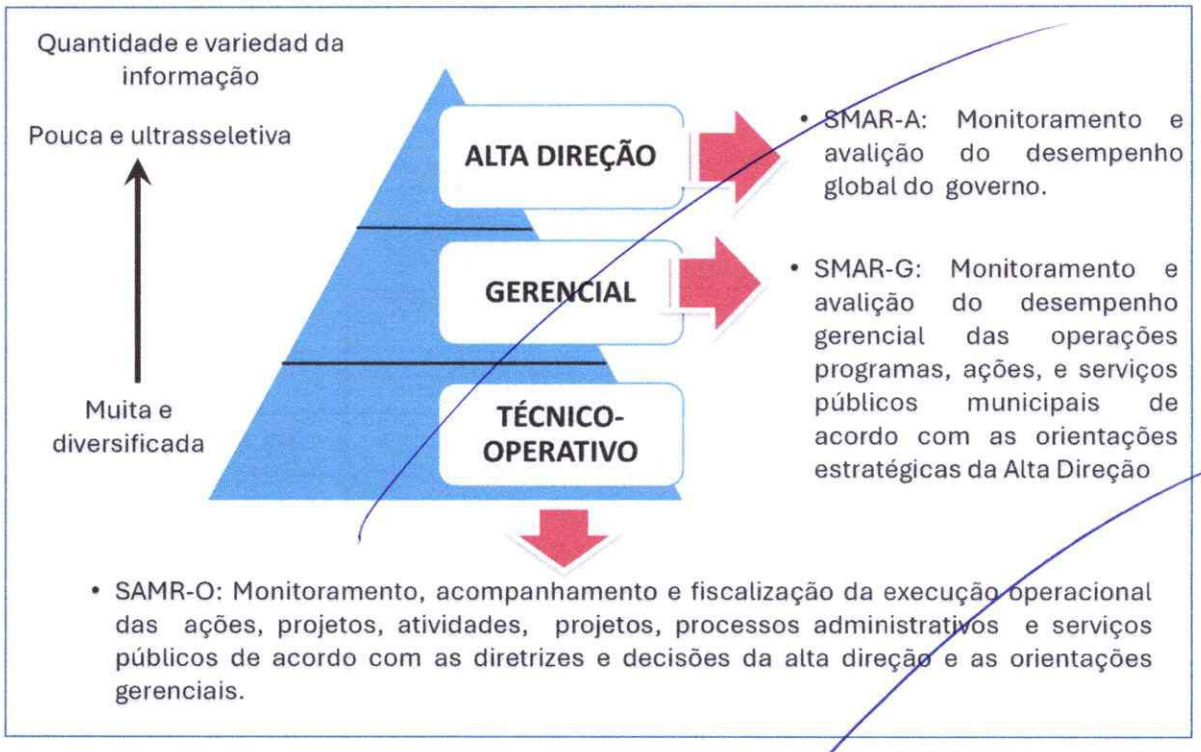
iii) **SMAR-A:** representa o nível da Alta Direção no âmbito do Sistema de Monitoramento e Avaliação por Resultados (SMAR). É nesse nível que são definidas as diretrizes políticas e estratégicas que orientam os âmbitos gerencial e operacional da organização. Seu foco está no acompanhamento e na avaliação do desempenho global do governo, com o objetivo de apoiar a tomada de decisões estratégicas voltadas à correção de rumos, redefinição de prioridades e reposicionamento de políticas públicas.

Trata-se de um sistema centralizado, voltado à síntese panorâmica e estratégica da atuação governamental, fornecendo à Alta Direção informações essenciais para a condução eficaz e responsiva da gestão pública. O SMAR-A opera, em parte, por meio da agregação das informações dos diferentes níveis recursivos que compõem a base operativa da estrutura organizacional, e, em parte, por meio da utilização de indicadores próprios do nível estratégico global, como metas do Plano Plurianual (PPA), objetivos do Plano Estratégico de Governo e compromissos institucionais de alto impacto.

Neste nível, a informação deve ser pouca, ultrasseletiva e altamente agregada, centrada em indicadores críticos de desempenho e sinais estratégicos relevantes, capazes de traduzir, de forma sintética e precisa, o andamento da gestão pública como um todo. A saturação informacional deve ser evitada, pois o excesso de dados compromete a clareza e a agilidade das decisões em um ambiente altamente dinâmico.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 858/1215

Figura 9. Níveis de operação do SMAR



g) O Papel do Sistema de Prestação e Cobrança de Contas no SMAR

O sistema de prestação e cobrança de contas desempenha um papel central no Sistema de Monitoramento e Avaliação por Resultados (SMAR), ao tornar efetiva a responsabilização institucional e pessoal dos diferentes gestores e dirigentes pelo cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no Plano Estratégico de Governo e no Plano Plurianual (PPA). Esse sistema fundamenta-se no princípio de que todo compromisso assumido deve ser validado por seu efetivo cumprimento ou, em caso de não realização, por uma análise transparente, técnica e rigorosa das causas da não conformidade, com a devida atribuição de responsabilidades. Essa análise deve considerar o grau de controle e governabilidade dos gestores sobre a implementação e a viabilização das operações, programas e ações sob sua responsabilidade (Ramírez, 2016).

Um processo eficaz de prestação e cobrança de contas permite atribuir responsabilidades de forma clara, avaliar a coerência entre os compromissos assumidos e os resultados alcançados, e promover correções oportunas nos rumos da gestão institucional. Ao fortalecer a cultura da responsabilidade, o sistema contribui ainda para o aprimoramento da transparência, o aumento da confiança pública e a elevação da qualidade das decisões governamentais.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 859/1215

Para que esse processo seja efetivo na verificação da responsabilidade nos diversos níveis de gestão, é necessário estabelecer critérios de avaliação claros, transparentes e sistemáticos, aplicáveis aos três níveis hierárquicos de decisão — operacional, gerencial e estratégico. Tais critérios devem explicitar o grau de governabilidade e a autonomia decisória de cada instância, bem como as condicionantes internas e externas que influenciam o cumprimento dos compromissos, objetivos e metas.

Os principais elementos que compõem o sistema de prestação e cobrança de contas por resultados são:

i) A qualificação do desempenho dos gestores e das intervenções.

ii) A evolução dos problemas, verificando o cumprimento das metas nos principais indicadores de resultados das diferentes operações e programas do Plano Estratégico de Governo e no Plano Plurianual (PPA).

iii) O cumprimento das metas de economicidade e eficiência na geração dos produtos dos diversas operações e programas.

iv) O impacto de condicionantes críticas ou variáveis fora de controle na realização dos respectivas operações e programas.

v) O nível de desempenho ou de esforço gerencial dos responsáveis das respectivas operações e programas.

vi) As causas dos desvios e descumprimentos.

vii) As propostas de decisão e correção.

A efetividade do sistema de prestação e cobrança de contas por resultados está diretamente condicionada à existência de um espaço formal e regular na agenda estratégica da Alta Direção da Prefeitura Municipal (Prefeito, Secretários e Subsecretários) dedicado exclusivamente a esse propósito.

Se a Alta Direção não for sistematicamente convocada a prestar contas de seus compromissos e metas, e, por consequência, não exigir o mesmo comprometimento dos demais níveis gerenciais e operacionais, sua agenda tende a ser dominada por rotinas administrativas, pressões cotidianas e respostas a emergências, o que compromete o alinhamento com os objetivos estratégicos e afeta negativamente o cumprimento das metas definidas no processo de planejamento.

Na ausência de uma agenda institucionalizada de prestação e cobrança de contas por resultados com fundamento nas informações fornecidas pelo SMAR, os sistemas de planejamento, monitoramento e avaliação tendem a ocupar um papel

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 860/1215

secundário e meramente ritualístico, perdendo sua função estratégica de orientar, corrigir e melhorar a gestão pública. Portanto, a prática sistemática da prestação de contas por resultados não apenas fortalece a responsabilização institucional, mas também estimula a criatividade e o aperfeiçoamento contínuo do planejamento, da execução, do monitoramento e da avaliação, promovendo uma gestão mais transparente, eficaz e orientada no enfrentamento dos problemas sociais do município.

Segundo Matus (1994b), para que o sistema de prestação e cobrança de contas seja eficaz, ele deve atender aos seguintes requisitos:

i) A prestação de contas deve ser pública, ou seja, deve envolver todos os secretários, diretores, gerentes e demais responsáveis pela execução dos diferentes programas, bem como de suas respectivas ações, atividades e projetos.

ii) Deve ser sistemática, o que significa que as informações, os indicadores considerados relevantes, as metas estabelecidas e os critérios de avaliação devem ser definidos previamente e amplamente conhecidos antes do momento da prestação de contas.

iii) Deve estar vinculada a compromissos concretos e mensuráveis, relacionados a resultados sobre objetivos, realização de ações e critérios de eficiência, eficácia, oportunidade e qualidade na gestão dos programas. No contexto político-administrativo de um sistema de alta responsabilidade, "compromisso" significa: o senhor pode e deve ser cobrado por isso.

iv) Deve ser verificável ou refutável, sustentada por um sistema de monitoramento robusto que integre variáveis quantitativas e qualitativas.

v) Deve constituir-se como um método de avaliação pessoal e institucional, possibilitando o julgamento de desempenho de indivíduos e órgãos públicos.

vi) A avaliação deve gerar consequências legítimas, tanto elogios quanto penalidades, reconhecidos pela organização ou pela sociedade. Tais consequências podem variar desde aspectos morais, como prestígio e reputação, até estímulos ou sanções de natureza econômica.

viii) Todos os atores responsáveis por cobrar desempenho devem, igualmente, estar submetidos ao mesmo rigor de prestação de contas. Ninguém deve estar isento das responsabilidades assumidas.

ix) A prestação de contas deve ser completa, abrangendo todo o escopo de responsabilidade assumida — não se limitando apenas à execução orçamentária e financeira, mas incluindo a dimensão dos resultados efetivos.

3.2.4 A Sala de Governo

O Sistema SMAR, em sua aplicação mais avançada no nível central, prevê e valoriza a criação de uma Sala de Gestão, onde uma equipe reduzida e altamente qualificada é responsável, de forma permanente, pela manutenção, atualização e expansão progressiva do sistema, além de alimentar a agenda especial de tomada de decisões estratégicas do Prefeito Municipal, com o objetivo de aprimorar o suporte à tomada de decisão governamental.

O conceito de Sala de Governo tem suas raízes na experiência da condução de guerra, especialmente na necessidade de conciliar duas situações aparentemente contraditórias: o dinamismo e a imprevisibilidade do campo de batalha com a necessidade de uma análise tática e estratégica clara e objetiva, além de decisões rápidas e fundamentadas. No contexto militar, essa contradição foi enfrentada através do surgimento do conceito de "sala de guerra", um ambiente controlado e tecnologicamente equipado onde líderes militares poderiam monitorar a evolução da situação em tempo real, analisar dados de maneira fria e calculista, e tomar decisões críticas com base em informações precisas e atualizadas.

Essa experiência de gestão e planejamento militar, com sua capacidade de integrar dados, inteligência e ação em tempo real, foi transferida para o âmbito civil, originando o conceito de Sala de Governo. Enquanto as salas de guerra eram voltadas para a resolução de conflitos militares, a versão civil da Sala de Governo passou a ser aplicada em contextos de crise política, econômica e de segurança interna e externa. Esse conceito ganhou força nas administrações públicas, onde é utilizado como uma ferramenta de gestão estratégica para monitoramento de situações críticas, como crises governamentais, desastres naturais, emergências de saúde pública e segurança urbana.

A Sala de Governo, em sua aplicação no âmbito civil, funciona como um centro integrado de comando e controle, apoiado por tecnologias avançadas de comunicação e informação, como sistemas de monitoramento em tempo real, análise preditiva, Inteligência Artificial (IA) e Big Data. Sua principal finalidade é permitir que os gestores públicos acompanhem continuamente a execução das políticas, avaliem os impactos das decisões e ajam de forma proativa e coordenada na resolução de crises ou na otimização das ações governamentais. Inspirada no conceito de sala de guerra, a Sala de Governo constitui uma ferramenta estratégica que possibilita ao dirigente público tomar decisões ágeis e eficazes, mesmo em cenários complexos e dinâmicos, assegurando a efetividade das políticas públicas em momentos críticos.

A partir dessa lógica, surgiu também a proposta de criação de salas de gestão voltadas ao setor privado, como no caso de grandes empresas ou conglomerados. Atualmente, o conceito evoluiu e passou a ser tratado em termos teóricos mais amplos,

Proc. Administrativo 44.11.842/2025 862/1215

superando o uso restrito das chamadas "salas de situação", consolidando-se sob a designação de Sala de Governo, com aplicação transversal à gestão pública e corporativa.

De acordo com o conceito da Sala de Guerra, a Sala de Governo se fundamenta em dois princípios básicos:

i) **Isolamento da Tensão Situacional**: garante serenidade e frieza necessárias para o adequado processamento e análise da situação;

ii) **Monitoramento em Tempo Eficaz**: garante que as informações cheguem em tempo de informar e evitar a desinformação. No extremo, em determinadas situações de crise, o monitoramento em tempo eficaz pode ser insuficiente, sendo necessário o monitoramento em tempo real (o fato acontece e a informação está disponível imediatamente, sem atraso nenhum).

O conceito de Sala de Governo é aplicado para dois momentos bem diferenciadas do processo de gestão institucional: em situações normais e em situações de crise.

Em situações normais a Sala de Governo tem a função de, por meio de um monitoramento constante da gestão institucional, apoiar a tomada de decisão, oferecendo sinais de alarme e atenção sobre os desvios no cumprimento das metas e dando suporte ao processando tecnopolítico dos problemas, oportunidades e ameaças próprias do foco de atenção da Alta Direção.

Em situações de tensão situacional e perigo de se perder a governabilidade, tais como, conflitos políticos graves, situação de desastres ambientais, greve, ou mesmo crises internacionais, a Sala de Governo se transforma em sala de crise, a fim de apresentar soluções e coordenar ações que têm maior exigência de velocidade e criatividade que em situações normais.

A Sala de Governo é geralmente um local fechado, onde se eliminam todos os elementos de possíveis perturbações externas aos participantes, e que ao mesmo tempo dispõe de uma série de conexões com diversos sistemas de informações previamente estabelecidos, funcionando à velocidade da emergência. Estes sistemas devem abranger os diversos níveis apresentados no Sistema de Monitoramento e Prevenção e Manejo de Crises.

Para entender como opera uma Sala de Governo, imaginemos uma "Sala de Controle" do metrô. Um pequeno grupo de pessoas está ali acompanhando o fluxo dos trens que é apresentada nos monitores e na tabela de fluxos simulados. Recebem informação em tempo real; praticamente não há atraso algum entre o movimento dos trens e a recepção das informações na sala de controle. Esta informação visual é usada para tomar decisões em qualquer emergência, pois a equipe de controle tem

permanentemente a visão do conjunto dos movimentos de todos os trens. Além disso, é possível verificar eventuais problemas com um dos trens especificamente, pois a sala pode isolar as informações desta unidade, e verificar o que ocorre com precisão. Em todos os casos uma sala de controle ou uma sala de operações trata de problemas semiestruturados. Para atendê-los existem manuais, normas e procedimentos de ação previamente estabelecidos

Ao lidarmos com sistemas sociais criativos, torna-se evidente que não é possível monitorá-los apenas com base na observação direta. Trata-se de sistemas complexos, marcados por variáveis ocultas, situações imprevisíveis e respostas muitas vezes inimagináveis, que não estão visíveis na "superfície" da realidade. Assim como em uma sala de cirurgia, é indispensável o uso de sensores e instrumentos que forneçam informações em tempo real para orientar decisões críticas. Um cirurgião, por exemplo, toma decisões e atua enquanto monitora continuamente os sinais vitais do paciente — como frequência cardíaca, pressão arterial e saturação de oxigênio — por meio de equipamentos especializados. Como não é possível prever todos os problemas que podem surgir durante o procedimento, a equipe médica depende dessas informações para reagir de forma rápida e precisa diante de situações imprevistas.

De modo análogo, os sistemas sociais — como a administração pública — também enfrentam incertezas, dinâmicas imprevisíveis e respostas nem sempre consensuais. Por essa razão, um governo, assim como um cirurgião, precisa dispor de um sistema de monitoramento eficaz, capaz de registrar e interpretar em tempo oportuno os "sinais vitais" da gestão. Esse acompanhamento contínuo permite a identificação precoce de desvios, a avaliação de impactos e a tomada de decisões informadas para garantir a estabilidade, a efetividade e a adaptabilidade das políticas públicas diante de contextos em constante transformação.

a) Funções da Sala de Governo

As funções de uma Sala de Governo são as seguintes:

i) Criar um centro de isolamento onde as situações se esfriam afastando seus analistas do contato direto e imediato dos acontecimentos e fatos que a marcam. Trata-se, por esse meio, de evitar a cegueira situacional e o perigo das apreciações e decisões emocionais. Esta primeira função alude à necessidade de um recinto físico isolado, com uma estrutura arquitetônica adequada;

ii) Criar um sistema de informações capaz de operar em tempo eficaz, tempo que se reduz notavelmente em uma crise se o comparamos com o atraso aceitável da informação em situações de normalidade;

iii) Em situações de crise, concentrar a atenção de um grupo especializado de experts no manejo das anormalidades e deficiências que gera ou sofre a direção do governo, e dotar essa equipe com todas as facilidades necessárias para analisá-las em alta velocidade, desde múltiplas perspectivas situacionais e com um suporte complexo de informações;

iv) Criar um sistema de emergência para a transmissão das decisões e diretivas aos atores responsáveis e, mediante o monitoramento das ações, avaliar oportunamente o efeito gradual delas, para introduzir as correções necessárias;

v) Desenvolver um cálculo oportuno de pré-avaliação das operações propostas para atuar na situação, mediante técnicas adequadas de simulação (Desenho Estratégico);

vi) Desenvolver uma análise de pós-avaliação, por meio de uma grande variedade de indicadores que reflitam o grau de cumprimento das operações e de seus efeitos sobre a situação (Eficácia Direcional do Plano Estratégico de Governo);

vii) Desenvolver a capacidade para conhecer a realidade concreta em cada situação e suas tendências, embora esta se altere com muita rapidez se estamos carregados de tensão nestes momentos; este é um problema de informação, capacidade de análise, capacidade de antecipação às tendências situacionais e indiferenças;

viii) Impedir que a enorme variedade e informações que são levantadas da realidade turvem a visão e anule a capacidade de análise;

ix) Aproveitar a centralização da análise e informações de síntese para examinar as propostas e seus resultados a partir de todos os ângulos conflitivos: o político versus o econômico, o curto versus o período do governo, e outros.

As funções essenciais da Sala de Governo são as mesmas necessárias ao Planejamento Estratégico Público (PEP), porém mais concentradas em áreas problemáticas específicas e com tecnologias apropriadas para o ambiente de tomada de decisões, processamento das informações e sistematização das deliberações resolutivas a uma velocidade coerente com o ritmo acelerado de mudanças situacionais.

Deste ponto de vista, a Sala de Governo é um sistema de tratamento especial para problemas de alto valor que se transformam em nós de alta tensão situacional. Um problema fundamental na Sala de Governo, e no sistema de monitoramento em geral, é a questão da relação entre a velocidade das mudanças e o tempo que leva uma informação para chegar às pessoas que vão processar o problema, ou a crise.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 865/1215

b) A Sala de Governo como Suporte na Tomada de Decisões

Na cabeça da Dirigente recaem responsabilidades sobre decisões de uma enorme diversidade e complexidade, a respeito das quais nem sempre este pode ter opinião própria clara e bem fundamentada e, consequentemente, o decisor é muito dependente do conselho de seus assessores e da possibilidade de avaliar as possíveis consequências dos conselhos alternativos e multidisciplinares. Aqui se requer combinar informação científica, juízo técnico, criatividade e imaginação, junto com preferências e valores. Na porta de entrada do gabinete da Dirigente deve haver um filtro de qualidade do processamento das propostas normais de decisão. A palavra normal indica aqui que se excluem deste processo as decisões em momentos de crise, as quais devem seguir o caminho que se indica mais adiante. O filtro normal de qualidade do processamento tecnopolítico, manejado pela UPT, deve impedir que entrem na agenda da Alta Direção simples mal estares e propostas deficientemente processadas sobre problemas importantes.

A Sala de Governo é um sistema que oferece suporte para o processamento terminal que filtra o valor e a qualidade as propostas de decisão que entrar na Agenda da Alta Direção. Na Sala de Governo não se processam problemas complexos ou se formulam planos ou programas estratégicos. Este é um trabalho que deve ser coordenado e dirigido para o sistema de planejamento. Só em casos extremos de crises e decisões que devem ser tomadas com velocidade, a Sala de Governo assume o papel de processador direto de decisões. Por demanda do Prefeito e da Alta Direção, a Sala de Governo deve processar problemas e decisões que requeiram velocidade e oportunidade, mesmo que eles sejam de natureza complexa exija estudos e análises mais sofisticados. As técnicas de processamento informal são variadas e não é objetivo deste documento tratar com profundeza o tema.

Em geral, essas técnicas de processamento veloz estão alinhadas aos princípios fundamentais da análise tecnopolítica, que orientam a formulação e implementação de decisões em contextos complexos e de elevada incerteza. Entre esses princípios, destaca-se a necessidade de evitar a cegueira situacional, analisando de forma integral a dinâmica dos problemas e situações enfrentadas desde a perspectiva do ator central, mas também considerando os demais atores relevantes, seus interesses, capacidades e possíveis estratégias. A análise tecnopolítica exige ainda a simulação antecipada, da melhor forma possível, dos planos e ações de oponentes e aliados, com o objetivo de antecipar reações e cenários. Pressupõe também a capacidade de receber, filtrar e analisar informações críticas, muitas vezes fragmentadas, insuficientes ou pouco confiáveis. Outro princípio central é a exploração sistemática de múltiplas opções de ação, avaliando riscos, custos, oportunidades, vantagens e desvantagens — tanto para

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 866/1215

o ator central quanto para os demais envolvidos. A atuação oportuna, mesmo diante de incertezas e informações incompletas, também é essencial, adotando-se estratégias adaptativas e iterativas.

Desta forma, a aplicação destes princípios gerais a uma situação concreta é como um traje sob medida feito por um bom alfaiate. Uma emergência ambiental não é o mesmo que enfrentar uma greve de funcionários, uma denúncia por corrupção ou um severo contingenciamento orçamentário.

A Sala de Governo oferece o suporte necessário para que a Alta Direção realize seu papel na tomada de decisões facilitando elementos básicos como os seguintes:

i) Isolamento do calor dos problemas a as situações;

ii) Segurança para o manejo de documentos e informações sigilosas;

iii) Antecedentes técnicos, políticos e jurídicos sobre o problema ou situação;

iv) Informação básica sobre as tendências dos principais indicadores do problema. É importante a verificação da informação mais relevante consignada no processamento do problema ou proposta de decisão;

v) Informação cartográfica, mapas, e outros, quando seja necessário e relevante;

vi) Informação orçamentária e financeira relevante;

vii) Suporte de informática e tecnológico para a realização de cálculos e simulações complexas;

viii) Interconexão com os distintos sistemas de informação e monitoramento da organização, especialmente com os que operam em tempo real;

ix) Facilidades de comunicação interna e externa;

x) Informação relevante sobre os atores relacionados com o problema que possibilite a avaliação da qualidade da análise estratégica.

Em situações de crise, o suporte oferecido pela Sala de Governo e seu funcionamento é muito mais exigente. Todos os sistemas devem operar em alta velocidade, seguindo protocolos especialmente desenhados para esse tipo de circunstâncias. A possibilidade de tomar decisões erradas aumenta nos momentos de crise, assim, convém que o manejo da crise seja apoiado por mecanismos especializados.

A crise altera o ritmo e o tema do processo político. Ambas as alterações geram grande proporção de imprevisões e erros de liderança. Tudo se acelera e as urgências

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 867/1215

críticas que nos ameaçam e aniquilam, resultam de pequenas decisões e omissões, que antes nos pareciam irrelevantes e das surpresas que ontem não pudemos manejar com planos efetivos de contingência.

3.2.5 O Processo Metodológico de Implantação do SMAR

De acordo com as ferramentas metodológicas anteriormente apresentadas para o desenho de um Sistema de Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados, a Plangov propõe a aplicação das seguintes fases metodológicas para a realização dos correspondentes serviços de treinamento e suporte especializado, conforme definido no Edital. Essas fases serão detalhadas no correspondente Plano de Trabalho (PT):

Fase 1. Planejamento e organização inicial: consiste na definição da Equipe Coordenadora responsável pelo processo de desenho e implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional. A Equipe será liderada por dirigentes e funcionários da Secretária e Planejamento e da Subsecretaria de Tecnologia da Informação.

Fase 2. Treinamento dirigido à Equipe Coordenadora sobre os princípios conceituais e metodológicos do monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados. O treinamento será ampliado às demais secretarias municipais de acordo com os cronogramas definidos junto com a Escola Municipal de Governo.

Fase 3. Suporte e orientação na definição das diretrizes conceituais e metodológicas direcionadas ao desenho de um Sistema de Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados.

Fase 4. Desenho e implantação de um Sistema de Prestação de Contas por Resultados do Plano Estratégico de Governo e do PPA.

Fase 5. Desenho e implantação de um sistema de indicadores estratégicos direcionados ao monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados, com foco no acompanhamento do Plano Estratégico de Governo e do PPA 2026-2029.

Fase 6. Desenho e implantação de um sistema de monitoramento e avaliação do Plano Estratégico do Governo e do PPA 2026-2029, de acordo com os requisitos do I-PLAN do TCESP.

Fase 7. Desenho e implantação da Sala de Governo no Gabinete do Prefeito.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 868/1215

3.3 Fundamentação conceitual e metodológica sobre a Escola Municipal de Governo

A seguir, são apresentados os elementos centrais da fundamentação conceitual e metodológica que a Plangov utilizará para a realização dos serviços de treinamento e suporte técnico especializado voltados ao fortalecimento da Escola Municipal de Governo, conforme previsto no item 12.04 do Edital da Concorrência Presencial Nº 003/2025, Processo Licitatório Nº 5348/2025.

A proposta metodológica para o desenvolvimento dos serviços mencionados deriva da experiência acumulada pela Equipe Técnica da Plangov em projetos de consultoria e capacitação, especialmente no apoio à implantação de escolas de governo e ao desenvolvimento de programas de formação em métodos de planejamento e gestão estratégica junto a diversas organizações públicas, com ênfase em administrações municipais.

A fundamentação conceitual que orienta esta proposta baseia-se nos aportes das ciências e técnicas de governo, com ênfase nas contribuições de Yehezkel Dror (1990, 1993) e Carlos Matus (2000), cujas obras oferecem referenciais teóricos e metodológicos robustos para o desenvolvimento de Escolas de Governo voltadas à formação de dirigentes públicos e de suas equipes de assessoria tecnopolítica, tanto no contexto mundial quanto latino-americano.

3.3.1 Breves Antecedentes Históricos da Experiencias Internacionais e Nacionais sobre a Escola de Governo

As Escolas de Governo desempenham um papel fundamental na formação de profissionais voltados para a administração pública, capacitando-os para lidar com os desafios crescentes da gestão estatal e da formulação de políticas públicas. O conceito dessas instituições evoluiu ao longo do tempo, em resposta às necessidades de qualificação técnica e política dos dirigentes e servidores públicos. Sua origem está relacionada ao processo de consolidação da administração pública como campo de estudo, no final do século XIX e início do século XX, quando surgiu a demanda por profissionalizar o serviço público e garantir maior eficiência e legitimidade na atuação estatal (Cheir, org., 2020).

Uma das experiências internacionais mais emblemáticas é a da École Nationale d'Administration (ENA), criada na França em 1945 por iniciativa do General Charles de Gaulle. A ENA foi concebida com o objetivo de democratizar o acesso aos altos cargos do funcionalismo público e promover uma administração baseada no mérito e na competência técnica. Rapidamente, tornou-se referência mundial na formação de

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 869/1215

quadros dirigentes e inspirou a criação de instituições similares em vários países.

Nos Estados Unidos, Harvard Kennedy School (HKS), da Universidade de Harvard, é hoje uma das principais referências globais na formação de dirigentes públicos e na produção de conhecimento em políticas públicas. Fundada em 1936, a escola combina rigor acadêmico com forte aplicação prática, oferecendo programas de mestrado, doutorado e educação executiva voltados à liderança pública, com enfoque interdisciplinar e internacional. Seu corpo docente reúne especialistas de renome mundial, e sua rede de ex-alunos inclui chefes de Estado, ministros e gestores públicos de diversos países. A HKS destaca-se pela ênfase no desenvolvimento de competências analíticas, éticas e de liderança adaptativa, além de promover intensa produção intelectual por meio de centros de pesquisa como o Ash Center e o Belfer Center. Seu modelo inspira Escolas de Governo em todo o mundo, reafirmando a importância da qualificação contínua para enfrentar os desafios complexos da governança contemporânea. Outro caso expressivo é o da KDI School of Public Policy and Management, na Coreia do Sul, fundada em 1997 pelo Korea Development Institute. Com forte inspiração na trajetória de desenvolvimento do país, a KDI School tem como foco a formação de líderes públicos e empresariais para atuar em um ambiente globalizado, oferecendo programas de pós-graduação centrados em políticas públicas, economia do desenvolvimento e gestão pública (KDI School, 2024).

Apesar das particularidades de cada modelo institucional, essas escolas compartilham objetivos comuns: promover a profissionalização do serviço público, capacitando servidores com competências técnicas, analíticas e éticas; fomentar a formulação de políticas baseadas em evidências, incentivando o uso de dados e pesquisa na tomada de decisão; e desenvolver lideranças públicas comprometidas com o interesse coletivo, aptas a enfrentar contextos de complexidade, transformação e conflito.

Em síntese, as Escolas de Governo são instrumentos estratégicos para o fortalecimento das capacidades estatais, promovendo inovação na gestão pública e contribuindo para a construção de governos mais eficientes, responsivos e orientados por resultados. Ao oferecerem formação especializada e articularem pesquisa, prática e valores públicos, essas instituições tornam-se centrais no esforço global por melhor governança.

O desenvolvimento das escolas de governo no Brasil está intrinsecamente ligado ao processo de modernização do Estado e à profissionalização da administração pública. Até a década de 1960, a formação dos servidores públicos era predominantemente empírica, ocorrendo de forma informal no exercício das funções cotidianas, sem uma política nacional de capacitação estruturada (Silva & Rezende,

2015). A primeira tentativa de institucionalizar a formação de quadros públicos ocorreu com a criação da Escola Nacional de Administração (ENA), inspirada na École Nationale d'Administration da França. Embora essa proposta não tenha se consolidado, influenciou significativamente debates posteriores sobre a qualificação da burocracia estatal (ENAP, 2020). Um marco decisivo nesse processo foi a criação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em 1986, vinculada ao então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. A ENAP assumiu um papel central na formação e aperfeiçoamento de servidores públicos federais, com foco na disseminação de princípios de eficiência, ética, inovação e gestão pública orientada por resultados (Bresser-Pereira, 1998). Simultaneamente, instituições como a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e universidades públicas passaram a ofertar cursos voltados ao setor público, ampliando o campo da formação especializada (Faria, 2012).

A Constituição Federal de 1988, ao consolidar o concurso público como forma de ingresso no serviço público e valorizar a qualificação profissional, e a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, ao enfatizar a necessidade de um Estado mais eficiente e orientado para resultados, impulsionaram significativamente a criação de escolas de governo nos âmbitos estadual e municipal (Bresser-Pereira, 1998). Essa reforma constitucional teve como propósitos centrais, entre outros, incorporar a dimensão da eficiência na administração pública, promover o equilíbrio das contas públicas, enfatizar a qualidade e o desempenho dos serviços prestados e recuperar o respeito e a imagem do servidor público perante a sociedade. Nesse contexto, o § 2º do Art. 39 da Constituição Federal passou a estabelecer expressamente que "*a União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados*". Trata-se, portanto, de uma determinação constitucional que atribui papel estratégico à formação continuada na valorização da carreira pública e na institucionalização de políticas de capacitação de servidores.

A partir dos anos 2000, diversas unidades federativas passaram a estruturar suas próprias escolas de governo, refletindo esse novo paradigma constitucional. Destacam-se, entre outras, a Escola de Governo de São Paulo, a Escola de Governo do Paraná, a Escola de Gestão Pública do Ceará (EGPCE) e a Escola de Governo do Distrito Federal. Essas instituições passaram a oferecer uma ampla gama de capacitações técnicas, programas de formação continuada, cursos voltados à liderança, inovação, avaliação de políticas públicas, planejamento governamental e gestão orçamentária (ENAP, 2020).Entre as boas práticas desenvolvidas por essas escolas, destaca-se a experiência da EGPCE, que oferta uma ampla grade de cursos presenciais e a distância, com foco em gestão por resultados, capacitação de gestores escolares e integração com

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 871/1215

universidades locais (ENAP, 2020). Já a Escola de Governo do Paraná se diferencia pela adoção de metodologias inovadoras, como o design thinking, e pela promoção de laboratórios de inovação (govlabs), voltados à solução de problemas públicos.

No nível municipal, experiências como a da Escola de Governo de Curitiba revelam a articulação entre a formação de servidores e os objetivos estratégicos da Prefeitura, com destaque para temas como gestão de projetos, atendimento ao cidadão e transformação digital (ENAP, 2020). A Escola de Governo de Belo Horizonte também se sobressai por seu modelo de universidade corporativa, com trilhas de aprendizagem baseadas em competências. O município de Santos (SP) instituiu uma escola com ênfase em formação cidadã, políticas públicas intersetoriais e certificação de competências, em parceria com universidades locais (Silva & Rezende, 2015). Para articular essas iniciativas em nível nacional, foi criada a Rede Nacional de Escolas de Governo (RENAP), com o objetivo de promover o intercâmbio de experiências e metodologias e fomentar a construção de referenciais comuns de formação entre os entes federativos (ENAP, 2020).

Atualmente, as escolas de governo enfrentam o desafio de ampliar sua atuação para além da capacitação técnica tradicional, incorporando o desenvolvimento de competências transversais, como liderança, comunicação institucional, pensamento estratégico, transformação digital e inovação no setor público (Faria, 2012). A disseminação do ensino a distância e o uso de plataformas digitais também têm contribuído para ampliar o acesso à formação, especialmente em regiões com menor infraestrutura presencial.

3.3.2 Breve Histórico da Escola Municipal de Governo de Araraquara

A Escola de Governo do Município de Araraquara (EGMA) foi instituída pela Lei Municipal nº 9.450, de 30 de janeiro de 2019, originalmente vinculada à Secretaria de Justiça e Cidadania. Sua estrutura organizacional e funcionamento foram regulamentados pelo Decreto nº 11.958, de 20 de maio de 2019, que estabeleceu o Regimento Interno da instituição. Posteriormente, o Decreto nº 12.068, de 3 de setembro de 2019, instituiu o Plano Bienal de Qualificação do Funcionalismo (PBQF), por meio do qual foram definidas as ações formativas prioritárias da escola para o biênio subsequente. Na sequência, por meio da Lei nº 10.109/2021, foi instituída a Fundação Escola de Governo do Município de Araraquara (FEGMA), como pessoa jurídica de direito público interno, sem fins lucrativos, dotada de autonomia administrativa e financeira e integrante da Administração Indireta do Município de Araraquara. Posteriormente, em 2023, a Lei nº 10.736/2023 reinstituiu a Escola de Governo do Município de Araraquara (EGMA), vinculando-a à Secretaria Municipal de Administração. Neste desenho

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 872/1215

institucional, a EGMA está concebida para funcionar sob o modelo de "universidade corporativa" da Prefeitura Municipal de Araraquara, propiciando o desenvolvimento profissional e capacitações adequadas ao ambiente organizacional em que estão inseridos seus potenciais beneficiários. Em 26 de setembro de 2022, a Escola de Governo foi integrada à plataforma Escola Virtual.Gov (EV.G) da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), conforme o Decreto Municipal nº 13.011, ampliando significativamente as oportunidades de capacitação para os servidores municipais por meio do ensino a distância e de conteúdos especializados de alcance nacional.

Com a recente reforma administrativa promovida pela Prefeitura de Araraquara, regulamentada pela Lei nº 11.451, de 2025, a EGMA passou a ser vinculada à Secretaria Municipal de Administração. Essa nova configuração institucional redefiniu sua missão, que passa a estar direcionada à "*formulação, execução e avaliação da política municipal de formação e capacitação voltada a aperfeiçoar a capacidade de governo e gestão das lideranças, agentes e servidores públicos, bem como de lideranças sociais e comunitárias do município de Araraquara*". Essa missão destaca como função central a elevação da capacidade de governo, tanto de dirigentes e funcionários públicos quanto de lideranças sociais e comunitárias do município de Araraquara. Nesse novo cenário, o principal desafio da Escola de Governo passa a ser a consolidação de uma política contínua e integrada de formação, orientada não apenas à qualificação técnico-administrativa, mas ao fortalecimento das capacidades de planejamento, gestão estratégica e gerencial dos servidores públicos e das lideranças políticas e comunitárias de Araraquara.

A nova missão da EGMA, portanto, exige que sua atuação vá além da simples oferta de cursos isolados de desenvolvimento profissional nas áreas administrativas, financeiras e operacionais da Prefeitura Municipal. É necessário desenvolver estratégias pedagógicas e metodologias de aprendizagem que permitam aos agentes públicos e sociais compreender de forma integral os problemas sociais em que estão inseridos, formular planos para enfrentá-los, construir estratégias de viabilização política, conduzir processos de negociação e implementar ações com eficácia e capacidade de correção ao longo do tempo. Isso envolve fortalecer competências em planejamento estratégico situacional, mediação de conflitos, liderança colaborativa, inovação na gestão pública, bem como na formulação e avaliação de políticas públicas. Ao mesmo tempo, a EGMA deve se posicionar como um espaço de diálogo entre a sociedade civil e o governo, contribuindo para uma governança mais democrática, participativa e eficaz. Ampliar a capacidade de governo, nesse sentido, significa formar sujeitos capazes de compreender o jogo social, tomar decisões em contextos complexos e agir com responsabilidade ética e competência técnica na busca por soluções para os problemas públicos mais relevantes de Araraquara.

3.3.3 A Proposta de Escola para Dirigentes de Yehezkel Dror

Yehezkel Dror (1993) defende a criação de Escolas para Dirigentes como uma resposta estratégica à crescente complexidade, instabilidade e incerteza que caracterizam o mundo contemporâneo. Para ele, a capacidade atual de formulação de políticas públicas é insuficiente diante dos desafios globais e das elevadas expectativas sociais, e precisa ser radicalmente ampliada para garantir a continuidade dos avanços humanos e a sobrevivência da própria humanidade. A proposta de Dror parte da premissa de que os decisores de alto nível, tanto eleitos quanto nomeados, necessitam de uma formação específica, profunda e contínua, que vá além da experiência prática ou do domínio técnico tradicional. Ele sustenta que ser eleito não é, por si só, suficiente para exercer bem a liderança pública.

Sua tese se apoia em quatro premissas fundamentais: os dirigentes são peças-chave para o futuro das sociedades; eles precisam dispor de conhecimentos amplos e da capacidade de absorver diferentes critérios e perspectivas; a maioria deles carece de conhecimentos essenciais, especialmente no campo da reflexão política e do pensamento estratégico; e, por fim, é necessário criar instituições especializadas para suprir essa lacuna formativa — daí a proposta de uma Escola para Dirigentes.

Dror argumenta que essas escolas devem romper com tabus, desafiar estruturas institucionais obsoletas e propor novos desenhos institucionais voltados à formação política, ética e estratégica dos líderes públicos. A formação oferecida deve prepará-los para lidar com situações marcadas por "hiper turbulências", transformações estruturais e decisões com impacto sistêmico e de longo prazo. Assim, a Escola para Dirigentes não deve ser vista apenas como um centro de capacitação técnica, mas como uma instituição voltada à produção de conhecimento avançado, à elevação da qualidade das decisões públicas e ao fortalecimento das capacidades de governo, com foco na promoção de valores humanos em contextos de transformação profunda.

A escola proposta por Dror teria duração de quatro anos em regime integral, com um currículo estruturado em fases progressivas. No primeiro ano, os estudantes se dedicariam à aquisição de fundamentos em disciplinas essenciais como economia, direito público, ciências sociais e história, com ênfase no pensamento histórico e na construção de bases analíticas sólidas. O segundo ano seria voltado à compreensão da realidade social, política e econômica em suas múltiplas camadas, considerando tanto o presente quanto as dinâmicas históricas e as projeções futuras. Este estágio também introduziria os alunos aos estudos sobre complexidade, incerteza e às técnicas de análise de políticas públicas. O terceiro ano representaria o núcleo da formação, com foco no que Dror denomina "grande pensamento político". Nesse estágio, os estudantes explorariam paradigmas estratégicos de longo prazo, políticas estruturantes, reformas

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 874/1215

sistêmicas e construção de visões de futuro. A escola buscaria desenvolver a capacidade dos dirigentes de formular políticas de alto impacto, considerando a interação com ambientes ultradinâmicos e a necessidade de lidar com contradições, não-linearidades e efeitos inesperados. Já o quarto ano seria destinado à aplicação clínica do conhecimento adquirido: estudos de caso, simulações, projetos de políticas públicas e sínteses integradoras.

A proposta também enfatiza a seleção criteriosa dos estudantes, que devem apresentar formação universitária, diversidade de experiências e perfis cognitivos compatíveis com altos níveis de exigência intelectual, criatividade, abertura à complexidade e pensamento estratégico. Além disso, propõe uma formação integral que abrange aspectos técnicos, éticos e filosóficos, mas não se propõe a formar dirigentes moralmente "superiores"; seu foco está em dotar os líderes de instrumentos de pensamento mais refinados para lidar com os desafios de governança contemporâneos.

Por fim, Dror argumenta que uma escola dessa natureza é necessária não apenas para aperfeiçoar a qualidade das decisões políticas, mas para assegurar a capacidade de governar diante das crises civilizatórias e transformações globais. A Escola para Dirigentes seria, portanto, uma resposta institucional inovadora e ousada diante das limitações das formas tradicionais de formação de elites políticas, e um investimento essencial na construção de lideranças mais conscientes, preparadas e responsáveis.

3.3.4 A Proposta de Escola Latino-americana de Governo (ESCOLAG) de Carlos Matus

A proposta de Carlos Matus (2000) para a criação de uma Escola Latino-Americana de Governo (ESCOLAG) parte da constatação de uma crise de capacidade de governo nos países da América Latina. Essa crise se manifesta no constante descumprimento das promessas feitas por nossos políticos e seus partidos no enfrentamento dos graves problemas e desafios sociais. Esse descumprimento tem gerado uma crescente perda de credibilidade e uma repetida frustração em relação aos nossos sistemas democráticos de governo.

A democracia conseguiu vencer o autoritarismo, mas tem se enfraquecido em razão dos resultados pobres e desiguais que tem oferecido. Diante disso, o cidadão comum, desiludido, tende a se afastar da política, que, por sua vez, se retrai cada vez mais em pequenos círculos de poder e decisão. A democracia, embora ainda sem competidores viáveis, perde progressivamente seu apelo, e até mesmo seus defensores demonstram dificuldade em justificá-la ou fortalecê-la. Ela sobrevive, não por sua vitalidade, mas diante do vazio de alternativas legítimas.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 875/1215

Esse esvaziamento político ocorre justamente no momento em que os problemas sociais se tornam mais complexos e intensos. No entanto, a capacidade pessoal e institucional para lidar com tais desafios parece cada vez mais distante e insuficiente. Essa crise de governança se agrava ainda mais quando contrastada com o avanço impressionante das ciências naturais. A ciência tem nos proporcionado um poder crescente de intervenção sobre a natureza, mas, paradoxalmente, transformou profundamente nossas sociedades — tornando-as mais interdependentes, desiguais e difíceis de administrar — sem que nossa capacidade de governança tenha acompanhado esse salto.

Assim, nos encontramos diante de duas grandes contradições. Primeiro, os sistemas de governo latino-americanos, embora fundamentados nos princípios das maiorias, não têm produzido resultados satisfatórios para essas mesmas maiorias. A impressão que se tem é a de que a liberdade democrática seria, em certa medida, incompatível com a eficácia governamental. Há, portanto, uma crise de capacidade de governo. Segundo, a complexidade dos problemas sociais cresce aceleradamente, em contraste com o impressionante avanço científico e tecnológico. As ciências, apesar de seu poder transformador sobre a natureza, parecem ter pouco impacto na solução dos problemas sociais e na qualidade da gestão pública. Existe aqui um verdadeiro abismo entre o atraso das estruturas políticas e de governo e o avanço das ciências.

Para Matus, essa crise está profundamente relacionada à desconexão entre teoria e prática, entre as ciências sociais tradicionais e os problemas reais enfrentados pela gestão pública. Ele argumenta que as ciências verticais — disciplinas isoladas e altamente especializadas — não são capazes de lidar com a complexidade dos problemas sociais, os quais exigem uma abordagem horizontal, transdepartamental e integradora de múltiplas dimensões da realidade. O progresso científico, em sua lógica vertical, ampliou nosso poder de intervenção sobre a natureza, mas não desenvolveu, na mesma medida, nossa sabedoria política ou capacidade institucional. Estamos, portanto, diante de uma lacuna: crescemos em poder técnico, mas não em capacidade de governo.

Neste contexto, o projeto da ESCOLAG proposto por Matus destaca a ideia de criar capacidade de governo mediante uma formação adequada dos líderes, e, sobretudo, do extrato técnico-político da sociedade. Os líderes políticos se formam na prática, de acordo com as exigências da competição político-democrática. Já o extrato técnico-político forma-se em escolas e, a longo prazo, eleva o nível de exigência da própria competição política, produzindo efeitos positivos sobre a prática e a qualidade da ação política. Por essa razão, a criação de equipes técnico-políticas com alto nível teórico e

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 876/1215

sólida experiência prática estimula o crescimento da qualidade da política e dos próprios líderes. Infelizmente, esse nível tecnopolítico ainda é um estrato muito pouco desenvolvido na América Latina.

O tecnopolítico é definido como um ator capaz de articular conhecimentos técnicos e políticos, compreender a dinâmica do jogo social, identificar problemas relevantes, analisar situações sob incerteza e formular estratégias viáveis para a ação. Seu trabalho não se restringe a implementar políticas, mas inclui pensar os objetivos, interagir com atores diversos, e adaptar permanentemente suas ações às mudanças da realidade. Ao contrário do tecnopolítico, o planejador econômico, o gerente e o administrador público são analistas de um âmbito situacional limitado, que atuam sob restrições de direcionalidade previamente estabelecidas; seu treinamento está orientado a resolver problemas parciais, em casos em que os objetivos superiores estão previamente estabelecidos pela direção política. Segundo Matus (2000), a principal tarefa hoje é criar essa capacidade tecnopolítica a fim de elevar a eficácia do governo em situações complexas de poder compartilhado. Isto não se consegue formando planejadores do desenvolvimento econômico e nem gerentes públicos, embora se reconheça que tanto uns quanto outros também são imprescindíveis para elevar a capacidade de governo.

Dessa forma, um dos principais objetivos da ESCOLAG é o desenvolvimento de uma nova disciplina científica: as Ciências e Técnicas de Governo. Essa área busca complementar as ciências tradicionais — mais analíticas e setoriais — com uma teoria da prática social voltada à ação e ao enfrentamento de problemas públicos que se caracterizam por serem quase estruturados, complexos, incertos e conflitivos. A escola não se propõe a formar apenas administradores públicos ou planejadores econômicos, mas sim um novo tipo de profissional: o tecnopolítico.

A formação na escola se estrutura em torno da teoria do jogo social e de doze grandes problemas comuns a toda prática social horizontal. Entre eles estão: compreender a realidade a partir da perspectiva do ator, analisar problemas quase estruturados, lidar com incerteza e surpresas, avaliar a viabilidade estratégica de ações, exercitar o juízo de valor, planejar sob incerteza, monitorar e corrigir ações, e organizar-se para a ação coletiva. Esses problemas, segundo Matus, não são adequadamente enfrentados pelas ciências sociais tradicionais, que operam com métodos determinísticos e compartimentalizados.

Além do desenvolvimento teórico, a escola deve proporcionar metodologias e ferramentas aplicadas, como o Planejamento Estratégico Público (PEP), O PEP constitui uma alternativa potente ao planejamento tradicional, por ser mais adaptado à realidade incerta e conflitiva da política e por tratar a ação governamental como um processo

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 877/1215

estratégico contínuo, que requer avaliação constante, correção e criatividade.

A escola também deve atuar na formação do extrato técnico-político da sociedade, ou seja, quadros intermediários com alta capacidade de análise e ação, capazes de dar suporte às lideranças políticas e contribuir para elevar o padrão de exigência na competição democrática. Matus (2000) sustenta que, sem essa base tecnopolítica, os governos tendem a ser capturados por práticas imediatistas, personalistas e ineficazes, comprometendo a credibilidade da democracia e a capacidade de responder aos desafios sociais.

Em suma, a proposta de Matus é radical: trata-se de criar uma ciência da ação governamental, com rigor teórico e aplicabilidade prática, capaz de resgatar a legitimidade da política e a eficácia do governo democrático. A Escola Latino-Americana de Governo, nesse sentido, não seria apenas um centro de formação, mas um polo de produção de conhecimento, renovação da prática política e defesa da democracia eficaz.

O projeto da ESCOLAG (Escola Latino-Americana de Governo) estabelece um novo paradigma de formação para a ação pública, centrado nas chamadas Ciências e Técnicas de Governo. Essa escola rompe com a tradição de ensino baseada em disciplinas verticais e compartimentalizadas, defendendo uma formação transversal, voltada para a complexidade e os desafios reais da prática política e governamental. As principais áreas de formação da ESCOLAG, segundo Matus, estão organizadas em torno de doze problemas comuns à prática social horizontal, ou seja, problemas enfrentados por qualquer ator envolvido em processos de decisão e ação no jogo social. Cada um desses problemas representa uma área de formação que deve ser abordada com rigor teórico e aplicabilidade prática. A seguir, apresentam-se as principais áreas de formação propostas:

i) Análise situacional e compreensão do jogo social: Formação voltada à capacitação do dirigente como ator inserido em um jogo social conflituoso e criativo, desenvolvendo habilidades para interpretar diferentes diagnósticos, posicionamentos e correlações de forças em contextos dinâmicos.

ii) Linguagem e comunicação na ação: Capacitação para diferenciar mal-estares sociais difusos de problemas passíveis de formulação, compreendendo a complexidade da paisagem social e a natureza ambígua dos desafios enfrentados pela gestão pública.

iii) Identificação de problemas quase estruturados: Capacitação para distinguir entre mal-estares difusos e problemas formuláveis, entendendo a paisagem social e a natureza nebulosa dos desafios da gestão pública.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 878/1215

iv) Criatividade e construção de possibilidades: Desenvolvimento da capacidade de identificar, criar e avaliar possibilidades de ação em ambientes abertos e sujeitos à imprevisibilidade.

v) Avaliação tecnopolítica de alternativas: análise e aplicação de múltiplos critérios de eficiência e eficácia, que vão além dos aspectos econômicos, incorporando também dimensões políticas, organizacionais, ecológicas, entre outras.

vi) Viabilidade estratégica e negociação: Formação em análise estratégica e construção de viabilidade para ações, levando em conta resistências, alianças, táticas e capacidade de negociação.

vii) Gestão da incerteza e das surpresas: Estudo de estratégias para atuar em contextos de elevada incerteza e baixa previsibilidade, com foco na formulação de apostas sociais racionais diante de múltiplos futuros possíveis.

viii) Juízo humano e de aceitabilidade: Reflexão crítica sobre valores, juízo humano, decisões trágicas e trocas complexas entre problemas — incluindo os efeitos colaterais e os custos políticos inerentes às decisões públicas.

ix) Simulação e experimentação: Ensino de técnicas de simulação humana e ensaio de ações políticas com o objetivo de testar hipóteses e reduzir a incerteza antes da tomada e implementação de decisões.

x) Monitoramento e correção: Formação em métodos de acompanhamento e avaliação contínua, com foco na correção de desvios e na aprendizagem a partir dos erros, promovendo a retroalimentação da ação pública.

xi) Organização para a ação coletiva: Desenvolvimento de competências para o desenho, a reforma e a modernização de organizações públicas, reconhecendo os limites e as potencialidades das estruturas coletivas.

xii) Planejamento Estratégico Situacional (PES): Fundamentação teórica e prática do método PES, articulando planejamento, ação e aprendizagem contínua como bases para a construção de futuros desejáveis.

Essas doze áreas de formação compõem o núcleo teórico-prático da ESCOLAG e são orientadas por uma visão horizontal e transdepartamental da ação pública. A escola propõe, portanto, uma pedagogia da prática voltada para a elevação da capacidade de governo e para a formação de um novo tipo de agente público: o tecnopolítico — profissional capaz de articular conhecimento técnico, sensibilidade política e visão estratégica de longo prazo.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 879/1215

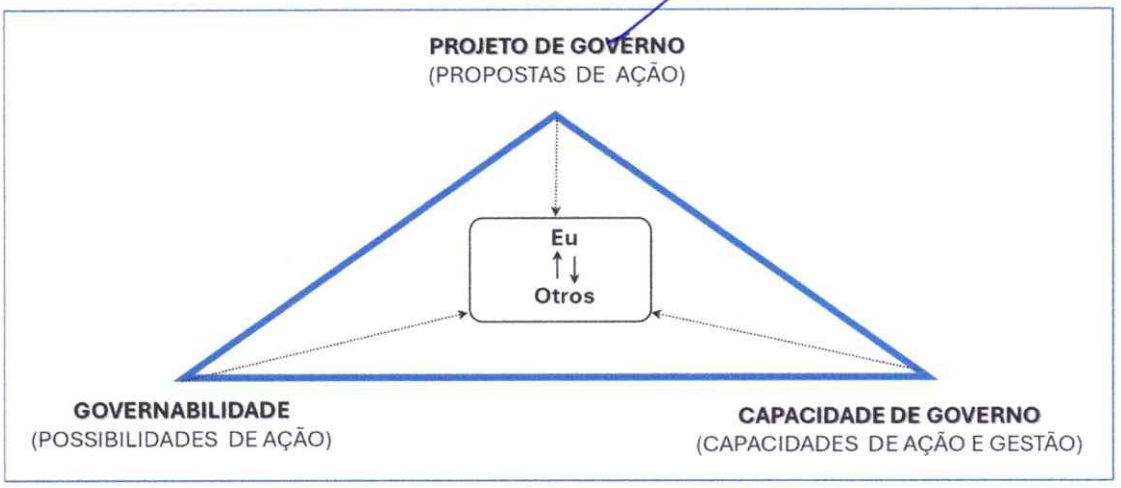
3.3.5 Tarefa Central da Escola de Governo: Criar Capacidade de Governo

Desde a perspectiva do Planejamento Estratégico Situacional (PES), formulada por Carlos Matus (2000), o processo de governo — seja ele aplicado a um país, estado, município, organismo público, força social ou qualquer grupo mobilizado para a ação — articula-se a partir de três variáveis fundamentais: a direção escolhida (ou norte), a dificuldade do caminho e a capacidade de condução para enfrentar os obstáculos ao longo da trajetória.

A *direção* é bem definida quando a "bússola política" permite explorar criativamente os diversos caminhos possíveis, e o plano aponta com clareza onde se encontram — ou podem ser criadas — as oportunidades de transformação. A *dificuldade do caminho* deve ser estimada com realismo e equilíbrio: é preciso evitar tanto a subestimação quanto a supervalorização dos obstáculos, reconhecendo a natureza incerta e dinâmica do futuro. Já a *capacidade de condução* não surge automaticamente com a escolha ou eleição de um dirigente — ela precisa ser desenvolvida, cultivada e organizada ao longo do tempo.

Essas três variáveis sintetizam um modelo conceitual simples, porém extremamente potente para compreender a lógica do processo de governo Carlos Matus (1997) as representou graficamente por meio do chamado Triângulo de Governo (Figura 10):

Figura 10. O Triângulo de Governo



Fonte: Matus (2000)

i) **Projeto de Governo (Propostas de Ação):** Refere-se ao conteúdo programático da proposta de governo, representando a expressão concreta do posicionamento político da força social que o apresenta. Parte de uma orientação ideológica e se

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 880/1215

materializa na identificação de problemas prioritários a serem enfrentados, bem como na definição dos meios e estratégias para solucioná-los. O projeto de governo é, portanto, a tradução política de uma visão de mundo em objetivos, metas e ações.

ii) **Governabilidade (Dificuldade dos Objetivos):** Diz respeito ao jogo social e à dinâmica das relações entre os diversos atores que compõem o campo político e institucional. Envolve a análise da correlação de forças, dos apoios e resistências existentes no ambiente onde se pretende implementar o projeto. A governabilidade pode ser compreendida como a relação entre as variáveis que o ator controla e aquelas que não controla, mas que influenciam diretamente a viabilidade da ação. Trata-se, em essência, de medir a dificuldade — objetiva e subjetiva — dos objetivos propostos, à luz da estrutura social, econômica e institucional vigente.

iii) **Capacidade de Governo (Teorias, metodologias e ferramentas de governo que dão suporte ao ator e à sua equipe):** Refere-se à capacidade de liderança ponderada pela experiência prática e pelos conhecimentos adquiridos nas Ciências e Técnicas de Governo. Trata-se da competência de condução que se consolida na figura do líder, em sua equipe de governo e na organização que dirige. Essa capacidade fundamenta-se no domínio de teorias, métodos, técnicas e habilidades indispensáveis para a implementação de um projeto de governo, levando em conta o grau de governabilidade e o compromisso com a ação. Em essência, representa a perícia em transformar intenções em resultados concretos — um fator decisivo para o êxito da ação governamental.

A governabilidade do sistema, o projeto de governo e a capacidade de governo formam um sistema de relações interdependentes. A interação entre esses elementos determina a viabilidade e os limites da ação governamental. Por exemplo, uma baixa capacidade de governo, combinada com alta governabilidade (devido a abundância de recursos e oposição desorganizada), pode permitir um projeto pouco inovador, mas suficiente para manter a estabilidade. Por outro lado, em contextos com baixa governabilidade, a falta de capacidade de governo se torna um fator altamente restritivo, especialmente diante de projetos ambiciosos de transformação social.

Em situações de baixa governabilidade, marcadas por escassez de recursos, estruturas políticas adversas e conflitos intensos, uma baixa capacidade de governo torna-se um fator severamente limitante. Essa limitação se agrava quando o líder busca promover projetos de transformação social exigentes, que dependem do apoio de atores sociais e políticos poderosos, cuja adesão é difícil de conquistar nessas condições.

As considerações prévias permitem compreender que a governabilidade de um sistema é um conceito relativo. De fato, ela não se apresenta da mesma forma em uma democracia e em um regime autoritário, nem em um projeto de administração rotineira e

em outro voltado à transformação social. Cada elemento do triângulo de liderança é interdependente, de modo que a governabilidade está sempre relacionada à capacidade de governo e às exigências impostas pelo projeto político em curso. Além disso, trata-se de um conceito dinâmico: à medida que o contexto se transforma, o sistema pode ganhar ou perder governabilidade.

Entre as três variáveis que compõem o Triângulo de Governo — o projeto de governo, a governabilidade e a capacidade de governo — esta última se destaca como o elemento central do processo de governar, embora, paradoxalmente, seja frequentemente a menos valorizada. A capacidade de governo é, em essência, a competência acumulada na figura do dirigente, em sua equipe e na instituição que lidera.

Essa capacidade se desdobra em duas dimensões fundamentais: *a capacidade pessoal de governo*, que diz respeito às competências individuais do líder político; e a *capacidade institucional de governo*, relacionada à qualidade dos sistemas de trabalho, dos processos organizacionais e do desenho institucional das estruturas públicas. Ambas são interdependentes e essenciais para transformar intenções políticas em ações eficazes. Elevar e modernizar a capacidade de governo exige atuação em múltiplas frentes: o aprimoramento da formação e do desempenho dos dirigentes e de suas equipes diretivas; a modernização dos sistemas de trabalho, em especial aqueles vinculados à alta direção; e o redesenho das estruturas organizacionais, tornando-as mais eficientes, flexíveis e orientadas para a solução de problemas públicos.

Nesse contexto, o desenho macroinstitucional — ou seja, a arquitetura organizativa do governo como um todo — exerce um papel estruturante, definindo os limites e possibilidades da ação estatal. No entanto, é no gabinete do dirigente máximo, onde são tomadas as decisões estratégicas, que se estabelece o teto de qualidade de toda a capacidade de governo. Um governante dotado de visão estratégica, competência técnica e liderança política é capaz de mobilizar a organização na direção dos objetivos almejados; por outro lado, a limitação dessa liderança compromete drasticamente a eficácia governamental, independentemente das demais variáveis. Por essa razão, a capacidade de governo deve ser entendida como um *ativo estratégico*, que precisa ser continuamente construído, fortalecido e modernizado. Isso se dá por meio do desenvolvimento das competências pessoais dos dirigentes, da qualificação de suas equipes, da evolução dos métodos de trabalho e da revisão das estruturas organizativas. O aprimoramento dessa capacidade é condição indispensável para a viabilização concreta do projeto de governo, sobretudo em contextos marcados por baixa governabilidade e agravamento das crises sociais, nos quais as exigências políticas, sociais e técnicas impõem altos graus de complexidade à ação pública.

O fortalecimento da capacidade de governo, contudo, não pode restringir-se às

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 882/1215

lideranças políticas ou às instituições estatais. Em um modelo de governança participativa, é fundamental reconhecer que a capacidade de planejar e conduzir processos orientados por objetivos é potencialmente compartilhada por diversas forças sociais. Sindicatos, organizações comunitárias, universidades — enfim, todos os atores que buscam conduzir um processo a partir de determinada posição no sistema social — possuem espaços próprios de governo e influência.

Sob essa perspectiva, a criação de capacidade de governo deve também visar ao fortalecimento das organizações sociais e de suas lideranças, estimulando sua atuação na formulação, no controle e na avaliação das políticas públicas. Assim, as ferramentas e técnicas de governo — como o planejamento estratégico e a gestão organizacional — não devem ser monopólio das instituições estatais, mas instrumentos acessíveis e indispensáveis para que as organizações da sociedade civil exerçam plenamente seu papel em um sistema de governança verdadeiramente democrático.

Neste cenário, destaca-se o papel das escolas de governo como instrumentos estratégicos para o fortalecimento da capacidade de governo, tanto em sua dimensão pessoal quanto organizacional. Por meio da formação, atualização e desenvolvimento contínuo em ciências, técnicas e ferramentas de gestão pública, essas instituições contribuem de forma decisiva para a modernização do aparelho do Estado. Ao capacitar lideranças políticas e sociais, equipes técnicas e gestores institucionais, as escolas de governo atuam diretamente sobre os fundamentos da capacidade de condução, tornando-se aliadas essenciais na construção de governos mais eficazes, democráticos e orientados para resultados concretos.

3.3.6 Papel da Escola de Governo na Modernização Institucional

Enfrentar com eficácia os desafios inerentes ao processo de modernização institucional de uma organização pública, como a Prefeitura Municipal de Araraquara, requer direcionar esforços para a renovação e o fortalecimento do capital organizacional — elemento que define, em grande medida, sua capacidade de governo e de gestão. Esse capital organizacional está intimamente vinculado à qualidade do capital humano, cuja formação depende diretamente de valores, conhecimentos, ciência, tecnologia e criatividade.

Nesse contexto, a proposta da Plangov está centrada na atribuição de um papel estratégico à Escola Municipal de Governo, concebida como o núcleo propulsor da modernização institucional da Prefeitura. Sua missão é renovar e fortalecer os capitais organizacional e humano por meio de programas consistentes e eficazes de capacitação e formação continuada de dirigentes e servidores públicos. Tais programas devem estar

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 883/1215

voltados à disseminação de práticas e sistemas de trabalho inovadores, alinhados aos objetivos do Plano Estratégico de Governo e do Plano Plurianual (PPA), contribuindo para o aprimoramento da capacidade de governo.

Para tanto, é fundamental que as ações da Escola estejam ancoradas em uma estratégia robusta de modernização institucional, capaz de articular conhecimentos científicos e tecnológicos, práticas de trabalho inovadoras, valores públicos e competências organizacionais. Essa estratégia deve ser profissional, padronizada e seletiva, de modo a promover uma cultura organizacional voltada à inovação, especialmente nas áreas e sistemas de maior impacto sobre o direcionamento, o planejamento e a gestão da administração municipal. Nesta direção, tanto o desenho e implantação da estratégia de modernização institucional da Prefeitura Municipal quanto as ações da Escola Municipal de Governo devem estar pautadas pelo princípio de subordinação da organização às práticas de trabalho, conforme desenvolvido por Carlos Matus (1997

) em sua teoria sobre as macroorganizações. Esse princípio pode ser enunciado da seguinte maneira:

> *"A organização real impõe-se sobre a organização formal, porque a primeira se apoia em práticas de trabalho arraigadas. Para se reformar uma organização, não se deve começar pelas consequências, porque em toda organização prevalece o seguinte processo causal:* ***estruturas mentais → práticas de trabalho → estruturas formais****".*

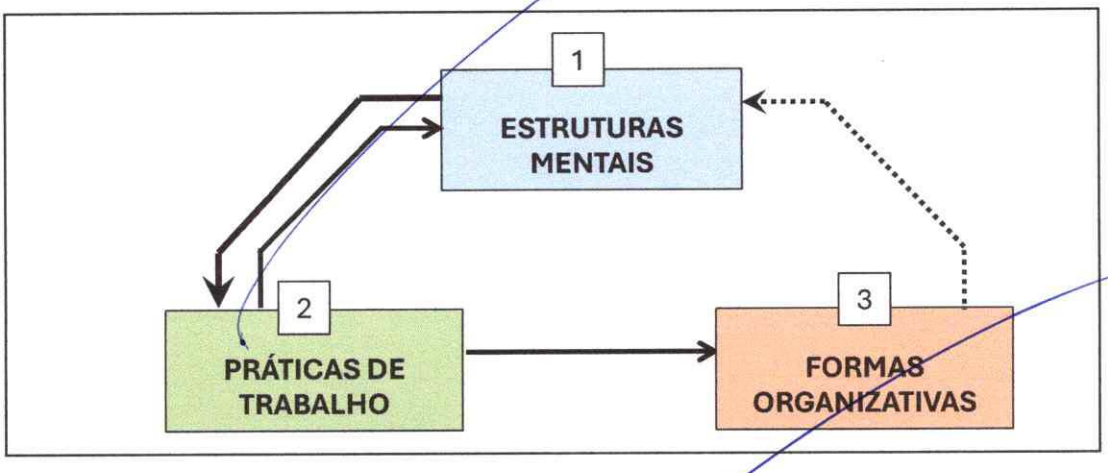
De acordo com esse princípio, são as práticas de trabalho que qualificam, em última instância, uma organização como moderna ou obsoleta. É por meio delas que se manifesta a organização real — aquela que, de fato, funciona e gera resultados, muitas vezes em desacordo com as estruturas formais estabelecidas. A organização real se sobrepõe à formal porque traduz, na prática, a coerência entre o que é efetivamente realizado e o que é possibilitado pela cultura organizativa vigente. O **Triângulo da Cultura Organizativa** (Figura 11) evidencia essa relação causal entre as estruturas mentais, as práticas de trabalho e as estruturas formais, demonstrando como a cultura influencia diretamente o desempenho institucional.

Em uma organização, o servidor executa suas práticas de trabalho muito mais condicionado pela cultura institucional do que pelas formas organizativas formais. A explicação é evidente: cada indivíduo tende a fazer aquilo que sabe fazer, e não necessariamente o que deveria fazer. Essa prática reiterada, ao longo do tempo, se acumula como cultura institucional, moldando a qualidade do capital humano, especialmente quando essas formas de agir estão alinhadas com os valores reconhecidos e reforçados pela organização.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 884/1215

Essa acumulação não se limita aos modos de fazer, mas incorpora também os valores que os sustentam. Em contextos organizacionais onde predomina uma lógica de baixa responsabilidade, observa-se a prevalência de valores como o centralismo e a irresponsabilidade, que se impõem sobre princípios mais desejáveis como a descentralização, a responsabilidade individual e a criatividade.

Figura 11. O Triângulo da Cultura Organizativa



Fonte: Matus (1997)

A cultura institucional, nesse sentido, é ativa e criadora: ela molda e sustenta práticas de trabalho que se efetivam cotidianamente, mesmo que muitas vezes em desacordo com as regras formais. Leis, normas, organogramas, regulamentos e manuais compõem a base formal da organização, que pode atuar como um freio passivo à mudança cultural — mas dificilmente como um meio ativo para promovê-la. Por essa razão, em certas situações, é necessário revisar normas e reformular estruturas formais, especialmente quando estas se tornam obstáculos à transformação cultural. É preciso abrir um novo espaço de possibilidades. Contudo, a simples alteração de regras e organogramas não é suficiente para transformar as práticas de trabalho. As novas possibilidades abertas por essas mudanças podem ser ignoradas ou mal aproveitadas. Por exemplo, a criação formal de uma Secretaria de Planejamento Estratégico na Prefeitura Municipal pode se mostrar ineficaz se não for acompanhada por uma estratégia consistente de capacitação e formação dos servidores para o desempenho de suas novas atribuições.

As formas organizativas não criam por se só as correspondentes práticas de trabalho. Um manual de procedimentos, um novo organograma ou uma nova lei não cria práticas de trabalho. Estas são moldadas pela cultura institucional. Uma instituição muda somente quando mudam suas práticas de trabalho e estas últimas mudam somente quando as estruturas mentais sofrem mudança, ou seja, quando se transforma a cultura institucional. Esta é uma questão fundamental que deve compreender as

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 885/1215

medidas reformadoras do aparato público.

Portanto, a implantação de uma estratégia de modernização institucional na Prefeitura Municipal de Araraquara deve ser entendida como uma reforma cultural, pois significa introduzir novas práticas de trabalho que são críticas para o cumprimento eficaz de suas responsabilidades institucionais. A mudança da cultura organizativa é a parte ativa do processo de modernização e muito mais complexa que a mera reforma formal, na medida em que exige a introdução de novas capacidades e habilidades por parte dos dirigentes e funcionários do alto escalão da Prefeitura.

A modernização institucional exige o desenvolvimento de novas capacidades e habilidades, que envolvem tanto novas formas de alcançar antigos objetivos quanto a definição de novos objetivos institucionais, com métodos para os quais a estrutura atual e seus dirigentes não estão preparados. Esse processo gera conflitos culturais, pois práticas e costumes arraigados resistem à mudança. Para superar essas resistências, é essencial investir em treinamento prático e na disseminação dos novos sistemas de trabalho. Sem capacitação efetiva e mudança real das práticas, não há transformação das estruturas mentais nem da cultura organizativa — e a reforma fracassa ou se esvazia.

A única forma de preparar a Prefeitura para os desafios da modernização organizacional é capacitar seus dirigentes e funcionários com os conhecimentos e habilidades necessários para inovar as práticas e sistemas de trabalho com maior impacto nos resultados institucionais. Isso significa não apenas oferecer acesso ao conhecimento, mas garantir que esse conhecimento seja colocado efetivamente em prática como uma rotina de trabalho. Ou seja, a transformação só será efetiva se os servidores, além de serem formados, tiverem a oportunidade de experimentar e incorporar os novos processos organizacionais em sua atuação.

Nessa perspectiva, o propósito central de Escola de Governo deve ser a mudança da cultura organizacional que possibilite a modernização das práticas de trabalho a través do treinamento e capacitação dos dirigentes e funcionários públicos. Essa mudança deve iniciar pela cabeça da organização através do treinamento da Alta Direção em métodos modernos de direção e planejamento estratégico envolvendo temas essenciais como a modernização do gabinete do dirigente, gestão da agenda, planejamento estratégico público, grande estratégia, gerenciamento de crise, análise estratégico da viabilidade política, orçamento por programas, monitoramento e avaliação da gestão pública por resultados e gerência por objetivos

Na base operacional e gerencial, a Escola de Governo alcança maior eficácia quando o treinamento é estruturado em *blocos de mudança* ou vinculado a processos de modernização organizacional que envolvam unidades ou subunidades completas. Quando os participantes compartilham uma tarefa comum, as novas práticas de

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 886/1215

trabalho podem ser incorporadas de forma imediata ao cotidiano, evitando o retorno aos antigos padrões. Nesses casos, a pressão de inércia provocada pela cultura dominante dos segmentos não treinados é neutralizada, criando-se um ambiente favorável à consolidação da mudança. Por outro lado, o treinamento isolado e disperso tende a ser pouco eficaz, pois não gera a *massa crítica necessária* para sustentar a transformação institucional.

Portanto, a atuação da Escola de Governo deve estar articulada a processos estruturados de mudança, com foco na formação de núcleos exemplares de inovação organizacional, capazes de irradiar novos modelos de prática e gestão no interior da administração pública.

3.3.7 O Processo Metodológico para o Fortalecimento da Escola Municipal de Governo de Araraquara (EGMA)

De acordo com os desenvolvimentos conceituais e metodológicos anteriormente apresentados sobre a escola de governo, a Plangov propõe a aplicação das seguintes fases metodológicas para a realização dos correspondentes serviços de treinamento e suporte especializado para o fortalecimento da EGMA, conforme definido no Edital. Essas fases serão detalhadas no correspondente Plano de Trabalho (PT):

Fase 1: Programação e realização das ações de treinamento centradas em metodologias relacionadas aos processos de direcionamento e planejamento estratégico, bem como ao monitoramento e à avaliação da gestão pública por resultados, contempladas nos serviços que conformam o Objeto da presente licitação.

Fase 2. Programação e realização de atividades de treinamento dirigido à Equipe da Escola Municipal de Governo nos fundamentos conceituais e metodológicas sobre o desenho e implantação de uma escola de governo.

Fase 3: Formulação de um Plano Estratégico de Fortalecimento Institucional da EGMA de acordo com sua nova missão institucional definida na Lei nº 11.451, de 2025 e as diretrizes do Plano Estratégico de Governo 2025–2028.

Fase 4: Identificação e definição das necessidades de capacitação e formação que devem conformar a estrutura básica do programa de capacitação da Escola de Municipal de Governo de Araraquara de acordo com as diretrizes de modernização institucional definidas no Plano Estratégico de Governo 2025–2028.

Fase 5: Desenho de uma estrutura básica do programa de capacitação da Escola Municipal de Governo de Araraquara de acordo com as necessidades de capacitação definidas na Atividade 4.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 887/1215

Fase 6: Definição de uma estratégia de promoção e divulgação do programa de capacitação e formação da Escola de Municipal de Governo de Araraquara.

Fase 7: Desenho e implantação de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional da Escola de Municipal de Governo de Araraquara.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 888/1215

PLANGOV

BIBLIOGRAFIA

BEER, Stafford. Platform for change. New York: Wiley, 1975.

BOVAIRD, Tony; LÖFFLER, Elke. Understanding public management and governance*. London: Routledge, 2009.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

CHEIB, Arthur (Orgs.). Escolas de governo: formação e capacitação de agentes públicos. São Paulo: Oficina Municipal; Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2020.

DROR, Yehezkel. Enfrentando el futuro. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1990.

DROR, Yehezkel. School for rules. In: GREENE, Kenyon B. (Ed.). A systems-based approach to policymaking. 1993.

DROR, Yehezkel. La capacidad de gobernar: informe al Club de Roma. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1994.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Panorama das Escolas de Governo no Brasil. Brasília: ENAP, 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br. Acesso em: 2 de abril de 2025.

FARIA, Cláudio A. P. (Org.). Avaliação de políticas públicas: guia de análise e formulação. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012.

FRIEDMANN, John. Planning in the public domain: from knowledge to action. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1987.

HARVARD KENNEDY SCHOOL. About - Harvard Kennedy School. Disponível em: https://www.hks.harvard.edu/more/about. Acesso em: 4 de abril de 2025.

KDI SCHOOL OF PUBLIC POLICY AND MANAGEMENT. Disponível em: https://www.kdischool.ac.kr/menu.es?mid=a10103000000. Acesso em: 4 de abril de 2025.

KLIKSBERG, Bernardo. Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración. (PNUD-CLAD), 1999. Disponível em: https://biblioteca.inap.gob.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=3346. Acesso em: 24 de maio de 2016.

MATUS, Carlos. Política, planificación y gobierno. Caracas: Fundación Altadir, 1987.

MATUS, Carlos. Protocolo para la vinculación plan-presupuesto. Caracas: Fundación Altadir, 1993.

MATUS, Carlos. Adiós, señor residente. 3. ed. Caracas: Fundación Altadir, 1994a.

MATUS, Carlos. El sistema Altadir de Monitoreo (SAM). Caracas: Fundación Altadir, 1994b.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 889/1215

MATUS, Carlos. Os três cintos de governo: gestão, organização e reforma. Caracas: Fondo Editorial Altadir, 1997.

MATUS, Carlos. Teoria do jogo social. Caracas: Fondo Editorial Altadir, 2000.

OCDE. *Glossary of key terms in evaluation and results-based management*. Paris, 2002. Disponível em: http://www.oecd.org/document/8/0,3746,en_2649_34435_45600899_1_1_1_1,00.html. Acesso em: 02 maio 2012.

RAMÍREZ G., G. P.; BURBANO Z., L. C. Políticas públicas y gobierno en democracia. Bogotá, 2009.

RAMÍREZ G., G. P. Los problemas y desafíos en la integración de la planificación prospectiva con la planificación estratégica situacional: el caso del Plan Decenal de Educación del Municipio de Guarujá, Brasil. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidad del Valle, Santiago de Cali.

RAMÍREZ G., G. P.; BURBANO Z., L. C. La planeación estratégica pública: una herramienta de gobierno en el diseño y gestión de políticas públicas. Bogotá, 2016.

RAMÍREZ G., G. P. El monitoreo y la evaluación de resultados. Santiago de Cali, 2016.

SCHWARTZ, Peter. A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: BestSeller, 2000.

SILVA, Cláudia R.; REZENDE, Flávia. Formação de servidores públicos e escolas de governo: uma análise crítica. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 66, n. 3, p. 365–386, 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Manual de planejamento público. São Paulo: TCESP, 2021. Disponível em: https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/Manual%20de%20Planejamento%20Pu%CC%81blico%20%28vf-200121%29%20%281%29.pdf. Acesso em: 27 de março de 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Índice de efetividade da gestão municipal: manual 2024 – dados do exercício 2023*. São Paulo: TCESP, 2023. Disponível em: https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/legislacao/Manual%20do%20IEGM%202024%20-%20Dados%20do%20exerc%C3%ADcio%202023.pdf. Acesso em: 31 de março de 2025.

VILLORIA MENDIETA, Manuel. La modernización de la administración como instrumento al servicio de la democracia. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública; Boletín Oficial del Estado, 1996. (Estudios. Administración General).

PLANGOV

4. PLANO DE TRABALHO (PT)

De acordo com o exigido no item 12.06 do Edital do Processo Licitatório nº 5348/2025, apresenta-se, a seguir, o Plano de Trabalho (PT) que a Plangov propõe executar para a realização de cada um dos serviços de capacitação e orientação de dirigentes e servidores, voltados à programação e desenvolvimento de processos de direcionamento e planejamento estratégico, bem como de monitoramento e avaliação da gestão pública por resultados.

Vale destacar que, conforme as determinações do Edital, o Plano de Trabalho contém a descrição precisa e estruturada das atividades necessárias à execução dos serviços e das etapas de treinamento e consultoria objeto da presente concorrência, demonstrando pleno entendimento e domínio técnico das tarefas a serem realizadas. Além disso, as ações propostas pela Plangov neste Plano de Trabalho estão em consonância com as ferramentas conceituais e metodológicas apresentadas na Proposta Técnica, assegurando sua adequação às necessidades identificadas no Estudo Preliminar e sua capacidade de contribuir para o alcance dos resultados esperados.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 891/1215

PLANGOV

4.1 Plano de Trabalho para realizar as atividades de treinamento e suporte técnico especializado voltadas ao desenvolvimento dos serviços e etapas relacionados com o Plano Estratégico do Governo Municipal e o Plano Plurianual 2026-2029

Etapa 1	**Programação e realização de atividades de treinamento dirigido à Equipe da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento, dirigentes e funcionários em princípios e ferramentas conceituais e metodológicas para a implantação do Sistema de Planejamento Estratégico e a formulação do Plano de Governo e do PPA 2026-2029**

Detalhamento das Atividades:

Atividade 1.1: Organização do evento de treinamento sobre ferramentas conceituais e metodológicas do Planejamento Estratégico Público (PEP), em articulação com a Escola Municipal de Governo:

a) Realização de apresentação e ambientação geral sobre os serviços, etapas e atividades a serem desenvolvidos em conjunto com a Escola Municipal de Governo e a Subsecretaria de Planejamento e Gestão Financeira.

b) Definição da Equipe de Planejamento Estratégico da Prefeitura, responsável pela coordenação e condução geral do processo de formulação do Plano Estratégico do Governo e do PPA 2026-2029, com participação de representantes das secretarias municipais.

c) Definição da data, do local e dos recursos logísticos necessários para a realização do evento de treinamento.

Atividade 1.2: Elaboração e execução do programa de treinamento na metodologia do Planejamento Estratégico Público (PEP), direcionado à Equipe de Planejamento Estratégico da Prefeitura. O programa terá carga horária de 16 horas e abordará o seguinte conteúdo básico:

a) Orientações do Tribunal de Conta de Contas do Estado de São Paulo (TCESP) sobre o planejamento municipal e a formulação do PPA.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 892/1215

b) Os princípios conceituais e do Sistema de Planejamento Estratégico Público.

c) Os ciclos do processo de planejamento estratégico público:

- O ciclo de conhecimento: desenho explicativo (CC1), desenho do plano ou normativo (CC2) e o desenho da viabilidade estratégica (CC3).
- O ciclo da ação: gestão gerencial e operacional do plano (CA1), programação e controle orçamentário (CA2) e monitoramento e avaliação por resultados (CA3).

d) Papel da Agenda do Dirigente na integração dos Ciclos do método de Planejamento Estratégico Público (PEP).

e) Processo de Formulação do Plano Estratégico de Governo com Fundamento no Planejamento Estratégico Público- PEP.

f) Processo de Formulação do Plano Plurianual com Fundamento no Planejamento Estratégico Público- PEP.

g) A estrutura básica para o desenho dos programas do PPA.

Atividade 1.3: Assessoria para definição das responsabilidades da Equipe de Planejamento Estratégico da Prefeitura no processo de formulação do Plano Estratégico de Governo e do PPA 2026-2029, em conformidade com os fundamentos metodológicos apresentados na atividade 1.2.

Produtos Esperados:

1. Documento do programa de treinamento sobre as ferramentas conceituais e metodológicas do Planejamento Estratégico Público (PEP), desenhado.
2. Equipe de Planejamento Estratégico da Prefeitura Municipal de Araraquara, treinada nos desenvolvimentos teóricos e metodológicos do Planejamento Estratégico Público (PEP) para formulação do Plano Estratégico de Governo e do PPA 2026-2029.

Etapa 2	**Suporte e orientação na definição das diretrizes estratégicas que fundamentem a formulação do PPA 2026-2029 e das demais peças orçamentárias (LDO/LOA).**

Detalhamento das Atividades:

Atividade 2.1: Elaboração de um cronograma de trabalho para a formulação das diretrizes estratégicas que fundamentem a formulação do PPA 2026-2029 e das demais peças orçamentárias (LDO/LOA) junto com a Equipe de Planejamento Estratégico da Prefeitura Municipal de Araraquara.

Atividade 2.2: Formulação das diretrizes estratégicas que fundamentarão a formulação do PPA 2026-2029 e das demais peças orçamentárias (LDO/LOA). O documento terá a seguinte estrutura básica:

a) Definição da direcionalidade estratégica do Plano Estratégico de Governo 2025 – 2028, do PPA 2026-2029

b) A visão estratégica sobre o desenvolvimento sustentável do município de Araraquara.

c) O diagnóstico estratégico contendo os problemas e desafios para o desenvolvimento sustentável do município de Araraquara.

d) Os eixos estratégicos do desenvolvimento sustentável do município de Araraquara.

e) Os objetivos e diretrizes estratégicas, de acordo com os problemas e desafios identificados.

Produto Esperado:

1. Documento contendo as diretrizes estratégicas que fundamentam a formulação do PPA 2026-2029 e das demais peças orçamentárias (LDO/LOA) formulado e publicado.

Etapa 3	**Suporte e orientação na definição das estratégias de participação social na formulação do PPA 2026-2029 e das demais peças orçamentárias (LDO/LOA), conforma às orientações TCE-SP.**

Detalhamento das Atividades:

Atividade 3.1: Realização de reuniões de trabalho com a Equipe de Planejamento Estratégico da Prefeitura Municipal de Araraquara, com o objetivo de definir as ações e o cronograma do processo participativo voltado à formulação do PPA e das demais peças orçamentárias.

Atividade 3.2: Desenho de uma estratégia de comunicação e divulgação das ações e do cronograma do processo participativo para a formulação do PPA e das demais peças orçamentárias.

Atividade 3.3: Prestação de assessoria para a organização das Conferências Setoriais, destinadas ao levantamento de problemas, necessidades e propostas nas áreas finalísticas, visando subsidiar a formulação do PPA

Atividade 3.4: Assessoria técnica para definição do modelo de regionalização a ser adotado nos processos participativos de formulação, acompanhamento e avaliação do PPA 2026–2029 e das demais peças orçamentárias

Atividade 3.5: Elaboração de proposta para implantação da Consulta Pública Digital, voltada à coleta de problemas, necessidades e propostas da população nas áreas finalísticas para a formulação do PPA 2026–2029.

Atividade 3.6: Elaboração de proposta de programação e realização das Consultas Públicas Regionais, com foco no levantamento participativo de problemas, necessidades e propostas nas áreas finalísticas para subsidiar a formulação do PPA 2026–2029.

Produtos Esperados:

1. Documento contendo a proposta de estratégia de comunicação do processo participativo para a formulação do PPA, contendo objetivos, público-alvo e cronograma de ações.
2. Documento contendo as propostas de organização das Conferências Setoriais, o modelo de regionalização para o processo participativo do PPA, e o roteiro técnico para a realização da consulta pública digital e das Consultas Públicas Regionais.

Etapa 4	**Suporte e orientação na formulação dos programas que conformarão o Plano Estratégico de Governo e do PPA 2026-2029 dirigido à Equipe da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento e demais secretarias municipais.**

Detalhamento das Atividades:

Atividade 4.1: Realização de reuniões de trabalho junto com a Equipe de Planejamento Estratégico da Prefeitura Municipal de Araraquara dirigidas a definir as ações e cronograma para formulação dos programas que conformarão o Plano Estratégico de Governo e do PPA 2026-2029.

Atividade 4.2: Definição da estrutura programática do Plano Estratégico de Governo e do PPA com fundamento nas diretrizes estratégicas (Matriz Problemas/Programas).

Atividade 4.3: Construção da Matriz Programas/Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Atividade 4.4: Realização do estudo do cenário fiscal para a formulação das peças orçamentárias (PPA/LOA/LDO) que fundamente a definição dos tetos orçamentários para os programas definidos, contemplando:

a) Análise do cenário econômico nacional, estadual e municipal e seu impacto nas receitas futuras do município.

b) Definição dos determinantes do comportamento das principais receitas (elasticidades das principais receitas).

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 896/1215

c) Construção da planilha de projeções das receitas.

Atividade 4.5: Assessoria na formulação da matriz dos programas que integrarão o Plano Estratégico de Governo e o PPA 2026–2029, em articulação com a Equipe de Planejamento Estratégico da Prefeitura Municipal e as secretarias responsáveis. O detalhamento de cada programa contemplará os seguintes atributos:

a) Nome do programa;

b) Órgão responsável;

c) A justificativa;

d) Público alvo;

e) Os objetivos do programa;

f) Indicadores de resultados com a unidade de medida, o índice recente, a fonte e as metas para cada exercício;

g) Ações do programa detalhando a função e subfunção de governo; o produto meta, a unidade de medida do produto meta e as metas e custos estimados para cada exercício.

Produtos Esperados:

1. Documento contendo:

   a) A Matriz Problemas/Programas, relacionando os principais problemas identificados com os programas a serem desenvolvidos no Plano Estratégico de Governo e no PPA 2026–2029, com base nas diretrizes estratégicas definidas.

   b) A Matriz de alinhamento Programas/ODS, demonstrando a correspondência entre os programas do Plano Estratégico de Governo e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU.

   c) A Matriz dos programas que integrarão o Plano Estratégico de Governo e o PPA 2026–2029.

2. Estudo do cenário fiscal para o primeiro ano do PPA.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 897/1215

PLANGOV

4.2 Plano de Trabalho para realizar as atividades de treinamento e consultoria técnica especializada voltadas ao desenho de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados

Etapa 1	**Programação e realização de atividades de treinamento dirigido à Equipe da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento, dirigentes e funcionários em princípios e ferramentas conceituais e metodológicas sobre Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados**

Detalhamento das Atividades:

Atividade 1.1: Organização do programa de treinamento sobre ferramentas conceituais e metodológicas de Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados, em articulação com a Escola Municipal de Governo:

a) Definição da equipe responsável pela coordenação do desenho e implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional, a ser liderada por dirigentes e técnicos da Secretaria de Planejamento e da Subsecretaria de Tecnologia da Informação.

b) Definição da data, do local e dos recursos logísticos necessários para a realização do evento de capacitação voltado à Equipe Coordenadora, com foco em Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados.

c) Elaboração, em articulação com a Escola Municipal de Governo, do cronograma de capacitação em Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados, direcionado às equipes descentralizadas das secretarias municipais.

Atividade 1.2: Realização de treinamento para a Equipe Coordenadora sobre os fundamentos conceituais e metodológicos do Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados, contemplando o seguinte conteúdo programático:

a) Orientações do Tribunal de Conta de Contas do Estado de São Paulo (TCESP) sobre o monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados.

b) A informação como ferramenta essencial para o processo de planejamento e direcionamento estratégico do governo.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 898/1215

c) Sistema de Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por resultados (SMAR):

- Definição do SMAR;
- Objetivos do SMAR;
- Princípios gerais de funcionamento do SMAR.

d) Indicadores e sinais como instrumentos centrais do SMAR:

- Conceitos de indicadores e o sinais;
- Princípios básicos para a construção de indicadores;
- Função dos indicadores e sinais;
- Classificação dos Indicadores: economicidade, eficiência, eficácia e aceitabilidade;
- Estrutura da ficha técnica dos indicadores.

e) Níveis de operação do SMAR na estrutura da Prefeitura Municipal:

- SMAR-A: Alta Direção;
- SMAR-G: Tático-Gerencial;
- SMAR-O: Operacional.

f) O Papel do Sistema de Prestação e Cobrança de Contas como componente estruturante do SMAR.

g) A Sala de Governo:

- Objetivos da Sala de Governo;
- Principais funções da Sala De Governo;
- Estrutura organizacional da Sala de Governo;
- A Sala de Governo como instrumento de apoio à tomada de decisões estratégicas.

Atividade 1.3: Realização de atividades de treinamento sobre Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados, voltadas às equipes descentralizadas das secretarias municipais, em articulação com a Escola Municipal de Governo.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 899/1215

Produtos Esperados:

1. Documento do programa de treinamento sobre as ferramentas conceituais e metodológicas do Planejamento Estratégico Público (PEP), elaborado e apresentado.
2. Dirigentes e funcionários da Prefeitura municipal treinados sobre os princípios conceituais e metodológicos do monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados.

Etapa 2	**Suporte e orientação na definição das diretrizes conceituais e metodológicas direcionadas ao desenho de um Sistema de Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados.**

Detalhamento das Atividades:

Atividade 2.1: Elaboração de documento com diretrizes conceituais e metodológicas para a formulação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados, com foco no Plano Estratégico de Governo e no PPA 2026–2029 (SMAR-PPA). Esse documento conterá o seguinte conteúdo básico:

a) Papel do SMAR no acompanhamento e correção do Plano Estratégico do Governo e do PPA 2026-2029.

b) Síntese da estrutura do Plano Estratégico do Governo e do PPA 2026-2029.

c) Elementos centrais do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados com destaque para:

- Objetivos do SMAR-PPA;
- Níveis de operação do SMAR na Prefeitura Municipal;
- Requisitos para o funcionamento do SMAR-PPA.

d) Diretrizes conceituais e metodológicas para o desenho e implantação dos indicadores e sinais do SMAR-PPA:

- Definição de indicadores e sinais;
- Princípios básicos para a seleção e desenho de indicadores;
- Critérios para avaliação da qualidade dos indicadores;
- Classificação dos indicadores: economicidade, eficiência, eficácia e

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 900/1215

aceitabilidade.

- Estrutura da cadeia de monitoramento dos indicadores.
- Estrutura básica da ficha técnica dos indicadores do PPA 2026-2029.

e) Diretrizes conceituais e metodológicas para o desenho e implantação do Sistema de Prestação e Cobrança de Contas do PPA 2026-2029:

- Objetivos e propósitos do Sistema no monitoramento e avaliação do PPA2026-2029 e na gestão estratégica do Governo;
- Articulação com os sistemas de planejamento e direcionamento estratégico do Governo;
- Requisitos para sua implantação;
- Diretrizes metodológicas para a programação e realização das Agendas Especiais de Prestação e Cobrança de Contas do PPA 2026-2029 da Alta Direção da Administração Municipal;
- Instrumentos metodológicos para a apresentação de contas por resultados dos programas do Plano Estratégico do Governo e do PPA 2026-2029, pela Equipe de Governo ao Prefeito Municipal;
- Elementos metodológicos para a apresentação de contas por resultados do Plano Estratégico do Governo e do PPA 202-206 do Prefeito às comunidades e à sociedade em geral.

f) Definição das responsabilidades institucionais no desenho e implantação do SMAR-PPA:

- Responsabilidades gerais do Prefeito;
- Responsabilidades da Secretaria de Governo e Gestão Estratégica;
- Reponsabilidade dos secretários municipais;
- Responsabilidades dos subsecretários e gestores de programas, ações e projetos do Plano Estratégico do Governo e do PPA 2026-2029.

Atividade 2.2: Elaboração de documento com diretrizes conceituais e metodológicas para o desenho e implantação da Sala de Governo no Gabinete do Prefeito Municipal de Araraquara. O documento contemplará os seguintes tópicos:

a) Objetivos da Sala de Governo.

b) Funções institucionais da Sala de Governo.

c) Estrutura organizacional e funcional da Sala de Governo.

d) A Sala de Governo como instrumento de suporte à tomada de decisões estratégicas do Prefeito e da Alta Direção.

e) Papel da Sala de Governo no gerenciamento de situações de crise.

f) As ferramentas tecnológicas da Sala de Governo:

- Painéis de Business Intelligence (BI);
- Plataformas de gestão de documentos e processos;
- Soluções integradas de videoconferência e colaboração (como o Microsoft Teams).

g) Integração da Sala de Governo com as plataformas existentes na Administração Municipal (ERP), especialmente aquelas voltadas ao planejamento, execução orçamentária, gestão financeira, recursos humanos, obras públicas, mobilidade urbana, saúde, educação e assistência social.

h) Diretrizes metodológicas e operacionais para o desenho e implantação da Sala de Governo no Gabinete do Prefeito Municipal de Araraquara.

Produtos Esperados:

1. Documento contendo as diretrizes metodológicas e regras de operação do Sistema de Monitoramento e Avaliação do Plano de Governo.
2. Documento contendo as diretrizes para a concepção e implantação da Sala de Governo no Gabinete do Prefeito Municipal de Araraquara.

Etapa 3	**Suporte e orientação na definição de indicadores estratégicos direcionados ao monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados.**

Detalhamento das Atividades:

Atividade 3.1: Realização de reuniões de trabalho com a Equipe Coordenadora do Desenho e Implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Gestão

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 902/1215

Institucional, com o objetivo de definir e selecionar os programas do Plano Estratégico de Governo e do PPA 2026–2029 a serem priorizados para o desenho dos indicadores estratégicos. A seleção dos programas prioritários será orientada pelos seguintes critérios:

a) Alinhamento com os objetivos estratégicos do governo.

b) Relevância social e importância percebida pela população.

c) Peso (representatividade) no orçamento programado.

d) Complexidade de execução das ações previstas.

e) Potencial de impacto no desempenho do balanço global do governo.

Atividade 3.2: Programação e realização de reuniões de trabalho com as Secretarias Municipais para elaboração das fichas técnicas dos indicadores de eficácia, aceitabilidade, eficiência e economicidade, vinculados aos programas do Plano Estratégico do Governo e do PPA 2026-2029. Cada ficha técnica deverá seguir um modelo padronizado contendo os seguintes elementos:

a) Nome do Indicador

b) Tipo do Indicador (insumo, processo, produto, resultado, impacto etc.)

c) Órgão Responsável pela coleta e atualização

d) Definição do Indicador

e) Objetivo do Indicador

f) Variáveis do Indicador

g) Fórmula de Cálculo

h) Unidade de Medida

i) Linha de Base (valor inicial de referência)

j) Periodicidade (frequência de atualização)

k) Fonte de Informação

Atividade 3.3: Formulação de proposta de estrutura padronizada de relatório para o acompanhamento e avaliação dos indicadores dos programas priorizados no Plano Estratégico do Governo e no PPA 2026-2029.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 903/1215

Produtos Esperados:

1. Documento contendo a proposta de consolidação das fichas técnicas dos indicadores dos programas priorizados do Plano Estratégico do Governo e do PPA 2026-2029.
2. Documento contendo a estrutura proposta de relatório padronizado de acompanhamento e avaliação dos indicadores dos programas priorizados do Plano Estratégico do Governo e do PPA 2026-2029.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 904/1215

PLANGOV

4.3 Plano de Trabalho para realizar as atividades de treinamento e consultoria técnica especializada voltadas ao fortalecimento da Escola Municipal de Governo

Etapa 1	**Programação e realização de atividades de acompanhamento e articulação da Escola de Municipal de Governo na realização das ações de treinamento contempladas no desenvolvimento do Objeto da presente contratação.**

Detalhamento das Atividades:

Atividade 1.1: Realização de reuniões de trabalho com a Subsecretaria da Escola Municipal de Governo, com o objetivo de apresentar o escopo das ações de treinamento previstas no desenvolvimento do Objeto da presente contratação e definir responsabilidades relacionadas à organização e logística dos treinamentos.

Atividade 1.2: Organização e programação, em conjunto com a Subsecretaria da Escola Municipal de Governo e a Subsecretaria de Planejamento e Gestão Financeira, das ações de treinamento sobre ferramentas conceituais e metodológicas de Planejamento Estratégico Público, voltadas à formulação do Plano Estratégico de Governo e do PPA 2026–2029. Durante o processo de organização dos eventos de formação, deverão ser definidos os seguintes elementos:

a) Perfil dos dirigentes e servidores a serem capacitados.

b) Responsáveis pelo envio dos convites formais às secretarias municipais.

c) Carga horária dos eventos de treinamento.

d) Material didático e leituras complementares a serem utilizados.

e) Datas dos eventos, observando os prazos legais para a elaboração e envio do Projeto de Lei do PPA 2026–2029 à Câmara Municipal;

f) Local de realização e recursos logísticos necessários para a execução dos eventos de treinamento.

Atividade 1.3: Organização e programação, em conjunto com a Subsecretaria da Escola Municipal de Governo e a Subsecretaria de Planejamento e Gestão Financeira, das ações de treinamento destinadas a dirigentes e servidores públicos municipais sobre ferramentas conceituais e metodológicas de Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados. A organização dos treinamentos deverá contemplar a definição dos seguintes aspectos:

a) Perfil dos dirigentes e servidores a serem capacitados.

b) Responsáveis pelo envio dos convites formais às secretarias municipais.

c) Carga horária dos eventos de treinamento.

d) Material didático e leituras complementares a serem utilizados.

e) Datas dos eventos de treinamento;

f) Local de realização e recursos logísticos necessários para os treinamentos.

Atividade 1.4: Organização e realização, em conjunto com a Subsecretaria da Escola Municipal de Governo e a Subsecretaria de Planejamento e Gestão Financeira, de reuniões de acompanhamento e avaliação das ações de treinamento implementadas no âmbito da presente contratação. As reuniões deverão abordar os seguintes aspectos:

a) Verificação do cumprimento das atividades planejadas (cronograma, carga horária, público-alvo).

b) Nível de engajamento, participação efetiva e contribuição dos participantes durante os eventos de capacitação.

c) Avaliação dos conteúdos, metodologias, instrutores e da receptividade dos participantes.

d) Identificação de ajustes necessários para os próximos ciclos formativos, considerando novas demandas, oportunidades de melhoria e eventuais falhas.

e) Consolidação de boas práticas e aprendizados que possam subsidiar a institucionalização e a replicação das ações formativas no programa permanente da Escola Municipal de Governo

Produtos Esperados:

1. Eventos de treinamento previstos no escopo da presente contratação devidamente programados, realizados, monitorados e avaliados, em articulação com a

Subsecretaria da Escola Municipal de Governo e a Subsecretaria de Planejamento e Gestão Financeira.

Etapa 2	**Programação e realização de atividades de treinamento dirigido à Equipe da Escola Municipal de Governo nos fundamentos conceituais e metodológicas sobre a o desenho e implantação de uma escola de governo**

Detalhamento das Atividades:

Atividade 2.1: Organização e programação, em conjunto com a Subsecretaria da Escola Municipal de Governo, das atividades de treinamento voltadas a dirigentes e servidores públicos municipais, sobre os fundamentos conceituais e metodológicos para o desenho e implantação de uma escola de governo. Na organização dos eventos de formação, deverão ser definidos os seguintes elementos:

a) Perfil os dirigentes e servidores a serem capacitados.

b) Responsabilidades pela emissão e envio dos convites formais às secretarias municipais.

c) Carga horária dos treinamentos.

d) Datas para a realização das atividades de capacitação.

e) Seleção do material didático e de leituras complementares sobre o tema "escola de governo".

f) Local de realização e recursos logísticos necessários para viabilização dos eventos de treinamento.

Atividade 2.2: Realização das atividades de treinamento sobre os fundamentos conceituais e metodológicos para o desenho e implantação de uma escola de governo, contextualizados às necessidades do Município de Araraquara. O conteúdo programático abrangerá os seguintes temas:

a) Antecedentes históricos que fundamentam a criação das escolas de governo.

b) Contribuições das ciências e técnicas de governo para a fundamentação conceitual da escola de governo, com destaque para as propostas de Yehezkel Dror e Carlos Matus.

c) Condições necessárias para a implantação de uma escola de governo.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 907/1215

d) Desafios e obstáculos para a implementação e funcionamento sustentável da escola.

e) Propósito central de uma escola de governo:

- O triângulo de governo: projeto de governo, governabilidade e capacidade de governo;
- A capacidade de governo como núcleo missional da escola de governo.

f) O papel da Escola Municipal de Governo na modernização institucional da Administração Municipal:

- Princípio de subordinação da estrutura organizacional às práticas de trabalho;
- O triângulo da cultura organizativa: estruturas mentais, práticas de trabalho e formas organizativas.;
- Estratégias de modernização institucional.

g) Estrutura básica do projeto curricular de uma Escola Municipal de Governo alinhada às necessidades de modernização institucional do Município de Araraquara:

- Direção, planejamento e gestão estratégica da Administração Municipal;
- Gestão do suporte intermediário;
- Gestão das políticas públicas setoriais;
- Gestão dos serviços públicos municipais.

Produtos Esperados:

1. Equipe da Subsecretaria da Escola Municipal de Governo de Araraquara treinada nos fundamentos conceituais e metodológicas sobre a o desenho e implantação de uma escola de governo de acordo com os desenvolvimentos das ciências e técnicas de governo.

Proc. Administrativo 44.11.842/2025 908/1215

Etapa 3	**Programação e realização de atividades de treinamento e suporte especializado voltados ao desenho de uma estrutura básica do programa de capacitação da Escola de Municipal de Governo**

Detalhamento das Atividades:

Atividade 3.1: Programação e realização de reuniões de trabalho com a Subsecretaria da Escola Municipal de Governo, voltadas à formulação do Plano Estratégico de Fortalecimento Institucional da Escola, em consonância com sua nova missão institucional estabelecida pela Lei nº 11.451, de 2025, e com as diretrizes do Plano Estratégico de Governo 2025–2028. A formulação do Plano deverá contemplar os seguintes passos metodológicos:

b) Análise das implicações da nova missão institucional da Escola.

c) Levantamento dos principais problemas e desafios a serem enfrentados para o cumprimento dessa missão.

d) Definição dos eixos e objetivos estratégicos do Plano.

e) Formulação das operações e ações para o Fortalecimento Institucional da Escola.

f) Elaboração de um cronograma de implementação do Plano.

g) Definição de instrumentos de monitoramento e avaliação do Plano.

h) Apresentação e validação do Plano junto ao Secretário Municipal de Administração.

i) Apresentação final do Plano ao Prefeito e à Alta Direção da Administração Municipal.

Atividade 3.2: Programação e realização de reuniões de trabalho com a Subsecretaria da Escola Municipal de Governo e as demais secretarias municipais, com o propósito de identificar, definir e priorizar as necessidades de capacitação e formação que subsidiarão a estrutura básica do programa de capacitação e formação da Escola Municipal de Governo de Araraquara, conforme as diretrizes de modernização institucional definidas no Plano Estratégico de Governo 2025–2028.

Atividade 3.3: Programação e realização de reuniões de trabalho com a Subsecretaria da Escola Municipal de Governo, voltadas ao desenho de uma estrutura básica do programa de capacitação da Escola, com base nas necessidades identificadas na Atividade 3.2. A estrutura deverá contemplar a definição de objetivos formativos, áreas

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 909/1215

temáticas, principais disciplinas, modalidades de capacitação e públicos-alvo, organizados nos seguintes eixos:

- Direção, planejamento e gestão estratégica da Administração Municipal.
- Gestão do suporte intermediário.
- Gestão das políticas públicas setoriais.
- Gestão dos serviços públicos municipais.

Atividade 3.4: Definição de um modelo de gestão, governança e parcerias estratégicas para viabilizar a implementação do programa de capacitação estruturado na atividade 3.3.

Atividade 3.5: Elaboração de uma estratégia de comunicação institucional para promoção e divulgação do programa de capacitação e formação da Escola Municipal de Governo de Araraquara, com foco na ampliação do engajamento e na valorização das ações formativas

Atividade 3.6: Desenho de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional da Escola Municipal de Governo de Araraquara, com indicadores e mecanismos voltados à mensuração da cobertura e impacto das ações de capacitação no fortalecimento da capacidade institucional da Administração Municipal.

Produtos Esperados:

1. Plano Estratégico de Fortalecimento Institucional da Escola Municipal de Governo de Araraquara (EGMA), estruturado e validado, em conformidade com sua nova missão institucional estabelecida na Lei nº 11.451/2025 e com as diretrizes do Plano Estratégico de Governo 2025–2028.
2. Estrutura básica do Programa de Capacitação da EGMA definida, considerando as diretrizes de modernização institucional do Plano Estratégico de Governo 2025–2028 e as necessidades específicas de formação das diferentes secretarias municipais.
3. Modelo de gestão, governança e parcerias estratégicas para viabilizar a implementação e sustentabilidade do Programa de Capacitação da Escola Municipal de Governo de Araraquara formulado.

4. Estratégia de promoção e divulgação do Programa de Capacitação e Formação da EGMA discutida e definida, com ações voltadas à mobilização dos públicos-alvo, fortalecimento da imagem institucional da escola e incentivo à participação qualificada dos servidores municipais.

5. Sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional da Escola Municipal de Governo de Araraquara formulado, com definição de indicadores, mecanismos de coleta e análise de dados, periodicidade de avaliação e instrumentos de retroalimentação para o aperfeiçoamento contínuo das ações da Escola.

5. CRONOGRAMA DE TRABALHO

De acordo com as determinações do Anexo IV do Edital do Processo Licitatório nº 5348/2025, a Plangov, caso seja vencedora do certame, seguirá o cronograma geral apresentado na página seguinte.

Cabe destacar que, conforme estabelecido no referido Anexo, o "Plano de Trabalho e seu respectivo cronograma de atividades deve considerar os prazos oficiais de entrega do PPA e de outras obrigações legais que a Administração Municipal deve cumprir, os quais podem determinar prioridades na realização das tarefas e ações apresentadas na respectiva Proposta Técnica." Nesse sentido, os principais prazos legais que devem ser observados na execução dos serviços objeto da presente licitação referem-se ao envio à Câmara Municipal dos projetos de lei do PPA, da LDO e da LOA, conforme dispõe o Art. 219 da Lei Orgânica do Município de Araraquara, nos seguintes termos:

a) até o dia 15 de agosto do primeiro ano do mandato do Prefeito eleito, o Projeto de Lei do Plano Plurianual (PPA);

b) até 30 de abril, anualmente, o Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); e

c) até 30 de setembro, de cada ano, o Projeto de Lei do Orçamento Anual (LOA) para o exercício subsequente.

Considerando os prazos usuais dos trâmites licitatórios e da formalização contratual subsequente, é bastante provável que a definição e estruturação dos programas do PPA 2026–2029 ocorram sob restrições de tempo significativas. Diante disso, a Plangov, caso contratada, compromete-se a colaborar estreitamente com a Administração Municipal para que os serviços sejam realizados da forma mais alinhada possível à metodologia proposta nesta Proposta Técnica.

Conforme previsto no Edital, o Plano de Trabalho e o Cronograma Geral de Atividades serão continuamente avaliados e ajustados em conjunto com a Secretaria Municipal de Administração, de acordo com o andamento da consultoria e as demandas da Prefeitura Municipal de Araraquara. Essa flexibilidade é essencial, considerando os riscos e oportunidades inerentes à execução dos serviços contratados, os quais podem dificultar ou, eventualmente, facilitar o cumprimento dos prazos e metas estabelecidos.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 912/1215

PLANGOV

Cronograma de Execução dos Serviços e Etapas Contratadas

Serviços	Descrição das Etapas	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1. Treinamento e suporte especializados no desenho do Plano Estratégico do Governo Municipal e do Plano Plurianual 2026-2029.	**Etapa 1:** Treinamento dirigido à Equipe da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento, dirigentes e funcionários em princípios e ferramentas conceituais e metodológicas para a implantação do Sistema de Planejamento Estratégico e a formulação do Plano de Governo e do PPA 2026-2029.-												
	Etapa 2: Suporte e orientação na definição das diretrizes estratégicas que fundamentem a formulação do PPA 2026-2029 e das demais peças orçamentárias (LDO/LOA).												
	Etapa 3: Suporte e orientação na definição das estratégias de participação social na formulação do PPA 2026-2029 e das demais peças orçamentárias (LDO/LOA), conforma às orientações TCE-SP.												
	Etapa 4: Suporte e orientação na formulação dos programas que conformarão o Plano Estratégico de Governo e do PPA 2026-2029. e da LOA												
2. Treinamento e suporte especializados voltados ao desenho de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados.	**Etapa 1:** Treinamento dirigido em princípios e ferramentas conceituais e metodológicas sobre Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados.												
	Etapa 2: Suporte e orientação na definição das diretrizes conceituais e metodológicas direcionadas ao desenho de um Sistema de Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados.												
	Etapa 3: Suporte e orientação na definição de indicadores estratégicos direcionados ao monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados.												
3. Serviços de treinamento e suporte especializados voltados ao fortalecimento da Escola Municipal de Governo	**Etapa 1:** Acompanhamento e articulação da Escola de Municipal de Governo na realização das ações de treinamento contempladas no desenvolvimento do Objeto da presente contratação.												
	Etapa 2: Treinamento dirigido à Equipe da Escola Municipal de Governo nos fundamentos conceituais e metodológicas sobre a o desenho e implantação de uma escola de governo.												
	Etapa 3: Treinamento e suporte especializados voltados ao desenho de uma estrutura básica do programa de capacitação da Escola de Municipal de Governo.												

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 913/1215

6. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DA EQUIPE TÉCNICA DE TRABALHO (ET)

De acordo com a exigência definida no Item 12.08 do Edital, a PlanGov apresenta a seguinte Equipe Técnica para o desenvolvimento dos serviços propostos:

Nome	Cargo na Equipe	Profissão
1. LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO	Diretor Técnico (DT)	Economista
2. GLÓRIA PATRICIA RAMÍREZ GALVIS	Consultora em Planejamento e Direção Pública (CP)	Economista
3. DENIS WILLIAM DOS SANTOS TROPIANO*	Coordenador Administrativo do Projeto	Administrador

* Profissional destinado exclusivamente ao apoio administrativo no projeto, não sujeito à avaliação conforme o item 12.08 do Edital.

6.1 Experiência do Diretor Técnico (DT)

6.1.1 Dados Pessoais

a) Cargo dentro da Equipe Técnica de Trabalho: Diretor Técnico

b) Nome: LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO

c) Identificação:

RNM-Brasil: V370338-M

CPF: 735.977.241-91

d) Formação Acadêmica Formal:

UNIVERSIDAD DEL VALLE (Cali, Colômbia) -Graduação-

Curso: Economia

Conclusão: Março/1986

e) Formação Acadêmica Complementar:

- Seminário Governo e Planejamento -Gestão Municipal e Visão Estratégica.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 914/1216

Companhia Vale do Rio Doce e Fundação Vale do Rio Doce. Carajás/PA. 12 a 26 de março de 1999.

- Seminário Governo e Planejamento no Nível de Alta Direção. Fundação Altadir. Ilha Negra, Chile. Outubro de 1996.
- Curso sobre Analise e Avaliação Orçamentária – Orçamento por Programas. Escuela de Gobierno Cartagena de Indias, Colômbia. Novembro de 1993.
- Governo e Planejamento Estratégico. Escuela de Gobierno Cartagena de Indias, Colômbia. Março-Abril de 1993.
- V Curso Internacional Alta Direção. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS, Fundación Friedrich Ebert. Caracas, Venezuela, Julho-Setembro de 1992.

6.1.2 Experiência Profissional Geral

Economista e especialista em Ciências e Técnicas de Governo. Atua como Consultor Sênior da Planejamento Ltda – PlanGov, da Fundação Instituto de Administração – FIA/USP e da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo – FESPSP. Foi professor convidado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e docente de pós-graduação em Políticas Públicas na Universidad del Valle, na Colômbia. Atuou como Diretor Técnico da Strategia Consultores no Brasil. Foi consultor residente e professor assistente de Carlos Matus, desenvolvedor da teoria e metodologia do Planejamento Estratégico Situacional, na Fundação Altadir (1992–1996), participando de diversos processos de formação e assessoria em países da América Latina.

Possui ampla experiência, com mais de 35 anos de atuação como docente, pesquisador e consultor nacional e internacional. Seu trabalho tem se concentrado em pesquisa, capacitação e assessoria nas áreas de ciências e técnicas de governo, com foco na gestão pública. Atua com ênfase em processos de reforma e modernização institucional, bem como na reestruturação de sistemas de direção e planejamento estratégico, abrangendo temas como:

- Planejamento Estratégico Situacional no âmbito do setor público
- Planejamento Estratégico Prospectivo
- Formulação de políticas públicas e projetos
- Reforma e modernização organizacional das estruturas administrativas de organizações públicas
- Modernização de gabinetes de dirigentes

- Desenho e implantação de Escolas de Governo
- Modernização da gestão de pessoas e dos planos de cargos, carreiras e remuneração
- Prevenção e gerenciamento de crises
- Monitoramento e avaliação da gestão institucional orientada por resultados
- Orçamento por programas e gestão financeira
- Análise estratégica e política
- Planejamento e análise de pesquisas de opinião pública

6.1.3 Experiência Profissional Específica para efeitos de pontuação:

Trabalhos Realizados	Local, Empresa ou organização	Tempo		
		Data Início	Data Fim	Tempo Total em Meses
1. Diretor Técnico e consultor sênior para a prestação de serviços técnicos e especializados de consultoria e treinamento no município de Ilhabela/SP, nas áreas de modernização institucional; planejamento estratégico aplicado ao setor público; planejamento prospectivo; reforma organizacional; elaboração de diagnósticos e desenhos de políticas públicas; formulação de planos de ação, programas e projetos; elaboração do PPA, LDO e LOA; elaboração do diagnóstico estratégico para o PPA; análise estratégico de finanças municipais; desenho e implantação de escolas municipais de governo; e desenvolvimento e implementação de sistemas de monitoramento e avaliação da gestão.	PLANGOV – Planejamento Ltda, Mogi das Cruzes/SP	Janeiro 2017	Atual	100
2. Consultor Sênior no Convênio 107 de 2023 com a FESPSP na prestação de serviços de consultoria e treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial, especificamente em modernização de organizações públicas; planejamento estratégico situacional; rede de produção institucional; e monitoramento e avaliação da gestão por resultados nas organizações públicas.	FESPSP – Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, São Paulo/SP	Dezembro 2023	Atual	17

3. Diretor do Núcleo de Pesquisas e Estatísticas para levantamento de dados e estatísticas de interesse do setor representado pela FHORESP, com a elaboração de pesquisas e respectivos relatórios mensais.	FHORESP – Federação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Estado de São Paulo	Fevereiro 2024	Atual	15
4. Serviços técnicos especializados de Levantamento e análise de informações e indicadores da situação econômica, social e ambiental do Brasil, do Estado de São Paulo e de diversos municípios paulistas visando subsidiar a formulação de estratégias e campanhas publicitárias de diferentes clientes atendidos pela empresa, com base em diagnósticos territoriais, evidências estatísticas e análise contextual.	Quilômetro 20 Integração e Estratégia Criativa Ltda, São Paulo/SP	Janeiro 2023	Dezembro 2024	24
5. Consultor Sênior para serviços de treinamento e suporte de assessoria teórica e metodológica em ciências e técnicas de governo, planejamento estratégico situacional, reforma administrativa, rede de produção institucional, elaboração e gestão de projetos, e monitoramento e avaliação da gestão por resultados nas organizações públicas, em contratos com: - Prefeitura Municipal de Ipatinga, Minas Gerais - Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo - Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo - Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo - Senado Federal do Brasil	FIA/USP – Fundação Instituto de Administração, São Paulo/SP	Dezembro 2019	Julho 2023	44
6. Consultor Sênior no projeto para o fornecimento de serviços técnicos de consultoria direcionados ao desenvolvimento	Senado Federal Brasília/DF	Setembro 2020	Agosto 2021	12,0

institucional, modernização da estrutura organizacional, adequação da política de gestão de pessoas, modelagem do sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional do Senado Federal.				
7. Professor convidado para a formulação e implantação do Plano Estratégico de Desenvolvimento USCS 2030.	USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)/SP	Julho 2018	Março 2020	20
8. Diretor Técnico na realização da assessoria e treinamento para o desenho e implantação do processo de modernização dos sistemas de direção e planejamento estratégico da Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura Municipal de Ferraz de Vasconcelos.	PLANGOV – Planejamento Ltda, Mogi das Cruzes/SP	Julho 2013	Julho 2014	12
9. Diretor Técnico para serviços de consultoria, assessoria e treinamento em modernização de sistemas de alta direção, modernização de gabinete do dirigente, implantação do Planejamento Estratégico Situacional, formulação de planos estratégicos de governo, reforma organizativa, sistemas de monitoramento e avaliação por resultados, orçamento por programas, implantação de escolas de governo, reformas de planos de cargos, carreiras e remunerações, em diversas organizações públicas que contrataram os serviços da Strategia Consultores: - Prefeitura Municipal de Guarujá, SP - Prefeitura Municipal de Jaguariúna, SP - Prefeitura de Eldorado dos Carajás, Estado do Pará - Prefeitura de Itupiranga, Estado do Pará	STRATEGIA Consultores, Natal/RN	Maio 2003	Junho 2012	109

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 919/1215

- Companhia de Saneamento Básico do Pará-COSANPA - Assembleia Legislativa do Estado do Pará- ALEPA - Prefeitura Municipal de Ananindeua, Estado do Pará - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária de Brasil-INCRA - Prefeitura Municipal de Parauapebas - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis-IBAMA - Câmara dos Deputados do Brasil				
10. Consultor Sênior para a coordenação de processos de consultorias, assessoria e treinamento em modernização de sistemas de alta direção, modernização de gabinete do dirigente, implantação do Planejamento Estratégico Situacional, formulação de planos estratégicos de governo, reforma organizativa, sistemas de monitoramento e avaliação por resultados, orçamento por programas, implantação de escolas de governo, reformas de planos de cargos, carreiras e remunerações, em diversas organizações públicas: - Secretaria de Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário - Departamento de Trânsito do Estado do Pará - Universidade Federal do Pará - Prefeitura Municipal de Parauapebas	STRATEGIA Consultores, Natal/RN	Março 1998	Abril 2003	61
Total				**22 anos e 11 meses**

6.2 Experiência do Consultor em Planejamento e Direção Pública (CP)

6.2.1 Dados Pessoais

a) **Cargo dentro da Equipe Técnica de Trabalho:** Consultora em Planejamento e Direção Pública

b) **Nome:** GLÓRIA PATRICIA RAMÍREZ GÁLVIS

c) **Identificação:**

RNM-Brasil: V387866-U

CPF: 237.079.038-50

d) **Formação Acadêmica Formal:**

UNIVERSIDAD DEL VALLE (Cali, Colômbia) -Graduação-

Curso: Economia

Conclusão: Dezembro/1992

UNIVERSIDAD DEL VALLE (Cali, Colômbia) -Pós Graduação-

Curso: Mestrado em Administração

Conclusão: Abril/2013

e) **Formação Acadêmica Complementar:**

- Introdução à Gestão para Resultados no Desenvolvimento. Instituto Interamericano para o Desenvolvimento Econômico e Social (INDES) - Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Curso Online. 07 de junho a 20 de julho de 2016.
- Política, Planejamento e Governo Orientado a Resultados. Ciudad del Saber. Cidade do Panamá, Panamá, 19 a 23 de janeiro de 2009.
- Análise e Avaliação Orçamentária. Escuela de Gobierno Cartagena de Índias - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Cartagena, Colômbia, 2 a 6 de novembro de 1993.
- I Seminário Oficina de Alta Direção e Planejamento Estratégico Situacional. Escuela de Gobierno y Formación de Líderes – Fundación Altadir. Neiva, Colômbia, 6 a 17 de setembro de 1993.
- I Curso Internacional de Alta Direção. Escuela de Gobierno Cartagena de Índias – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Cartagena, Colômbia,

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 921/1215

13 de julho a 24 de agosto de 1993.

- Planejamento e Governo. Fundación Altadir. Cartagena, Colômbia, 25 de maio a 9 de junho de 1993.
- Governo e Planejamento Estratégico. Fundación Altadir – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Cartagena, Colômbia, 23 de março a 3 de abril de 1993.

6.2.2 Experiência Profissional Geral

Economista, mestre em Administração e especialista em Ciências e Técnicas de Governo. atua como Consultora Sênior na Planejamento Ltda – PlanGov, na Fundação Instituto de Administração – FIA/USP e na Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo – FESPSP. Entre 1993 e 1998, foi consultora, docente e monitora de Carlos Matus — desenvolvedor da teoria e metodologia do Planejamento Estratégico Situacional — na Fundação Altadir do Chile. Foi professora em programas de pós-graduação, incluindo mestrado em Políticas Públicas e especialização em Administração Pública na Universidad del Valle, na Colômbia. Atuou como assessora parlamentar do Presidente do Senado no Congresso da República da Colômbia. Autora de diversas publicações sobre planejamento estratégico, planejamento prospectivo e monitoramento e avaliação por resultados, com foco no setor público. Atualmente, é diretora e fundadora da Gesgov e vice-presidente do Instituto Carlos Matus de Ciências e Técnicas de Governo.

Possui mais de 30 anos de experiência como consultora nacional e internacional na área de Ciências e Técnicas de Governo, desenvolvendo projetos de consultoria e capacitação para organizações públicas, com atuação nas seguintes áreas:

- Modernização da gestão institucional
- Planejamento Estratégico para o setor público
- Planejamento Estratégico Prospectivo
- Desenho de políticas públicas, programas e projetos
- Rede de produção institucional
- Formulação de planos estratégicos e programas da gestão pública
- Elaboração e gestão de projetos
- Monitoramento e avaliação da gestão por resultados.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 922/1215

6.2.3 Experiência Profissional Específica para efeitos de pontuação:

Trabalhos Realizados	Local, Empresa ou organização	Tempo		
		Data Início	Data Fim	Tempo Total em Meses
1. Consultora em serviços técnicos especializados no município de Ilhabela/SP, nas áreas de modernização organizativa, direção e planejamento estratégico, monitoramento e avaliação por resultados e elaboração do diagnóstico estratégico para o PPA 2026-2029.	PLANGOV – Planejamento Ltda, Mogi das Cruzes/SP	Agosto 2017	Atual	93
2. Consultora Sênior no Convênio 109/2023 para prestação de serviços de treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial, exercendo atividades de coordenação técnica de projeto, treinamento e suporte teórico e metodológico em ciências e técnicas de governo, modernização de organizações públicas; planejamento estratégico situacional; rede de produção institucional; e monitoramento e avaliação da gestão por resultados nas organizações públicas.	FESPSP – Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, São Paulo/SP	Dezembro 2023	Atual	17
3. Consultora Sênior para treinamento e suporte de assessoria teórica e metodológica em ciências e técnicas de governo, planejamento estratégico situacional, reforma administrativa, rede de produção institucional, elaboração e gestão de projetos, e monitoramento e avaliação da gestão por resultados nas organizações públicas, nos projetos com: - Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura de São Paulo	FIA/USP – Fundação Instituto de Administração, São Paulo/SP	Dezembro 2017	Dezembro 2023	72

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 923/1215

- Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo - Senado Federal do Brasil - Prefeitura Municipal de Ipatinga, Minas Gerais - Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de SP - Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo				
4. Coordenadora Técnica no projeto para o fornecimento de serviços técnicos de consultoria direcionados ao desenvolvimento institucional, modernização da estrutura organizacional, adequação da política de gestão de pessoas, modelagem do sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional do Senado Federal.	Senado Federal Brasília/DF	Setembro 2020	Agosto 2021	12,0
5. Consultora Sênior para a prestação de serviços de consultoria e treinamento em Modernização de Gabinetes de Alta Direção, Planejamento Estratégico Situacional, Reforma Organizacional, Formulação de Planos de Ação e Projetos, Sistemas de Monitoramento e Avaliação da Gestão, bem como a elaboração de Balanços Globais de Gestão, nos projetos: - Prefeitura Municipal de Guarujá, SP - Ministério das Obras Públicas do Panamá, Cidade do Panamá - Prefeitura Municipal de Ananindeua, Estado do Pará - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária de Brasil-INCRA - Prefeitura Municipal de Parauapebas - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis-IBAMA	STRATEGIA Consultores Brasil, Natal/RN	Março 1998	Março 2012	168,0

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 924/1215

ATESTADO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Declaramos, para os devidos fins que **LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO**, economista, portador do RNM nº V370338M e do CPF nº 735.977.241-91, desempenha a função de Diretor Técnico e consultor sênior nesta empresa desde janeiro de 2017.

Desde então, tem dirigido os projetos de consultoria e treinamento desenvolvidos pela CONTRATANTE, voltados a instituições públicas. Suas atividades envolvem:

- Modernização institucional;
- Planejamento estratégico aplicado ao setor público;
- Planejamento prospectivo;
- Reforma organizacional;
- Elaboração de diagnósticos e desenhos de políticas públicas;
- Formulação de planos de ação, programas e projetos;
- Elaboração do PPA, LDO e LOA;
- Análise estratégico de finanças municipais;
- Desenho e implantação de escolas municipais de governo;
- Desenvolvimento e implementação de sistemas de monitoramento e avaliação da gestão.

Ressaltamos que os serviços prestados pelo consultor são realizados com idoneidade, qualidade e competência técnica.

Para os devidos registros, firmamos o presente em Mogi das Cruzes/SP, Brasil, 1º de abril de 2025.

Colégio Notarial do Brasil Seção São Paulo
117887
AUTENTICAÇÃO
AU0196AI04814601

REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
Rua Nuno Massa de C. Monteiro, 42 - (11) 4799-7333
José Mario de Almeida Cesar - Oficial e Tabelião
Autentico a presente cópia reprográfica e que confere com o original. Dou fé.
B. Geraldo, 05 MAI 2025
MONIQUE ANDRADE DOS SANTOS - Escrevente Autorizada -
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE
CUSTAS / EMOLUMENTOS R$ 5,09

PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA
CNPJ: 16.667.675/0001-29
KARIN CRISTINA MAGALHÃES DA SILVA SOUSA
Representante Legal
RG: 22.038.496-4
CPF: 323.783.368-10

PLANGOV

OFICIAL DE REGISTRO CIVIL PESSOAS NAT. E INTERD.
1º SUBDISTRITO - MOGI DAS CRUZES - SP
Bruno Eduardo A. Silva - Oficial Interino
RUA OLEGÁRIO PAIVA, 186
113527 AUTENTICAÇÃO - AUTENTICAÇÃO -
AU0602AB0820528
MOGI DAS CRUZES
28 ABR. 2025
Valor p/ Autenticação R$
AUTENTICO A PRESENTE CÓPIA REPROGRÁFICA A QUE CONFERE COM O ORIGINAL DO QUE DOU FÉ.
RENATA NOGUEIRA KAWABATA
ISABELA BENFICA TROISI
KÉVINN VICTORINO DE SOUZA BORGES
Escreventes
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ASSESSORIA

CONTRATANTE: PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA., com sede na Rua Paraná, n° 195, Sala 7, Jardim Paulista, Suzano, SP, CEP 08675-190, inscrita no C.N.P.J. sob o nº 16.667.675/0001-29, devidamente representada neste ato por **KARIN CRISTINA MAGALHÃES DA SILVA SOUSA**, Brasileira, Casada, Empresária, Carteira de Identidade nº 22.038.496-4, C.P.F. nº 323.783.368-10, residente e domiciliada à Av Expedicionário José Barca, n° 283, Q14, L9, VLII, Fazenda Rodeio, Mogi das Cruzes, SP, CEP 08775-600.

CONTRATADO: LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO, colombiano, casado, economista, portador da cédula de identidade RNM nº V370338-M, inscrito com o CPF sob nº 735.977.241-91, residente e domiciliado na Rua Álvaro Bosco, n° 157, Apto 62B, Loteamento Residencial Vila Bella, Campinas, SP, CEP 13087-723.

As partes acima identificadas têm, entre si, justo e acertado o presente Contrato de Prestação de Serviço Autônomo, que se regerá pelas cláusulas seguintes e pelas condições que reciprocamente estipulam, outorgam e aceitam, a saber:

DO OBJETO DO CONTRATO

Cláusula 1ª. O presente contrato tem como OBJETO, a prestação pelo **CONTRATADO** de serviços autônomos, ao **CONTRATANTE**, conforme segue: Diretor Técnico e consultor sênior para a prestação de serviços técnicos e especializados de consultoria e treinamento no município de Ilhabela/SP, nas áreas de modernização institucional; planejamento estratégico aplicado ao setor público; planejamento prospectivo; reforma organizacional; elaboração de diagnósticos e desenhos de políticas públicas; formulação de planos de ação, programas e projetos; elaboração do PPA, LDO e LOA; elaboração do diagnóstico estratégico para o PPA; análise estratégico de finanças municipais; desenho e implantação de escolas municipais de governo; e desenvolvimento e implementação de sistemas de monitoramento e avaliação da gestão na sede ou remotamente e locais onde a contratante exerce suas atividades.

DAS OBRIGAÇÕES DO CONTRATADO

Cláusula 2ª. O **CONTRATADO** se obriga a acompanhar todos os atos relacionados com o serviço descrito na Cláusula 1ª, executando as tarefas necessárias para solução de problemas, de forma preventiva ou paliativa, nos moldes dos parágrafos seguintes.

Parágrafo único. O **CONTRATADO** se obriga a utilizar técnicas condizentes com o serviço a ser prestado, utilizando-se de todos os esforços para a sua consecução.

PLANGOV

OFICIAL DE REGISTRO CIVIL PESSOAS NAT. E INTERD.
E TUTELAS SEDE - MOGI DAS CRUZES - SP
Eduardo A. Silva - Oficial Interino
RUA OLEGÁRIO PAIVA, 186
- AUTENTICAÇÃO -
115527 AUTENTICAÇÃO
AU0602AB082052
28 ABR 2025
Valor p/ Autenticação R$
AUTENTICO A PRESENTE CÓPIA REPROGRÁFICA A QUE CONFERE COM O ORIGINAL DO QUE DOU FÉ.
RENATA NOGUEIRA KAWABATA
ISABELA BENFICA TROISI
KEVINN VICTORINO DE SOUZA BORGES
Escreventes
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

Cláusula 3ª. O **CONTRATADO** utilizará de todo o seu conhecimento técnico para a realização de pesquisa, consultoria e treinamento na área.

Cláusula 4ª. O **CONTRATADO** se obriga a efetuar viagens por todo o território nacional para realização dos atos que se fizerem necessários, sendo reembolsadas pela **CONTRATANTE** somente as despesas realizadas fora do domicilio do prestador.

Cláusula 5ª. O **CONTRATADO** se obriga ainda ao fornecimento de relatório, constando os resultados e técnicas apresentados mensalmente durante todo o período contratual.

Cláusula 6ª. O **CONTRATADO** deverá manter sigilo de todos os documentos e informações que estiver em seu poder, por se tratar de Órgãos Públicos.

Cláusula 7ª. O **CONTRATADO** não terá subordinação hierárquica na execução do presente instrumento, sendo de sua total responsabilidade a qualidade e execução dos serviços realizados nos locais onde a **CONTRATANTE** exerce suas atividades.

Cláusula 8ª. O **CONTRATADO** não estará subordinado ao cumprimento de jornada de trabalho em horário pré-fixado, ficando, portanto, a seu critério o tempo necessário para execução dos serviços.

DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE

Cláusula 9ª. A **CONTRATANTE** se obriga a apresentar ao **CONTRATADO** todos os documentos necessários ao bom e fiel cumprimento do presente contrato, inclusive quanto aos dados técnicos, especificações e instruções necessárias à prestação dos serviços contratados.

Cláusula 10ª. A **CONTRATANTE** se obriga a efetuar os pagamentos devidos ao **CONTRATADO**, nos prazos e condições estabelecidos neste contrato.

Cláusula 11ª. A **CONTRATANTE** reembolsará ao **CONTRATADO** as despesas de viagens e estadias, por ele incorridas, desde que previamente autorizadas, para a realização dos serviços ora contratados, conforme cláusula nº 4. Para tanto, deverá o **CONTRATADO** entregar à **CONTRATANTE** as correspondentes Notas Fiscais/Recibos para que possa providenciar os respectivos reembolsos.

Cláusula 12ª. A **CONTRATANTE** se obriga a apresentar ao **CONTRATADO** todos os documentos necessários ao bom e fiel cumprimento do presente contrato, quando solicitado.

Cláusula 13ª. A **CONTRATANTE** se obriga a receber o relatório mensalmente, efetuando o recibo na 2ª via, a qual permanecerá arquivada com a **CONTRATANTE.**

PLANGOV



DA REMUNERAÇÃO

Cláusula 14ª. Pela prestação dos serviços acertados, a **CONTRATANTE** pagará ao **CONTRATADO** a quantia **mensal** de 6.000,00 (Seis mil reais), pago em todo 5º dia útil, assim como as despesas realizadas com viagens, conforme Cláusula 4ª.

Cláusula 15ª. Correrão por conta exclusiva do **CONTRATADO** todos os impostos, taxas e contribuições incidentes sobre a remuneração de que trata esta cláusula, os quais serão descontados e pagos na forma da legislação vigente.

DA INEXISTÊNCIA DE VINCULO TRABALHISTA

Cláusula 16ª. A celebração deste contrato não implica e nem implicará na existência de qualquer vínculo empregatício entre as partes contratantes, dadas a natureza e eventualidade dos serviços ora contratados, bem como a inexistência de subordinação hierárquica e de horário de trabalho, entre as partes.

DO PRAZO CONTRATUAL

Cláusula 17ª. A duração deste contrato é por prazo indeterminado, todavia, havendo interesse na rescisão contratual, a parte interessada deverá notificar a outra por escrito com antecedência de 30 (trinta) dias.

DA NOVAÇÃO

Cláusula 18ª. Qualquer tolerância ou concessão de uma parte à outra relativamente ao disposto neste contrato, não importará em novação ou alteração tácita ou expressa e nem as impedirá de, a qualquer tempo, exigirem o cumprimento do quanto ajustado neste instrumento.

CONDIÇÕES GERAIS

Cláusula 19ª. O presente contrato passa a valer a partir da assinatura pelas partes.

PLANGOV

DO FORO

Cláusula 20ª. Para dirimir quaisquer controvérsias oriundas do **CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO AUTÔNOMO**, as partes elegem o Foro da Comarca de Mogi das Cruzes;

Por estarem assim justos e contratados, firmam o presente instrumento, em duas vias de igual teor, juntamente com 2 (duas) testemunhas.

Mogi das Cruzes, 2 de janeiro de 2017

PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA.
CNPJ nº 16.667.675/0001-29

LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO
CPF nº 735.977.241-91

TESTEMUNHAS:

1) Larissa de Jesus Agostinho

2) Fabio Satoru Ishizi

Colégio Notarial do Brasil
REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NAT. E INTERD. E TUTELAS SEDE - MOGI DAS CRUZES - SP
Bruno Taqueda A. Silva - Oficial Interino
RUA OLEGÁRIO PAIVA, 186
AUTENTICAÇÃO
AU0602AB0820529
MOGI DAS CRUZES 28 ABR. 2025 Valor p/ Autenticação R$
AUTENTICO A PRESENTE COPIA REPROGRÁFICA A QUE CONFERE COM O ORIGINAL DO QUE DOU FÉ.
RENATA NOGUEIRA KAWABATA
ISABELA BENFICA TROISI
KEVINN VICTORINO DE SOUZA BORGES
Escreventes
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA

A **PREFEITURA MUNICIPAL DE ILHABELA**, Estado de São Paulo, inscrita no CNPJ sob número 46.482.865/0001-32, situada na Rua Prefeito Mariano Procópio de Araújo Carvalho, 86 – Perequê – CEP 11630-000, **ATESTA** para os devidos fins que a empresa **PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA.**, inscrita no CNPJ sob nº: 16.667.675/0001-29, com sede à Rua Dom Antônio Candido de Alvarenga, n° 179, Conj 13, Centro, Mogi das Cruzes , Estado de São Paulo ,CEP 08780-070, através do **CONSÓRCIO ILHABELA GESTÃO E DESENVOLVIMENTO**, com sede na Rua Dom Antônio Candido de Alvarenga, nº 179 – Conj. 22/23, Centro, Mogi das Cruzes/SP, CEP 08.780-070, com inscrição no CNPJ sob o nº 48.842.059/0001-53 **PRESTOU** os **SERVIÇOS PROFISSIONAIS, POR MEIO DE EQUIPE TÉCNICA INTERDISCIPLINAR ESPECIALIZADA NO APOIO, ORIENTAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES, PARA A ESTRUTURAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO DE MELHORIA DOS SISTEMAS DE BUSCA, OBTENÇÃO, APLICAÇÃO GERENCIAMENTO E PRESTAÇÃO DE CONTAS DE RECURSOS ECONÔMICOS, FINANCEIROS, TÉCNICOS E TECNOLÓGICOS, VISANDO MELHORAR A QUALIDADE DE GESTÃO E DAR SUPORTE AO DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO, NO CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS E METAS DEFINIDOS NO PLANO DE GOVERNO EM CONSONÂNCIA COM AS PEÇAS DE PLANEJAMENTO (PPA/LDO/LOA).**, conforme Contrato 338/2022 de 16 de dezembro de 2022, oriundo do processo nº 8.867/2022, Tomada de Preços nº 014/2022, de acordo com as minucias e quantitativos a saber:

ATIVIDADES EXECUTADAS

1. Consultoria na elaboração, implementação, monitoramento e avaliação de um sistema de gestão da estratégia organizacional, de acordo com os fundamentos do Método Balanced Scorecard (BSC), respectiva integração com as Peças de Planejamento (PPA / LDO / LOA) e orientações dos órgãos de controle, atrelados ao Plano de Governo, bem como o apoio na instrução de respostas às notificações, alertas e defesas, inclusive às de contas anuais.
Quantidade de horas trabalhadas: 720h/t (horas/técnicas) anuais

2. Atendimento Técnico Presencial nas áreas indicadas para implementação do planejamento estratégico e das rotinas administrativas;
Quantidade de horas trabalhadas: 330h/t (horas/técnicas) anuais

3.Capacitação por meio de Cursos, Oficinas, Workshops e/ou Sessões de Coaching, em eventos com carga horária entre 08 e 16 horas cada (até o limite de 150 horas/anuais), com no mínimo 25 (vinte e cinco) servidores das seguintes áreas: Financeira, incluindo Orçamento Público e Contabilidade Pública; de Administração Pública, incluindo Pessoal e Recursos Humanos, Organização Administrativa, Compras Governamentais, Licitações e Contratos Administrativos; e Controle na Administração Pública, compreendendo Bens Patrimoniais; Almoxarifado e Controle de Estoques; bem como de Transparência dos Atos do Executivo, Controle Interno, Ouvidoria, Prestação de Contas, Terceiro Setor e Convênios, e ainda áreas específicas como: Saúde, Educação, Meio Ambiente, Obras e Serviços Públicos
Quantidade de horas trabalhadas: 150h/t (horas/técnicas) anuais

TOTAL DE HORAS TÉCNICAS TRABALHADAS 1.200h/t anuais

METODOLOGIA
Atuação presencial tanto na sede da Prefeitura Municipal, como na sede da empresa, por meio de desenvolvimento de atividades de consultoria, atendimento técnico presencial e de capacitação de acordo com o formato escolhido pela Administração (Ex.: Cursos, Oficinas, Workshops ou Sessões de Coaching)

DO PRAZO DA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS
Os serviços foram realizados no período de:

- 02/01/2023 a 02/01/2024 (Conforme Contrato)
- 02/01/2024 à 02/01/2025 (Conforme 1° Termo de Aditamento)

DA RESPONSABILIDADE TÉCNICA:

Área Administrativa:
Denis William dos Santos Tropiano- CRA n° 141.229
Área Jurídica:
João Bosco Camargo de Sousa- OAB/SP n° 143.191
Área Contábil:
Paulo Aparecido de Assis- CRC 249939/O-9
Mauro Rodrigues- CRC 1SP227525/O-5
Área Econômica:
Valdir Ricardo Vital- CORECON n°1SP231025/O-4
Diretor Técnico
Luis Carlos Burbano Zambrano
Economista
Consultora em Planejamento e Direção Pública
Glória Patricia Ramírez Galvis
Economista
Consultor Pleno
David Alejandro Burbano Ramirez
Cientista político

ATESTAMOS que a referida prestação de serviços acima descritos **foi executada satisfatoriamente** em conformidade com as normas aplicáveis, não existindo em nossos registros, até a presente data, fatos que desabonem sua conduta e responsabilidade com as obrigações assumidas.

Ilhabela, 15 de abril de 2025

gov.br Documento assinado digitalmente
FERNANDO CRESIO DA SILVA
Data: 16/04/2025 11:07:09-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Fernando Crésio da Silva
Secretário Municipal de Finanças

INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONVÊNIO
SOCIOLOGIA E POLÍTICA 107/23

Por este Instrumento Particular, de um lado, a **FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO**, inscrita no CNPJ sob nº 63.056.469/0001-62, com sede nesta Capital, na Rua General Jardim, 522, Vila Buarque, CEP: 01223-010, representada nos termos de seu Estatuto, doravante denominada SOCIOLOGIA E POLÍTICA, e de outro, a empresa **LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO**, inscrita no CNPJ sob nº 45.252.965/0001-00, com sede no município de Mogi das Cruzes/SP, na Avenida Louraci Della Nina Tavares, 399, Bloco 02, Apartamento 66, Sala 02, Loteamento Mogilar, CEP: 08773-650, representada por Luis Carlos Burbano Zambrano, portador da cédula de identidade RNM n° V370338-M CGPI/DIREX/PF e do CPF nº 735.977.241-91, doravante denominada CONVENIADA, têm justo e acordado o presente CONVÊNIO, que deverá ser regido através das seguintes disposições:

I.– PARTES

I. 1- A SOCIOLOGIA E POLÍTICA é pessoa jurídica de direito privado, de natureza fundacional, que possui como finalidade institucional e estatutária:
a) Estimular o estudo das ciências sociais e afins;
b) Pesquisar as condições de existência e os problemas vitais da sociedade;
c) Concorrer, pelo ensino e outros meios, para a formação de pessoal capacitado a colaborar eficazmente na Administração Pública e particular e no progresso social do País.

I. 2- Objetivando o amplo exercício de seus escopos além de manter as faculdades previstas em Estatuto, a SOCIOLOGIA E POLÍTICA realiza parcerias e projetos com diversas pessoas jurídicas de direito público interno, externo e de direito privado, com o objeto variado, seguindo-se relação meramente exemplificativa:
a) Pesquisas de campo de natureza diversa, especialmente para levantamento e aferição de dados socioeconômicos;
b) Execução e apoio a projetos destinados ao desenvolvimento de políticas de assistência social, geração de emprego e de renda e saneamento;
c) Formação e treinamento de pessoal, para atuação em diversas áreas da administração pública e privada;
d) Organização e execução de cursos extracurriculares, nas áreas das ciências sociais, política nacional e internacional, economia, administração de empresas, organização e métodos, segurança e saúde do trabalhador, saúde e meio ambiente no trabalho, ciência das finanças e outros;
e) Assessoria de apoio para desenvolvimento de políticas, estratégias e programas institucionais, de órgãos públicos e organizações não governamentais;
f) Realização de estudos, pesquisas e avaliações de políticas públicas de transporte urbano, sistemas de saúde, sistemas educacionais, estruturação fundiária, remoção populacional, proteção ao meio ambiente, saneamento, com ênfase na aferição dos impactos sociais de tais políticas;
g) Estudos, pesquisas, avaliações, modelagem de negócios relativos a concessões de serviços públicos e PPPs;
h) Estudos e pesquisas destinadas a auxiliar na elaboração de normas de natureza ambiental, social ou assistencial, tanto decorrentes de processo legislativo ordinário como de natureza privada e meramente

D4Sign 53182ab7-8724-4374-8873-259d2bdba6af - Para confirmar as assinaturas acesse https://secure.d4sign.com.br/verificar
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

regimental, bem como avaliação de adequação, penetração e aceitabilidade de tais normas no meio social ou na coletividade de seus destinatários.

I. 3- A CONVENIADA é pessoa jurídica capacitada para:
a) Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial.

II. – FUNDAMENTO E MOTIVAÇÃO DO CONVÊNIO

II. 1- A SOCIOLOGIA E POLÍTICA dispõe de corpo técnico próprio, habilitado e gabaritado para o exercício de seus escopos institucionais e das tarefas a elas afeitas, exemplificadas na clausula I. 2.

II. 2. - A correta execução de suas obrigações, porém, pode implicar a necessidade de reforço e intervenção de terceiros, para auxiliar, apoiar e complementar suas atividades, especialmente em contratações cujo vulto e caráter multidisciplinar o justifiquem.

II. 3. - Desta forma, presta-se este CONVÊNIO para gerar a reunião de esforços entre a SOCIOLOGIA E POLÍTICA e a CONVENIADA, visando à consecução dos trabalhos acima exemplificados, nos termos adiante expostos.

III. - FORMA DE EXECUÇÃO DO CONVÊNIO

III. 1- O presente CONVÊNIO, tão logo firmado, gera a disponibilidade da CONVENIADA para realização de trabalhos específicos, a ele afeito, e fixa a comunhão de interesses entre as partes, ausente o caráter sinalagmatico, não gera outras obrigações senão aquelas previstas neste instrumento, de caráter geral e válido para futuras contratações, que deverão ser realizadas através de termos aditivos, conforme exposto nas cláusulas seguintes.

III. 2- Caso a SOCIOLOGIA E POLÍTICA necessite do auxílio da CONVENIADA, nos termos das Cláusulas II. 1, II.2 e II.3, deverão ser realizados contratos específicos, com a precisa designação de sua natureza, objeto, preço, forma de pagamento, prazo e outras obrigações, essenciais ou acidentais, através de instrumentos públicos ou particulares, denominados **"Termos Aditivos".**

III. 3- Tais instrumentos deverão ser firmados pelas partes, legitimamente representadas, passando a gerar efeitos obrigacionais apenas quando consumados pelas respectivas assinaturas, salvo se a natureza dos contratos implique outra formalidade adicional, instrumentária ou fática, para sua consecução. Excepcionalmente, obrigações anteriores dos termos aditivos, já executadas ou iniciadas, serão aceitas, quando neles previstas e expressamente ratificadas.

III. 4- Os termos aditivos serão assinados digitalmente, ou excepcionalmente em duas vias, neles figurando pelo menos duas testemunhas instrumentais.

III. 5- Poderão ser firmados vários termos aditivos, cada qual relativo a negócio jurídico diverso, ou um termo aditivo para vários negócios, desde que não haja incompatibilidade de prazos, objetos e outros impedimentos.

D4Sign 53182ab7-8724-4374-8873-259d2bdba6af - Para confirmar as assinaturas acesse https://secure.d4sign.com.br/verificar
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

IV. - DISPOSIÇÕES GERAIS

IV. 1- Os termos aditivos deverão estabelecer, de forma detalhada, todos os elementos suficientes para o correto estabelecimento das obrigações que serão assumidas pelas partes.

IV. 2- Deverão guiar-se pelas presentes disposições gerais, que admitirão exceção apenas mediante ressalva expressa e devidamente justificada nos respectivos instrumentos.

IV. 3- A rescisão de qualquer contratação específica, por inexecução ou mora obrigacional da CONVENIADA, poderá implicar a rescisão justificada desde CONVÊNIO e de todos os outros pendentes, a critério exclusivo da SOCIOLOGIA E POLÍTICA.

IV. 4- Em qualquer hipótese, a CONVENIADA se obriga a prestar contas a SOCIOLOGIA E POLÍTICA de suas obrigações, sempre que por ela solicitada ou nas condições previstas nos respectivos termos aditivos.

IV. 5- Obrigam-se as partes ao dever de sigilo em relação a qualquer contratação eventual e futura, bem como aos termos deste CONVÊNIO, salvo quando expressamente ressalvado nos termos aditivos, não podendo divulgar, a qualquer pessoa, quaisquer informações relativas aos trabalhos em execução, já executados, contratados ou em fase pré-contratual.

IV. 6- A CONVENIADA concorda e admite que os serviços por ela prestados sejam qual for a natureza, ainda quando relativos a objeto principal de contrato firmado entre a SOCIOLOGIA E POLÍTICA e terceiro, serão atribuídos da SOCIOLOGIA E POLÍTICA, a ele transferido-se, de forma irretratável e irrevogável, o crédito e autoria dos trabalhos realizados. Sempre que os serviços realizados pela CONVENIADA forem regidos pela Lei Federal nº 9.610/98 e objeto de sua proteção, desde já se considerem transferidos os direitos autorais de natureza patrimonial, independente de nova estipulação, pelo preço ajustado nos termos aditivos para a totalidade do serviço. Os termos aditivos poderão, todavia, trazer estipulações especiais referentes à tradição de direitos autorais, quando constituírem elemento relevante da contratação.

IV. 7- A CONVENIADA tem ciência de que não terá direito a quaisquer certidões ou atestados relativos aos serviços prestados em nome da SOCIOLOGIA E POLÍTICA, para qualquer finalidade, inclusive constituição de acervo técnico, quer expedidos pela última, quer pelo tomador final dos serviços.

IV. 8- A CONVENIADA reconhece a inexistência de vínculo laboral de qualquer natureza entre seus empregados e a SOCIOLOGIA E POLÍTICA, devendo velar para a regularidade dos respectivos contratos de trabalho, arcando com todos os ônus deles decorrentes.

IV. 9- A CONVENIADA é responsável pelo pagamento de tributos e taxas incidentes sobre os serviços eventual e futuramente contratados, nos termos da legislação fiscal vigente na época dos fatos geradores.

IV. 10- A CONVENIADA declara, sob pena de falsidade e consequentes sanções penais, nos termos do Código Penal, que não está impedida de contratar com a Administração Pública ou de exercer atividades profissionais exigidas nas eventuais e futuras contratações, exonerando-se a SOCIOLOGIA E POLÍTICA de

D4Sign 53182ab7-8724-4374-8873-259d2bdba6af - Para confirmar as assinaturas acesse https://secure.d4sign.com.br/verificar
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

responsabilidade por eventuais declarações falsas cuja aferição não se mostre possível. Sempre que houver algum impedimento ulterior à assinatura deste CONVÊNIO, a CONVENIADA obriga-se a comunicá-lo.

IV. 11- A CONVENIADA será responsável pelos prejuízos causados pelos serviços por ele realizados, à SOCIOLOGIA E POLÍTICA ou a terceiros, em contratos por eles firmados com aquela, respondendo também pelos vícios qualitativos e quantitativos de tais serviços. Caso a SOCIOLOGIA E POLÍTICA seja acionada singularmente para indenizar tais prejuízos ou suprir os referidos vícios, obriga-se a CONVENIADA a ingressar nos respectivos processos judiciais, aceitando denunciação da lide ou chamamento ao processo, procedimentos esses que poderão ser deduzidos pela SOCIOLOGIA E POLÍTICA, exercendo a defesa de seus interesses frente ao terceiro prejudicado.

IV. 12- A CONVENIADA deverá demonstrar, através da apresentação de currículo ou acervo técnico, que está habilitada para a realização dos futuros e eventuais contratos, previamente à assinatura de qualquer termo aditivo. Dependendo da natureza do objeto contratual, a SOCIOLOGIA E POLÍTICA poderá dispensar tal exigência, o que deverá ser mencionado no respectivo termo aditivo.

IV. 13- O preço dos serviços prestados pela CONVENIADA deverá figurar nos termos aditivos, de forma expressa, em valores líquidos ou facilmente apuráveis e não poderão, em hipótese alguma, sob pena de nulidade do contrato respectivo, superar o valor que deverá ser recebido pela SOCIOLOGIA E POLÍTICA, ou ostentar percentual que possa gerar conclusão de que é a contratante principal.

IV. 14- Eventual inadimplemento ou mora de terceiro que realizar contrato com a SOCIOLOGIA E POLÍTICA, gerador de futuro termo aditivo, poderá implicar a suspensão ou cessação dos pagamentos pelos serviços prestados pela CONVENIADA, desde que relativos às obrigações inadimplidas, nada podendo ser cobrado da SOCIOLOGIA E POLÍTICA, enquanto persistir a inexecução, ainda que os serviços tenham sido regularmente prestados. Os acréscimos da mora e multa, quando aplicados, serão repassados a CONVENIADA, de maneira proporcional ao serviço correspondente.

IV. 15- Os dados pessoais das partes ou de qualquer participante deste CONVÊNIO ou de seus produtos serão utilizados estritamente para o cumprimento do(s) objetos(s) pactuados e em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Federal nº 13.709/18). Qualquer uso não autorizado de dados pessoais levará à rescisão automática deste Acordo. Da mesma forma, as partes declaram que os dados pessoais previstos para a execução deste CONVÊNIO foram obtidos de forma lícita. Os dados e relatórios obtidos durante a execução dos projetos conjuntos, bem como os resultados finais, serão confidenciais, salvo expressa disposição em contrário.

IV. 16- No caso deste CONVÊNIO redundar na produção de patentes, ou na constituição de direitos autorais patrimoniais, sua regulação dependerá de instrumento específico, sendo, no silêncio, sua titularidade atribuída exclusivamente à SOCIOLOGIA E POLÍTICA.

D4Sign 53182ab7-8724-4374-8873-259d2bdbabaf - Para confirmar as assinaturas acesse https://secure.d4sign.com.br/verificar
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

V. – PRAZO

V.1- O presente CONVÊNIO possui prazo indeterminado, podendo ser denunciado por qualquer uma das partes sem motivação, desde que por escrito, hipótese em que será considerado resolvido, 30 (trinta) dias após a comunicação.

V.2- A rescisão deste CONVÊNIO, por qualquer motivo, não implica a rescisão dos termos aditivos pendentes, nem a cessação das obrigações reciprocamente assumidas pelas partes, salvo quando os termos aditivos também forem, individualmente, objeto de rescisão ou distrato.

VI. - FORO DE ELEIÇÃO

VI. 1 – Para dirimir quaisquer questões decorrentes deste CONVÊNIO e dos termos aditivos a ele correspondentes, as partes elegem o Foro Central da Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, como sendo o único competente, com expressa renúncia a quaisquer outros, por mais privilegiados que sejam.

E por estarem de pleno acordo com todas as condições ora pactuadas, assinam o presente de forma eletrônica por meio da plataforma D4Sign.

São Paulo, 01 de dezembro de 2023.

Pela
LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO

Luis Carlos Burbano Zambrano
Diretor

Pela
FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO

RICARDO PEREIRA DA SILVA
Diretor Tesoureiro

LAURA BERNARDES
Secretária Geral

Testemunhas:

Ricardo Luiz Camargo
CPF: 076.256.068-13

Maria Laura Conti Nunes
CPF: 315.404.278-46

107 - LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO
D4Sign 53182a67-8724-4374-8873-259d2bdba6af - Para confirmar as assinaturas acesse https://d4sign.com.br/verificar
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

D4Sign

23 páginas - Datas e horários baseados em Brasília, Brasil
Sincronizado com o NTP.br e Observatório Nacional (ON)
Certificado de assinaturas gerado em 04 de December de 2023, 15:20:17

ntp.br

107 - LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO pdf

Código do documento 53182ab7-8724-4374-8873-259d2bdba6af

Anexo: 01. CNPJ_LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO.pdf
Anexo: 02. Contrato Social_LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO.pdf
Anexo: 03. CRF_LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO.pdf
Anexo: 04. Dados Cadastrais_LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO.pdf
Anexo: 05. RNM_Luis Carlos Burbano Zambrano.pdf
Anexo: 06. CV_Luis Carlos Burbano Zambrano.pdf

Assinaturas

MARIA LAURA CONTI NUNES
mconti@fespsp.org.br
Assinou como testemunha

Ricardo Luiz Camargo
ricardocamargo@fespsp.org.br
Assinou como testemunha

Ricardo Luiz Camargo

LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO
burbanolc@gmail.com
Assinou como parte

LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO

Laura Bernardes
lbernardes@fespsp.org.br
Assinou como parte

Laura Bernardes

ricardo pereira da silva
rpereira@fespsp.org.br
Assinou como parte

Ricardo Pereira

Eventos do documento

01 Dec 2023, 17:11:05
Documento 53182ab7-8724-4374-8873-259d2bdba6af **criado** por GRAEME NASCIMENTO SILVA (d082e2ab-093e-4983-905e-c449a79ed351). Email:gnascimento@fespsp.org.br. - DATE_ATOM: 2023-12-01T17:11:05-03:00

01 Dec 2023, 17:15:32
Assinaturas **iniciadas** por GRAEME NASCIMENTO SILVA (d082e2ab-093e-4983-905e-c449a79ed351). Email: gnascimento@fespsp.org.br. - DATE_ATOM: 2023-12-01T17:15:32-03:00

04 Dec 2023, 09:53:53
MARIA LAURA CONTI NUNES **Assinou como testemunha** (038cf320-8bb9-4ef0-bc68-b8ae834e0a8e) - Email: mconti@fespsp.org.br - IP: 187.9.103.146 (187-9-103-146.customer.tdatabrasil.net.br porta: 11656) - Documento de identificação informado: 315.404.278-46 - DATE_ATOM: 2023-12-04T09:53:53-03:00

04 Dec 2023, 09:58:05

RICARDO LUIZ CAMARGO **Assinou como testemunha** - Email: ricardocamargo@fespsp.org.br - IP: 189.62.68.84 (bd3e4454.virtua.com.br porta: 46224) - Geolocalização: -23.5445443 -46.649288 - Documento de identificação informado: 076.256.068-13 - DATE_ATOM: 2023-12-04T09:58:05-03:00

04 Dec 2023, 10:12:06
LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO **Assinou como parte** - Email: burbanolc@gmail.com - IP: 177.26.249.35 (ip-177-26-249-35.user.vivozap.com.br porta: 46294) - Documento de identificação informado: 735.977.241-91 - DATE_ATOM: 2023-12-04T10:12:06-03:00

04 Dec 2023, 12:06:04
LAURA BERNARDES **Assinou como parte** (1fecfadb-9975-441b-8c23-a3e5e2093ed7) - Email: lbernardes@fespsp.org.br - IP: 187.9.103.146 (187-9-103-146.customer.tdatabrasil.net.br porta: 55738) - Geolocalização: -23.5411284 -46.6415811 - Documento de identificação informado: 073.894.798-92 - DATE_ATOM: 2023-12-04T12:06:04-03:00

04 Dec 2023, 14:16:36
RICARDO PEREIRA DA SILVA **Assinou como parte** (ab7c1cd1-87be-4768-ad22-84c9a5c7c72d) - Email: rpereira@fespsp.org.br - IP: 187.9.103.146 (187-9-103-146.customer.tdatabrasil.net.br porta: 54760) - Geolocalização: -23.5411284 -46.6415811 - Documento de identificação informado: 355.420.126-04 - DATE_ATOM: 2023-12-04T14:16:36-03:00

Hash do documento original
(SHA256):b723a36d7aea160f221695482379c39ef4960fb3726b98bee02e28ea9a10d57c
(SHA512):0914b64e69666931d0c5a204563723157d13ccdc6bf66dcdc838ee66e8f7042fc8a8bcea6a1d634ad6ca47191139e3ab7519dff803ca002bfe0f1fbbefe50b28

Hash dos documentos anexos
Nome: 01. CNPJ_LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO.pdf
(SHA256):5b0e212dff6166dfca1c42184f7ac49d3c026beb56e926bf40efb06b26842961
(SHA512):201dea9624e34a8374720fc8744d163ab7b9e91465671781e43835abe5dd0e94165cbcc134de4c0631ac21396361ef4dd173eafe4bb0cd20d7bbfb4991ab3f59

Nome: 02. Contrato Social_LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO.pdf
(SHA256):7f622a3642bc2e3cdec483918c6d70b32b1fd19bac5f651a7f37021b42d9f81e
(SHA512):6d67b5ab4da56b7f52be95de8809872143fb499b68bdd4a856c60ccd3f34c179aa987d5154ae86a63da6237de6179019937678d0e5fccbbe86258e5403302a1b

Nome: 03. CRF_LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO.pdf
(SHA256):a92b38ae2db5013edfa00e755395b28694601c0e3a6f119aa041a96bc4632fc5
(SHA512):4689e8635d481994b76dc0912a5723a40ba20c372acbc5f1c53e3a9b0a524eed600614a1bf63bdf16e24942b902ef54d4a4c5b08057637efa864ec7c44c8ae14

Nome: 04. Dados Cadastrais_LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO.pdf
(SHA256):4afd53a1833d09ddff11187aa28d58a4b1fc973a4825f1174b571563e74c1ddc
(SHA512):6155ee91ac5b6e3df2adee07d629eb188c68257944aa2eb6d839c6e304a469c02f07e82432ce4a998cd86ec0ef437a55945a266c360a0a642b653a405ca9c853

Nome: 05. RNM_Luis Carlos Burbano Zambrano.pdf
(SHA256):7217f9dcb1beb70d83da193ef287244b7fbfda72c358ef9533c717de430ec671
(SHA512):830c7d68bce23aeecd86454f45a8696ef4d654b4eee15de228ad113926ccad58d8921cd43eab3ad0035dc7565eec496d71f3785db5f945c1f55f730dd54ad5eb

Nome: 06. CV_Luis Carlos Burbano Zambrano.pdf
(SHA256):b9c23d67324059523636ab4903745f9f5ce643d84ccb962511b80a9a7306dadd
(SHA512):0784f3a587695ef84c8f359ff78de197f6afbf6d6e271ce688396285d17a6b55c73bfc4a2581225126c84e64c3486bef1a02ed99aca6de573934e784bd690f73

Esse log pertence **única** e **exclusivamente** aos documentos de HASH acima

FHORESP
FEDERAÇÃO DE HOTÉIS, RESTAURANTES
E BARES DO ESTADO DE SÃO PAULO

ATESTADO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

A **FHORESP – FEDERAÇÃO DE HOTÉIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DO ESTADO DE SÃO PAULO**, pessoa jurídica de direito privado, com sede e foro na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, Largo do Arouche, 290 – 7ºandar – Vila Buarque – São Paulo - SP – CEP 01219-010, inscrita no CNPJ/MF sob nº. 58.109.471/0001-12, atesta, para os devidos fins, que o economista **LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO**, com nome fantasia **GOVPLAN PLANEJAMENTO**, inscrito no CNPJ sob o nº 45.252.965/0001-00, com sede na Avenida Louraci Della Nina Tavares, nº 399, Bloco 02, Sala 02, Loteamento Mogilar, CEP 08773-650 – Mogi das Cruzes/SP, por meio de seu representante legal, **LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO**, portador do documento de identidade nº V370338_M e inscrito no CPF sob o nº 735.977.241-91, presta serviços técnicos especializados como Diretor do Núcleo de Pesquisas e Estatísticas desde 16 de fevereiro de 2024, função que exerce até a presente data.

No exercício de suas funções, o Sr. Luis Carlos Burbano Zambrano, na qualidade de Coordenador do Núcleo de Pesquisas e Estatísticas da Federação, desempenha as seguintes atividades:

1. Levantamento e análise de dados e estatísticas de interesse do setor representado pela FHORESP.
2. Elaboração de estudos técnicos sobre a conjuntura econômica e a estrutura do setor, com o intuito de apoiar a tomada de decisões estratégicas da Federação.

Ressaltamos que os serviços prestados pelo consultor são realizados com idoneidade, qualidade e competência técnica, sendo de fundamental importância para o desenvolvimento de pesquisas e análises que visam à melhoria contínua das funções de representação realizadas pela FHORESP.

Para os devidos registros e conforme solicitado, firmamos o presente atestado na cidade de São Paulo/SP, em 22 de abril de 2025.

EDSON PINTO
Diretor Executivo

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 939/1215

QUILÔMETRO
INTEGRAÇÃO E ESTRATÉGIA CRIATIVA

ATESTADO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

A QUILÔMETRO 20 INTEGRAÇÃO E ESTRATÉGIA CRIATIVA LTDA, inscrita no CNPJ sob o nº 45.223.761/0001-40, com sede na Avenida Paulista, nº 1079, 8º andar, Bela Vista, São Paulo/SP, CEP 01311-200 – São Paulo/SP, atesta, para os devidos fins, que LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO, com nome fantasia GOVPLAN PLANEJAMENTO, inscrito no CNPJ sob o nº 45.252.965/0001-00, com sede na Avenida Louraci Della Nina Tavares, nº 399, Bloco 02, Sala 02, Loteamento Mogilar, CEP 08773-650 – Mogi das Cruzes/SP, por meio de seu representante legal, Luis Carlos Burbano Zambrano, portador do documento de identidade nº V370338_M e inscrito no CPF sob o nº 735.977.241-91, prestou serviços técnicos especializados, no período de janeiro de 2023 a dezembro de 2024, no desenvolvimento das seguintes atividades:

Levantamento e análise de informações e indicadores da situação econômica, social e ambiental do Brasil, do Estado de São Paulo e de diversos municípios paulistas visando subsidiar a formulação de estratégias e campanhas publicitárias de diferentes clientes atendidos pela empresa, com base em diagnósticos territoriais, evidências estatísticas e análise contextual.

Ressaltamos que os serviços prestados pelo consultor são realizados com idoneidade, qualidade e competência técnica.

Para os devidos registros, firmamos o presente em São Paulo/SP, Brasil, 14 de abril de 2025.

EDUARDO RODRIGUES DE LIMA:14142499858

Assinado de forma digital por EDUARDO RODRIGUES DE LIMA:14142499858
Dados: 2025.04.14 11:00:44 -03'00'

QUILÔMETRO 20 INTEGRAÇÃO E ESTRATÉGIA CRIATIVA LTDA
EDUARDO RODRIGUES DE LIMA

QUILOMETRO 20 INTEGRACAO E ESTRATEGIA CRIATIVA LTDA
CNPJ sob o nº 45.223.761/0001-40
Av. Paulista, nº 1079, 8º andar, Bela Vista, SP, CEP 01311-200
Contato: (12) 3954-3040

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA

A **FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA,** inscrita no CNPJ/MF sob o nº 44.315.919/0001-40, com sede na Avenida Doutora Ruth Cardoso, 7.221, térreo, Pinheiros, CEP 05425-902 - São Paulo – SP, atesta para os devidos fins que **LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO,** com nome fantasia **GOVPLAN PLANEJAMENTO,** inscrita no CNPJ/MF sob o nº 45.252.965/0001-00, com sede na Avenida Louraci Della Nina Tavares, nº 399, Bloco 02, Sala 02, CEP: 08773-650, Loteamento Mogilar, Mogi das Cruzes – SP, por seu representante legal, **Luis Carlos Burbano Zambrano**, portador do documento de identidade nº V370338 _M e inscrito no CPF sob o nº 735.977.241-91. Na qualidade de consultor sênior, executou serviços técnicos especializados, de treinamento e suporte de assessoria teórica e metodológica em ciências e técnicas de governo, planejamento estratégico situacional, reforma administrativa, rede de produção institucional, elaboração e gestão de projetos, além de monitoramento e avaliação da gestão por resultados nas organizações públicas, com o objetivo de apoiar a execução dos projetos que a CONTRATANTE desenvolveu sob a coordenação do Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior, os serviços técnicos especializados foram realizados nos períodos e para os projetos mencionados abaixo:

- Projeto 15225, para a Prefeitura Municipal de Ipatinga, Minas Gerais- Período de Execução dos Serviços: de 11/02/2022 a 18/08/2022.
- Projeto 15312, para a Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo- Período de Execução dos Serviços: de 11/02/2022 a 30/12/2022.
- Projeto 15349, para a Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo - Período de Execução dos Serviços: de 11/02/2022 a 30/12/2022.
- Projeto 15493, para a Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo- Período de Execução dos Serviços: de 01/08/2022 a 30/07/2023.
- Projeto 15816, para a Prefeitura Municipal de Ipatinga, Minas Gerais- Período de Execução dos Serviços: de 01/08/2022 a 30/04/2023.

Atestamos, ainda, que os serviços acima atenderam as especificações e condições estabelecidas de prazo e qualidade não havendo até a presente data, registro que desabone a idoneidade e capacidade técnica da referida empresa, e de sua representante legal.

São Paulo, 27 de março de 2025

Assinado de forma digital por FABIO OGAWA HASHIMOTO:28561698802

Assinado de forma digital por EDUARDO SAVARESE NETO:21294797824

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA

A **FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO** - FIA, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 44.315.919/0001-40, com sede na Avenida Doutora Ruth Cardoso, 7.221, térreo, Pinheiros, CEP 05425-902 - São Paulo – SP, atesta para os devidos fins que a empresa **GLÓRIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS- ME**, com nome fantasia **GESGOV GESTÃO E GOVERNO**, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 29.680.066/0001-51 com sede na Rua Jair Salvarani, nº 100, apt. 23, CEP: 08790-020, Vila Oliveira, Mogi das Cruzes - SP, A CONTRATADA designa o profissional, **Luis Carlos Burbano Zambrano,** portador do documento de identidade nº V370338 _M e inscrito no CPF sob o nº 735.977.241-91, na qualidade de consultor sênior, executou serviços técnicos especializados, de treinamento e suporte de assessoria teórica e metodológica em ciências e técnicas de governo, planejamento estratégico situacional, reforma administrativa, rede de produção institucional, elaboração e gestão de projetos, além de monitoramento e avaliação da gestão por resultados nas organizações públicas, com o objetivo de apoiar a execução dos projetos, que a CONTRATANTE desenvolveu sob a coordenação do Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior, os serviços técnicos especializados foram realizados nos períodos e para os projetos mencionados abaixo:

- Projeto 14525 para a Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo- Período de Execução dos Serviços: 13/12/2019 a 14/12/2020.
- Projeto 14741 para o Senado Federal do Brasil- Período de Execução dos Serviços: de 17/09/2020 a 14/05/2021.

Atestamos, ainda, que os serviços acima atenderam as especificações e condições estabelecidas de prazo e qualidade não havendo até a presente data, registro que desabone a idoneidade e capacidade técnica da referida empresa, e de seu representante legal.

São Paulo, 27 de março de 2025

Assinado de forma digital por FABIO OGAWA HASHIMOTO:28561698802

Assinado de forma digital por EDUARDO SAVARESE NETO:21294797824

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

SENADO FEDERAL

Secretaria de Administração de Contratações – SADCON
Coordenação de Planejamento e Controle de Contratações - COPLAC
Serviço de Planejamento e Controle – SEPCO

ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA

ACT nº: 0046/2021

O **SENADO FEDERAL**, inscrito no CNPJ/MF sob o n.º 00.530.279/0001-15, localizado na Praça dos Três Poderes, em Brasília - DF, CEP n.º 70.165-900, atesta para os devidos fins de habilitação junto a Órgãos Públicos e Entidades Privadas, a pedido da interessada, que a empresa **FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO- FIA,** inscrita no CNPJ nº 44.315.919/0001-40, com sede na Rua José Alves Cunha Lima, 172, Vila Butantã, São Paulo/SP, CEP 05.360-050, Telefone (11) 3732-3535, e-mail: adrianol@fia.com.br, *prestou serviços de consultoria, de acordo com as informações a seguir:*

PROCESSO N.º: 00200.008854/2020-30
MODALIDADE: Dispensa
CONTRATO: 2020/0105
OBJETO: Contratação de empresa especializada para o fornecimento de prestação de serviços técnicos de consultoria direcionados ao desenvolvimento institucional, modernização da estrutura organizacional, adequação da política de gestão de pessoas, modelagem de sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional do SENADO FEDERAL.
VIGÊNCIA: Início: 17/09/2020 **Final:** 16/08/2021

Especificação do Objeto *(Conforme Contrato)*

Módulo 1: Proposta de modernização da estrutura organizacional do Senado Federal contemplando, no mínimo:

1.1. Diagnóstico do modelo organizacional do Senado Federal e avaliação desse modelo à luz da missão institucional da Casa;

1.2. Formulação de uma proposta de modernização do modelo e da estrutura organizacional do Senado Federal, incluindo suas dimensões estratégica, tática e de controle de gestão;

1.3. Avaliação e redesenho dos processos organizativos críticos;

1.4. Formulação de estratégias para modernização e adequação do modelo de comunicação institucional do Senado Federal.

Módulo 2: Proposta de adequação da Política de Gestão de Pessoas, contemplando, no mínimo:

2.1. Diagnóstico da Política de Gestão de Pessoas em vigor, incluindo suas interfaces com a terceirização de serviços;

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 943/1215
ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB552D004072

2.2. Formulação de diretrizes para adequação da Política de Gestão de Pessoas e de terceirização de serviços às necessidades da modernização organizacional do Senado Federal;

2.3. Formulação e implementação de uma sistemática de dimensionamento dos recursos humanos do Senado Federal, com base na estrutura organizacional definida no item 1.3, acima;

2.4. Análise dos impactos desse dimensionamento no plano de cargos, carreiras e salários dos servidores, com proposição de ajustes desejáveis, em vista do diagnóstico de 2.1;

2.5. Formulação de instrumentos e procedimentos de avaliação, desenvolvimento e valorização dos servidores, bem como suporte á sua implantação.

Módulo 3: Modelagem de sistemática de monitoramento e avaliação da Gestão Institucional, contemplando, no mínimo:

3.1. Formulação de uma proposta metodológica para a implantação de sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional;

3.2. Desenho de corpo de indicadores estratégicos para monitoramento e avaliação da Gestão Institucional do Senado Federal;

3.3. Levantamento de situação, análise e definição das informações necessárias ao monitoramento dos indicadores estratégicos da gestão institucional do Senado Federal, indicando melhoras desejáveis nos sistemas envolvidos;

3.4. Desenho de proposta para implantação de uma Sala de Situações da Gestão Institucional do Senado Federal, contemplando estrutura, funções organizativas e desenho dos componentes adequados á tomada de decisões;

3.5. Formulação de plano de implantação da Sala de Situações.

Do Regime de Execução *(conforme Contrato)*

A CONTRATADA executará os serviços, conforme especificações do Termo de Referência e deste instrumento contratual, compreendendo a consultoria técnica, eventos de treinamento e outras atividades inerentes ao objeto e deverá:

I- Iniciar a prestação dos serviços em até 15 (quinze) dias após a assinatura do contrato com a entrega do Plano de Trabalho, que deverá contemplar:

i) o detalhamento das etapas/produtos;

ii) o cronograma efetivo de execução dos eixos que compõem o objeto da consultoria;

iii) prazos de entrega dos Relatórios Mensais de Atividades;

iv) indicação nominal, com o respectivo currículo, dos consultores a serem alocados na consecução de cada etapa/produto;

v) sistemática de realização dos trabalhos, com sugestão daqueles que poderiam ser executados, parcial ou integralmente, de forma remota, valendo-se de recursos de tecnologia.

ARQUIVO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO B2AB552D004072

II- Apresentar mensalmente á CONTRATANTE, para fins de comprovação e faturamento. Relatório Mensal de Atividades, em formato digital, contendo relato sintético das atividades e os produtos entregues de acordo com os prazos estipulados no "Plano de Trabalho" e no "cronograma físico-financeiro".

III- Apresentar, em até 15 (quinze) dias findo o prazo estabelecido no "cronograma de execução", o Relatório Final do Projeto, contendo a compilação e a consolidação de todos os produtos entregues.

IV- Acordar previamente com a CONTRATANTE a eventual execução de serviços em sua sede ou outro local externo ás dependências do Senado Federal, inclusive de forma remota (á distância), com a utilização de recursos de tecnologia.

V- Solicitar à CONTRATANTE, previamente e com a devida justificativa, a utilização de espaços, equipamentos ou outros recursos do Senado Federal que não sejam de responsabilidade da CONTRATADA por força contratual.

VI- Suportar qualquer ônus pela rejeição justificada dos serviços considerados inadequados pela CONTRATANTE, devendo a CONTRATADA, às suas expensas, corrigir/refazer os serviços não aceitos.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - Os serviços de consultoria serão divididos em três grandes eixos: (a) Modernização da estrutura organizacional do Senado Federal; (b) Adequação da Política de Gestão de Pessoas; (c) Modelagem de sistemática de monitoramento e avaliação da Gestão Institucional.

I - O eixo (I) "Modernização Organizacional" contemplará as seguintes atividades: Referencial teórico e metodológico, prospectivo de dados e análise de informações; Diagnóstico da estrutura organizacional; Avaliação e proposta de redesenho de processos organizativos críticos; Formulação de uma proposta de modernização do modelo e da estrutura organizacional do Senado Federal, nas dimensões estratégicas, táticas e operacionais.

a) A atividade "Referencial teórico e metodológico, prospectivo de dados e análise de informações" contemplará o seguinte produto:

i. Definição e justificativa do referencial teórico e metodológico que serão adotados para a implementação das atividades, construção de instrumentos de coleta de dados e elaboração de informações.

b) A atividade "Diagnóstico da estrutura organizacional" contemplará os seguintes produtos:

i. Levantamento e análise das regras institucionais que definem o modelo organizacional vigente do Senado Federal;

ii. Levantamento da macro-rede de produção institucional do Senado Federal;

iii. Levantamento e análise dos modelos de gestão do Senado Federal: gestão direta e gestão terceirizada;

iv. Levantamento e análise do funcionamento da estrutura organizativa da alta direção do Senado Federal;

v. Levantamento e análise das práticas de trabalho de suporte á tomada de decisões estratégicas da alta direção do Senado Federal;

vi. Levantamento e análise do modelo de comunicação institucional do Senado Federal;

ARQUIVO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB552D004072

vii. Identificação de problemas, oportunidades e ameaças da atual estrutura organizacional do Senado Federal;

viii. Identificação de temas e problemas prioritários para o processo de desenvolvimento de soluções de inovação;

ix. Identificação, levantamento dos perfis dos integrantes e interação com Núcleo de Inovação a ser constituído.

c) A atividade "Avaliação e proposta de redesenho de processos organizativos críticos" contemplará os seguintes produtos:

i. Identificação dos processos organizativos críticos com fundamento no levantamento e análise da macro-rede de produção institucional;

ii. Análise dos processos organizativos críticos; e

iii. Formulação de proposta para redesenho dos processos organizativos críticos definidos pela direção.

d) A atividade "Formulação de uma proposta de modernização contemplará os seguintes produtos:

i. Desenho de uma proposta de macro-rede de produção institucional desejada;

ii. Formulação de uma proposta de modernização do modelo e da estrutura organizativa de acordo com a macro-rede de produção institucional proposta;

iii. Formulação de uma proposta de modernização da estrutura organizativa da alta direção do Senado Federal;

iv. Formulação de estratégicas para modernização e adequação do modelo de institucional da comunicação do Senado Federal;

v. Customização do ambiente virtual da dinâmica da oficina de inovação;

vi. Suporte á dinâmica da oficina de inovação.

II - O eixo (II) "Adequação da Política de Gestão de Pessoas" contemplará as seguintes atividades: Diagnóstico da atual Política de Gestão de Pessoas e suas interfaces com a terceirização; Formulação de diretrizes para adequação da Política de Gestão de Pessoas, Configuração do Quadro (próprio ou terceiro) e Instrumentos de Gestão de Pessoas; Formulação e aplicação de uma sistemática de dimensionamento dos recursos humanos do Senado Federal, com base na estrutura organizacional definida e na proposta de redesenho dos processos organizativos críticos; Análise dos impactos do dimensionamento no plano de cargos, carreiras e salários dos servidores, com proposição de ajustes desejáveis, em vista do diagnóstico realizado; e Formulação de instrumentos e procedimentos de avaliação, desenvolvimento e valorização dos servidores, bem como suporte á sua implantação.

a) A atividade "Diagnóstico da atual Política de Gestão de Pessoas e suas interfaces com a terceirização" contemplará os seguintes produtos:

i. Levantamento e análise de informações e documentos relativos á Política de Gestão de Pessoas do Senado Federal: Política e Diretrizes, Plano de Cargos e Salários, e Processos e Instrumentos de Gestão de Pessoas aplicados;

ii. Levantamento e análise da estrutura de Recursos Humanos do Senado Federal: distribuição Quali-Quantitativa do Quadro de Servidores e da Força de Trabalho atual e seu histórico de variação;

iii. Levantamento e análise da projeção de aposentadorias na distribuição Quali- Quantitativa do Quadro e da Força de Trabalho;

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 946/1215
ARQUIVO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO B2AB552D004372

iv. Levantamento e análise de iniciativas e/ou diretrizes do Senado Federal com impacto potencial na necessidade Quali-Quantitativa de Quadro e de sua distribuição: terceirização, introdução de tecnologia, mudanças na estrutura organizacional e nos processos de trabalho, dentre outros;

v. Identificação de problemas e limitações da atual Política de Gestão de Pessoas, considerando: levantamento de oportunidades de aperfeiçoamento na distribuição do quadro; ganhos com tecnologia e terceirização (histórico e possibilidades); pontos fortes e fragilidades dos processos e ferramentas de gestão de pessoas vigentes, como processos de análise e acompanhamento do desempenho, processo de suporte ao desenvolvimento, recursos para atração e retenção dos servidores, ações de reconhecimento para estimular performance e valorizar o mérito, dentre outros.

b) A atividade "Formulação de diretrizes para adequação da Política de Gestão de Pessoas, Configuração do Quadro (próprio ou terceiro) e Instrumentos de Gestão de Pessoas" contemplará os seguintes produtos:

i. Formulação e validação de diretrizes para revisão da Política e Instrumentos de Gestão de Pessoas aderentes ao contexto e considerando as melhores práticas adotadas no mercado e na Gestão Pública;

ii. Formulação e validação de diretrizes para configuração e distribuição do Quadro: critérios para definição de cargos próprios ou terceiros; elementos da carreira a serem considerados.

c) A atividade "Formulação e aplicação de uma sistemática de dimensionamento dos recursos humanos do Senado Federal, com base na estrutura organizacional definida e na proposta de redesenho dos processos organizativos críticos" contemplará os seguintes produtos:

i. Formulação e validação de sistemática para dimensionamento quali- quantitativo da força de trabalho, considerando as características e necessidades organizacionais, os instrumentos e informações existentes e os recursos e tempo alocados na execução do projeto;

ii. Aplicação da sistemática e proposta de dimensionamento quali- quantitativo do quadro para o Senado, considerando alocação de recursos próprios e terceirizados.

d) A atividade "Análise dos impactos do dimensionamento no plano de cargos, carreiras e salários dos servidores, com proposição de ajustes desejáveis, em vista do diagnóstico realizado" contemplará os seguintes produtos:

i. Análise do impacto da nova estrutura de dimensionamento do quadro de servidores no plano de cargos, carreiras e salários dos servidores do Senado Federal;

ii. Recomendações de oportunidades de melhoria no Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos Servidores á luz do diagnóstico realizado, dos produtos obtidos nas etapas anteriores deste projeto e das tendências e boas práticas adotadas no mercado, analisadas sob a luz das características e particularidades do Senado Federal;

iii. Elaboração de diretrizes para a revisão do Plano de Cargos e Salários em vigor.

e) A atividade "Formulação de instrumentos e procedimentos de avaliação, desenvolvimento e valorização dos servidores, bem como suporte à sua implantação" contemplará os seguintes produtos:

i. Formulação de instrumentos e procedimentos de avaliação dos servidores;

ii. Formulação de instrumentos e procedimentos para o desenvolvimento dos servidores;

iii. Formulação de instrumentos e procedimentos para valorização dos servidores;

iv. Suporte à implantação dos procedimentos e instrumentos elaborados neste tópico.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 947/1215
ARQUIVADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2A8552D0004072

III - O eixo (III) "Modelagem de sistemática de monitoramento e avaliação da Gestão Institucional" contemplará as seguintes atividades: Desenho de um corpo de indicadores estratégicos para o monitoramento e avaliação da Gestão Institucional do Senado Federal; Levantamento, análise e processamento das informações para o monitoramento dos indicadores estratégicos da gestão institucional; Suporte ao desenho de uma proposta para a implantação de uma Sala de Situações da Gestão Institucional do Senado Federal.

a) A atividade "Desenho de um corpo de indicadores estratégicos para o monitoramento e avaliação da Gestão Institucional" contemplará os seguintes produtos:

i. Definição dos indicadores estratégicos para o monitoramento e avaliação da gestão institucional do Senado Federal; e

ii. Formulação de uma proposta metodológica para a implantação do sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional.

b) A atividade "Levantamento, análise e processamento das informações para o monitoramento dos indicadores estratégicos da gestão institucional" contemplará os seguintes produtos:

i. Desenho das cadeias de informação para monitoramento dos indicadores estratégicos;

ii. Identificação e avaliação dos sistemas de informação e bases de dados existentes no Senado Federal; e

iii. Formulação de uma proposta para a melhoria dos sistemas de informação do monitoramento dos indicadores estratégicos da gestão institucional, visando a melhoria do processo de tomada de decisões.

c) A atividade "Suporte ao desenho de uma proposta para a implantação de uma Sala de Situações da Gestão Institucional" contemplará os seguintes produtos:

i. Definição das funções e estrutura organizativa da Sala de Situações;

ii. Desenho dos componentes da Sala de Situações: sala de monitoramento, processamento e decisões estratégicas da gestão institucional; e

iii. Formulação de um plano de implantação da Sala de Situações.

PARÁGRAFO SEGUNDO - O cronograma de execução será o seguinte:

EIXO	ATIVIDADES	PRODUTOS	CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO					
			1°	2°	3°	4°	5°	6°
	1. Referencial teórico e metodológico, prospectivo de dados e análise de informações	a. Definição e justificativa do referencial teórico e metodológico que serão adotados para a implementação das atividades, construção de instrumentos de coleta de dados e elaboração de informações						

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 /948/1215 654
DOCUMENTO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB552D004072

1	**2. Diagnóstico e Avaliação da estrutura organizacional vigente no Senado Federal de acordo com sua respectiva missão institucional**	a. Levantamento e análise das regras institucionais que definem o modelo organizacional vigente do Senado Federal;						
		b. Levantamento da macro-rede de produção institucional atual do Senado Federal;						
		c. Levantamento e análise dos modelos de gestão do Senado Federal: gestão direta e gestão terceirizada;						
		d. Levantamento e análise do funcionamento da estrutura organizativa da alta direção do Senado Federal;						
		e. Levantamento e análise das práticas de trabalho de suporte à tomada de decisões estratégicas da alta direção do Senado Federal.						
		f. Levantamento e análise do modelo de comunicação institucional do Senado Federal						
		g. Identificação de problemas, oportunidades e ameaças da atual estrutura organizacional do Senado Federal						
		h. Identificação de temas e problemas prioritários para o processo de desenvolvimento de soluções de inovação						
		i. Identificação, levantamento dos perfis dos integrantes e interação com Nucleo de inovação a ser constituído						
	3. Avaliação e proposta de redesenho de processos organizativos críticos	a. Identificação dos processos organizativos críticos com fundamento no levantamento e análise da macro-rede de produção institucional.						
		b. Análise dos processos organizativos críticos; e						
		c. Proposta de redesenho dos processos organizativos críticos definidos pela direção						
	4. Formulação de proposta de modernização do modelo e da estrutura organizacional do Senado Federal, nas dimensões estratégicas, táticas e operacionais;	a. Proposta de macro rede de produção institucional desejada;						
		b. Formulação de uma proposta de modernização do modelo e da estrutura organizativa de acordo com a macro-rede de produção institucional proposta;						
		c. Proposta de modernização da estrutura organizativa da alta direção do Senado Federal.						
		d. Desenho de estratégicas para modernização e adequação do modelo de institucional da comunicação do Senado Federal						
		e. Customização do ambiente virtual da dinâmica da oficina de inovação						
		f. Suporte a dinâmica da oficina de inovação						

ARQUIVO SENADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB652D004072

II	**1. Diagnóstico da atual Política de Gestão de Pessoas e suas interfaces com a terceirização**	h. Levantamento e análise de informações e documentos relativos a Política de Gestão de Pessoas do Senado Federal: Política e Diretrizes, Plano de Cargos e Salários, e Processos e Instrumentos de Gestão de Pessoas aplicados;						
		i. Levantamento e análise da estrutura de Recursos Humanos do Senado Federal: distribuição Quali-Quantitativa do Quadro de Servidores e da Força de Trabalho atual e seu histórico de variação;						
		j. Levantamento e análise da projeção de aposentadorias na distribuição Quali-Quantitativa do Quadro e da Força de Trabalho;						
		k. Levantamento e análise de iniciativas com diretrizes do Senado Federal com impacto potencial na necessidade Quali-Quantitativa de Quadro e de sua distribuição: terceirização, introdução de tecnologia, mudanças na estrutura organizacional e nos processos de trabalho, dentre outros; e						
		l. Identificação de problemas e limitações da atual Política de Gestão de Pessoas, considerando: levantamento de oportunidades de aperfeiçoamento na distribuição do quadro; ganhos com tecnologia e terceirização (histórico e possibilidades); pontos fortes e fragilidades dos processos e ferramentas de gestão de pessoas vigentes, como processos de análise e acompanhamento do desempenho, processo de suporte ao desenvolvimento, recursos para atração e retenção dos servidores, ações de reconhecimento para estimular performance e valorizar o mérito, dentre outros.						
	2. Formulação de diretrizes para adequação da Política de Gestão de Pessoas.	a. Formulação e validação de diretrizes para revisão da Política e Instrumentos de Gestão de Pessoas aderentes ao contexto e considerando as melhores práticas adotadas no mercado e na Gestão Pública.						
		b. Formulação e validação de diretrizes para configuração e distribuição do Quadro: critérios para definição de cargos próprios x terceiros; elementos da carreira a serem considerados; etc.						
	3. Formulação e aplicação de uma metodologia de dimensionamento dos recursos humanos do Senado Federal, com base na estrutura organizacional definida	a. Formulação e validação de metodologia para dimensionamento quali-quantitativo da força de trabalho, considerando as características e necessidades organizacionais, os instrumentos e informações existentes e os recursos e tempos alocados na execução do projeto;						
		b. Aplicação da metodologia e proposta de dimensionamento quali-quantitativo do quadro para o Senado, considerando alocação de recursos próprios e terceirizados.						
	4. Análise dos impactos do dimensionamento no plano de cargos, carreiras e salários dos servidores, com proposição de ajustes desejáveis, em vista do diagnóstico realizado no item 4.2.1	a. Análise do impacto da nova estrutura de dimensionamento do quadro de servidores no plano de cargos, carreiras e salários dos servidores do Senado Federal						
		b. Recomendações de oportunidades de melhoria no Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos Servidores à luz do diagnóstico realizado, dos produtos obtidos nas etapas anteriores deste projeto e das tendências e boas práticas adotadas no mercado, analisadas sob a luz das características e						

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 950/1215
ARQUIVADO NO SENADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB552D004072

		particularidades do Senado Federal						
		c. Elaboração de diretrizes para a revisão do Plano de Cargos e Salários em vigor.						
	5. Formulação de instrumentos e procedimentos de avaliação, desenvolvimento e valorização dos servidores, bem como suporte à sua implantação.	a. Formulação de instrumentos e procedimentos de avaliação dos servidores						
		b. Formulação de instrumentos e procedimentos para o desenvolvimento dos servidores						
		c. Formulação de instrumentos e procedimentos para valorização dos servidores						
		d. Suporte à implantação dos procedimentos e instrumentos elaborados neste tópico						
III	**1. Proposta metodológica de sistema de monitoramento e avaliação da Gestão Institucional do Senado**	a. Definição dos indicadores estratégicos para o monitoramento e avaliação da gestão institucional do Senado Federal; e						
		b. Proposta metodológica para a implantação do sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional do Senado Federal						
	2. Levantamento, análise e processamento das informações para o monitoramento dos Indicadores estratégicos da gestão institucional do Senado Federal.	a. Desenho das cadeias de informação para monitoramento dos indicadores estratégicos;						
		b. Identificação e avaliação dos sistemas de informação e bases dedados existentes no Senado Federal, e						
		c. Proposta para a melhoria dos sistemas de informação do monitoramento dos indicadores estratégicos da gestão institucional visando a melhoria do processo de tomada de decisões.						
	3. Proposta de implantação de uma Sala de Situações da Gestão Institucional do Senado Federal	a. Definição das funções e estrutura organizativa da Sala de Situações;						
		b. Desenho dos componentes da Sala de Situações: sala de monitoramento, processamento e decisões estratégicas da gestão institucional; e						
		c. Plano de implantação da Sala de Situações.						

PARAGRAFO TERCEIRO - Todas as atividades previstas e descritas no "cronograma de execução" corresponderão a "produtos entregáveis" que deverão ser apresentados pela CONTRATADA no formato de documento contendo as informações e comprovações necessárias para a definição clara de sua respectiva entrega, que será analisada e validada pelo gestor técnico da CONTRATANTE.

PARAGRAFO QUARTO - Os "produtos entregáveis" serão sistematizados em dois modelos de relatórios:

I- Relatórios Mensais de Acompanhamento de Atividades e de Entrega de Produtos, contendo: relato sintético das atividades realizadas mês a mês; e os produtos entregues de acordo com os prazos estipulados no Plano de Trabalho;

II- Relatório Final do Projeto, contendo: compilação e consolidação de todos os produtos entregues.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 951/1215
APROVADO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB552D004072

PARÁGRAFO QUINTO - O Termo Circunstanciado de Aceite será emitido até o 5° dia útil subsequente à apresentação dos respectivos Relatórios Mensais de Acompanhamento, após verificação da sua conformidade.

PARAGRAFO SEXTO - A conformidade e o seu respectivo pagamento estarão condicionados à comprovação da efetiva entrega e suficiência dos "produtos" e não apenas do relatório de esforço "homem/hora".

PARAGRAFO SÉTIMO - Os prazos contratuais pactuados no presente instrumento estarão automaticamente prorrogados, seja a que título for, caso se verifique paralisação parcial ou total dos trabalhos do corpo técnico da CONTRATANTE envolvido diretamente na execução das variadas etapas ajustadas, retomando o "cronograma de execução" ordinário assim que cessar eventual paralisação.

Equipe de Consultores

Classificação	Nome
COORDENADORES GERAIS	– MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA JUNIOR – JOEL DE SOUZA DUTRA
COORDENADOR EXECUTIVO	– ARISTOGITON LUIZ LUDOVICE MOURA
COORDENADORES TÉCNICOS	– ADRIANO LUDOVICE CAVALCANTE FEITOSA MOURA – GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS – DIEGO BONALDO COELHO – JOSÉ ANTÔNIO MONTEIRO HIPÓLITO – NEY NAKAZATO MIYAHIRA
CONSULTORES SENIORES	– RICARDO LUIZ CAMARGO – ROBERTO ALONSO RIBEIRO – LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO – JOSÉ VERISSIMO ROMÃO NETTO – NATHALIE PERRET – JOÃO VALSECCHI RIBEIRO DE SOUZA – EMMANUEL SILVA NUNES DE OLIVEIRA – MARCELO FERREIRA GUIMARÃES – MARCOS QUAIATO PEREZ – CESAR RAMOS CAMINHA

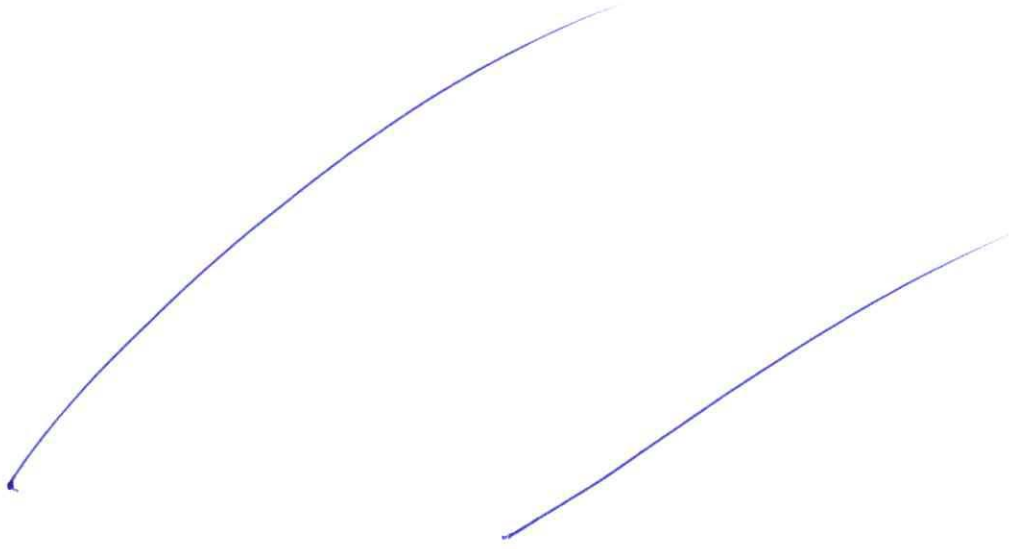
Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 952/1215
ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB552D004072

O documento foi assinado por:

RODRIGO GALHA	**20/10/2021 11:33:52**	
ALEXANDRE MATTOS DE FREITAS	**20/10/2021 12:55:18**	
MARCIO TANCREDI	**20/10/2021 14:27:24**	

A assinatura digital deste documento é Válida e Confiável.

Para obter mais informações sobre o certificado usado para assinar digitalmente o documento clique em Detalhes.



159

USCS

DECLARAÇÃO

A UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL, inscrita sob o CNPJ nº 44.392.215/0001-70, DECLARA, a pedido, que o (a) Sr. (a) **LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO**, portador(a) da Carteira de Trabalho e Previdência Social nº 0356680 - série A01 - SP, **CPF nº 735.977.241-91**, foi funcionário(a) desta Autarquia Municipal no período de **24/07/2018** a **14/03/2020**, exercendo a função de Professor Convidado.

São Caetano do Sul, 25 de março de 2025

Prof. Dr. José Turíbio de Oliveira
Pró-Reitor Administrativo e Financeiro em Exercício

PlanGov

Planejamento e Governo

ATESTADO DE EXPERIENCIA PROFISSIONAL

Declaro para os devidos fins que o Economista Luis Carlos Burbano Zambrano, identificado com o RNE nº V370338-M e inscrito no CPF sob o nº 735.977.241-91, trabalhou como Diretor Técnico na realização da assessoria e treinamento para o desenho e implantação do processo de modernização dos sistemas de direção e planejamento estratégico da Secretaria Municipal de Educação Ferraz de Vasconcelos, no contexto do contrato de prestação de serviços profissionais especializados executado pela PlanGov na Prefeitura Municipal de Ferras de Vasconcelos entre Julho de 2013 e Julho de 2104. Neste trabalho, Luis Carlos Burbano Zambrano dirigiu e coordenou as seguintes atividades de responsabilidade da PlanGov:

a) Serviços Profissionais Especializados de Assessoria e Treinamento para o Desenho e Implantação de um processo de modernização dos sistemas de direção e Planejamento Estratégico da Secretaria Municipal de Educação de Ferraz De Vasconcelos;

b) Assessoria e treinamento para a modernização e adequação do atual modelo e estrutura organizativa da Secretaria Municipal de Educação;

c) Assessoria e treinamento para a modernização do Gabinete da Secretaria Municipal de Educação;

d) Assessoria e treinamento para a definição de uma visão estratégica de longo prazo e a exploração de cenários prospectivos sobre o Sistema Municipal de Educação de Ferraz;

e) Assessoria e treinamento para implantação de um Sistema de Planejamento Estratégico e a formulação do Plano Municipal de Educação da Prefeitura Municipal de Ferraz para o período de Governo 2013 a 2016;

f) Assessoria e treinamento para a articulação institucional da Secretaria Municipal de Educação com o Gabinete do Prefeito e demais órgãos da Administração Municipal.

Para constância se firma em Suzano-SP, Brasil, 17 de abril de 2017

Atenciosamente,

Sabrina Maria de Oliveira
Gerente Administrativo

Colégio Notarial do Brasil 117887 AUTENTICAÇÃO AU0196AI0481484

5 MAI 2025

PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA
Rua Paraná, 195 sala 7 Jardim Paulista – CEP: 08.675-190
Suzano/SP – Telefones: (11) 2821-1087/9-42071137
adm@plangov.com.br

Strategia
Consultores

ATESTADO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Declaro para os devidos fins que o Economista Luis Carlos Burbano Zambrano, identificado com o RNE nº V370338-M e inscrito no CPF sob o nº 735.977.241-91, trabalhou como Consultor Sênior desta Empresa entre março de 1998 e abril de 2003 e ocupou o cargo de Diretor Técnico entre maio de 2003 até junho de 2012. Como Consultor Sênior e Diretor Técnico, dirigiu e coordenou processos de consultorias, assessoria e treinamento em modernização institucional e dos de sistemas de alta direção; modernização de gabinete do dirigente; implantação do Planejamento Estratégico Situacional; formulação de planos estratégicos de governo; reforma organizativa; sistemas de monitoramento e avaliação por resultados, orçamento por programas; implantação de escolas de governo; reforma de planos de cargos, carreiras e remunerações; em diversas organizações públicas que contrataram os serviços da Strategia Consultores, mediante a aplicação das ferramentas conceituais e metodológicas do Planejamento Estratégico Situacional e das Ciências e Técnicas de Governo Desenvolvidas por Carlos Matus da Fundação Altadir.

Para constância se firma em Natal-RN, Brasil, 3 de maio de 2013

Atentamente,

Aristogiton Moura
Diretor Presidente da Strateiga Consultores
Representante da Fundação Altadir

Colégio Notarial do Brasil Seção São Paulo
117887 AUTENTICAÇÃO
AU0196AI0481481
05 MAI 2025
MONIQUE ANDRADE DOS SANTOS
- Escrevente Autorizada -
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE
CUSTAS / EMOLUMENTOS R$ 5,09

Strategia Consultores LTDA.
Condomínio Empresarial Torre Miguel Seabra Fagundes
Rua Paulo Barros de Goes, 1840 - Salas 703/704 - Lagoa Nova, Natal/RN
CEP 59064-460 - Tel/Fax 84 3231-2332 84 3231-2332
strategiaconsultores@strategiaconsultores.com.br

162

PLANGOV

ANEXO 2

Atestados, Declarações e Demais Documentos de Comprovação da Qualificação Profissional da Consultora em Planejamento e Direção Pública GLÓRIA PATRICIA RAMÍREZ GALVIS


REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
CARTEIRA DE REGISTRO NACIONAL MIGRATÓRIO
SOBRENOME:
RAMIREZ GALVIS
NOME:
GLORIA PATRICIA
DATA DE NASCIMENTO:
28/08/1969
SEXO: F
FILIAÇÃO:
MARIA CELINA GALVIS CORREA
JOSE RAUL RAMIREZ ORTIZ
NACIONALIDADE:
COLOMBIA
VALIDADE:
08/07/2028
RNM
V387866-U
ASSINATURA DO TITULAR


CPF: 237.079.038-50
CLASSIFICAÇÃO: RESIDENTE
PRAZO DE RESIDÊNCIA: Indeterminado
EMISSÃO 15/08/2019 CGPI/DIREX/PF
AMPARO LEGAL: ART.5 ACORDO RESID. MERCOSUL/ASSOCIADOS
I<BRAV387866U<5<<<<<<<<<<<<<<<
6908289F2807085COL<<<<<<<<<<<8
RAMIREZ<GALVIS<<GLORIA<PATRICI

Ministério da Fazenda
Secretaria da Receita Federal do Brasil

Comprovante de Situação Cadastral no CPF

Nº do CPF: **237.079.038-50**

Nome: **GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS**

Data de Nascimento: **28/08/1969**

Situação Cadastral: **REGULAR**

Data da Inscrição: **22/04/2014**

Digito Verificador: **00**

Comprovante emitido às: **14:05:19** do dia **28/03/2025** (hora e data de Brasília).
Código de controle do comprovante: **00A5.8345.1FDD.DA9E**

Este documento não substitui o "Comprovante de Inscrição no CPF".

(Modelo aprovado pela IN/RFB nº 1.548, de 13/02/2015.)

165

La República de Colombia

Ministerio de Educación Nacional y en su nombre

La Universidad del Valle

Confiere el Título de

Economista

A

Gloria Patricia Ramírez Galvis

Identificado con C.C.No. 31.528.183 de Jamundí

En testimonio de ello le expide el presente diploma y lo refrenda con el sello de la institución. En la ciudad de Cali, Valle del Cauca, a los 12 días, del mes de Diciembre de 1992

El Rector

El Decano

El Secretario de la Universidad

El Secretario de Educación

Registrado al Folio 172-017 del Libro 011 de Diplomas, a los 9 días, del mes de Diciembre de 1992 No. 012570

Colégio Notarial do Brasil Seção São Paulo
117887
AUTENTICAÇÃO
AU0196AI0480302
17 ABR 2025
ANTONIO CRISTIANO CHARME
- SUBSTITUTO -
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE
CUSTAS / EMOLUMENTOS R$ 5,09

ATESTADO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Declaramos, para os devidos fins que **GLORIA PATRICIA RAMÍREZ GALVIS**, economista, portadora do RNM nº V387866U e do CPF nº 237.079.038-50, desempenha a função de consultora nesta empresa desde 18 de agosto de 2017.

Desde então, tem participado ativamente de projetos de consultoria e treinamento desenvolvidos pela CONTRATANTE, voltados a instituições públicas. Suas atividades envolvem:

- Modernização institucional;
- Planejamento estratégico aplicado ao setor público;
- Planejamento prospectivo;
- Reforma organizacional;
- Elaboração de diagnósticos e desenhos de políticas públicas;
- Formulação de planos de ação, programas e projetos;
- Desenvolvimento e implementação de sistemas de monitoramento e avaliação da gestão.

Ressaltamos que os serviços prestados pela consultora são realizados com idoneidade, qualidade e competência técnica.

Para os devidos registros, firmamos o presente em Mogi das Cruzes/SP, Brasil, 10 de abril de 2025.

PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA
CNPJ: 16.667.675/0001-29
KARIN CRISTINA MAGALHÃES DA SILVA SOUSA
Representante Legal
RG: 22.038.496-4
CPF: 323.783.368-10

05 MAI 2025

PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA
Rua Dom Antônio Cândido de Alvarenga, 179- Sala 13
Centro- Mogi das Cruzes/SP –CEP: 08.780-190.
Telefone: (11) 47594705-adm@plangov.com.br

PLANGOV



CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ASSESSORIA

CONTRATANTE: PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA., com sede na Rua Paraná, nº 195, Sala 7, Jardim Paulista, Suzano, SP, CEP 08675-190, inscrita no C.N.P.J. sob o nº 16.667.675/0001-29, devidamente representada neste ato por **KARIN CRISTINA MAGALHÃES DA SILVA SOUSA,** Brasileira, Casada, Empresária, Carteira de Identidade nº 22.038.496-4, C.P.F. nº 323.783.368-10, residente e domiciliada à Av Expedicionário José Barca, n° 283, Q14, L9, VLII, Fazenda Rodeio, Mogi das Cruzes, SP, CEP 08775-600.

CONTRATADO: GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS, colombiana, casada, economista, portadora da cédula de identidade RNM nº V387866-U, inscrita no CPF sob nº 237.079.038-50, residente e domiciliada na Rua Álvaro Bosco, n° 157, Apto 62B, Loteamento Residencial Vila Bella, Campinas, SP, CEP 13087-723.

As partes acima identificadas têm, entre si, justo e acertado o presente Contrato de Prestação de Serviço Autônomo, que se regerá pelas cláusulas seguintes e pelas condições que reciprocamente estipulam, outorgam e aceitam, a saber:

DO OBJETO DO CONTRATO

Cláusula 1ª. O presente contrato tem como OBJETO, a prestação pela **CONTRATADA** de serviços autônomos, ao **CONTRATANTE**, conforme segue: Consultora sênior em serviços técnicos especializados, nas áreas de modernização organizativa, direção e planejamento estratégico, monitoramento e avaliação por resultados, bem como elaboração do diagnóstico estratégico para o PPA 2026-2029 no município de Ilhabelna na sede ou remotamente e locais onde a contratante exerce suas atividades.

DAS OBRIGAÇÕES DO CONTRATADO

Cláusula 2ª. O **CONTRATADO** se obriga a acompanhar todos os atos relacionados com o serviço descrito na Cláusula 1ª, executando as tarefas necessárias para solução de problemas, de forma preventiva ou paliativa, nos moldes dos parágrafos seguintes.

Parágrafo único. O **CONTRATADO** se obriga a utilizar técnicas condizentes com o serviço a ser prestado, utilizando-se de todos os esforços para a sua consecução.

Cláusula 3ª. O **CONTRATADO** utilizará de todo o seu conhecimento técnico para a realização de pesquisa, consultoria e treinamento na área.

Cláusula 4ª. O **CONTRATADO** se obriga a efetuar viagens por todo o território nacional para realização dos atos que se fizerem necessários, sendo reembolsadas pela **CONTRATANTE** somente as despesas realizadas fora do domicilio do prestador.

PLANGOV



OFICIAL DE REGISTRO CIVIL PESSOAS NAT. E INTERD.
DAS SEDE - MOGI DAS CRUZES - SP
Eduardo A. Silva - Oficial Interino
RUA OLEGÁRIO PAIVA, 186
- AUTENTICAÇÃO -
28 ABR. 2025 Valor p/ Autenticação R$
MOGI DAS CRUZES
AUTENTICO A PRESENTE CÓPIA REPROGRÁFICA A QUE CONFERE COM O ORIGINAL DO QUE DOU FÉ.
RENATA NOGUEIRA KAWABATA
ISABELA BENFICA TROISI
KEVINN VICTORINO DE SOUZA BORGES
Escreventes
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

Cláusula 5ª. O **CONTRATADO** se obriga ainda ao fornecimento de relatório, constando os resultados e técnicas apresentados mensalmente durante todo o período contratual.

Cláusula 6ª. O **CONTRATADO** deverá manter sigilo de todos os documentos e informações que estiver em seu poder, por se tratar de Órgãos Públicos.

Cláusula 7ª. O **CONTRATADO** não terá subordinação hierárquica na execução do presente instrumento, sendo de sua total responsabilidade a qualidade e execução dos serviços realizados nos locais onde a **CONTRATANTE** exerce suas atividades.

Cláusula 8ª. O **CONTRATADO** não estará subordinado ao cumprimento de jornada de trabalho em horário pré-fixado, ficando, portanto, a seu critério o tempo necessário para execução dos serviços.

DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE

Cláusula 9ª. A **CONTRATANTE** se obriga a apresentar ao **CONTRATADO** todos os documentos necessários ao bom e fiel cumprimento do presente contrato, inclusive quanto aos dados técnicos, especificações e instruções necessárias à prestação dos serviços contratados.

Cláusula 10ª. A **CONTRATANTE** se obriga a efetuar os pagamentos devidos ao **CONTRATADO**, nos prazos e condições estabelecidos neste contrato.

Cláusula 11ª. A **CONTRATANTE** reembolsará ao **CONTRATADO** as despesas de viagens e estadias, por ele incorridas, desde que previamente autorizadas, para a realização dos serviços ora contratados, conforme cláusula nº 4. Para tanto, deverá o **CONTRATADO** entregar à **CONTRATANTE** as correspondentes Notas Fiscais/Recibos para que possa providenciar os respectivos reembolsos.

Cláusula 12ª. A **CONTRATANTE** se obriga a apresentar ao **CONTRATADO** todos os documentos necessários ao bom e fiel cumprimento do presente contrato, quando solicitado.

Cláusula 13ª. A **CONTRATANTE** se obriga a receber o relatório mensalmente, efetuando o recibo na 2ª via, a qual permanecerá arquivada com a **CONTRATANTE.**

DA REMUNERAÇÃO

PLANGOV



OFICIAL DE REGISTRO CIVIL PESSOAS NAT. E INTERD. E TUTELAS SEDE - MOGI DAS CRUZES - SP
Bruno Eduardo A. Silva - Oficial Interino
RUA OLEGÁRIO PAIVA, 186
- AUTENTICAÇÃO -
MOGI DAS CRUZES 28 ABR. 2025 Valor p/ Autenticação R$
AUTENTICO A PRESENTE CÓPIA REPROGRÁFICA A QUE CONFERE COM O ORIGINAL DO QUE DOU FÉ.
RENATA NOGUEIRA KAWABATA
ISABELA BENFICA TROISI
KEVINN VICTORINO DE SOUZA BORGES } Escreventes
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

Cláusula 14ª. Pela prestação dos serviços acertados, a **CONTRATANTE** pagará ao **CONTRATADO** a quantia **mensal** de R$ 6.000,00 (Seis mil reais), pago em todo 5º dia útil, assim como as despesas realizadas com viagens, conforme Cláusula 4ª.

Cláusula 15ª. Correrão por conta exclusiva do **CONTRATADO** todos os impostos, taxas e contribuições incidentes sobre a remuneração de que trata esta cláusula, os quais serão descontados e pagos na forma da legislação vigente.

DA INEXISTÊNCIA DE VINCULO TRABALHISTA

Cláusula 16ª. A celebração deste contrato não implica e nem implicará na existência de qualquer vínculo empregatício entre as partes contratantes, dadas a natureza e eventualidade dos serviços ora contratados, bem como a inexistência de subordinação hierárquica e de horário de trabalho, entre as partes.

DO PRAZO CONTRATUAL

Cláusula 17ª. A duração deste contrato é por prazo indeterminado, todavia, havendo interesse na rescisão contratual, a parte interessada deverá notificar a outra por escrito com antecedência de 30 (trinta) dias.

DA NOVAÇÃO

Cláusula 18ª. Qualquer tolerância ou concessão de uma parte à outra relativamente ao disposto neste contrato, não importará em novação ou alteração tácita ou expressa e nem as impedirá de, a qualquer tempo, exigirem o cumprimento do quanto ajustado neste instrumento.

CONDIÇÕES GERAIS

Cláusula 19ª. O presente contrato passa a valer a partir da assinatura pelas partes.

DO FORO

Cláusula 20ª. Para dirimir quaisquer controvérsias oriundas do **CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO AUTÔNOMO**, as partes elegem o Foro da Comarca de Mogi das Cruzes;

PLANGOV

Colégio Notarial do Brasil Seção São Paulo
115527
AUTENTICAÇÃO
AU0602AB0820533
...DE REGISTRO CIVIL PESSOAS NAT. E INTERD. ...UTELAS SEDE - MOGI DAS CRUZES - SP
...no Eduardo A. Silva - Oficial Interino
RUA OLEGÁRIO PAIVA, 186
- AUTENTICAÇÃO -
28 ABR. 2025
Valor p/ Autenticação R$
MOGI DAS CRUZES
AUTENTICO A PRESENTE CÓPIA REPROGRÁFICA A QUE CONFERE COM O ORIGINAL DO QUE DOU FÉ.
RENATA NOGUEIRA KAWABATA
ISABELA BENFICA TROISI
KEVINN VICTORINO DE SOUZA BORGES
Escreventes
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

Por estarem assim justos e contratados, firmam o presente instrumento, em duas vias de igual teor, juntamente com 2 (duas) testemunhas.

Mogi das Cruzes, 18 de agosto de 2017

PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA.
CNPJ nº 16.667.675/0001-29

GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS
CPF nº 237.079.038-50

TESTEMUNHAS:

1) Lissa de Jesus Agostinho

2) Fabio Satoru Ishii

INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONVÊNIO
SOCIOLOGIA E POLÍTICA 109/23

Por este Instrumento Particular, de um lado, a **FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO**, inscrita no CNPJ sob nº 63.056.469/0001-62, com sede nesta Capital, na Rua General Jardim, 522, Vila Buarque, CEP: 01223-010, representada nos termos de seu Estatuto, doravante denominada SOCIOLOGIA E POLÍTICA, e de outro, a empresa **GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS**, inscrita no CNPJ sob nº 29.680.066/0001-51, com sede no município de Mogi das Cruzes/SP, na Rua Jair Salvarani, 100, Apartamento 23, Vila Oliveira, CEP: 08790-020, representada por Gloria Patricia Ramirez Galvis, portadora da cédula de identidade RNM n° V387866-U CGPI/DIREX/PF e do CPF nº 237.079.038-50, doravante denominada CONVENIADA, têm justo e acordado o presente CONVÊNIO, que deverá ser regido através das seguintes disposições:

I.– PARTES

I. 1- A SOCIOLOGIA E POLÍTICA é pessoa jurídica de direito privado, de natureza fundacional, que possui como finalidade institucional e estatutária:
a) Estimular o estudo das ciências sociais e afins;
b) Pesquisar as condições de existência e os problemas vitais da sociedade;
c) Concorrer, pelo ensino e outros meios, para a formação de pessoal capacitado a colaborar eficazmente na Administração Pública e particular e no progresso social do País.

I. 2- Objetivando o amplo exercício de seus escopos além de manter as faculdades previstas em Estatuto, a SOCIOLOGIA E POLÍTICA realiza parcerias e projetos com diversas pessoas jurídicas de direito público interno, externo e de direito privado, com o objeto variado, seguindo-se relação meramente exemplificativa:
a) Pesquisas de campo de natureza diversa, especialmente para levantamento e aferição de dados socioeconômicos;
b) Execução e apoio a projetos destinados ao desenvolvimento de políticas de assistência social, geração de emprego e de renda e saneamento;
c) Formação e treinamento de pessoal, para atuação em diversas áreas da administração pública e privada;
d) Organização e execução de cursos extracurriculares, nas áreas das ciências sociais, política nacional e internacional, economia, administração de empresas, organização e métodos, segurança e saúde do trabalhador, saúde e meio ambiente no trabalho, ciência das finanças e outros;
e) Assessoria de apoio para desenvolvimento de políticas, estratégias e programas institucionais, de órgãos públicos e organizações não governamentais;
f) Realização de estudos, pesquisas e avaliações de políticas públicas de transporte urbano, sistemas de saúde, sistemas educacionais, estruturação fundiária, remoção populacional, proteção ao meio ambiente, saneamento, com ênfase na aferição dos impactos sociais de tais políticas;
g) Estudos, pesquisas, avaliações, modelagem de negócios relativos a concessões de serviços públicos e PPPs;
h) Estudos e pesquisas destinadas a auxiliar na elaboração de normas de natureza ambiental, social ou assistencial, tanto decorrentes de processo legislativo ordinário como de natureza privada e meramente

D4Sign df606f12-f6ee-434c-996f-1e976ad10698 - Para confirmar as assinaturas acesse https://secure.d4sign.com.br/verificar
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

regimental, bem como avaliação de adequação, penetração e aceitabilidade de tais normas no meio social ou na coletividade de seus destinatários.

I.3- A CONVENIADA é pessoa jurídica capacitada para:
a) Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial.

II. – FUNDAMENTO E MOTIVAÇÃO DO CONVÊNIO

II. 1- A SOCIOLOGIA E POLÍTICA dispõe de corpo técnico próprio, habilitado e gabaritado para o exercício de seus escopos institucionais e das tarefas a elas afeitas, exemplificadas na clausula I. 2.

II. 2. - A correta execução de suas obrigações, porém, pode implicar a necessidade de reforço e intervenção de terceiros, para auxiliar, apoiar e complementar suas atividades, especialmente em contratações cujo vulto e caráter multidisciplinar o justifiquem.

II. 3. - Desta forma, presta-se este CONVÊNIO para gerar a reunião de esforços entre a SOCIOLOGIA E POLÍTICA e a CONVENIADA, visando à consecução dos trabalhos acima exemplificados, nos termos adiante expostos.

III. - FORMA DE EXECUÇÃO DO CONVÊNIO

III. 1- O presente CONVÊNIO, tão logo firmado, gera a disponibilidade da CONVENIADA para realização de trabalhos específicos, a ele afeito, e fixa a comunhão de interesses entre as partes, ausente o caráter sinalagmatico, não gera outras obrigações senão aquelas previstas neste instrumento, de caráter geral e válido para futuras contratações, que deverão ser realizadas através de termos aditivos, conforme exposto nas cláusulas seguintes.

III. 2- Caso a SOCIOLOGIA E POLÍTICA necessite do auxílio da CONVENIADA, nos termos das Cláusulas II. 1, II.2 e II.3, deverão ser realizados contratos específicos, com a precisa designação de sua natureza, objeto, preço, forma de pagamento, prazo e outras obrigações, essenciais ou acidentais, através de instrumentos públicos ou particulares, denominados **"Termos Aditivos".**

III. 3- Tais instrumentos deverão ser firmados pelas partes, legitimamente representadas, passando a gerar efeitos obrigacionais apenas quando consumados pelas respectivas assinaturas, salvo se a natureza dos contratos implique outra formalidade adicional, instrumentária ou fática, para sua consecução. Excepcionalmente, obrigações anteriores dos termos aditivos, já executadas ou iniciadas, serão aceitas, quando neles previstas e expressamente ratificadas.

III. 4- Os termos aditivos serão assinados digitalmente, ou excepcionalmente em duas vias, neles figurando pelo menos duas testemunhas instrumentais.

III. 5- Poderão ser firmados vários termos aditivos, cada qual relativo a negócio jurídico diverso, ou um termo aditivo para vários negócios, desde que não haja incompatibilidade de prazos, objetos e outros impedimentos.

D4Sign df606f12-f6ee-434c-996f-1e976ad10698 - Para confirmar as assinaturas acesse https://secure.d4sign.com.br/verificar
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

IV. - DISPOSIÇÕES GERAIS

IV. 1- Os termos aditivos deverão estabelecer, de forma detalhada, todos os elementos suficientes para o correto estabelecimento das obrigações que serão assumidas pelas partes.

IV. 2- Deverão guiar-se pelas presentes disposições gerais, que admitirão exceção apenas mediante ressalva expressa e devidamente justificada nos respectivos instrumentos.

IV. 3- A rescisão de qualquer contratação específica, por inexecução ou mora obrigacional da CONVENIADA, poderá implicar a rescisão justificada desde CONVÊNIO e de todos os outros pendentes, a critério exclusivo da SOCIOLOGIA E POLÍTICA.

IV. 4- Em qualquer hipótese, a CONVENIADA se obriga a prestar contas a SOCIOLOGIA E POLÍTICA de suas obrigações, sempre que por ela solicitada ou nas condições previstas nos respectivos termos aditivos.

IV. 5- Obrigam-se as partes ao dever de sigilo em relação a qualquer contratação eventual e futura, bem como aos termos deste CONVÊNIO, salvo quando expressamente ressalvado nos termos aditivos, não podendo divulgar, a qualquer pessoa, quaisquer informações relativas aos trabalhos em execução, já executados, contratados ou em fase pré-contratual.

IV. 6- A CONVENIADA concorda e admite que os serviços por ela prestados sejam qual for a natureza, ainda quando relativos a objeto principal de contrato firmado entre a SOCIOLOGIA E POLÍTICA e terceiro, serão atribuídos da SOCIOLOGIA E POLÍTICA, a ele transferido-se, de forma irretratável e irrevogável, o crédito e autoria dos trabalhos realizados. Sempre que os serviços realizados pela CONVENIADA forem regidos pela Lei Federal nº 9.610/98 e objeto de sua proteção, desde já se considerem transferidos os direitos autorais de natureza patrimonial, independente de nova estipulação, pelo preço ajustado nos termos aditivos para a totalidade do serviço. Os termos aditivos poderão, todavia, trazer estipulações especiais referentes à tradição de direitos autorais, quando constituírem elemento relevante da contratação.

IV. 7- A CONVENIADA tem ciência de que não terá direito a quaisquer certidões ou atestados relativos aos serviços prestados em nome da SOCIOLOGIA E POLÍTICA, para qualquer finalidade, inclusive constituição de acervo técnico, quer expedidos pela última, quer pelo tomador final dos serviços.

IV. 8- A CONVENIADA reconhece a inexistência de vínculo laboral de qualquer natureza entre seus empregados e a SOCIOLOGIA E POLÍTICA, devendo velar para a regularidade dos respectivos contratos de trabalho, arcando com todos os ônus deles decorrentes.

IV. 9- A CONVENIADA é responsável pelo pagamento de tributos e taxas incidentes sobre os serviços eventual e futuramente contratados, nos termos da legislação fiscal vigente na época dos fatos geradores.

IV. 10- A CONVENIADA declara, sob pena de falsidade e consequentes sanções penais, nos termos do Código Penal, que não está impedida de contratar com a Administração Pública ou de exercer atividades profissionais exigidas nas eventuais e futuras contratações, exonerando-se a SOCIOLOGIA E POLÍTICA de

D4Sign df606f12-f6ee-434c-996f-1e976ad10698 - Para confirmar as assinaturas acesse https://secure.d4sign.com.br/verificar
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

174

responsabilidade por eventuais declarações falsas cuja aferição não se mostre possível. Sempre que houver algum impedimento ulterior à assinatura deste CONVÊNIO, a CONVENIADA obriga-se a comunicá-lo.

IV. 11- A CONVENIADA será responsável pelos prejuízos causados pelos serviços por ele realizados, à SOCIOLOGIA E POLÍTICA ou a terceiros, em contratos por eles firmados com aquela, respondendo também pelos vícios qualitativos e quantitativos de tais serviços. Caso a SOCIOLOGIA E POLÍTICA seja acionada singularmente para indenizar tais prejuízos ou suprir os referidos vícios, obriga-se a CONVENIADA a ingressar nos respectivos processos judiciais, aceitando denunciação da lide ou chamamento ao processo, procedimentos esses que poderão ser deduzidos pela SOCIOLOGIA E POLÍTICA, exercendo a defesa de seus interesses frente ao terceiro prejudicado.

IV. 12- A CONVENIADA deverá demonstrar, através da apresentação de currículo ou acervo técnico, que está habilitada para a realização dos futuros e eventuais contratos, previamente à assinatura de qualquer termo aditivo. Dependendo da natureza do objeto contratual, a SOCIOLOGIA E POLÍTICA poderá dispensar tal exigência, o que deverá ser mencionado no respectivo termo aditivo.

IV. 13- O preço dos serviços prestados pela CONVENIADA deverá figurar nos termos aditivos, de forma expressa, em valores líquidos ou facilmente apuráveis e não poderão, em hipótese alguma, sob pena de nulidade do contrato respectivo, superar o valor que deverá ser recebido pela SOCIOLOGIA E POLÍTICA, ou ostentar percentual que possa gerar conclusão de que é a contratante principal.

IV. 14- Eventual inadimplemento ou mora de terceiro que realizar contrato com a SOCIOLOGIA E POLÍTICA, gerador de futuro termo aditivo, poderá implicar a suspensão ou cessação dos pagamentos pelos serviços prestados pela CONVENIADA, desde que relativos às obrigações inadimplidas, nada podendo ser cobrado da SOCIOLOGIA E POLÍTICA, enquanto persistir a inexecução, ainda que os serviços tenham sido regularmente prestados. Os acréscimos da mora e multa, quando aplicados, serão repassados a CONVENIADA, de maneira proporcional ao serviço correspondente.

IV. 15- Os dados pessoais das partes ou de qualquer participante deste CONVÊNIO ou de seus produtos serão utilizados estritamente para o cumprimento do(s) objetos(s) pactuados e em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Federal nº 13.709/18). Qualquer uso não autorizado de dados pessoais levará à rescisão automática deste Acordo. Da mesma forma, as partes declaram que os dados pessoais previstos para a execução deste CONVÊNIO foram obtidos de forma lícita. Os dados e relatórios obtidos durante a execução dos projetos conjuntos, bem como os resultados finais, serão confidenciais, salvo expressa disposição em contrário.

IV. 16- No caso deste CONVÊNIO redundar na produção de patentes, ou na constituição de direitos autorais patrimoniais, sua regulação dependerá de instrumento específico, sendo, no silêncio, sua titularidade atribuída exclusivamente à SOCIOLOGIA E POLÍTICA.

D4Sign df606f12-f6ee-434c-996f-1e976ad10698 - Para confirmar as assinaturas acesse https://secure.d4sign.com.br/verificar
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

V. – PRAZO

V.1- O presente CONVÊNIO possui prazo indeterminado, podendo ser denunciado por qualquer uma das partes sem motivação, desde que por escrito, hipótese em que será considerado resolvido, 30 (trinta) dias após a comunicação.

V.2- A rescisão deste CONVÊNIO, por qualquer motivo, não implica a rescisão dos termos aditivos pendentes, nem a cessação das obrigações reciprocamente assumidas pelas partes, salvo quando os termos aditivos também forem, individualmente, objeto de rescisão ou distrato.

VI. - FORO DE ELEIÇÃO

VI. 1 – Para dirimir quaisquer questões decorrentes deste CONVÊNIO e dos termos aditivos a ele correspondentes, as partes elegem o Foro Central da Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, como sendo o único competente, com expressa renúncia a quaisquer outros, por mais privilegiados que sejam.

E por estarem de pleno acordo com todas as condições ora pactuadas, assinam o presente de forma eletrônica por meio da plataforma D4Sign.

São Paulo, 01 de dezembro de 2023.

Pela
GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS

Gloria Patricia Ramirez Galvis
Diretora

Pela
FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO

RICARDO PEREIRA DA SILVA
Diretor Tesoureiro

LAURA BERNARDES
Secretária Geral

Testemunhas:

Ricardo Luiz Camargo
CPF: 076.256.068-13

Maria Laura Conti Nunes
CPF: 315.404.278-46

D4Sign df606f12-f6ee-434c-996f-1e976ad10698 - Para confirmar as assinaturas acesse https://secure.d4sign.com.br/[illegible]
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

20 páginas - Datas e horários baseados em Brasília, Brasil
Sincronizado com o NTP.br e Observatório Nacional (ON)
Certificado de assinaturas gerado em 21 de December de 2023, 07:23:54

109 - GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS pdf

Código do documento df606f12-f6ee-434c-996f-1e976ad10698

Anexo: 01. CNPJ_GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS.pdf
Anexo: 02. Contrato Social_GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS.pdf
Anexo: 03. CRF_GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS.pdf
Anexo: 04. Dados Cadastrais_GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS.pdf
Anexo: 05. RNM_Gloria Patricia Ramirez Galvis.pdf
Anexo: 06. CV_Gloria Patricia Ramirez Gálvis - Nov 2023.pdf

Assinaturas

MARIA LAURA CONTI NUNES
mconti@fespsp.org.br
Assinou como testemunha

Ricardo Luiz Camargo
ricardocamargo@fespsp.org.br
Assinou como testemunha

Ricardo Luiz Camargo

GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS
gprg40@gmail.com
Assinou como parte

GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS

Laura Bernardes
lbernardes@fespsp.org.br
Assinou como parte

Laura Bernardes

ricardo pereira da silva
rpereira@fespsp.org.br
Assinou como parte

Ricardo Pereira

Eventos do documento

01 Dec 2023, 17:21:49
Documento df606f12-f6ee-434c-996f-1e976ad10698 **criado** por GRAEME NASCIMENTO SILVA (d082e2ab-093e-4983-905e-c449a79ed351). Email:gnascimento@fespsp.org.br. - DATE_ATOM: 2023-12-01T17:21:49-03:00

01 Dec 2023, 17:25:24
Assinaturas **iniciadas** por GRAEME NASCIMENTO SILVA (d082e2ab-093e-4983-905e-c449a79ed351). Email: gnascimento@fespsp.org.br. - DATE_ATOM: 2023-12-01T17:25:24-03:00

04 Dec 2023, 09:56:50
MARIA LAURA CONTI NUNES **Assinou como testemunha** (038cf320-8bb9-4ef0-bc68-b8ae834e0a8e) - Email: mconti@fespsp.org.br - IP: 187.9.103.146 (187-9-103-146.customer.tdatabrasil.net.br porta: 58550) - Documento de identificação informado: 315.404.278-46 - DATE_ATOM: 2023-12-04T09:56:50-03:00

04 Dec 2023, 09:58:59

RICARDO LUIZ CAMARGO **Assinou como testemunha** - Email: ricardocamargo@fespsp.org.br - IP: 189.62.68.84 (bd3e4454.virtua.com.br porta: 46224) - Geolocalização: -23.544535 -46.6492799 - Documento de identificação informado: 076.256.068-13 - DATE_ATOM: 2023-12-04T09:58:59-03:00

04 Dec 2023, 10:15:15
GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS **Assinou como parte** - Email: gprg40@gmail.com - IP: 177.26.234.16 (ip-177-26-234-16.user.vivozap.com.br porta: 32306) - Documento de identificação informado: 237.079.038-50 - DATE_ATOM: 2023-12-04T10:15:15-03:00

04 Dec 2023, 11:34:59
LAURA BERNARDES **Assinou como parte** (1fecfadb-9975-441b-8c23-a3e5e2093ed7) - Email: lbernardes@fespsp.org.br - IP: 187.9.103.146 (187-9-103-146.customer.tdatabrasil.net.br porta: 16842) - Geolocalização: -23.5411284 -46.6415811 - Documento de identificação informado: 073.894.798-92 - DATE_ATOM: 2023-12-04T11:34:59-03:00

04 Dec 2023, 14:27:37
RICARDO PEREIRA DA SILVA **Assinou como parte** (ab7c1cd1-87be-4768-ad22-84c9a5c7c72d) - Email: rpereira@fespsp.org.br - IP: 187.9.103.146 (187-9-103-146.customer.tdatabrasil.net.br porta: 53584) - Geolocalização: -23.5411284 -46.6415811 - Documento de identificação informado: 355.420.126-04 - DATE_ATOM: 2023-12-04T14:27:37-03:00

Hash do documento original
(SHA256):7ccd4e77dd762afa6dad5b410a4e4dbf8f2dc9cf87799dbc9abba358d75ce5e6
(SHA512):d2e50a0035396e93c7260d2ebed213c70736da34a603b5478a9c400d27f4778ed94f3b467e0443686153e309fbb6d33217609d6d8edab62fc6190a8110fa0490

Hash dos documentos anexos
Nome: 01. CNPJ_GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS.pdf
(SHA256):eb239eecf218526e353d089f67259d1eebba15fa6174f594d2d27a137f6a0be5
(SHA512):c54135820550588d437a7cfa6d45354084c4ee7d0f3d879917aca740245a57ae0d489080a7fbff99cf867a5282e66e2623764cb69f50068e9cb5cbafee8eba0b

Nome: 02. Contrato Social_GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS.pdf
(SHA256):a71efaf4aa9db2f9229d56ea9521eb1dff846474f7f500ff18fc4eb4bb3719aa
(SHA512):c0b1abbcf4644a8334edd5e7db61a1f8f990b31a2eda0764906fdeb3c7a15819430526e1da83e26f5a9e176377a0560170522bc83cfd33d215e93cac781bd580

Nome: 03. CRF_GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS.pdf
(SHA256):86363fab14ebe26c23a82be3b06a2879dc489213dd780f16ec48bac2ae8bdbc9
(SHA512):5f102e4c5b3a82d03d5051d70e73f0e368a67b555955ae20da4b21916462cd2228882fbe296e8f00087cf83bffa5bbe6f79f86552f5922d44df0bb5401b31e33

Nome: 04. Dados Cadastrais_GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS.pdf
(SHA256):8c43cdc5a44434efda71d25567361ff4ab005e62312fedb2d89b346f0fb38227
(SHA512):cb3d77558d92865544bfcb045f708f6b92e6e2783476170cea8d2a4adb244d821ef06268c4f2e6b9add09f6d3850ea89eb6143550813547fda5c400b89a4de8d

Nome: 05. RNM_Gloria Patricia Ramirez Galvis.pdf
(SHA256):e2adf2cda4b4d10074d471134d45209d8b847e768ee18739292e22a86dc04e56
(SHA512):593e508923b720c7b82bdcc42d2b8654d70e179099c5513936ae2bbdf3980d0c69092e3fb7812069ddfbd1a37c3ae73c15cf072840714ae4b9f7af1b0256ac93

Nome: 06. CV_Gloria Patricia Ramirez Gálvis - Nov 2023.pdf
(SHA256):b8fbad49a4b0af8e9a743ec826459beaafe139789bcc64618558de49b2563942
(SHA512):f7d92ab16fecc1e60d4012fbe5b10fa7ea153aa020c19385d9a0631d4360018478a3e88decf6f328e23ea31ed97c61df5530f763dd400411136c0b179830a753

Esse log pertence **única** e **exclusivamente** aos documentos de HASH acima

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA

A **FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA,** inscrita no CNPJ/MF sob o nº 44.315.919/0001-40, com sede na Avenida Doutora Ruth Cardoso, 7.221, térreo, Pinheiros, CEP 05425-902 - São Paulo – SP, atesta para os devidos fins que **GLÓRIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS- ME,** com nome fantasia **GESGOV GESTÃO E GOVERNO,** inscrita no CNPJ/MF sob o nº 29.680.066/0001-51 com sede na Rua Jair Salvarani, nº 100, apt. 23, CEP: 08790-020, Vila Oliveira, Mogi das Cruzes - SP, por sua representante legal, **Glória Patricia Ramirez Galvis,** inscrita no CPF sob o nº 237.079.038-50. Executou serviços técnicos especializados, de treinamento e suporte de assessoria teórica e metodológica em ciências e técnicas de governo, planejamento estratégico situacional, reforma administrativa, rede de produção institucional, elaboração e gestão de projetos, além de monitoramento e avaliação da gestão por resultados nas organizações públicas, com o objetivo de apoiar a execução dos projetos, que a CONTRATANTE desenvolveu sob a coordenação do Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior, os serviços técnicos especializados foram realizados nos períodos e para os projetos mencionados abaixo:

- Projeto 13848, para a Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura de São Paulo- Período de Execução dos Serviços: de 07/12/2017 a 07/12/2018.
- Projeto 14525, para a Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo - Período de Execução dos Serviços: de 13/12/2019 a 14/12/2020.
- Projeto 14741, para o Senado Federal do Brasil- Período de Execução dos Serviços: de 17/09/2020 a 14/05/2021.
- Projeto 14884, para a Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo Período de Execução dos Serviços: de 28/12/2020 a 28/12/2021.
- Projeto 15225, para a Prefeitura Municipal de Ipatinga, Minas Gerais- Período de Execução dos Serviços: de 18/10/2021 a 18/08/2022.
- Projeto 15312, para a Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo- Período de Execução dos Serviços: de 30/12/2021 a 28/04/2023.
- Projeto 15349, para a Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo - Período de Execução dos Serviços: de 27/01/2021 a 30/12/2022.
- Projeto 15493, para a Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo- Período de

  Execução dos Serviços: de 01/07/2022 a 30/12/2023.
- Projeto 15816, para a Prefeitura Municipal de Ipatinga, Minas Gerais- Período de Execução dos Serviços: de 01/08/2022 a 30/04/2023.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

Atestamos, ainda, que os serviços acima atenderam as especificações e condições estabelecidas de prazo e qualidade não havendo até a presente data, registro que desabone a idoneidade e capacidade técnica da referida empresa, e de sua representante legal.

São Paulo, 27 de março de 2025

Assinado de forma digital por FABIO OGAWA HASHIMOTO:28561698802

Assinado de forma digital por EDUARDO SAVARESE NETO:21294797824

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

180

SENADO FEDERAL

Secretaria de Administração de Contratações – SADCON
Coordenação de Planejamento e Controle de Contratações - COPLAC
Serviço de Planejamento e Controle – SEPCO

ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA

ACT n°: 0046/2021

O **SENADO FEDERAL**, inscrito no CNPJ/MF sob o n.º 00.530.279/0001-15, localizado na Praça dos Três Poderes, em Brasília - DF, CEP n.º 70.165-900, atesta para os devidos fins de habilitação junto a Órgãos Públicos e Entidades Privadas, a pedido da interessada, que a empresa **FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO- FIA,** inscrita no CNPJ nº 44.315.919/0001-40, com sede na Rua José Alves Cunha Lima, 172, Vila Butantã, São Paulo/SP, CEP 05.360-050, Telefone (11) 3732-3535, e-mail: adrianol@fia.com.br, *prestou serviços de consultoria, de acordo com as informações a seguir:*

PROCESSO N.º: 00200.008854/2020-30
MODALIDADE: Dispensa
CONTRATO: 2020/0105
OBJETO: Contratação de empresa especializada para o fornecimento de prestação de serviços técnicos de consultoria direcionados ao desenvolvimento institucional, modernização da estrutura organizacional, adequação da política de gestão de pessoas, modelagem de sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional do SENADO FEDERAL.
VIGÊNCIA: Início: 17/09/2020 **Final:** 16/08/2021

Especificação do Objeto *(Conforme Contrato)*

Módulo 1: Proposta de modernização da estrutura organizacional do Senado Federal contemplando, no mínimo:

1.1. Diagnóstico do modelo organizacional do Senado Federal e avaliação desse modelo à luz da missão institucional da Casa;

1.2. Formulação de uma proposta de modernização do modelo e da estrutura organizacional do Senado Federal, incluindo suas dimensões estratégica, tática e de controle de gestão;

1.3. Avaliação e redesenho dos processos organizativos críticos;

1.4. Formulação de estratégias para modernização e adequação do modelo de comunicação institucional do Senado Federal.

Módulo 2: Proposta de adequação da Política de Gestão de Pessoas, contemplando, no mínimo:

2.1. Diagnóstico da Política de Gestão de Pessoas em vigor, incluindo suas interfaces com a terceirização de serviços;

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 975/1215
ARQUIVO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB502D004072

2.2. Formulação de diretrizes para adequação da Política de Gestão de Pessoas e de terceirização de serviços às necessidades da modernização organizacional do Senado Federal;

2.3. Formulação e implementação de uma sistemática de dimensionamento dos recursos humanos do Senado Federal, com base na estrutura organizacional definida no item 1.3, acima;

2.4. Análise dos impactos desse dimensionamento no plano de cargos, carreiras e salários dos servidores, com proposição de ajustes desejáveis, em vista do diagnóstico de 2.1;

2.5. Formulação de instrumentos e procedimentos de avaliação, desenvolvimento e valorização dos servidores, bem como suporte á sua implantação.

Módulo 3: Modelagem de sistemática de monitoramento e avaliação da Gestão Institucional, contemplando, no mínimo:

3.1. Formulação de uma proposta metodológica para a implantação de sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional;

3.2. Desenho de corpo de indicadores estratégicos para monitoramento e avaliação da Gestão Institucional do Senado Federal;

3.3. Levantamento de situação, análise e definição das informações necessárias ao monitoramento dos indicadores estratégicos da gestão institucional do Senado Federal, indicando melhoras desejáveis nos sistemas envolvidos;

3.4. Desenho de proposta para implantação de uma Sala de Situações da Gestão Institucional do Senado Federal, contemplando estrutura, funções organizativas e desenho dos componentes adequados á tomada de decisões;

3.5. Formulação de plano de implantação da Sala de Situações.

Do Regime de Execução *(conforme Contrato)*

A CONTRATADA executará os serviços, conforme especificações do Termo de Referência e deste instrumento contratual, compreendendo a consultoria técnica, eventos de treinamento e outras atividades inerentes ao objeto e deverá:

I- Iniciar a prestação dos serviços em até 15 (quinze) dias após a assinatura do contrato com a entrega do Plano de Trabalho, que deverá contemplar:

i) o detalhamento das etapas/produtos;

ii) o cronograma efetivo de execução dos eixos que compõem o objeto da consultoria;

iii) prazos de entrega dos Relatórios Mensais de Atividades;

iv) indicação nominal, com o respectivo currículo, dos consultores a serem alocados na consecução de cada etapa/produto;

v) sistemática de realização dos trabalhos, com sugestão daqueles que poderiam ser executados, parcial ou integralmente, de forma remota, valendo-se de recursos de tecnologia.

ARQUIVO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB52D004072

II- Apresentar mensalmente á CONTRATANTE, para fins de comprovação e faturamento. Relatório Mensal de Atividades, em formato digital, contendo relato sintético das atividades e os produtos entregues de acordo com os prazos estipulados no "Plano de Trabalho" e no "cronograma fisico-financeiro".

III- Apresentar, em até 15 (quinze) dias findo o prazo estabelecido no "cronograma de execução", o Relatório Final do Projeto, contendo a compilação e a consolidação de todos os produtos entregues.

IV- Acordar previamente com a CONTRATANTE a eventual execução de serviços em sua sede ou outro local externo ás dependências do Senado Federal, inclusive de forma remota (á distância), com a utilização de recursos de tecnologia.

V- Solicitar à CONTRATANTE, previamente e com a devida justificativa, a utilização de espaços, equipamentos ou outros recursos do Senado Federal que não sejam de responsabilidade da CONTRATADA por força contratual.

VI- Suportar qualquer ônus pela rejeição justificada dos serviços considerados inadequados pela CONTRATANTE, devendo a CONTRATADA, às suas expensas, corrigir/refazer os serviços não aceitos.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - Os serviços de consultoria serão divididos em três grandes eixos: (a) Modernização da estrutura organizacional do Senado Federal; (b) Adequação da Política de Gestão de Pessoas; (c) Modelagem de sistemática de monitoramento e avaliação da Gestão Institucional.

I - O eixo (I) "Modernização Organizacional" contemplará as seguintes atividades: Referencial teórico e metodológico, prospectivo de dados e análise de informações; Diagnóstico da estrutura organizacional; Avaliação e proposta de redesenho de processos organizativos críticos; Formulação de uma proposta de modernização do modelo e da estrutura organizacional do Senado Federal, nas dimensões estratégicas, táticas e operacionais.

a) A atividade "Referencial teórico e metodológico, prospectivo de dados e análise de informações" contemplará o seguinte produto:

i. Definição e justificativa do referencial teórico e metodológico que serão adotados para a implementação das atividades, construção de instrumentos de coleta de dados e elaboração de informações.

b) A atividade "Diagnóstico da estrutura organizacional" contemplará os seguintes produtos:

i. Levantamento e análise das regras institucionais que definem o modelo organizacional vigente do Senado Federal;

ii. Levantamento da macro-rede de produção institucional do Senado Federal;

iii. Levantamento e análise dos modelos de gestão do Senado Federal: gestão direta e gestão terceirizada;

iv. Levantamento e análise do funcionamento da estrutura organizativa da alta direção do Senado Federal;

v. Levantamento e análise das práticas de trabalho de suporte á tomada de decisões estratégicas da alta direção do Senado Federal;

vi. Levantamento e análise do modelo de comunicação institucional do Senado Federal;

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 977/1215
ARQUIVO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB502D004072

vii. Identificação de problemas, oportunidades e ameaças da atual estrutura organizacional do Senado Federal;

viii. Identificação de temas e problemas prioritários para o processo de desenvolvimento de soluções de inovação;

ix. Identificação, levantamento dos perfis dos integrantes e interação com Núcleo de Inovação a ser constituído.

c) A atividade "Avaliação e proposta de redesenho de processos organizativos críticos" contemplará os seguintes produtos:

i. Identificação dos processos organizativos críticos com fundamento no levantamento e análise da macro-rede de produção institucional;

ii. Análise dos processos organizativos críticos; e

iii. Formulação de proposta para redesenho dos processos organizativos críticos definidos pela direção.

d) A atividade "Formulação de uma proposta de modernização contemplará os seguintes produtos:

i. Desenho de uma proposta de macro-rede de produção institucional desejada;

ii. Formulação de uma proposta de modernização do modelo e da estrutura organizativa de acordo com a macro-rede de produção institucional proposta;

iii. Formulação de uma proposta de modernização da estrutura organizativa da alta direção do Senado Federal;

iv. Formulação de estratégicas para modernização e adequação do modelo de institucional da comunicação do Senado Federal;

v. Customização do ambiente virtual da dinâmica da oficina de inovação;

vi. Suporte á dinâmica da oficina de inovação.

II - O eixo (II) "Adequação da Política de Gestão de Pessoas" contemplará as seguintes atividades: Diagnóstico da atual Política de Gestão de Pessoas e suas interfaces com a terceirização; Formulação de diretrizes para adequação da Política de Gestão de Pessoas, Configuração do Quadro (próprio ou terceiro) e Instrumentos de Gestão de Pessoas; Formulação e aplicação de uma sistemática de dimensionamento dos recursos humanos do Senado Federal, com base na estrutura organizacional definida e na proposta de redesenho dos processos organizativos críticos; Análise dos impactos do dimensionamento no plano de cargos, carreiras e salários dos servidores, com proposição de ajustes desejáveis, em vista do diagnóstico realizado; e Formulação de instrumentos e procedimentos de avaliação, desenvolvimento e valorização dos servidores, bem como suporte á sua implantação.

a) A atividade "Diagnóstico da atual Política de Gestão de Pessoas e suas interfaces com a terceirização" contemplará os seguintes produtos:

i. Levantamento e análise de informações e documentos relativos á Política de Gestão de Pessoas do Senado Federal: Política e Diretrizes, Plano de Cargos e Salários, e Processos e Instrumentos de Gestão de Pessoas aplicados;

ii. Levantamento e análise da estrutura de Recursos Humanos do Senado Federal: distribuição Quali-Quantitativa do Quadro de Servidores e da Força de Trabalho atual e seu histórico de variação;

iii. Levantamento e análise da projeção de aposentadorias na distribuição Quali- Quantitativa do Quadro e da Força de Trabalho;

ARQUIVO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB552D004072

iv. Levantamento e análise de iniciativas e/ou diretrizes do Senado Federal com impacto potencial na necessidade Quali-Quantitativa de Quadro e de sua distribuição: terceirização, introdução de tecnologia, mudanças na estrutura organizacional e nos processos de trabalho, dentre outros;

v. Identificação de problemas e limitações da atual Política de Gestão de Pessoas, considerando: levantamento de oportunidades de aperfeiçoamento na distribuição do quadro; ganhos com tecnologia e terceirização (histórico e possibilidades); pontos fortes e fragilidades dos processos e ferramentas de gestão de pessoas vigentes, como processos de análise e acompanhamento do desempenho, processo de suporte ao desenvolvimento, recursos para atração e retenção dos servidores, ações de reconhecimento para estimular performance e valorizar o mérito, dentre outros.

b) A atividade "Formulação de diretrizes para adequação da Política de Gestão de Pessoas, Configuração do Quadro (próprio ou terceiro) e Instrumentos de Gestão de Pessoas" contemplará os seguintes produtos:

i. Formulação e validação de diretrizes para revisão da Política e Instrumentos de Gestão de Pessoas aderentes ao contexto e considerando as melhores práticas adotadas no mercado e na Gestão Pública;

ii. Formulação e validação de diretrizes para configuração e distribuição do Quadro: critérios para definição de cargos próprios ou terceiros; elementos da carreira a serem considerados.

c) A atividade "Formulação e aplicação de uma sistemática de dimensionamento dos recursos humanos do Senado Federal, com base na estrutura organizacional definida e na proposta de redesenho dos processos organizativos críticos" contemplará os seguintes produtos:

i. Formulação e validação de sistemática para dimensionamento quali- quantitativo da força de trabalho, considerando as características e necessidades organizacionais, os instrumentos e informações existentes e os recursos e tempo alocados na execução do projeto;

ii. Aplicação da sistemática e proposta de dimensionamento quali- quantitativo do quadro para o Senado, considerando alocação de recursos próprios e terceirizados.

d) A atividade "Análise dos impactos do dimensionamento no plano de cargos, carreiras e salários dos servidores, com proposição de ajustes desejáveis, em vista do diagnóstico realizado" contemplará os seguintes produtos:

i. Análise do impacto da nova estrutura de dimensionamento do quadro de servidores no plano de cargos, carreiras e salários dos servidores do Senado Federal;

ii. Recomendações de oportunidades de melhoria no Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos Servidores á luz do diagnóstico realizado, dos produtos obtidos nas etapas anteriores deste projeto e das tendências e boas práticas adotadas no mercado, analisadas sob a luz das características e particularidades do Senado Federal;

iii. Elaboração de diretrizes para a revisão do Plano de Cargos e Salários em vigor.

e) A atividade "Formulação de instrumentos e procedimentos de avaliação, desenvolvimento e valorização dos servidores, bem como suporte à sua implantação" contemplará os seguintes produtos:

i. Formulação de instrumentos e procedimentos de avaliação dos servidores;

ii. Formulação de instrumentos e procedimentos para o desenvolvimento dos servidores;

iii. Formulação de instrumentos e procedimentos para valorização dos servidores;

iv. Suporte à implantação dos procedimentos e instrumentos elaborados neste tópico.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 979/1215
ARQUIVO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB552D004072

III - O eixo (III) "Modelagem de sistemática de monitoramento e avaliação da Gestão Institucional" contemplará as seguintes atividades: Desenho de um corpo de indicadores estratégicos para o monitoramento e avaliação da Gestão Institucional do Senado Federal; Levantamento, análise e processamento das informações para o monitoramento dos indicadores estratégicos da gestão institucional; Suporte ao desenho de uma proposta para a implantação de uma Sala de Situações da Gestão Institucional do Senado Federal.

a) A atividade "Desenho de um corpo de indicadores estratégicos para o monitoramento e avaliação da Gestão Institucional" contemplará os seguintes produtos:

i. Definição dos indicadores estratégicos para o monitoramento e avaliação da gestão institucional do Senado Federal; e

ii. Formulação de uma proposta metodológica para a implantação do sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional.

b) A atividade "Levantamento, análise e processamento das informações para o monitoramento dos indicadores estratégicos da gestão institucional" contemplará os seguintes produtos:

i. Desenho das cadeias de informação para monitoramento dos indicadores estratégicos;

ii. Identificação e avaliação dos sistemas de informação e bases de dados existentes no Senado Federal; e

iii. Formulação de uma proposta para a melhoria dos sistemas de informação do monitoramento dos indicadores estratégicos da gestão institucional, visando a melhoria do processo de tomada de decisões.

c) A atividade "Suporte ao desenho de uma proposta para a implantação de uma Sala de Situações da Gestão Institucional" contemplará os seguintes produtos:

i. Definição das funções e estrutura organizativa da Sala de Situações;

ii. Desenho dos componentes da Sala de Situações: sala de monitoramento, processamento e decisões estratégicas da gestão institucional; e

iii. Formulação de um plano de implantação da Sala de Situações.

PARÁGRAFO SEGUNDO - O cronograma de execução será o seguinte:

EIXO	ATIVIDADES	PRODUTOS	CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO					
			1°	2°	3°	4°	5°	6°
	1. Referencial teórico e metodológico, prospectivo de dados e análise de informações	a. Definição e justificativa do referencial teórico e metodológico que serão adotados para a implementação das atividades, construção de instrumentos de coleta de dados e elaboração de informações.						

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 980/1215
ARQUIVO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB552D004072

I	**2. Diagnóstico e Avaliação da estrutura organizacional vigente no Senado Federal de acordo com sua respectiva missão institucional**	a. Levantamento e análise das regras institucionais que definem o modelo organizacional vigente do Senado Federal;	■					
		b. Levantamento da macro-rede de produção institucional atual do Senado Federal;	■	■				
		c. Levantamento e análise dos modelos de gestão do Senado Federal: gestão direta e gestão terceirizada;	■					
		d. Levantamento e análise do funcionamento da estrutura organizativa da alta direção do Senado Federal;	■					
		e. Levantamento e análise das práticas de trabalho de suporte à tomada de decisões estratégicas da alta direção do Senado Federal;	■	■				
		f. Levantamento e análise do modelo de comunicação institucional do Senado Federal	■	■				
		g. Identificação de problemas, oportunidades e ameaças da atual estrutura organizacional do Senado Federal	■	■				
		h. Identificação de temas e problemas prioritários para o processo de desenvolvimento de soluções de inovação	■					
		i. Identificação, levantamento dos perfis dos integrantes e interação com Núcleo de Inovação a ser constituído	■					
	3. Avaliação e proposta de redesenho de processos organizativos críticos	a. Identificação dos processos organizativos críticos com fundamento no levantamento e análise da macro-rede de produção institucional;		■	■			
		b. Análise dos processos organizativos críticos; e			■	■		
		c. Proposta de redesenho dos processos organizativos críticos definidos pela direção				■	■	
	4. Formulação de proposta de modernização do modelo e da estrutura organizacional do Senado Federal, nas dimensões estratégicas, táticas e operacionais;	a. Proposta de macro rede de produção institucional desejada;				■	■	
		b. Formulação de uma proposta de modernização do modelo e da estrutura organizativa de acordo com a macro-rede de produção institucional proposta;				■	■	■
		c. Proposta de modernização da estrutura organizativa da alta direção do Senado Federal;				■	■	■
		d. Desenho de estratégicas para modernização e adequação do modelo de institucional da comunicação do Senado Federal				■	■	■
		e. Customização do ambiente virtual da dinâmica da oficina de inovação	■					
		f. Suporte a dinâmica da oficina de inovação		■	■	■		

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 981/1215
ARQUIVO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB552D004072

II	**1. Diagnóstico da atual Política de Gestão de Pessoas e suas interfaces com a terceirização**	a. Levantamento e análise de informações e documentos relativos à Política de Gestão de Pessoas do Senado Federal: Política e Diretrizes; Plano de Cargos e Salários; e Processos e Instrumentos de Gestão de Pessoas aplicados;						
		b. Levantamento e análise da estrutura de Recursos Humanos do Senado Federal: distribuição Quali-Quantitativa do Quadro de Servidores e da Força de Trabalho atual e seu histórico de variação;						
		c. Levantamento e análise da projeção de aposentadorias na distribuição Quali-Quantitativa do Quadro e da Força de Trabalho;						
		d. Levantamento e análise de iniciativas e/ou diretrizes do Senado Federal com impacto potencial na necessidade Quali-Quantitativa de Quadro e de sua distribuição: terceirização, introdução de tecnologia, mudanças na estrutura organizacional e nos processos de trabalho, dentre outros; e						
		e. Identificação de problemas e limitações da atual Política de Gestão de Pessoas, considerando: levantamento de oportunidades de aperfeiçoamento na distribuição do quadro; ganhos com tecnologia e terceirização (histórico e possibilidades); pontos fortes e fragilidades dos processos e ferramentas de gestão de pessoas vigentes, como processos de análise e acompanhamento do desempenho, processo de suporte ao desenvolvimento, recursos para atração e retenção dos servidores, ações de reconhecimento para estimular performance e valorizar o mérito, dentre outros.						
	2. Formulação de diretrizes para adequação da Política de Gestão de Pessoas.	a. Formulação e validação de diretrizes para revisão da Política e Instrumentos de Gestão de Pessoas aderentes ao contexto e considerando as melhores práticas adotadas no mercado e na Gestão Pública.						
		b. Formulação e validação de diretrizes para configuração e distribuição do Quadro: critérios para definição de cargos próprios x terceiros; elementos da carreira a serem considerados; etc.						
	3. Formulação e aplicação de uma metodologia de dimensionamento dos recursos humanos do Senado Federal, com base na estrutura organizacional definida	a. Formulação e validação de metodologia para dimensionamento quali-quantitativo da força de trabalho, considerando as características e necessidades organizacionais, os instrumentos e informações existentes e os recursos e tempo alocados na execução do projeto;						
		b. Aplicação da metodologia e proposta de dimensionamento quali-quantitativo do quadro para o Senado, considerando alocação de recursos próprios e terceirizados.						
	4. Análise dos impactos do dimensionamento no plano de cargos, carreiras e salários dos servidores, com proposição de ajustes desejáveis, em vista do diagnóstico realizado no item 4.2.1	a. Análise do impacto da nova estrutura de dimensionamento do quadro de servidores no plano de cargos, carreiras e salários dos servidores do Senado Federal						
		b. Recomendações de oportunidades de melhoria no Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos Servidores à luz do diagnóstico realizado, dos produtos obtidos nas etapas anteriores deste projeto e das tendências e boas práticas adotadas no mercado, analisadas sob a luz das características e						

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 982/1215
ARQUIVO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB552D004072

		particularidades do Senado Federal						
		c. Elaboração de diretrizes para a revisão do Plano de Cargos e Salários em vigor.						
	5. Formulação de instrumentos e procedimentos de avaliação, desenvolvimento e valorização dos servidores, bem como suporte à sua implantação.	a. Formulação de instrumentos e procedimentos de avaliação dos servidores						
		b. Formulação de instrumentos e procedimentos para o desenvolvimento dos servidores.						
		c. Formulação de instrumentos e procedimentos para valorização dos servidores						
		d. Suporte à implantação dos procedimentos e instrumentos elaborados neste tópico						
III	**1. Proposta metodológica de sistema de monitoramento e avaliação da Gestão Institucional do Senado**	a. Definição dos indicadores estratégicos para o monitoramento e avaliação da gestão institucional do Senado Federal; e						
		b. Proposta metodológica para a implantação do sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional do Senado Federal						
	2. Levantamento, análise e processamento das informações para o monitoramento dos Indicadores estratégicos da gestão institucional do Senado Federal.	a. Desenho das cadeias de informação para monitoramento dos indicadores estratégicos;						
		b. Identificação e avaliação dos sistemas de informação e bases dedados existentes no Senado Federal, e						
		c. Proposta para a melhoria dos sistemas de informação do monitoramento dos indicadores estratégicos da gestão institucional visando a melhoria do processo de tomada de decisões.						
	3. Proposta de implantação de uma Sala de Situações da Gestão Institucional do Senado Federal	a. Definição das funções e estrutura organizativa da Sala de Situações;						
		b. Desenho dos componentes da Sala de Situações: sala de monitoramento, processamento e decisões estratégicas da gestão institucional; e						
		c. Plano de implantação da Sala de Situações.						

PARAGRAFO TERCEIRO - Todas as atividades previstas e descritas no "cronograma de execução" corresponderão a "produtos entregáveis" que deverão ser apresentados pela CONTRATADA no formato de documento contendo as informações e comprovações necessárias para a definição clara de sua respectiva entrega, que será analisada e validada pelo gestor técnico da CONTRATANTE.

PARAGRAFO QUARTO - Os "produtos entregáveis" serão sistematizados em dois modelos de relatórios:

I- Relatórios Mensais de Acompanhamento de Atividades e de Entrega de Produtos, contendo: relato sintético das atividades realizadas mês a mês; e os produtos entregues de acordo com os prazos estipulados no Plano de Trabalho;

II- Relatório Final do Projeto, contendo: compilação e consolidação de todos os produtos entregues.

189
Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 983/1215
ARQUIVO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB552D004072

PARÁGRAFO QUINTO - O Termo Circunstanciado de Aceite será emitido até o 5° dia útil subsequente à apresentação dos respectivos Relatórios Mensais de Acompanhamento, após verificação da sua conformidade.

PARAGRAFO SEXTO - A conformidade e o seu respectivo pagamento estarão condicionados à comprovação da efetiva entrega e suficiência dos "produtos" e não apenas do relatório de esforço "homem/hora".

PARAGRAFO SÉTIMO - Os prazos contratuais pactuados no presente instrumento estarão automaticamente prorrogados, seja a que título for, caso se verifique paralisação parcial ou total dos trabalhos do corpo técnico da CONTRATANTE envolvido diretamente na execução das variadas etapas ajustadas, retomando o "cronograma de execução" ordinário assim que cessar eventual paralisação.

Equipe de Consultores

Classificação	Nome
COORDENADORES GERAIS	– MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA JUNIOR – JOEL DE SOUZA DUTRA
COORDENADOR EXECUTIVO	– ARISTOGITON LUIZ LUDOVICE MOURA
COORDENADORES TÉCNICOS	– ADRIANO LUDOVICE CAVALCANTE FEITOSA MOURA – GLORIA PATRICIA RAMIREZ GALVIS – DIEGO BONALDO COELHO – JOSÉ ANTÔNIO MONTEIRO HIPÓLITO – NEY NAKAZATO MIYAHIRA
CONSULTORES SENIORES	– RICARDO LUIZ CAMARGO – ROBERTO ALONSO RIBEIRO – LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO – JOSÉ VERISSIMO ROMÃO NETTO – NATHALIE PERRET – JOÃO VALSECCHI RIBEIRO DE SOUZA – EMMANUEL SILVA NUNES DE OLIVEIRA – MARCELO FERREIRA GUIMARÃES – MARCOS QUAIATO PEREZ – CESAR RAMOS CAMINHA

ARQUIVO ASSINADO DIGITALMENTE. CÓDIGO DE VERIFICAÇÃO: B2AB552D004072

O documento foi assinado por:

RODRIGO GALHA	**20/10/2021 11:33:52**	
ALEXANDRE MATTOS DE FREITAS	**20/10/2021 12:55:18**	
MARCIO TANCREDI	**20/10/2021 14:27:24**	

A assinatura digital deste documento é Válida e Confiável.

Para obter mais informações sobre o certificado usado para assinar digitalmente o documento clique em Detalhes.

Strategia
Consultores

ATESTADO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Declaro, para os devidos fins que a economista **GLORIA PATRICIA RAMÍREZ GALVIS**, identificada com o RNM nº V387866U e inscrita no CPF sob o nº 237.079.038-50, atuou como consultora sênior e capacitadora desta Empresa no período de março de 1998 a março de 2012, desempenhando atividades relacionadas à Modernização de Gabinetes de Alta Direção, Planejamento Estratégico Situacional, Reforma Organizacional, Formulação de Planos de Ação e Projetos, Sistemas de Monitoramento e Avaliação da Gestão, bem como a elaboração de Balanços Globais de Gestão.

Tais atividades foram realizadas no ambito de projetos de consultoria e capacitação desenvolvidos para instituições públicas e privadas, no Brasil e no Panamá, sob responsabilidade desta CONTRATANTE:

- Prefeitura Municipal de Guarujá, SP
- Ministério das Obras Públicas do Panamá, Cidade do Panamá
- Prefeitura Municipal de Ananindeua, Estado do Pará
- Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária de Brasil-INCRA
- Prefeitura Municipal de Parauapebas
- Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis-IBAMA
- Departamento de Trânsito do Estado do Pará
- Universidade Federal do Pará
- Diretoria Executiva do Instituto do Coração do Brasilia – INCOR
- Secretaria Especial de Proteção Social do Governo do Estado do Pará
- Universidade do Trabalho (UNITRA) do Estado do Pará
- Secretaria Executiva do Trabalho e Promoção Social do Governo do Estado do Pará

Os serviços executados pela referida consultora foram realizados com idoneidade e qualidade.

Para constância se firma em Natal-RN, Brasil, 24 de março de 2014.

Atentamente,

Aristogiton Moura
Diretor Presidente da Strateiga Consultores
Representante da Fundação Altadir

Colégio Notarial do Brasil Seção São Paulo ANOREG SP
117887
AUTENTICAÇÃO
AU0196AI0481480
Autentico a presente cópia reprográfica à qual confere com o original. Dou fé.
05 MAI 2025
MONIQUE ANDRADE DOS SANTOS
Escrevente Autorizada
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE
CUSTAS / EMOLUMENTOS R$ 5,09

Strategia Consultores LTDA.
Condomínio Empresarial Torre Miguel Seabra Fagundes
Rua Paulo Barros de Goes, 1840 - Salas 703/704 - Lagoa Nova, Natal/RN
CEP 59064-460 - Tel/Fax 84 3231-2332 84 3231-2332
strategiaconsultores@strategiaconsultores.com.br

PLANGOV

ANEXO 3

Atestados, Declarações e Demais Documentos de Comprovação da Qualificação Profissional do Coordenador Administrativo do Projeto DENIS WILLIAM DOS SANTOS TROPIANO

Colégio Notarial do Brasil Seção São Paulo
112904
AUTENTICAÇÃO
AU0597AE05347G9
TABELIÃO DE NOTAS E DE PROT. LETRAS E TIT. M. CRUZES - SP
MARIA NATALINA M. C. WATANABE
JOSÉ BONIFÁCIO Nº 415 - CENTRO
— AUTENTICAÇÃO —
APRESENTE CÓPIA REPROGRÁFICA A QUAL CONFERE COM O ORIGINAL DO QUE DOU FÉ
28 ABR. 2025
MATHEUS FERREIRA CURY - Preposto escrevente
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE BRAZ CUBAS

O Professor Maurício Chermann, Reitor da Universidade Braz Cubas, no uso das atribuições legais conforme o Regimento Geral e tendo em vista a colação de grau do Curso de Administração, em 16 de julho de 2012,
confere o título de Bacharel a

Denis William dos Santos Tropiano

brasileiro, natural do Estado de São Paulo, nascido a 15 de dezembro de 1984
R.G. nº 34.109.656-8 - SP
e outorga-lhe o presente Diploma, a fim de que possa gozar de todos os direitos e prerrogativas legais.

Mogi das Cruzes, 16 de julho de 2012

Reitor

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL ORDEM E PROGRESSO

Diplomado

Diretora

696300023515

Prof. Maurício Chermann
Reitor

Profª Drª Niube Ruggero
Diretora de Ensino e Extensão

Universidade Braz Cubas
Reconhecida pela Portaria Ministerial
nº 1012 de 17/12/1985 - publicado no
D.O.U. de 18/12/1985

Curso de Administração

Reconhecido pelo Decreto nº 69.971
de 19/01/72 e D.O.U. de 20/01/72

Resolução CNE/CES nº 4 de 13/07/2005
e D.O.U. de 19/07/2005

UNIVERSIDADE BRAZ CUBAS
Registro de Diplomas

Diploma Registrado sob o número: *54955-8*
Processo número: *13.12799.03-1*,
nos termos do Artigo 48 da Lei 9394/96.

Mogi das Cruzes, 05 de março de 2013

NIVALDO LUIZ DOS SANTOS
Encarregado de Registro

De Acordo:

PROFª. Drª. NIUBE RUGGERO
Diretora de Ensino e Extensão

Nº 2983 L Adm-J6 Fls. 35

2.º TAB. DE NOTAS E PROT. LETRAS E TÍT. M. CRUZES - SP
TABELIÃ: MARIA NATÁLIA V. M. C. WATANABE
RUA JOSÉ BONIFÁCIO N.º 418 - CENTRO
— AUTENTICAÇÃO —
AUTENTICO A PRESENTE CÓPIA REPROGRÁFICA, A QUAL CONFERE COM O ORIGINAL, DO QUE DOU FÉ
28 ABR. 2025
MATHEUS FERREIRA CURY - Preposto-escrevente
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

Colégio Notarial do Brasil
112904
AUTENTICAÇÃO
AU0597AE0534770

PLANGOV

OFICIAL DE REGISTRO CIVIL PESSOAS NAT. E INTERD.
E TUTE SEDE - MOGI DAS CRUZES - SP
11527 Bruno Ardo A. Silva - Oficial Interino
AUTENTICAÇÃO AV. OLEGÁRIO PAIVA, 186
AUTENTICAÇÃO -
AU0602AB0420622 Valor p/ Autenticação R$
DAS CRUZES 28 ABR. 2025
AUTENTICO A PRESENTE CÓPIA REPROGRÁFICA A QUE CONFERE COM O ORIGINAL DO QUE DOU FÉ.
RENATA NOGUEIRA KAWABATA
ISABELA BENFICA TROISI
KEVINN VICTORINO DE SOUZA BORGES } Escreventes
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ASSESSORIA

CONTRATANTE: PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA., com sede na Rua Paraná, nº 195, Sala 7, Jardim Paulista, Suzano, SP, CEP 08675-190, inscrita no C.N.P.J. sob o nº 16.667.675/0001-29, devidamente representada neste ato por **KARIN CRISTINA MAGALHÃES DA SILVA SOUSA,** Brasileira, Casada, Empresária, Carteira de Identidade nº 22.038.496-4, C.P.F. nº 323.783.368-10, residente e domiciliada à Av Expedicionário José Barca, n° 283, Q14, L9, VLII, Fazenda Rodeio, Mogi das Cruzes, SP, CEP 08775-600.

CONTRATADO: DENIS WILLIAM DOS SANTOS TROPIANO, brasileiro, casado, Administrador de Empresas, portador da cédula de identidade RG nº 34.109.656-8, inscrito no CPF/MF sob nº 322.311.608-70, residente e domiciliado na Avenida Vereador Dante Jordão Stoppa, n° 404, Bloco 27, Apto 04, Cezar de Souza, Mogi das Cruzes, SP, CEP 08820-390.

As partes acima identificadas têm, entre si, justo e acertado o presente Contrato de Prestação de Serviço Autônomo, que se regerá pelas cláusulas seguintes e pelas condições que reciprocamente estipulam, outorgam e aceitam, a saber:

DO OBJETO DO CONTRATO

Cláusula 1ª. O presente contrato tem como OBJETO, a prestação pelo **CONTRATADO** de serviços autônomos, ao **CONTRATANTE**, conforme segue: Consultoria/assessoria na área administrativa compreendendo; Administração e Seleção de Pessoal / Recursos Humanos; Organização e Métodos; Orçamento; Administração Financeira; capacitação e treinamento junto aos servidores e colaboradores na sede ou remotamente e locais onde a contratante exerce suas atividades.

DAS OBRIGAÇÕES DO CONTRATADO

Cláusula 2ª. O **CONTRATADO** se obriga a acompanhar todos os atos relacionados com o serviço descrito na Cláusula 1ª, executando as tarefas necessárias para solução de problemas, de forma preventiva ou paliativa, nos moldes dos parágrafos seguintes.

Parágrafo único. O **CONTRATADO** se obriga a utilizar técnicas condizentes com o serviço a ser prestado, utilizando-se de todos os esforços para a sua consecução.

Cláusula 3ª. O **CONTRATADO** utilizará de todo o seu conhecimento técnico para a realização de pesquisa e desenvolvimento na área, bem como para a solução e prevenção de eventuais problemas na administração das atividades.

PLANGOV

Colégio Notarial do Brasil Seção São Paulo
115527
AUTENTICAÇÃO
AU0602AB082[illegible]
OFICIAL DE REGISTRO CIVIL PESSOAS NAT. E INTERD. E TABELIÃS SEDE - MOGI DAS CRUZES - SP
Bruno Eduardo A. Silva - Oficial Interino
RUA OLEGÁRIO PAIVA, 186
- AUTENTICAÇÃO -
MOGI DAS CRUZES
28 ABR. 2025
Valor p/ Autenticação R$
AUTENTICO A PRESENTE CÓPIA REPROGRÁFICA A QUE CONFERE COM O ORIGINAL DO QUE DOU FÉ.
RENATA NOGUEIRA KAWABATA
ISABELA BENFICA TROISI
KEVINN VICTORINO DE SOUZA BORGES
Escreventes
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

Cláusula 4ª. O **CONTRATADO** se obriga a efetuar viagens por todo o território nacional para realização dos atos que se fizerem necessários, sendo reembolsadas pela **CONTRATANTE** somente as despesas realizadas fora do domicilio do prestador.

Cláusula 5ª. O **CONTRATADO** se obriga ainda ao fornecimento de relatório, constando os resultados e técnicas apresentados semanalmente durante todo o período contratual.

Cláusula 6ª. O **CONTRATADO** deverá manter sigilo de todos os documentos e informações que estiver em seu poder, por se tratar de Órgãos Públicos.

Cláusula 7ª. O **CONTRATADO** não poderá fazer captação de clientela durante o período do contrato e nem após o seu término por um período de 12 (doze) meses.

Cláusula 8ª. O **CONTRATADO** não terá subordinação hirerárquica na execução do presente instrumento, sendo de sua total responsabilidade a qualidade e execução dos serviços realizados nos locais onde a **CONTRATANTE** exerce suas atividades.

Cláusula 9ª. O **CONTRATADO** não estará subordinado ao cumprimento de jornada de trabalho em horário pré fixado, ficando portanto a seu critério o tempo necessário para execução dos serviços.

DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE

Cláusula 10ª. A **CONTRATANTE** se obriga a apresentar ao **CONTRATADO** todos os documentos necessários ao bom e fiel cumprimento do presente contrato, inclusive quanto aos dados técnicos, especificações e instruções necessárias à prestação dos serviços contratados.

Cláusula 11ª. A **CONTRATANTE** se obriga a efetuar os pagamentos devidos ao **CONTRATADO**, nos prazos e condições estabelecidos neste contrato.

Cláusula 12ª. A **CONTRATANTE** reembolsará ao **CONTRATADO** as despesas de viagens e estadias, por ele incorridas, desde que previamente autorizadas, para a realização dos serviços ora contratados, conforme cláusula nº 4. Para tanto, deverá o **CONTRATADO** entregar à **CONTRATANTE** as correspondentes Notas Fiscais/Recibos para que possa providenciar os respectivos reembolsos.

Cláusula 13ª. A **CONTRATANTE** se obriga a apresentar ao **CONTRATADO** todos os documentos necessários ao bom e fiel cumprimento do presente contrato, quando solicitado.

Cláusula 14ª. A **CONTRATANTE** se obriga a receber o relatório semanalmente, efetuando o recibo na 2ª via, a qual permanecerá arquivada com a **CONTRATANTE.**

Colégio Notarial do Brasil SP
AUTENTICADO DIGITALMENTE
AU0602AB0820524 - AUTENTICAÇÃO -
OFICIAL DE REGISTRO CIVIL PESSOAS NAT. E INTERD.
115527 TUTELAS SUCESSÕES - MOGI DAS CRUZES - SP
Bruno Eduardo A. Silva - Oficial Interino
RUA LEGÁRIO PAIVA, 186
MOGI DAS CRUZES
28 ABR. 2025
Valor p/ Autenticação R$
AUTENTICO A PRESENTE CÓPIA REPROGRÁFICA A QUE CONFERE COM O ORIGINAL DO QUE DOU FÉ
RENATA NOGUEIRA KAWABATA
ISABELA BENFICA TROISI
KEVINN VICTORINO DE SOUZA BORGES
Escreventes
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

DA REMUNERAÇÃO

Cláusula 15ª. Pela prestação dos serviços acertados, a **CONTRATANTE** pagará ao **CONTRATADO** a quantia **mensal** de R$ 2.500,00 (Dois mil e quinhentos reais), pago em todo 5º dia útil, assim como as despesas realizadas com viagens, conforme Cláusula 4ª.

Cláusula 16ª. Correrão por conta exclusiva do **CONTRATADO** todos os impostos, taxas e contribuições incidentes sobre a remuneração de que trata esta cláusula, os quais serão descontados e pagos na forma da legislação vigente.

DA INEXISTÊNCIA DE VINCULO TRABALHISTA

Cláusula 17ª. A celebração deste contrato não implica e nem implicará na existência de qualquer vínculo empregatício entre as partes contratantes, dadas a natureza e eventualidade dos serviços ora contratados, bem como a inexistência de subordinação hierárquica e de horário de trabalho, entre as partes.

DO PRAZO CONTRATUAL

Cláusula 18ª. A duração deste contrato é por prazo indeterminado, todavia, havendo interesse na rescisão contratual, a parte interessada deverá notificar a outra por escrito com antecedência de 30 (trinta) dias.

DA RESCISÃO

Cláusula 19ª. O presente contrato poderá ser rescindido, desde que estabelecida a antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias, caso uma das partes não cumpra o estabelecido em qualquer das cláusulas deste instrumento.

DA NOVAÇÃO

Cláusula 20ª. Qualquer tolerância ou concessão de uma parte à outra relativamente ao disposto neste contrato, não importará em novação ou alteração tácita ou expressa e nem as impedirá de, a qualquer tempo, exigirem o cumprimento do quanto ajustado neste instrumento.

CONDIÇÕES GERAIS

PLANGOV

Cláusula 21ª. O presente contrato passa a valer a partir da assinatura pelas partes.

DO FORO

Cláusula 22ª. Para dirimir quaisquer controvérsias oriundas do **CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO AUTÔNOMO**, as partes elegem o Foro da Comarca de Mogi das Cruzes;

Por estarem assim justos e contratados, firmam o presente instrumento, em duas vias de igual teor, juntamente com 2 (duas) testemunhas.

Mogi das Cruzes, 26 de janeiro de 2018

PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA.
CNPJ nº 16.667.675/0001-29

DENIS WILLIAM DOS SANTOS TROPIANO
CPF/MF sob nº 322.311.608-70

Colégio Notarial do Brasil Seção São Paulo
115527 AUTENTICAÇÃO
AU0602AB0820525
OFICIAL DE R... E INTERD. ... MOGI DAS CRUZES - SP ... A. Silva - Oficial Interino ... OLEGÁRIO PAIVA, 186
AUTENTICAÇÃO - MOGI DAS CRUZES
28 ABR. 2025
Valor p/ Autenticação R$
AUTENTICO A PRESENTE CÓPIA REPROGRÁFICA A QUE CONFERE COM O ORIGINAL DO QUE DOU FÉ.
RENATA NOGUEIRA KAWABATA
ISABELA BENFICA TROISI
KEVINN VICTORINO DE SOUZA BORGES
Escreventes
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE

TESTEMUNHAS:

1) _____
VICENTE AMATO FILHO
CPF 801 334 958 68

2) Pedro Enrique C Sousa
CPF: 337.913.938-02

_____

198

ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA

A **PREFEITURA MUNICIPAL DE ILHABELA**, Estado de São Paulo, inscrita no CNPJ sob número 46.482.865/0001-32, situada na Rua Prefeito Mariano Procópio de Araújo Carvalho, 86 – Perequê – CEP 11630-000, **ATESTA** para os devidos fins que a empresa **PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA.**, inscrita no CNPJ sob nº: 16.667.675/0001-29, com sede à Rua Paraná n° 195, sala 7, Jardim Paulista, Suzano , Estado de São Paulo ,CEP 08675-190 **PRESTOU** os **SERVIÇOS TÉCNICOS E ESPECIALIZADOS DE ASSESSORIA E CONSULTORIA NAS ÁREAS DE MODERNIZAÇÃO ORGANIZATIVA, DIREÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO POR RESULTADOS, CAPTAÇÃO DE RECURSOS E DE ESTRUTURAÇÃO E AVALIAÇÃO EM CONTROLADORIA PUBLICA.**, conforme Contrato 133/2017 de 18 de agosto de 2017, oriundo do processo nº 4.342-4/2017 Concorrência Publica 001/2017, de acordo com as minucias e quantitativos a saber:

ATIVIDADES EXECUTADAS

1. Assessoria para o melhoramento organizativo das Secretarias Municipais em conformidade com as diretrizes gerais da modernização da organizativa da Administração Municipal.

1.1 Conformação de uma Equipe de Modernização Organizativa conformada por representantes das respectivas Secretarias Municipais.

1.2 Definição e análise dos processos organizativos da Secretarias Municipais a partir estrutura organizativa vigente.

1.3 Formulação dos regimentos internos das Secretarias Municipais a partir dos processos organizativos definidos no ponto anterior.

1.4 Realização de atividades de acompanhamento e suporte para a regulamentação dos regimentos internos das Respectivas Secretarias.

Quantidade de horas trabalhadas: 670h/t (horas/técnicas)

2. Assessoria e treinamento na implantação, estruturação e avaliação em controladoria pública para o atendimento da legislação federal, como também ao Comunicado SDG nº 32/2012 do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

2.1 Treinamento da equipe da controladoria em técnicas, conceitos e procedimentos de atuação no controle público.

2.2 Desenho de proposta de regulamentação interna das competências legais da Controladoria Geral do Município.

2.3 Diagnóstico dos principais pontos críticos da gestão no âmbito do controle.

2.4 Definição das metodologias para a formulação de relatórios, instruções normativas, manuais e outros papéis de trabalho de controle público.

Quantidade de horas trabalhadas: 550h/t (horas/técnicas)

3. Assessoria e treinamento para a modernização dos sistemas de suporte do Gabinete do Prefeito Municipal nos processos de tomada de decisões estratégicas de governo e avaliação da gestão institucional por resultados no cumprimento das metas e objetivos previstos no Plano de Governo.

3.1 Treinamento dirigido aos dirigentes e funcionários do Gabinete do Prefeito em elementos conceituais e metodológicos de direção e gestão estratégica.

3.2 Levantamento e análise dos processos e sistemas atuais de suporte à tomada de decisões no Gabinete do Prefeito Municipal.

199

Adm. Denis William S. Tropiano
CRA/SP nº 141.229
CPF nº 323.311.608-70

3.3 Assessoria e acompanhamento para a modernização dos processos e sistemas de suporte à tomada de decisões no Gabinete do Prefeito Municipal.
Quantidade de horas trabalhadas: 550h/t (horas/técnicas)

4. Assessoria e treinamento na definição e implantação de um processo de planejamento estratégico de longo prazo de Ilhabela que permita avaliar e redefinir o modelo de desenvolvimento de acordo com as oportunidades e ameaças que enfrenta o município nos âmbitos sociais, econômicos, urbanos e ambientais.

4.1 Criação de uma Equipe de Planejamento Estratégico e treinamento em princípios conceituais e metodológicos de planejamento prospectivo de longo prazo do desenvolvimento municipal.

4.2 Identificação, levantamento e analise dos principais indicadores estratégicos sobre a evolução do desenvolvimento do município de Ilhabela no longo prazo.

4.3 Exploração e análise de. cenários. prospectivos de longo prazo sobre o desenvolvimento do município de Ilhabela.

4.4 Formulação de uma visão estratégica de longo prazo sobre o desenvolvimento sustentável de Ilhabela.

4.5 Definição de diretrizes estratégicas para o desenvolvimento do Munícipio de Ilhabela no longo prazo.
Quantidade de horas trabalhadas: 1.000h/t (horas/técnicas)

5. Assessoria e treinamento na formulação do Plano de Governo e do PPA de acordo com os compromissos assumidos no Programa de Governo da Atual Administração Municipal.

5.1 Treinamento dirigido ao Equipe de Planejamento Estratégico em princípios e ferramentas conceituais e metodológicas para a implantação do Sistema de Planejamento Estratégico e a formulação do Plano de Governo e do PPA 2018-2021.

5.2 Definição dos eixos e objetivos estratégicos do Plano de Governo a partir das diretrizes do Programa de Governo e das diretrizes do Planejamento Prospectivo.

5.3 Definição e Formulação dos programas que conformarão o Plano de Governo e do PPA 2018-2021.
Quantidade de horas trabalhadas: 1.100h/t (horas/técnicas)

6. Assessoria e suporte para definição e implantação do sistema de captação de recursos de programas e projetos estratégicos do Plano de Governo.

6.1 Estruturação e treinamento de uma Equipe de Captação de Recursos.

6.2 Análise e levantamento da situação atual da área de convênios e captação de recursos da Prefeitura Municipal e Ilhabela.

6.3 Identificação e definição dos programas e projetos estratégicos do Plano de Governo que serão incluídos no sistema de captação de recursos.

6.4 Formulação de uma estratégia de captação de recursos que permita a viabilização dos programas e projetos definidos como prioritários.

6.5 Apoio técnico e orientação na estruturação da área de convênios, especialmente quanto ao gerenciamento, acompanhamento e prestação de contas.
Quantidade de horas trabalhadas: 350h/t (horas/técnicas)

7. Assessoria e treinamento na formulação de um sistema de monitoramento e avaliação do Plano de Governo que permita sua atualização e adequação permanente e a definição de responsabilidades pelo descumprimento dos objetivos e metas propostas.

7.1 Estruturação e treinamento de uma Equipe de Monitoramento e Avaliação do Plano de Governo.

Adm. Denis William S. Tropiano
CRA/SP nº 141.229
CPF: nº 322.311.608-70

7.2 Definição das diretrizes metodológicas e regras de operação do Sistema de Monitoramento e Avaliação do Plano de Governo.

7.3 Definição dos indicadores para o monitoramento e avaliação do Plano de Governo.

7.4 Implantação de um Sistema de Prestação e Cobrança de Contas por Resultados do Plano de Governo.

Quantidade de horas trabalhadas: 700h/t (horas/técnicas)

TOTAL DE HORAS TÉCNICAS TRABALHADAS 4.920h/t (inclui o total de horas da Equipe Técnico com trabalho presencial e não presencial).

DO PRAZO DA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

Os serviços foram realizados no período de:

- 18/08/2017 a 18/08/2018 (Conforme Contrato)
- 25/08/2017 à 18/08/2018 (Conforme 1° Termo de Aditamento)
- 18/08/2018 à 18/08/2019 (Conforme 2° Termo de Aditamento)
- 18/08/2019 à 17/08/2020 (Conforme 3° Termo de Aditamento)
- 18/08/2020 à 17/08/2021 (Conforme 4° Termo de Aditamento)

DA RESPONSABILIDADE TÉCNICA:

Área Jurídica:
João Bosco Camargo de Sousa- OAB/SP n° 143.191
Área Contábil:
Paulo Aparecido de Assis- CRC 249939/O-9
Área Administrativa:
Denis William dos Santos Tropiano- CRA n° 141.229

ATESTAMOS que a referida prestação de serviços acima descritos **foi executada satisfatoriamente** em conformidade com as normas aplicáveis, não existindo em nossos registros, até a presente data, fatos que desabonem sua conduta e responsabilidade com as obrigações assumidas.

Ilhabela, 12 de agosto de 2022

Fernando Crésio da Silva
Secretário Adjunto de Gestão Financeira

Adm. Denis William S. Tropiano
CRA/SP nº 141.229
CPF: nº 322.311.608-70

201

Documento assinado eletronicamente por **MARCELO SILVA LUZ, FISCALIZAÇÃO PF, IP de acesso 189.20.14.206,**

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO
A SERVIÇO DA ADMINISTRAÇÃO

CERTIDÃO DE REGISTRO DE ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA

Nº: 000334/2025

Certificamos que o(s) atestado(s) em **3** folha(s), fornecido(s) em **12 de agosto de 2022,** pelo(a) **PREFEITURA MUNICIPAL DA ESTÂNCIA BALNEÁRIA DE ILHABELA/SP**, à empresa **PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA, CRA/SP nº 023157**, encontra(m)-se registrado(s) neste Conselho por meio do **RCA nº 4357/2022, de 25 de agosto de 2022**, cujas atividades profissionais citadas no **Contrato nº 133/2017**, estão elencadas nas alíneas "a" e "b" do artigo 2º da Lei nº 4.769/65. **Resguardamo-nos de qualquer ato ou fato que venha a ser apurado que comprove a falsidade do(s) referido(s) atestado(s)**. Esta certidão tem sua **autenticidade comprovada pelo código de autenticidade e QR code**. E para que produza os efeitos legais, vai a presente certidão assinada eletronicamente por mim, **Adm. FRANCISCO OSVALDO DE CARVALHO, CRA-SP nº 141361**, Fiscal nesta Autarquia.

Responsáveis Técnicos:

- 141229 - DENIS WILLIAM DOS SANTOS TROPIANO

Desde: 06/08/2019

Emissão: **SÃO PAULO, 25 de abril de 2025.**
Validade até: **25/10/2025**

Confirme a autenticidade e a regularidade deste documento na página www.crasp.gov.br/crasp/validacao, mediante número de controle a seguir:

CONTROLE:

ab13fa79-c6e9-4d2a-b9f1-55b77be2bd91

Rua Estados Unidos, 865/889 – Jd. América – CEP: 01427-001 – São Paulo
Fone: (11) 3087-3200 Fax: (11) 3087-3256 – www.crasp.gov.br

SIS DOC NET ASSINATURA ELETRÔNICA
Documento assinado eletronicamente por **FRANCISCO OSVALDO DE CARVALHO (Siscont), FISCALIZAÇÃO-RJ, IP de acesso 205.164.176.83,** em 25/04/2025, às 11:22:04, conforme horário oficial de Brasília. Com fundamento na Lei nº 14.063, de 23 de setembro de 2020.

ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA

A **PREFEITURA MUNICIPAL DE ILHABELA**, Estado de São Paulo, inscrita no CNPJ sob número 46.482.865/0001-32, situada na Rua Prefeito Mariano Procópio de Araújo Carvalho, 86 – Perequê – CEP 11630-000, **ATESTA** para os devidos fins que a empresa **PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA.**, inscrita no CNPJ sob nº: 16.667.675/0001-29, com sede à Rua Dom Antônio Candido de Alvarenga, n° 179, Conj 13, Centro, Mogi das Cruzes , Estado de São Paulo ,CEP 08780-070, através do **CONSÓRCIO ILHABELA GESTÃO E DESENVOLVIMENTO**, com sede na Rua Dom Antônio Candido de Alvarenga, nº 179 – Conj. 22/23, Centro, Mogi das Cruzes/SP, CEP 08.780-070, com inscrição no CNPJ sob o nº 48.842.059/0001-53 **PRESTOU** os **SERVIÇOS PROFISSIONAIS, POR MEIO DE EQUIPE TÉCNICA INTERDISCIPLINAR ESPECIALIZADA NO APOIO, ORIENTAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES, PARA A ESTRUTURAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE PROCESSO DE MELHORIA DOS SISTEMAS DE BUSCA, OBTENÇÃO, APLICAÇÃO GERENCIAMENTO E PRESTAÇÃO DE CONTAS DE RECURSOS ECONÔMICOS, FINANCEIROS, TÉCNICOS E TECNOLÓGICOS, VISANDO MELHORAR A QUALIDADE DE GESTÃO E DAR SUPORTE AO DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO, NO CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS E METAS DEFINIDOS NO PLANO DE GOVERNO EM CONSONÂNCIA COM AS PEÇAS DE PLANEJAMENTO (PPA/LDO/LOA).**, conforme Contrato 338/2022 de 16 de dezembro de 2022, oriundo do processo nº 8.867/2022, Tomada de Preços nº 014/2022, de acordo com as minucias e quantitativos a saber:

ATIVIDADES EXECUTADAS

1. Consultoria na elaboração, implementação, monitoramento e avaliação de um sistema de gestão da estratégia organizacional, de acordo com os fundamentos do Método Balanced Scorecard (BSC), respectiva integração com as Peças de Planejamento (PPA / LDO / LOA) e orientações dos órgãos de controle, atrelados ao Plano de Governo, bem como o apoio na instrução de respostas às notificações, alertas e defesas, inclusive às de contas anuais.
Quantidade de horas trabalhadas: 720h/t (horas/técnicas) anuais

2. Atendimento Técnico Presencial nas áreas indicadas para implementação do planejamento estratégico e das rotinas administrativas;
Quantidade de horas trabalhadas: 330h/t (horas/técnicas) anuais

3.Capacitação por meio de Cursos, Oficinas, Workshops e/ou Sessões de Coaching, em eventos com carga horária entre 08 e 16 horas cada (até o limite de 150 horas/anuais), com no mínimo 25 (vinte e cinco) servidores das seguintes áreas: Financeira, incluindo Orçamento Público e Contabilidade Pública; de Administração Pública, incluindo Pessoal e Recursos Humanos, Organização Administrativa, Compras Governamentais, Licitações e Contratos Administrativos; e Controle na Administração Pública, compreendendo Bens Patrimoniais; Almoxarifado e Controle de Estoques; bem como de Transparência dos Atos do Executivo, Controle Interno, Ouvidoria, Prestação de Contas, Terceiro Setor e Convênios, e ainda áreas específicas como: Saúde, Educação, Meio Ambiente, Obras e Serviços Públicos
Quantidade de horas trabalhadas: 150h/t (horas/técnicas) anuais

TOTAL DE HORAS TÉCNICAS TRABALHADAS 1.200h/t anuais

METODOLOGIA
Atuação presencial tanto na sede da Prefeitura Municipal, como na sede da empresa, por meio de desenvolvimento de atividades de consultoria, atendimento técnico presencial e de capacitação de acordo com o formato escolhido pela Administração (Ex.: Cursos, Oficinas, Workshops ou Sessões de Coaching)

DO PRAZO DA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS
Os serviços foram realizados no período de:

- 02/01/2023 a 02/01/2024 (Conforme Contrato)
- 02/01/2024 à 02/01/2025 (Conforme 1° Termo de Aditamento)

DA RESPONSABILIDADE TÉCNICA:

Área Administrativa:
Denis William dos Santos Tropiano- CRA n° 141.229
Área Jurídica:
João Bosco Camargo de Sousa- OAB/SP n° 143.191
Área Contábil:
Paulo Aparecido de Assis- CRC 249939/O-9
Mauro Rodrigues- CRC 1SP227525/O-5
Área Econômica:
Valdir Ricardo Vital- CORECON n°1SP231025/O-4
Diretor Técnico
Luis Carlos Burbano Zambrano
Economista
Consultora em Planejamento e Direção Pública
Glória Patricia Ramírez Galvis
Economista
Consultor Pleno
David Alejandro Burbano Ramirez
Cientista político

ATESTAMOS que a referida prestação de serviços acima descritos **foi executada satisfatoriamente** em conformidade com as normas aplicáveis, não existindo em nossos registros, até a presente data, fatos que desabonem sua conduta e responsabilidade com as obrigações assumidas.

Ilhabela, 15 de abril de 2025

gov.br Documento assinado digitalmente
FERNANDO CRESIO DA SILVA
Data: 16/04/2025 11:07:09-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Fernando Crésio da Silva
Secretário Municipal de Finanças

204

- Departamento de Trânsito do Estado do Pará - Universidade Federal do Pará - Diretoria Executiva do Instituto do Coração do Brasília – INCOR - Secretaria Especial de Proteção Social do Governo do Pará - Universidade do Trabalho (UNITRA) do Estado do Pará - Secretaria Executiva do Trabalho e Promoção Social do Governo do Estado do Pará				
Total				**21 anos e 1 mês**

6.3 Experiência do Coordenador Administrativo do Projeto

6.3.1 Dados Pessoais

a) **Cargo dentro da Equipe Técnica de Trabalho:** Coordenador Administrativo do Projeto

b) Nome: DENIS WILLIAM DOS SANTOS TROPIANO

c) Identificação:

RG.: 34.109.656-8

CPF: 322.311.608-70

d) Formação Acadêmica Formal:

UNIVERSIDADE BRAZ CUBAS - Graduação-

Curso: Administração de Empresa

CRA Nº 141229

Conclusão: julho/2012

Registro PRINCIPAL-CRA/SP: 141229

Data do Registro: 05/07/2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS - Pós Graduação-

Curso: Gestão Financeira

Carga horária: 432 horas-aula

Conclusão: outubro/2021

6.3.2 Experiência Profissional Geral

Administrador de Empresas, portador da cédula de identidade nº 34.109.656-8, inscrito no CPF/MF sob o nº 322.311.608-70, prestador de serviços da Empresa **PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA**, CNPJ 16.667.675/0001-29 sediada à Rua Dom Antônio Cândido de Alvarenga, nº 179, Conj. 13, Centro, Mogi das Cruzes, SP, CEP 08780-070

206

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 1001/1215

PLANGOV

PREFEITURA MUNICIPAL DE ILHABELA

(Contrato 133/2017 de 18 de agosto de 2017)

- 18/08/2017 a 18/08/2018 (Contrato 133/2017)
- 25/08/2018 à 18/08/2019 (1° Termo de Aditamento)
- 18/08/2019 à 18/08/2020 (2° Termo de Aditamento)
- 18/08/2020 à 17/08/2021 (3° Termo de Aditamento)
- 18/08/2021 à 17/08/2022 (4° Termo de Aditamento)

Atividades Executadas

- Assessoria para o melhoramento organizativo das Secretarias Municipais em conformidade com as diretrizes gerais da modernização da organizativa da Administração Municipal.
- Assessoria e treinamento na implantação, estruturação e avaliação em controladoria pública para o atendimento da legislação federal, como também ao Comunicado SDG nº 32/2012 do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.
- Assessoria e treinamento para a modernização dos sistemas de suporte do Gabinete do Prefeito Municipal nos processos de tomada de decisões estratégicas de governo e avaliação da gestão institucional por resultados no cumprimento das metas e objetivos previstos no Plano de Governo.
- Assessoria e treinamento na definição e implantação de um processo de planejamento estratégico de longo prazo de Ilhabela que permita avaliar e redefinir o modelo de desenvolvimento de acordo com as oportunidades e ameaças que enfrenta o município nos âmbitos sociais, econômicos, urbanos e ambientais.
- Assessoria e treinamento na formulação do Plano de Governo e do PPA de acordo com os compromissos assumidos no Programa de Governo da Atual Administração Municipal.
- Assessoria e suporte para definição e implantação do sistema de captação de recursos de programas e projetos estratégicos do Plano de Governo.
- Assessoria e treinamento na formulação de um sistema de monitoramento e avaliação do Plano de Governo que permita sua atualização e adequação permanente e a definição de responsabilidades pelo descumprimento dos objetivos e metas propostas.

207

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 1002/1215

PLANGOV

PREFEITURA MUNICIPAL DE ILHABELA

(Contrato 338/2022 de 16 de dezembro de 2022)

- 02/01/2023 a 02/01/2024 (Contrato 338/2022)
- 02/01/2024 à 02/01/2025 (1° Termo de Aditamento)

- Consultoria na elaboração, implementação, monitoramento e avaliação de um sistema de gestão da estratégia organizacional, de acordo com os fundamentos do Método Balanced Scorecard (BSC), respectiva integração com as Peças de Planejamento (PPA / LDO / LOA) e orientações dos órgãos de controle, atrelados ao Plano de Governo, bem como o apoio na instrução de respostas às notificações, alertas e defesas, inclusive às de contas anuais
- Atendimento Técnico Presencial nas áreas indicadas para implementação do planejamento estratégico e das rotinas administrativas
- Capacitação por meio de Cursos, Oficinas, Workshops e/ou Sessões de Coaching, em eventos com carga horária entre 08 e 16 horas cada (até o limite de 150 horas/anuais), com no mínimo 25 (vinte e cinco) servidores das seguintes áreas: Financeira, incluindo Orçamento Público e Contabilidade Pública; de Administração Pública, incluindo Pessoal e Recursos Humanos, Organização Administrativa, Compras Governamentais, Licitações e Contratos Administrativos; e Controle na Administração Pública, compreendendo Bens Patrimoniais; Almoxarifado e Controle de Estoques; bem como de Transparência dos Atos do Executivo, Controle Interno, Ouvidoria, Prestação de Contas, Terceiro Setor e Convênios, e ainda áreas específicas como: Saúde, Educação, Meio Ambiente, Obras e Serviços Públicos.

208

6.4 ANEXOS

Nos seguintes anexos são apresentadas as cópias dos documentos pessoais, certificados, atestados e declarações emitidas pelas entidades contratantes dos serviços prestados ou por empresas de assessoria e consultoria, que comprovam a qualificação profissional da equipe técnica de trabalho. Também constam cópias de contratos que atestam a prestação dos serviços, relacionadas ao objeto da presente concorrência, conforme previsto no Item 12.09 do Edital.

Proc. Administrativo 44- 11.842/2025 1004/1215

PLANGOV

ANEXO 1

Atestados, Declarações e Demais Documentos de Comprovação da Qualificação Profissional do Diretor Técnico do Projeto LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO

210

136



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
CARTEIRA DE REGISTRO NACIONAL MIGRATÓRIO

PF

SOBRENOME:
CARLOS BURBANO ZAMBRANO
NOME:
LUIS
DATA DE NASCIMENTO:
13/06/1962
FILIAÇÃO:
ENNA MIREYA ZAMBRANO ERAZO
JULIO BURBANO MARTINEZ
NACIONALIDADE:
COLÔMBIA
VALIDADE:
INDETERMINADO

RESIDENTE

RNM
V370338-M

ASSINATURA DO TITULAR



ESTE DOCUMENTO GARANTE ACESSO A SERVIÇOS PÚBLICOS, EM ESPECIAL RELATIVOS A SAÚDE, PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL, ALÉM DE PERMITIR A EMISSÃO DE CPF, CTPS E ABERTURA DE CONTA BANCÁRIA.

CPF: 735.977.241-91
CLASSIFICAÇÃO: RESIDENTE
PRAZO DE RESIDÊNCIA: Indeterminado
EMISSÃO: 11/07/2021 CGPI/DIREX/PF

AMPARO LEGAL: RN 02/17 - CNIG - PRAZO INDETERMINADO
INDETERMINADO

A VALIDADE DO DOCUMENTO PODERÁ SER CONSULTADA NO SITIO ELETRONICO OFICIAL DA POLICIA FEDERAL

I<BRAV370338M<7<<<<<<<<<<<<<<<
6206136M<<<<<<OCOL<<<<<<<<<<4
CARLOS<BURBANO<<LUIS<<<<<<<<<<

211

Ministério da Fazenda
Secretaria da Receita Federal do Brasil

Comprovante de Situação Cadastral no CPF

Nº do CPF: **735.977.241-91**

Nome: **LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO**

Data de Nascimento: **13/06/1962**

Situação Cadastral: **REGULAR**

Data da Inscrição: **31/07/2003**

Digito Verificador: **00**

Comprovante emitido às: **16:30:04** do dia **27/03/2025** (hora e data de Brasília).
Código de controle do comprovante: **2E20.2B4A.E963.2657**

Este documento não substitui o "Comprovante de Inscrição no CPF".

(Modelo aprovado pela IN/RFB nº 1.548, de 13/02/2015.)

La República de Colombia

Ministerio de Educación Nacional y en su nombre

La Universidad del Valle

Confiere el Título de

Economista

A

Luis Carlos Burbano Zambrano

Identificado con C.C. No. 98.145.099 de Linares

En testimonio de ello le expide el presente diploma y lo refrenda con el sello de la institución. En la ciudad de Cali, Valle del Cauca, a los 21 días, del mes de Marzo de 1986

El Rector

El Decano

El Secretario de la Universidad

El Secretario de Educación

Registrado al Folio 035 - 11 del Libro 56 de Diplomas, a los 5 días, del mes de Septiembre de 1989 No. 0005432

Colegio Notarial do Brasil Seção São Paulo
117887
AUTENTICAÇÃO
AU0196AI0480308
REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
17 ABR 2025
ANTONIO CRISTIANO CHARME
- Substituto -
VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE
CUSTAS / EMOLUMENTOS R$ 5,09

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

214832

Alicia Dolce

CUYA FIRMA APARECE EN EL DOCUMENTO DE DEFERENCIA LAS FUNCIONES INDICADAS

NO SE ASUME RESPONSABILIDAD DEL TEXTO

2003 APR 11 P 1:06

RELACIONES EXTERIORES

Reconhecço verdadeira a Assinatura de MONICA JEANNETTE PENA MELO

da Divisão Consular do Ministério das Relações Exteriores em Bogotá, Colômbia.

E, para constar onde convier, mandei passar o presente, que Assinei e fiz selar com o Selo desta Embaixada.

Dispensado no Brasil o reconhecimento da firma da autoridade consular de acordo com o Decreto nº 84.451 de 31 de janeiro de 1980.

Bogotá, Colômbia, 11 ABR. 2003

SELO CONSULAR 20 REAIS-OURO

JOSE ROBERTO DE ANDRADE FILHO
Secretário

"A presente legalização não implica aceitação do teor do documento"

11 ABR. 2003

C.B.G. REGISTRO CIVIL E TABELIONATO
Rua: Nuno Marques de C. Penteado, 42 F: 19 3749-7333
Vale Maria de Almeida César - Oficial / Tabeliã
Autentico a presente cópia reprográfica à qual confere com o original. Dou fé.

Colégio Bandeirantes do Brasil Unidade São Paulo

117887

AUTENTICAÇÃO

AU0196AI0480309

17 ABR 2025

ANTONIO CRISTIANO CHARME
- Substituto -

VÁLIDO SOMENTE COM O SELO DE AUTENTICIDADE
CUSTAS / EMOLUMENTOS R$ 5,09

LUIS GAZAL - TRADUTOR JURAMENTADO - DO JUCESP 1202
T. 1084
18.04.2013
L. 15/Fls. 318 a 320

WERNER S. K. DAVIDSOHN
Tradutor Público Juramentado
(61) 327-6081
530953 032 443

PRO-DESARROLLO DEL VALLE DEL CAUCA $100.00

PRO-DESARROLLO DEL VALLE DEL CAUCA $50.00

Proc. Administrativo 45- 11.842/2025

De: Edson S. - SFP-SSLCC

Para: SADM - Gabinete do Secretario de Administração - A/C Victor O.

Data: 22/05/2025 às 14:44:44

Prezado Victor Tadeu de Oliveira - SADM.

Segue oficio encaminhando documentação da proposta técnica da empresa Plangov Planejamento Ltda para análise e julgamento, conforme termos do Edital.

_

Edson Santos da Silva
Subsecretaria de Compras, Licitações e Contratos

Anexos:

OFICIO_PLANGOV_ANALISE_DOC_PROP_TECNICA.pdf

Assinado digitalmente (anexos) por:

Assinante	Data	Assinatura	
Edson Santos da Silva	22/05/2025 14:44:53	1Doc	EDSON SANTOS DA SILVA CPF 074.XXX.XXX-22

Para verificar as assinaturas, acesse **https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/** e informe o código: **2254-1FEC-7D99-24D3**

SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO E FINANÇAS
GERÊNCIA DE LICITAÇÃO

Araraquara, 22 de maio de 2025
.

CONCORRÊNCIA PRESENCIAL PÚBLICA N.º 003/2025
PROCESSO LICITATÓRIO N.º 5348/2025
PROCESSO ADMINISTRATIVO N.º 11.842/2025
TÉCNICA E PREÇO

À
COMISSÃO DE ANÁLISE DA PROPOSTA TÉCNICA

OBJETO: "CONTRATAÇÃO DE EMPRESA ESPECIALIZADA PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS, POR MEIO DE EQUIPE TÉCNICA ESPECIALIZADA NA CAPACITAÇÃO, ORIENTAÇÃO DE DIRIGENTES E SERVIDORES NA PROGRAMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROCESSOS DE DIRECIONAMENTO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MONITORAMENTO DA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS, VISANDO MELHORAR A QUALIDADE NA TOMADA DE DECISÕES E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL, DE ACORDO COM OS OBJETIVOS E METAS DEFINIDOS NO PLANO DE GOVERNO E COM AS PEÇAS PLANEJAMENTO (PPA/LDO/LOA)"

REFERENTE ANÁLISE DE DOCUMENTAÇÃO DE PROPOSTA TÉCNICA DO EDITAL CONCORRÊNCIA PÚBLICA Nº 003/2025.

Vimos, por meio deste, requerer desta conceituada Comissão Técnica, a devida análise e julgamento da Proposta Técnica, conforme Termos constantes do item XII, apresentada pela empresa PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA a fim de verificar se encontra de acordo com os termos do edital.

.

Sem mais para o momento.

EDSON SANTOS DA SILVA
Agente de Contratação

Assinado por 1 pessoa: EDSON SANTOS DA SILVA
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/2254-1FEC-7D99-24D3 e informe o código 2254-1FEC-7D99-24D3

VERIFICAÇÃO DAS ASSINATURAS

Código para verificação: 2254-1FEC-7D99-24D3

Este documento foi assinado digitalmente pelos seguintes signatários nas datas indicadas:

EDSON SANTOS DA SILVA (CPF 074.XXX.XXX-22) em 22/05/2025 14:44:50 GMT-03:00
Papel: Parte
Emitido por: Sub-Autoridade Certificadora 1Doc (Assinatura 1Doc)

Para verificar a validade das assinaturas, acesse a Central de Verificação por meio do link:

https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/2254-1FEC-7D99-24D3

Proc. Administrativo 46- 11.842/2025

De: Victor O. - SADM

Para: SADM-SSSA - Subsecretaria de Serviços Administrativos

Data: 23/05/2025 às 14:22:47

Prezados Fabiano Bergamin - PGM-SUB-FISC-UAJT, Jaqueline de Freitas Oliveira - SADM-SSSAe Camila Saracine de Araujo - SFP-SSPO-DPEencaminho o presente para análise, conforme ofício contido no despacho 45.

Att,

–

Victor Tadeu de Oliveira

Secretário de Administração

Prefeitura Municipal de Araraquara

Proc. Administrativo 47- 11.842/2025

De: Jaqueline O. - SADM-SSSA

Para: SFP-SSLCC - Subsecretaria de Licitações, Compras e Contratos - A/C Edson S.

Data: 28/05/2025 às 17:21:47

Setores envolvidos:

PGM, SADM, SFP, SADM-SSSA, SFP-SSPO, SFP-SSLCC, PGM-SUB-ADM, PGM-SUB-EST, SFP-SSLCC-DCOMP, SFP-SSLCC-DLIC, SFP-SSPO-DPE, PGM-SUB-FISC-UAJT, PGM-SUB-FISC-UAC

Contratação de Consultoria

Prezado, Edson Santos da Silva - SFP-SSLCC
Encaminho em anexo a avaliação da Comissão.
Atenciosamente,

_

Jaqueline Oliveira
Subsecretária de Serviços Administrativos

Anexos:
parecer_comissao.pdf

Assinado por 3 pessoas: FABIANO BERGAMIN, CAMILA SARACINE DE ARAUJO e JAQUELINE DE FREITAS OLIVEIRA
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/0790-4CA3-6876-6016 e informe o código 0790-4CA3-6876-6016

PREFEITURA MUNICIPAL DE ARARAQUARA

ATA DE JULGAMENTO

CONCORRÊNCIA PRESENCIAL PÚBLICA N.° 003/2025
PROCESSO LICITATÓRIO N.° 5348/2025

***OBJETO**:* Contratação de empresa especializada para a prestação de serviços profissionais, por meio de equipe técnica especializada na capacitação, orientação de dirigentes e servidores na programação e desenvolvimento de processos de direcionamento e planejamento estratégico e monitoramento da avaliação da gestão pública por resultados, visando melhorar a qualidade na tomada de decisões e prestação de serviços da Administração Municipal, de acordo com os objetivos e metas definidos no Plano de Governo e com as Peças Planejamento (PPA/LDO/LOA).

1. PREÂMBULO

No dia 26 de maio de 2025, às 15h, reuniu-se na sala de licitações, localizada no 3º andar da sede da Prefeitura Municipal de Araraquara, na Rua São Bento, nº 840 – Centro, a Comissão designada pela Portaria nº 30.087, de 9 de maio de 2025, do Prefeito Municipal, com a finalidade de avaliar as propostas técnicas apresentadas na Concorrência nº 003/2025, referente ao Processo Licitatório nº 5348/2025.

Considerando que as licitantes Valor e Foco Consultoria em Engenharia S/S e Instituto Brasileiro de Gestão Pública e Empresarial – IBGEPE foram inabilitadas por não apresentarem a totalidade dos documentos de habilitação exigidos no Item VII do respectivo Edital, a Comissão procedeu à análise da proposta técnica da empresa Plangov Planejamento Ltda., única concorrente habilitada na primeira fase do certame, conforme os critérios e diretrizes estabelecidos no Item XII do Edital.

Para fins de atribuição das pontuações estabelecidas nas regras do Edital para cada item da proposta técnica, a Comissão definiu que a nota final corresponderia ao consenso entre seus membros. Nos casos em que não houvesse unanimidade, aplicar-se-ia a média aritmética das avaliações individuais atribuídas por cada integrante.

Apresenta-se, a seguir, a avaliação técnica emitida pela Comissão de Avaliação:

2. DO JULGAMENTO DA QUALIDADE DAS FERRAMENTAS CONCEITUAIS E METODOLÓGICAS (FC)

A Comissão de Avaliação procedeu à análise e à atribuição de pontuação referente à Proposta Técnica apresentada pela licitante, em estrita observância aos critérios de julgamento estabelecidos no item 12.04 do Edital, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Assinado por 3 pessoas: FABIANO BERGAMIN, CAMILA SARACINE DE ARAUJO e JAQUELINE DE FREITAS OLIVEIRA
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/0790-4CA3-6876-6016 e informe o código 0790-4CA3-6876-6016

Fundamentação Teórica e Metodológica	Pontuação Máxima do Edital	Pontuação da Comissão
1. Qualidade e adequação ao objeto da presente concorrência da fundamentação conceitual e metodológica para realizar as atividades de treinamento e suporte técnico especializado no desenho do Plano Estratégico do Governo Municipal e do Plano Plurianual 2026-2029.	140	140
2. Qualidade e adequação ao objeto da presente concorrência da fundamentação conceitual e metodológica para realizar as atividades de treinamento e suporte técnico especializada voltadas ao desenho de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados.	140	140
3. Qualidade e adequação ao objeto da presente concorrência da fundamentação conceitual e metodológica para realizar as atividades de treinamento e suporte técnico especializado voltadas ao fortalecimento da Escola Municipal de Governo.	120	120
Total	**400**	**400**

A pontuação atribuída pela Comissão de Avaliação, conforme demonstrado no quadro acima, decorre da verificação do atendimento aos critérios de julgamento, em estrita conformidade com as disposições editalícias, conforme detalhado a seguir:

2.1 Qualidade e adequação ao objeto da presente concorrência da fundamentação conceitual e metodológica para realizar as atividades de treinamento e suporte técnico especializado no desenho do Plano Estratégico do Governo Municipal e do Plano Plurianual 2026-2029:

a) O Planejamento Estratégico Público (PEP) possui fundamentação teórica e metodológica concebida especificamente para aplicação em contextos organizacionais da Administração Pública, com especial ênfase nas estruturas das prefeituras municipais. Trata-se de abordagem voltada à identificação e enfrentamento dos problemas característicos da gestão pública, notadamente aqueles que comprometem a efetividade das políticas públicas e a qualidade dos serviços prestados à população.

b) Conforme evidenciado na Proposta Técnica apresentada pela licitante, o Planejamento Estratégico Público (PEP) é adotado como instrumento conceitual e metodológico apto à análise qualificada de problemas próprios da esfera pública, mostrando-se particularmente adequado à elaboração do Plano Estratégico do Governo Municipal e do Plano Plurianual (PPA).

Assinado por 3 pessoas: FABIANO BERGAMIN, CAMILA SARACINE DE ARAUJO e JAQUELINE DE FREITAS OLIVEIRA
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/0790-4CA3-6876-6016 e informe o código 0790-4CA3-6876-6016

c) A Proposta Técnica explicita, de forma clara e pormenorizada, os passos metodológicos que serão observados na condução dos trabalhos de formulação do Plano Estratégico do Governo Municipal e do Plano Plurianual, em conformidade com a abordagem do Planejamento Estratégico Público (PEP). Ademais, os referidos procedimentos demonstram aderência às diretrizes metodológicas estabelecidas pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), especialmente no que tange aos quesitos específicos do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IGM).

d) A proposta conceitual e metodológica apresentada pela licitante revela domínio técnico acerca da dinâmica institucional do setor público, com ênfase nas particularidades das administrações municipais. As ferramentas metodológicas propostas encontram-se adequadamente adaptadas à realidade da Prefeitura Municipal de Araraquara, evidenciando alinhamento técnico às suas demandas concretas, em especial no que diz respeito ao fortalecimento dos sistemas de direção, planejamento e monitoramento estratégico.

2.2 Qualidade e adequação ao objeto da presente concorrência da fundamentação conceitual e metodológica para realizar as atividades de treinamento e suporte técnico especializada voltadas ao desenho de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados:

a) A Comissão de Avaliação constatou que a licitante apresentou, de forma fundamentada, o enfoque conceitual e metodológico do Sistema de Monitoramento e Avaliação por Resultados (SMAR) como a ferramenta a ser utilizada na execução das atividades previstas no Serviço 2, consistente no treinamento e suporte técnico especializados voltados à estruturação de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional orientada por resultados. O SMAR tem por finalidade possibilitar o acompanhamento, a correção e a atualização contínua dos planos e programas institucionais, assegurando o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no Plano de Governo. Trata-se de abordagem metodológica desenvolvida especificamente para aplicação em contextos da Administração Pública, em especial nas prefeituras municipais, considerando as especificidades e os desafios característicos da gestão pública.

b) Conforme demonstrado na Proposta Técnica da licitante, o Sistema de Monitoramento e Avaliação por Resultados (SMAR) é apresentado como instrumento conceitual e metodológico adequado à identificação, ao acompanhamento e à correção de problemas estruturantes da gestão pública municipal. Sua aplicação nas atividades de capacitação e suporte técnico previstas no objeto licitado demonstra aderência às exigências do certame, ao proporcionar uma abordagem sistêmica, orientada a resultados, e alinhada às necessidades concretas da Administração Pública local.

Assinado por 3 pessoas: FABIANO BERGAMIN, CAMILA SARACINE DE ARAUJO e JAQUELINE DE FREITAS OLIVEIRA
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/0790-4CA3-6876-6016 e informe o código 0790-4CA3-6876-6016

c) A proposta técnica descreve, de forma clara e minuciosa, os passos metodológicos a serem adotados no processo de capacitação e suporte técnico à equipe da Prefeitura Municipal, com foco na estruturação e operacionalização do sistema de monitoramento e avaliação. Os procedimentos apresentados evidenciam a articulação do SMAR com os instrumentos de planejamento e gestão vigentes, assegurando robustez técnica, coerência metodológica e aplicabilidade prática. Ademais, tais procedimentos demonstram conformidade com as diretrizes metodológicas estabelecidas pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), em especial nos quesitos correspondentes do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IGM).

d) Os passos metodológicos foram apresentados de forma objetiva, precisa e sem ambiguidades, delineando com clareza a forma como serão executadas as atividades de capacitação e suporte técnico. A proposta evidencia a capacidade de transferência de conhecimento técnico por meio de metodologia estruturada, progressiva e alinhada ao fortalecimento da cultura da gestão pública por resultados.

e) A abordagem conceitual e metodológica adotada na proposta revela sólido conhecimento da realidade institucional das Administrações Públicas Municipais. As ferramentas apresentadas encontram-se devidamente adaptadas às demandas específicas da Prefeitura Municipal de Araraquara, demonstrando alinhamento técnico com os desafios enfrentados pela gestão local, especialmente no que se refere à implantação de mecanismos eficazes de monitoramento, avaliação e aprimoramento contínuo dos resultados institucionais.

2.3 Qualidade e adequação ao objeto da presente concorrência da fundamentação conceitual e metodológica para realizar as atividades de treinamento e suporte técnico especializado voltadas ao fortalecimento da Escola Municipal de Governo:

a) A Comissão constatou que a licitante apresentou fundamentação conceitual e metodológica consistente e plenamente alinhada ao objeto da contratação, voltado ao fortalecimento da Escola Municipal de Governo. A proposta encontra respaldo na experiência acumulada pela equipe técnica em projetos de implantação de escolas de governo e em programas de formação em planejamento e gestão pública, com ênfase no contexto municipal. Os referenciais teóricos adotados, notadamente os de Yehezkel Dror e Carlos Matus, conferem robustez e pertinência à proposta, demonstrando sua adequação técnica às necessidades institucionais da Administração Pública Municipal.

b) A concepção teórica exposta na proposta reconhece a Escola Municipal de Governo como instrumento estratégico para o fortalecimento da capacidade de governo da Prefeitura, atribuindo-lhe o papel de núcleo propulsor da modernização institucional. Essa abordagem encontra-se em conformidade com

Assinado por 3 pessoas: FABIANO BERGAMIN, CAMILA SARACINE DE ARAUJO e JAQUELINE DE FREITAS OLIVEIRA
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/0790-4CA3-6876-6016 e informe o código 0790-4CA3-6876-6016

as diretrizes estabelecidas no Plano de Governo e com a missão institucional atribuída à Escola de Governo do Município de Araraquara (EGMA) pela Lei nº 11.451/2025, assegurando aderência técnica e institucional ao objeto da licitação.

c) Os passos metodológicos propostos para a execução dos serviços, estruturados em sete fases, foram descritos com clareza, lógica interna e compatibilidade com os objetivos definidos no edital. Cada fase contempla ações específicas de capacitação e suporte técnico orientadas ao fortalecimento institucional da Escola Municipal de Governo, assegurando coerência entre os fundamentos metodológicos apresentados e as atividades a serem desenvolvidas.

d) A proposta incorpora abordagem inovadora ao articular fundamentos teóricos com práticas pedagógicas e metodologias compatíveis com a realidade da Administração Pública Municipal. O plano de trabalho contempla ações voltadas à transformação de práticas organizacionais, à formação de quadros tecnopolíticos e à constituição de núcleos exemplares de inovação, com impactos diretos na qualificação do capital humano e no aprimoramento das estruturas organizacionais da Prefeitura.

e) A proposta evidencia sólido conhecimento sobre o funcionamento da Administração Pública Municipal, apresentando soluções metodológicas ajustadas aos desafios específicos enfrentados pela Prefeitura Municipal de Araraquara. A articulação entre modernização institucional, cultura organizacional e formação continuada confere alto grau de coerência técnica à proposta, sendo compatível com a estratégia de fortalecimento da capacidade de governo por meio da atuação qualificada da EGMA.

3. DO JULGAMENTO DA QUALIDADE DO PLANO DE TRABALHO (PT)

A Comissão de Avaliação procedeu à análise e à atribuição de pontuação referente ao Plano de Trabalho apresentado pela licitante, em estrita observância aos critérios de julgamento estabelecidos no item 12.06 do Edital, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Plano de Trabalho das Atividades	Pontuação Máxima do Edital	Pontuação da Comissão
1. Qualidade e adequação ao objeto da presente concorrência do plano de trabalho para realizar as etapas e atividades de treinamento e suporte técnico especializado no desenho do Plano Estratégico do Governo Municipal e do Plano Plurianual 2026-2029.	110	110

Assinado por 3 pessoas: FABIANO BERGAMIN, CAMILA SARACINE DE ARAUJO e JAQUELINE DE FREITAS OLIVEIRA
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/0790-4CA3-6876-6016 e informe o código 0790-4CA3-6876-6016

2. Qualidade e adequação ao objeto da presente concorrência do plano de trabalho para realizar as etapas e atividades de treinamento e suporte técnico especializado voltadas ao desenho de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados.	110	110
3. Qualidade e adequação ao objeto da presente concorrência do plano de trabalho para realizar as atividades de treinamento e suporte técnico especializado voltadas ao fortalecimento da Escola Municipal de Governo.	80	80
Total	**300**	**300**

A pontuação atribuída pela Comissão de Avaliação, conforme demonstrado no quadro acima, decorre da verificação do atendimento aos critérios de julgamento, em estrita conformidade com as disposições editalícias, conforme detalhado a seguir:

3.1 Qualidade e adequação ao objeto da presente concorrência do plano de trabalho para realizar as etapas e atividades de treinamento e suporte técnico especializado no desenho do Plano Estratégico do Governo Municipal e do Plano Plurianual 2026-2029:

a) O Plano de Trabalho apresentado pela proponente encontra-se descrito de forma clara, detalhada e tecnicamente estruturada, contemplando as etapas e atividades a serem desenvolvidas no âmbito da contratação. Cada fase definida no Edital está devidamente acompanhada das respectivas atividades, tarefas específicas e produtos esperados, denotando plena compreensão do objeto contratual. A organização sequencial das etapas revela planejamento técnico consistente, favorecendo a execução eficaz dos serviços e evidenciando domínio metodológico quanto à natureza das ações de capacitação e suporte técnico a serem prestadas.

b) As atividades propostas demonstram plena coerência com a fundamentação conceitual constante da proposta técnica, especialmente no que se refere aos referenciais do Planejamento Estratégico Público (PEP). Verifica-se estreita vinculação entre os conteúdos teóricos abordados — como os ciclos de planejamento, os fundamentos do PEP e as orientações metodológicas do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP) — e as ações práticas previstas, a exemplo da construção da matriz Problemas/Programas, da definição da direcionalidade estratégica e da elaboração dos programas que comporão o Plano Plurianual (PPA). Tal coerência assegura uma abordagem metodológica sólida, teoricamente fundamentada e tecnicamente aplicável.

Assinado por 3 pessoas: FABIANO BERGAMIN, CAMILA SARACINE DE ARAUJO e JAQUELINE DE FREITAS OLIVEIRA
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/0790-4CA3-6876-6016 e informe o código 0790-4CA3-6876-6016

c) O Plano de Trabalho apresentado guarda integral alinhamento com os objetivos e etapas do Serviço 1, conforme previsto no edital da concorrência. As ações propostas correspondem, de forma sequencial, integrada e abrangente, às necessidades inerentes ao processo de formulação do Plano Estratégico de Governo e do PPA 2026–2029, abrangendo desde a constituição da equipe técnica, a realização de atividades de capacitação, a definição de diretrizes estratégicas, até a elaboração das matrizes programáticas e a análise do cenário fiscal. Tal consistência interna contribui diretamente para a viabilidade, efetividade e legitimidade da execução dos serviços contratados.

d) A proposta demonstra domínio técnico e profundo conhecimento das especificidades e desafios envolvidos na formulação do Plano Estratégico de Governo e do PPA. A identificação precisa das demandas do Município de Araraquara, a observância das diretrizes do TCESP, a articulação entre planejamento, orçamento público e participação social, bem como o detalhamento minucioso das ações correspondentes a cada etapa, evidenciam a qualificação técnica da equipe da proponente e sua aptidão para conduzir os trabalhos de forma estratégica, eficaz e em conformidade com os princípios da administração pública.

3.2 Qualidade e adequação ao objeto da presente concorrência do plano de trabalho para realizar as etapas e atividades de treinamento e suporte técnico especializado voltadas ao desenho de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão institucional por resultados:

a) O Plano de Trabalho apresentado pela proponente encontra-se descrito de forma clara, estruturada e tecnicamente pertinente, contemplando todas as atividades previstas para a execução dos serviços contratados. As etapas foram distribuídas de maneira lógica e articulada, abrangendo desde a capacitação inicial das equipes até o suporte técnico voltado à definição de indicadores e à concepção da Sala de Governo. As ações delineadas demonstram domínio metodológico e revelam compreensão precisa das necessidades da Administração Pública, favorecendo a execução eficaz e tempestiva do objeto contratual.

b) As atividades propostas guardam plena consonância com a fundamentação conceitual constante da proposta técnica, a qual adota como base o Sistema de Monitoramento e Avaliação da Gestão Institucional por Resultados (SMAR). Observa-se uma relação lógica e coerente entre os referenciais teóricos — tais como a definição de indicadores, os níveis operacionais do SMAR, os mecanismos de prestação de contas e o uso estratégico da informação na gestão pública — e as práticas descritas no plano de trabalho, como a elaboração de fichas técnicas, a estruturação de relatórios gerenciais e a concepção da Sala de Governo. Essa harmonia entre teoria e prática confere à proposta consistência metodológica e aplicabilidade operacional.

Assinado por 3 pessoas: FABIANO BERGAMIN, CAMILA SARACINE DE ARAUJO e JAQUELINE DE FREITAS OLIVEIRA
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/0790-4CA3-6876-6016 e informe o código 0790-4CA3-6876-6016

c) As ações descritas encontram-se integralmente alinhadas aos objetivos e às etapas previstas no instrumento convocatório, contemplando todos os componentes essenciais para o desenho e implantação de um sistema de monitoramento institucional orientado por resultados. Desde a capacitação dos agentes públicos envolvidos, passando pela definição de diretrizes operacionais, pelo desenvolvimento dos instrumentos técnicos (indicadores, fichas técnicas, relatórios), até a estruturação da Sala de Governo, o Plano de Trabalho apresentado contribui de maneira direta para a efetividade, sustentabilidade e funcionalidade do sistema proposto, reforçando a aderência da proposta ao objeto licitado.

d) A proposta revela domínio técnico e conhecimento aprofundado acerca dos desafios inerentes à gestão pública orientada por resultados. Evidencia-se a compreensão da função estratégica da informação, da avaliação institucional e da prestação de contas como instrumentos fundamentais para o aprimoramento das políticas públicas. A abordagem metodológica adotada, alicerçada em experiências consolidadas e boas práticas, denota elevado grau de qualificação técnica da equipe proponente, além de apresentar soluções inovadoras e adequadas à realidade institucional da Prefeitura Municipal de Araraquara.

3.3 Qualidade e adequação ao objeto da presente concorrência do plano de trabalho para realizar as atividades de treinamento e suporte técnico especializado voltadas ao fortalecimento da Escola Municipal de Governo:

a) O Plano de Trabalho apresentado pela proponente encontra-se adequadamente estruturado, com detalhamento preciso e pertinente das etapas e atividades previstas. Cada fase contempla ações claramente definidas, logicamente encadeadas e vinculadas a produtos específicos, evidenciando pleno domínio técnico sobre os serviços a serem executados. A descrição das atividades demonstra clara compreensão das atribuições da Escola de Governo enquanto instância estratégica de qualificação institucional, o que contribui para assegurar a eficácia na execução das ações de capacitação e suporte técnico previstas no objeto contratual.

b) As atividades propostas estão plenamente alinhadas à fundamentação conceitual constante da proposta técnica, a qual se ancora nas contribuições das ciências e técnicas de governo, com destaque para os aportes teóricos de Yehezkel Dror e Carlos Matus. Observa-se articulação lógica e coerente entre os referenciais teóricos abordados — como o triângulo de governo, o papel da cultura institucional e o conceito de tecnopolítico — e as ações práticas delineadas, a exemplo da elaboração do Plano Estratégico de Fortalecimento Institucional da EGMA, do desenho do programa de capacitação e da criação de um sistema de monitoramento e avaliação. Essa integração entre teoria e prática confere elevada consistência metodológica à proposta.

Assinado por 3 pessoas: FABIANO BERGAMIN, CAMILA SARACINE DE ARAUJO e JAQUELINE DE FREITAS OLIVEIRA
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/0790-4CA3-6876-6016 e informe o código 0790-4CA3-6876-6016

c) A proponente demonstra preparo técnico e conhecimento sobre os desafios inerentes à consolidação e ao fortalecimento de uma escola de governo em âmbito municipal. A proposta contempla instrumentos inovadores de gestão, estratégias de articulação interinstitucional, ações formativas estruturadas e mecanismos de avaliação contínua, revelando domínio do escopo contratual e capacidade técnica para consolidar a Escola Municipal de Governo como um polo estratégico de formação, inovação e fortalecimento institucional no âmbito da Prefeitura Municipal de Araraquara.

4. DO JULGAMENTO DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DA EQUIPE DE TRABALHO (ET):

A Comissão de Avaliação procedeu, por fim, à análise e à atribuição de pontuação referente à Experiência Profissional da Equipe de Trabalho (ET) apresentada pela licitante, em estrita conformidade com os critérios de julgamento estabelecidos no item 12.08 do Edital, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Equipe Técnica de Trabalho	Anos de Experiencia Constatada nos Atestados	Pontuação da Comissão
1. Diretor Técnico (DT)	Mais de 10 anos de experiência	180
2. Consultor em Planejamento e Direção Pública (CP)	Mais de 6 anos de experiência	120
Total		**300**

A pontuação atribuída à Equipe Técnica de Trabalho apresentada pela empresa Plangov Planejamento Ltda., no quesito ora examinado e demonstrada no quadro acima, observou integralmente os critérios de julgamento estabelecidos no Edital:

a) Os membros da Comissão de Avaliação constataram que o Sr. Luis Carlos Burbano Zambrano, apresentado como Diretor Técnico (DT) na Proposta Técnica da empresa Plangov Planejamento Ltda., possui experiência profissional devidamente comprovada, superior a 10 (dez) anos, na coordenação e direção de atividades de assessoria, consultoria e capacitação voltadas à modernização institucional de organizações públicas. Tal experiência abrange, entre outros, processos de modernização organizacional, fortalecimento de sistemas de direção, planejamento estratégico e implantação de sistemas de monitoramento e avaliação por resultados, conforme exigido no Item 12.08 do Edital. A comprovação da referida experiência profissional foi realizada por meio de atestados de capacidade técnica regularmente anexados à proposta.

b) De igual modo, a Comissão verificou que a Sra. Gloria Patricia Ramírez Galvis, indicada como Consultora em Planejamento e Direção Pública (CP), apresenta

Assinado por 3 pessoas: FABIANO BERGAMIN, CAMILA SARACINE DE ARAUJO e JAQUELINE DE FREITAS OLIVEIRA
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/0790-4CA3-6876-6016 e informe o código 0790-4CA3-6876-6016

experiência profissional comprovada superior a 6 (seis) anos no desenvolvimento de atividades de assessoria, consultoria e capacitação em processos de modernização institucional de órgãos da Administração Pública, em conformidade com os requisitos estabelecidos no Item 12.08 do Edital. A comprovação dessa experiência foi igualmente realizada mediante apresentação de atestados de capacidade técnica inseridos na proposta técnica da licitante.

5. DA PONTUAÇÃO TOTAL DAS PROPOSTAS TÉCNICAS (PTT)

Nos termos do disposto no Item 12.02 do Edital, a Comissão de Avaliação procedeu ao cálculo da Pontuação Total da Proposta Técnica (PTT) apresentada pela empresa Plangov Planejamento Ltda., com fundamento na somatória das pontuações atribuídas em cada um dos quesitos técnicos previamente analisados:

Itens da Avaliação Técnica	Pontos x Peso
Qualidade das Ferramentas Conceituais e Metodológicas (FC).	400
Qualidade do Plano de Trabalho (PT).	300
Experiência Profissional da Equipe Técnica de Trabalho proposta (ET).	300
Pontuação Total da Proposta Técnica (PTT)	**1.000**

Com base na apuração realizada, a Proposta Técnica apresentada pela empresa PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA. alcançou a Pontuação Total de 1.000 (mil) pontos, correspondendo à pontuação máxima estabelecida no Edital.

6. DA DECISÃO FINAL

Em razão do resultado obtido no julgamento da Proposta Técnica da licitante habilitada nesta Concorrência Pública, e em conformidade com o disposto no Item 12.03 do Edital, a Comissão de Avaliação deliberou pela classificação da empresa PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA., tendo em vista que esta superou o limite mínimo exigido de 70% (setenta por cento) da pontuação técnica total, correspondente a 1.000 (mil) pontos, conforme os critérios estabelecidos no instrumento convocatório.

Diante disso, a presente Concorrência Pública seguirá para a fase subsequente, consistente na abertura do Invólucro nº 3 – Proposta de Preço, observado o regular cumprimento dos prazos legais.

Araraquara, 26 de maio de 2025

Camila Saracine de Araújo **Fabiano Bergamin**

Assinado por 3 pessoas: FABIANO BERGAMIN, CAMILA SARACINE DE ARAUJO e JAQUELINE DE FREITAS OLIVEIRA
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/0790-4CA3-6876-6016 e informe o código 0790-4CA3-6876-6016

Matrícula nº 19755-6 Matrícula nº 14535-1

Jaqueline de Freitas Oliveira
Matrícula nº 19660-6.

Assinado por 3 pessoas: FABIANO BERGAMIN, CAMILA SARACINE DE ARAUJO e JAQUELINE DE FREITAS OLIVEIRA
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/0790-4CA3-6876-6016 e informe o código 0790-4CA3-6876-6016

VERIFICAÇÃO DAS ASSINATURAS

Código para verificação: 0790-4CA3-6876-6016

Este documento foi assinado digitalmente pelos seguintes signatários nas datas indicadas:

FABIANO BERGAMIN (CPF 058.XXX.XXX-81) em 28/05/2025 17:35:49 GMT-03:00
Papel: Parte
Emitido por: Sub-Autoridade Certificadora 1Doc (Assinatura 1Doc)

CAMILA SARACINE DE ARAUJO (CPF 417.XXX.XXX-50) em 29/05/2025 08:28:52 GMT-03:00
Papel: Parte
Emitido por: Sub-Autoridade Certificadora 1Doc (Assinatura 1Doc)

JAQUELINE DE FREITAS OLIVEIRA (CPF 407.XXX.XXX-90) em 29/05/2025 09:22:11 GMT-03:00
Papel: Parte
Emitido por: Sub-Autoridade Certificadora 1Doc (Assinatura 1Doc)

Para verificar a validade das assinaturas, acesse a Central de Verificação por meio do link:

https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/0790-4CA3-6876-6016

Proc. Administrativo 48- 11.842/2025

De: Jocemir G. - SFP-SSLCC-DLIC

Para: SFP-SSLCC-DLIC - Divisão de Licitações - A/C Joeser C.

Data: 29/05/2025 às 10:20:43

Prezado, Joeser Domingos Correa - SFP-SSLCC-DLIC

Por gentileza, dar a publicidade necessária.

At.te,

_

Jocemir J. Gomes

Agente de Contratação

Divisão de Licitações

Anexos:

RESULTADO_ANALISE_DE_DOCUMENTOS_DA_PROPOSTA_TECNICA.pdf

Assinado digitalmente (anexos) por:

Assinante	Data	Assinatura	
Jocemir de Jesus Gomes	29/05/2025 10:21:02	1Doc	JOCEMIR DE JESUS GOMES CPF 285.XXX.XXX-14

Para verificar as assinaturas, acesse **https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/** e informe o código: **B864-09EC-2165-4107**

PREFEITURA MUNICIPAL DE ARARAQUARA
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E FINANÇAS
GERÊNCIA DE LICITAÇÃO

RESULTADO DE ANÁLISE DE DOCUMENTOS DA PROPOSTA TÉCNICA

CONCORRÊNCIA PRESENCIAL PÚBLICA N.º 003/2025
PROCESSO LICITATÓRIO N.º 5348/2025
DE 17 DE MARÇO DE 2025

OBJETO: CONTRATAÇÃO DE EMPRESA ESPECIALIZADA PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS, POR MEIO DE EQUIPE TÉCNICA ESPECIALIZADA NA CAPACITAÇÃO, ORIENTAÇÃO DE DIRIGENTES E SERVIDORES NA PROGRAMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROCESSOS DE DIRECIONAMENTO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MONITORAMENTO DA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS, VISANDO MELHORAR A QUALIDADE NA TOMADA DE DECISÕES E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL, DE ACORDO COM OS OBJETIVOS E METAS DEFINIDOS NO PLANO DE GOVERNO E COM AS PEÇAS PLANEJAMENTO (PPA/LDO/LOA).

Após análise da proposta técnica apresentada pela empresa PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA, a Comissão de Avaliação decidiu pela classificação da empresa, tendo em vista que esta superou o limite mínimo exigido de 70% (setenta por cento) da pontuação técnica total, correspondente a 1.000 (mil) pontos, conforme os critérios estabelecidos no instrumento convocatório e parecer de julgamento disponibilizado no endereço https://araraquara.sp.gov.br/transparencia/compras-e-licitacoes/licitacoes-e-contratos/portal-da-transparencia-planejamento-e-financas

Face ao exposto, fica designada a data de 05 de junho de 2025, às 14:00 horas, para prosseguimento do certame, com a abertura do envelope de nº 03 (Proposta de Preço) da empresa PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA, desde que não haja interposição de recursos.

Araraquara, 29 de MAIO de 2025.

JOCEMIR DE JESUS GOMES
Agente de Contratação

Assinado por 1 pessoa: JOCEMIR DE JESUS GOMES
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/B864-09EC-2165-4107 e informe o código B864-09EC-2165-4107

VERIFICAÇÃO DAS ASSINATURAS

Código para verificação: B864-09EC-2165-4107

Este documento foi assinado digitalmente pelos seguintes signatários nas datas indicadas:

JOCEMIR DE JESUS GOMES (CPF 285.XXX.XXX-14) em 29/05/2025 10:21:01 GMT-03:00
Papel: Parte
Emitido por: Sub-Autoridade Certificadora 1Doc (Assinatura 1Doc)

Para verificar a validade das assinaturas, acesse a Central de Verificação por meio do link:

https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/B864-09EC-2165-4107

Ato oficial 1.540/2025

De: Joeser C. - SFP-SSLCC-DLIC

Para: SFP-SSLCC-DLIC - Divisão de Licitações

Data: 29/05/2025 às 10:54:09

Anexos:

RESULTADO_ANALISE_DE_DOCUMENTOS_DA_PROPOSTA_TECNICA.pdf

Assinado digitalmente (anexos) por:

Assinante	Data	Assinatura	
Jocemir de Jesus Gomes	29/05/2025 10:58:30	1Doc	JOCEMIR DE JESUS GOMES CPF 285.XXX.XXX-14

Para verificar as assinaturas, acesse **https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/** e informe o código: **5BE6-77D3-871C-4577**

PREFEITURA MUNICIPAL DE ARARAQUARA
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E FINANÇAS
GERÊNCIA DE LICITAÇÃO

RESULTADO DE ANÁLISE DE DOCUMENTOS DA PROPOSTA TÉCNICA

CONCORRÊNCIA PRESENCIAL PÚBLICA N.º 003/2025

PROCESSO LICITATÓRIO N.º 5348/2025

DE 17 DE MARÇO DE 2025

OBJETO: Contratação De Empresa Especializada Para A Prestação De Serviços Profissionais, Por Meio De Equipe Técnica Especializada Na Capacitação, Orientação De Dirigentes E Servidores Na Programação E Desenvolvimento De Processos De Direcionamento E Planejamento Estratégico E Monitoramento Da Avaliação Da Gestão Pública Por Resultados, Visando Melhorar A Qualidade Na Tomada De Decisões E Prestação De Serviços Da Administração Municipal, De Acordo Com Os Objetivos E Metas Definidos No Plano De Governo E Com As Peças Planejamento (Ppa/Ldo/Loa). Após análise da proposta técnica apresentada pela empresa PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA, a Comissão de Avaliação decidiu pela classificação da empresa, tendo em vista que esta superou o limite mínimo exigido de 70% (setenta por cento) da pontuação técnica total, correspondente a 1.000 (mil) pontos, conforme os critérios estabelecidos no instrumento convocatório e parecer de julgamento disponibilizado no endereço https://araraquara.sp.gov.br/transparencia/compras-e-licitacoes/licitacoes-e-contratos/portal-da-transparencia-planejamento-e-financas.

Face ao exposto, fica designada a data de 05 de junho de 2025, às 14:00 horas, para prosseguimento do certame, com a abertura do envelope de nº 03 (Proposta de Preço) da empresa PLANGOV PLANEJAMENTO LTDA, desde que não haja interposição de recursos.

Araraquara, 29 de MAIO de 2025.

JOCEMIR DE JESUS GOMES

Agente de Contratação

Assinado por 1 pessoa: JOCEMIR DE JESUS GOMES
Para verificar a validade das assinaturas, acesse https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/5BE6-77D3-871C-4577 e informe o código 5BE6-77D3-871C-4577

VERIFICAÇÃO DAS ASSINATURAS

Código para verificação: 5BE6-77D3-871C-4577

Este documento foi assinado digitalmente pelos seguintes signatários nas datas indicadas:

JOCEMIR DE JESUS GOMES (CPF 285.XXX.XXX-14) em 29/05/2025 10:58:29 GMT-03:00
Papel: Parte
Emitido por: Sub-Autoridade Certificadora 1Doc (Assinatura 1Doc)

Para verificar a validade das assinaturas, acesse a Central de Verificação por meio do link:

https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/5BE6-77D3-871C-4577

Proc. Administrativo 49- 11.842/2025

De: Joeser C. - SFP-SSLCC-DLIC

Para: SFP-SSLCC-DLIC - Divisão de Licitações - A/C Jocemir G.

Data: 30/05/2025 às 14:41:25

Caro Sr. Jocemir de Jesus Gomes - SFP-SSLCC-DLIC, segue anexo comprovante de publicações conforme solicitado no despacho 48

_

JOESER DOMINGOS CORREA

AGENTE DE CONTRATAÇÃO

Divisão de Licitação

FONE: (16) 3301-5153

MUNICIPIO DE ARARAQUARA

CNPJ.45.276.128/001-10

Anexos:

1_DOM__RESULTADO_DE_ANALISE_PROPOSTA_TECNICA.pdf
DOE_RESULT_ANALISE_DOCS_PROPOSTA_TECNICA.pdf
FOLHA_DA_CIDADE_RESULT_ANALISE_PROPOSTA.pdf
GAZETA_RESULT_PROPOSTA_TECNIC_GSP_30052025_Certificado.pdf

Assinado digitalmente (anexos) por:

Assinante	Data	Assinatura	
Joeser Domingos Correa	30/05/2025 14:47:10	1Doc	JOESER DOMINGOS CORREA CPF 145.XXX.XXX-50

Para verificar as assinaturas, acesse **https://araraquara.1doc.com.br/verificacao/** e informe o código: **D0A3-2E57-F598-1AFC**