



**BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO
REPRESENTAÇÃO NO BRASIL**

CONTRATO DE EMPRÉSTIMO Nº 5411/OC-BR

PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO FISCAL DO ESTADO DE SERGIPE – PROFISCO II/SETERMO DE REFERÊNCIA

SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE EMPRESA ESPECIALIZADA PARA APOIAR A SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE SERGIPE NA ELABORAÇÃO DE SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PROCESSO Nº

ENQUADRAMENTO

PLANO DE EXECUÇÃO PLURIANUAL – PEP

SUBPRODUTO C1.P1.S1

COMPONENTE #1: GESTÃO FAZENDÁRIA E TRANSPARÊNCIA FISCAL

PRODUTO 1.1 – MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA IMPLANTADO

SUBPRODUTO 1.1.2: SISTEMÁTICA DE GESTÃO POR RESULTADO DA SEFAZ
IMPLANTADA

PLANO DE AQUISIÇÕES – PA

CONTRATAÇÃO DE EMPRESA ESPECIALIZADA PARA APOIAR A SECRETARIA DE
ESTADO DA FAZENDA DE SERGIPE NA ELABORAÇÃO DE SEU PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO.

NOVEMBRO 2023

TERMO DE REFERÊNCIA (TdR)

1. TERMINOLOGIA, DEFINIÇÕES, SIGLAS E CONCEITOS BÁSICOS

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, com sede em Washington, DC, EUA, ou qualquer fundo administrado pelo Banco

SEFAZ/SE – Secretaria da Fazenda do Estado de Sergipe

CONTRATANTE – Secretaria de Estado da Fazenda de Sergipe

PROFISCO II/SE – Programa de Modernização da Gestão Fiscal do Estado de Sergipe

UCP – Unidade de Coordenação do Projeto PROFISCO II SE, incluindo os Líderes de Produtos

COORDENADOR DA CONTRATANTE – Servidor fazendário designado para coordenar todas as atividades do contrato e as relações dos contratados com as equipes do contratante e vice-versa

SUPLAN – Superintendência de Planejamento, Projetos e Modernização Institucional da SEFAZ/SE

LÍDER DE PRODUTO – Responsável pelo produto e pelos requisitos da área de negócio

EMPRESA DE CONSULTORIA ESPECIALIZADA / EMPRESA CONTRATADA – Empresa, selecionada com base em suas qualificações para elaboração do serviço contratado

SERVIÇO – Trabalho que a empresa contratada deverá realizar nos termos do Contrato

CONTRATO – Termo de Contrato assinado pelas Partes

TdR – Termo de Referência

MD-GEFIS – Instrumento de avaliação da maturidade da gestão fiscal

2. OBJETO

Este Termo de Referência tem por objetivo subsidiar o processo de **SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE EMPRESA ESPECIALIZADA PARA APOIAR A SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE SERGIPE NA ELABORAÇÃO DE SEU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**.

O presente Termo de Referência estabelece as principais diretrizes e as informações necessárias a serem incluídas na elaboração da proposta e na condução dos serviços, que serão desenvolvidos por parte da Empresa de Consultoria Especializada a ser contratada, para elaborar e apoiar a Superintendência de Planejamento, Projetos e Modernização Institucional da SEFAZ/SE (SUPLAN) na elaboração do Planejamento Estratégico da SEFAZ/SE.

A presente seleção ocorrerá com fundamento nas Políticas Para Seleção e Contratação de Empresa de Consultoria Financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, Documento GN-2350-15, de maio de 2019.

3. ANTECEDENTES

No bojo do PROFISCO I Sergipe, em 2015, a SEFAZ/SE contratou uma instituição para a prestação de serviço de consultoria em gestão estratégica para elaboração do Plano Estratégico da SEFAZ/SE considerando o horizonte temporal de 2015 a 2021, baseado na metodologia BSC e no Guia de Planejamento Estratégico do Estado, com objetivo de empreender uma profissionalização dos processos de gestão estratégica, com a implantação da cultura de planejamento e gestão por resultados.

O referido contrato tinha vigência de um ano, de jun/15 a jun/16; e, previa uma fase de elaboração do Planejamento Estratégico, sua implantação e quatro meses de monitoramento. Todavia, após dificuldades na execução, o contrato finalizou em jun/17 com a entrega do Planejamento Estratégico da SEFAZ/SE para o período de 2015 a 2021.

Destarte, em 2017, a SEFAZ/SE elaborou seu Planejamento Estratégico, onde definiu o mapa estratégico, missão, valores, objetivos e visão de futuro, desdobrou os objetivos estratégicos e projetos nas áreas, definiu indicadores, metas e sistemática de acompanhamento e, construiu sua matriz de contribuições por área e responsáveis.

Vale ressaltar ainda que, à época, o Planejamento Estratégico do Estado de Sergipe vigente não tratava da Gestão Fiscal como objetivo estratégico. Somente em 2019 é que Sergipe elaborou seu Plano de Governo “Para Sergipe Avançar”, para o quadriênio de 2019 a 2022, onde previu uma gestão para resultados, utilizando-se do monitoramento de metas e indicadores, inclusive com destaque para a gestão fiscal.

Outro ponto a destacar é que em maio de 2019, a avaliação do MD-GEFIS apontou a necessidade de evolução da Gestão Fiscal Sergipana, tema que não foi discutido/tratado no Planejamento Estratégico 2015-2021 da SEFAZ/SE.

No contexto do atual ciclo de planejamento, está em curso a implementação dos instrumentos de planejamento governamental (Plano Estratégico 2023-2026, PPA 2024-2027, LDO e LOA), que contará com a atuação integrada da Superintendência Especial de Planejamento, Monitoramento Estratégico e Gestão de Resultados e da Superintendência de Orçamento. O Planejamento Estratégico Estadual está sendo gerenciado através da Plataforma Target.

Por fim, cabe ressaltar que se encontra em pleno curso o Projeto de Modernização da Gestão Fiscal do Estado de Sergipe – PROFISCO II/ SE, do qual a presente contratação é parte integrante.

4. JUSTIFICATIVA

A contratação objeto deste Termo de Referência justifica pela necessidade da elaboração do Plano Estratégico da Secretaria da Fazenda do Estado de Sergipe – SEFAZ/SE.

A elaboração de um planejamento estratégico tem como objetivo principal fornecer direcionamento comum a ser seguido por toda a organização, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para a medição de sucesso da estratégia de modo focado, visando o alcance dos objetivos institucionais e a maximização dos seus resultados.

Diante do fato de que o último planejamento estratégico formalmente vigente na SEFAZ/SE teve seu interstício encerrado em 2021, do entendimento mais maduro do cenário de Sergipe pela atual Gestão, bem como em resposta aos novos desafios que se apresentaram nos últimos anos, decorrentes do processo de modernização, é fundamental que a SEFAZ/SE construa e implemente um programa de orientação da gestão estratégica.

Partindo disso, é fundamental que a SEFAZ/SE elabore o seu Plano Estratégico, de forma a torná-lo alinhado ao modelo de gestão e de planejamento adotado pelo PPA da Administração Estadual, ao Planejamento Estratégico Estadual e ao PROFISCO II/SE. Compreende-se também que não se pode prescindir da implementação de novas ferramentas, que tornem efetivos os resultados dos processos de trabalho, proporcionando uma visão moderna de gestão estratégica, elaborando seu novo Planejamento Estratégico para o horizonte 2024 a 2027. Portanto, faz-se mister trabalhar a elaboração da gestão estratégica, acompanhado de um aperfeiçoamento do seu modelo de monitoramento e avaliação de resultados.

Sendo assim, a contratação de uma Empresa de Consultoria Especializada será fundamental para elaborar esse importante instrumento, pois, no momento, o atual quadro de servidores que compõe a Superintendência de Planejamento, Projetos e Modernização Institucional (SUPLAN) não é suficiente para se dedicar à elaboração e execução do modelo do Planejamento Estratégico, o que motivou a necessidade de contratação do serviço especializado, a ser executado em perfeita consonância com as diretrizes estabelecidas pelo PPA e os produtos do PROFISCO II/SE.

A presente contratação é parte do PROFISCO / SE, em seu Componente 1 – Gestão Fazendária e Transparência Fiscal, Produto 1.1 – Modelo de Governança Pública Implantado, Subproduto 1.1.2. Sistemática de Gestão por Resultados da SEFAZ Implantada. O subproduto em tela tem como objetivo a implantação de uma sistemática de gestão por resultados no âmbito da SEFAZ/SE, no qual será elaborado novo Planejamento Estratégico da SEFAZ/SE com foco em resultados, incorporando as fraquezas e oportunidades apontadas no MD-GEFIS e refletidas nos investimentos previstos no PROFISCO II/SE, bem como alinhando-o com as diretrizes estaduais do Governo de Sergipe. Cristalino, portanto, o alinhamento programático da presente contratação com os objetivos do PROFISCO II/SE.

5. ESCOPO DOS SERVIÇOS

5.1. Condições Gerais de Fornecimento dos Serviços

Os serviços a serem contratados têm por meta o apoio na elaboração do planejamento estratégico da SEFAZ/SE, criando mecanismos e documentos necessários para o diagnóstico, implantação de políticas, práticas, metodologias e processos de trabalho voltados a resultados, com desenvolvimento e implantação de ferramentas necessárias e capacitações em todas as fases do processo.

A Empresa Contratada deverá manter durante toda a execução do contrato todas as condições acordadas, em consonância com as obrigações assumidas.

Os serviços previstos serão realizados de forma híbrida, conforme disposto no presente Termo de Referência, para que a Empresa Contratada tenha acesso aos dados e às informações

institucionais necessárias à elaboração dos produtos propostos, em horário comercial, quando necessário nas instalações da SEFAZ/SE, ou em outro local que a SEFAZ/SE designar.

Em sua proposta, a Empresa a empresa apresentará o seu plano de atuação presencial, sendo que pelo menos 20% do tempo do contrato deverá ser prestado na modalidade presencial.

A Empresa Contratada deverá garantir a adoção de metodologia e todas as atualizações que forem propostas pela SEFAZ/SE. Postula-se o Balanced Scorecard como metodologia sugerida para o Planejamento Estratégico, tendo em vista o seu uso consagrado no setor público. Não obstante, a Empresa Contratada poderá apresentar metodologia distinta, a ser apreciada e deliberada pela SEFAZ/SE.

Ademais, poderá a Empresa Contratada propor novos artefatos ou alterações aos já existentes sendo que a sua utilização será avaliada pelo(a) titular da SEFAZ/SE, sendo de responsabilidade deste(a), aceitar ou não sua utilização.

A Empresa Contratada deverá compatibilizar a sua metodologia com os métodos e sistemas, inclusive sistemas de informação, indicados pela SEFAZ/SE. A Empresa Contratada deverá realizar os seus serviços de maneira harmônica com os demais contratos em execução na SEFAZ/SE.

A Empresa Contratada deverá garantir repasse de conhecimento para todos os serviços executados durante a elaboração dos produtos contratados, com vistas à transferência de conhecimento para SEFAZ/SE.

5.2. Descrição do Escopo dos Serviços

Com a Empresa de Consultoria Especializada a ser contratada, espera-se alcançar os seguintes resultados:

- modernização da gestão estratégica atualmente desenvolvida na Instituição, a ser construída junto à equipe da SEFAZ/SE, com envolvimento dos seus gestores e obedecendo aos melhores padrões técnicos e de qualidade;
- revisão dos elementos da identidade organizacional que compõe o Plano Estratégico da SEFAZ/SE para o período estipulado (2024 – 2027), propondo a criação, reformulação ou ressignificação da Missão, Visão de Futuro, Valores e Mapa da Estratégia (perspectivas, ações estratégicas, objetivos estratégicos, projetos prioritários, metas e indicadores de desempenho) de forma a alinhá-los com o Plano Estratégico do Governo do Estado;
- elaboração do modelo mais moderno para o monitoramento e a medição do desempenho estratégico e da avaliação de resultados que apoie a SEFAZ/SE em uma nova definição e nova aplicação de novas ferramentas de monitoramento e avaliação;
- proposição de um modelo que estabeleça vínculos entre a gestão orçamentária e as ações de impacto na estratégia da SEFAZ/SE;

O produto esperado, resultante dos trabalhos executados pela Empresa de Consultoria Especializada, será uma nova sistemática de Planejamento e Gestão Estratégica, representada pelo Planejamento Estratégico para o período 2024 a 2027, baseado na metodologia BSC ou em outra mais moderna, proposta e aceita pela SEFAZ/SE, que contemple:

- a revisão da Missão, da Visão e dos Valores, que deverão ser trabalhados e alinhados com a participação efetiva do corpo gestor da SEFAZ/SE, utilizando metodologia para tal finalidade;
- a redefinição dos Objetivos Estratégicos e Ações Estratégicas também com a participação dos atores internos e externos à SEFAZ/SE;
- um novo Mapa Estratégico com base na metodologia BSC ou em outra mais moderna, proposta e aceita pela SEFAZ/SE;
- estabelecimento de indicadores de Desempenho para os Objetivos, Ações e Projetos Estratégicos;
- revisão da carteira de Projetos Prioritários existentes com a criação de critérios objetivos de classificação e priorização de portfólio;
- capacitação das equipes envolvidas e apoio aos líderes de projetos estratégicos na execução de seus projetos durante um período a ser acordado.

Com vistas ao cumprimento dos objetivos deste Termo de Referência, a Empresa de Consultoria Especializada, deverá considerar a realização dos serviços no seguinte desdobramento de etapas e atividades, podendo também desenvolver e propor sugestões e ajustes aos mesmos, bem como propostas alternativas de metodologias desenvolvidas conforme suas experiências e expertises em outros trabalhos, desde que não venham a prejudicar ou desqualificar o produto final pretendido por essa seleção, definido esse como a Elaboração do Planejamento Estratégico da SEFAZ/SE para o período de 2024 a 2027.

Na Elaboração de Planejamento Estratégico deverá haver a consideração e alinhamento aos seguintes instrumentos já em curso, sem prejuízo de outros determinados pela SEFAZ: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual; Plano Estratégico Estadual; e, MD-GEFIS.

5.3. Etapas/Atividades a Serem Realizadas

5.3.1. Diagnóstico Organizacional

O Diagnóstico Organizacional envolve a análise dos ambientes interno e externo da Instituição, com entrevistas a clientes indicados, de forma a evidenciar as qualidades e deficiências da SEFAZ/SE, além dos fatores que condicionam a estratégia futura.

Esta fase contempla ainda uma avaliação das sistemáticas e métodos atualmente aplicados pela SEFAZ/SE na elaboração de seus processos de planejamento e monitoramento.

As análises do ambiente interno devem ser realizadas por meio de pesquisas e oficinas envolvendo as unidades da SEFAZ/SE, como forma de evidenciar as deficiências e qualidades, bem como as oportunidades de aprimoramento.

Já as análises de ambiente externo devem ser realizadas por meio de entrevistas estruturadas com clientes externos indicados e envolvidos com o negócio da SEFAZ/SE. Todas as entrevistas, pesquisas e oficinas devem contar com a participação da equipe da Contratante e a metodologia utilizada, sendo própria da Empresa Contratada, deve ser documentada e disponibilizada para uso futuro da própria SEFAZ/SE.

5.3.2. Definição de Missão, Visão de Futuro e Valores

Deverão ser revisadas a Missão, a Visão de Futuro e os Valores, que compõem o último Planejamento Estratégico da SEFAZ/SE. Essa revisão deverá ser construída e validada com a participação efetiva dos representantes das unidades da Instituição, utilizando uma metodologia própria para tal finalidade. Todo o processo de revisão deve contar com a participação da equipe da SEFAZ/SE e a metodologia utilizada, sendo própria da Empresa Contratada, deve ser documentada e disponibilizada para uso futuro da própria SEFAZ/SE.

5.3.3. Construção do Mapa Estratégico com seus Objetivos, Ações e Projetos Estratégicos

O novo Mapa Estratégico deverá ser construído e validado com a participação efetiva da alta gestão e demais gestores da Instituição. A Empresa Contratada também deverá apresentar proposta de novo Layout Gráfico para o Mapa da Estratégia, mais moderno e condizente com a identidade visual da gestão atual. Todo o processo de revisão deve contar com a participação da equipe da SEFAZ/SE e a metodologia utilizada, sendo própria da Empresa Contratada, deve ser documentada e disponibilizada para uso futuro da própria SEFAZ/SE.

5.3.4. Aperfeiçoamento e Construção do Novo Portfólio de Projetos Estratégicos

Definição, em conjunto com as equipes, da proposta de projetos e iniciativas que envolvam ações necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos, incluindo as atividades de classificação, organização e priorização do Portfólio dos Projetos alinhados aos objetivos estratégicos definidos, e ao alcance das metas dos respectivos indicadores.

Além disso, deverá ser providenciada a aprovação junto à liderança do Órgão da Carteira de Projetos Estratégicos, o qual deverá conter, no mínimo: a consolidação das informações relevantes de cada projeto, tais como, o Termo de Abertura do Projeto, que envolve informações, como por exemplo, nome, problema/causa, resultado esperado, escopo, produtos, partes interessadas, marcos, objetivo estratégico relacionado, grau de impacto na estratégia, prazo necessário, riscos, estimativa de recursos necessários e responsabilidades de cada área na execução.

O aperfeiçoamento do Portfólio de Projetos já adotado pela SEFAZ/SE deverá identificar aqueles projetos considerados como prioritários a partir da identificação e validação dos Fatores Críticos de Sucesso – FCS da estratégia, da seleção das ações/projetos que capacitam esses processos e pela identificação das ações de melhorias dos processos críticos.

Deverá ser elaborado um modelo priorização de projetos e matriz de contribuição à estratégia, contendo o grau de interação entre os objetivos estratégicos e os projetos estratégicos, pontuando o impacto de cada uma destas iniciativas para o alcance das metas estabelecidas em cada um dos indicadores de resultado associados aos objetivos estratégicos. Todo o processo de levantamento e aperfeiçoamento do Portfólio deve contar com a participação da equipe da SEFAZ/SE e a metodologia utilizada, sendo própria da Empresa Contratada, deve ser documentada e disponibilizada para uso futuro da própria SEFAZ/SE.

É essencial, nesta fase, a harmonização do Portfólio com o PROFISCO II/SE, tendo em vista que este constitui parcela importante das ações previstas de investimento da SEFAZ/SE.

5.3.5. Modelo de Governança e Gestão da Estratégia

A Empresa Contratada deverá propor um modelo de governança e gestão da estratégia, contendo a sistemática de monitoramento do Plano Estratégico através do acompanhamento dos indicadores selecionados e de sua comparação com os parâmetros e referências, da análise de desvios



SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA

e planos de respostas, da sistemática de reuniões, dos papéis de cada um dos envolvidos, perfis de competência, riscos, atividades, prazos e matriz de responsabilidade.

5.3.6. Proposição de Indicadores Estratégicos

Deverão ser propostos Relatórios de Avaliação dos Resultados da SEFAZ/SE, que apresentem indicadores para os respectivos objetivos estratégicos, ações e projetos estratégicos, bem como suas respectivas metas.

Para dar maior subsídio à proposição e validação de novos indicadores, para os objetivos, ações e projetos estratégicos, deverão ser elaborados modelos e apresentações com dashboards executivos/infográficos. Esses modelos deverão ser validados com a equipe responsável designada pela Contratante e com outras partes interessadas da SEFAZ/SE.

Todos os indicadores revisados deverão trazer suas respectivas metas e séries históricas. Eles deverão ser detalhados através de fichas de indicadores, conforme metodologias consagradas. Todo o processo de proposição de indicadores deve contar com a participação da equipe da SEFAZ/SE e a metodologia utilizada, sendo própria da Empresa Contratada, deve ser documentada e disponibilizada para uso futuro da própria SEFAZ/SE.

5.3.7. Desdobramento da Estratégia para as Unidades

A Empresa Contratada deverá propor o desdobramento da estratégia para as unidades por meio da construção da Matriz de Contribuição da Unidade, com explicitação da contribuição desta para o alcance dos objetivos definidos no Mapa Estratégico e respectivos indicadores. Ademais, deverá apoiar na elaboração do Plano de Ação das Unidades para alcance das metas. Cada Plano de Ação deve partir de análise das causas da situação, com vistas à transformação pretendida.

5.3.8. Plano de Comunicação e Transferência de Conhecimento

Consiste na proposição, desenvolvimento e implementação em conjunto com a SEFAZ/SE, de uma Metodologia de Divulgação das Ações em Desenvolvimento, bem como da Sistemática de Planejamento Estratégico da Secretaria da Fazenda de Sergipe, incluindo todos os produtos e ações previstos neste Termo de Referência, promovendo o nivelamento de informações e o alinhamento das diversas unidades da Instituição, tanto por meio de workshops e capacitação dos servidores, como por ações de disseminação da cultura de pensar e agir estrategicamente, adotada pela nova sistemática.

A Empresa de Consultoria Especializada a ser contratada, deverá apoiar na organização e realização de eventos de divulgação e sensibilização das equipes sobre a nova estratégia, sendo de responsabilidade da SEFAZ/SE, disponibilizar ambiente, infraestrutura e demais serviços para a realização dos eventos.

5.3.9. Capacitações

A Empresa Contratada deverá considerar em sua proposta a realização de eventos de Capacitação para os servidores que utilizarão as novas ferramentas da Sistemática de Planejamento Estratégico da Secretaria da Fazenda de Sergipe. As capacitações deverão ocorrer ao longo de todo o processo de trabalho em local e datas a serem definidos pela equipe da SEFAZ/SE. A indicação e a convocação dos servidores que participarão das capacitações ficarão a cargo da própria SEFAZ/SE.

A Empresa Contratada, ao final dos serviços deverá apresentar documento com o conteúdo utilizado nas capacitações.

5.3.10. Operação Assistida e Gestão da Mudança Organizacional

A Empresa Contratada deverá promover a operação assistida do funcionamento do Plano Estratégico da SEFAZ/SE, fornecendo o adequado suporte técnico e assessorando os líderes no processo de mudança organizacional.

5.3.11. Elaboração do Plano Estratégico 2024/2027

Como marco e produto principal da prestação do serviço de consultoria estará a Elaboração do Plano Estratégico da SEFAZ/SE para o período de 2024 a 2027. O Plano Estratégico deverá sintetizar a totalidade dos elementos de diagnóstico, planejamento e gestão estratégica produzidos nas demais etapas/atividades dos serviços. Deverá ser elaborado o Caderno do Plano Estratégico com Layout elaborado pela Empresa Contratada e aprovado pela SEFAZ/SE e disponibilizado em meio virtual.

A Empresa Contratada será responsável às suas expensas por fornecer três versões impressas em papel de boa qualidade do caderno.

6. RELATÓRIOS E PRODUTOS A SEREM FORNECIDOS

6.1. Relatórios e Produtos

Como forma de documentação do trabalho e – para fins da prestação de contas – a Empresa Contratada deverá apresentar relatórios que demonstrem a realização das atividades e produtos descritos no item 5 deste Termo de Referência e tipificados a seguir:

- Diagnóstico Organizacional
- Definição da Missão, Visão de Futuro e Valores
- Construção do Mapa Estratégico com seus Objetivos, Ações e Projetos Estratégicos
- Apresentação do Layout Gráfico para o Novo Mapa Estratégico
- Proposição de Indicadores Estratégicos
- Aperfeiçoamento e Construção do Novo Portfólio de Projetos Estratégicos
- Modelo de Classificação e Priorização dos Projetos Alinhados à Estratégia
- Modelos de Apresentações com Dashboards Executivos/Infográficos
- Modelo de Governança e Gestão da Estratégia
- Plano de Comunicação
- Desdobramento da Estratégia para as Unidades
- Plano Estratégico 2024-2027
- Transferência de Conhecimento
- Capacitações
- Operação Assistida e Gestão da Mudança Organizacional

Ainda, como parte dos produtos resultantes do trabalho realizado pela Empresa Contratada, deverão ser entregues os materiais produzidos para Workshops, Seminários e Capacitações.

6.2. Forma de Apresentação

Os relatórios, os registros e os documentos produzidos deverão ser entregues assinados conforme procedimentos definidos pela SEFAZ/SE, sendo uma via em meio digital e dois exemplares encadernados e impressos em papel de boa qualidade.

Uma versão preliminar de cada documento deverá ser apresentada à Contratante, que se manifestará em até 10 (dez) dias úteis. Após a inclusão de observações porventura apresentadas a Consultoria Contratada, uma versão final deverá ser elaborada em até 10 (dez) dias úteis.

7. LOCAL DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS E INSUMOS

De modo geral, os serviços previstos serão realizados de forma híbrida – presencial e remoto – sendo a presencial destinada a possibilitar que a Consultoria Contratada tenha acesso aos dados e às informações institucionais necessários à elaboração dos produtos propostos, bem como para reuniões, treinamentos e outras atividades que requeiram a presença do Consultor nas instalações da SEFAZ/SE ou em outro local que a SEFAZ/SE designe.

Após o primeiro mês, os serviços serão realizados de forma híbrida – remoto e presencial –, uma vez que poderão ser agendados previamente encontros presenciais. A Empresa Contratada deverá se comprometer com uma disponibilidade para execução contratual presencial mínima de 20%.

Os serviços, quando presenciais, serão realizados em horário comercial, nas instalações da SEFAZ/SE, na Av. Presidente Tancredo Neves, 151 – Centro Administrativo, Bairro Capucho, Aracaju/SE CEP 49081-900.

A SEFAZ/SE, em trabalho presencial, fornecerá local e equipamentos apropriados para realização dos serviços junto à SEFAZ/SE, exceção aos equipamentos de informática de uso dos profissionais da Empresa Contratada que serão de responsabilidade desta, exceto na hipótese de decisão do Setor de Tecnologia da Informação da SEFAZ/SE, caso no qual este disponibilizará à Empresa Contratada os equipamentos necessários.

Em treinamentos para grupo de pessoas, a SEFAZ/SE disponibilizará os locais e os equipamentos de apoio necessários.

O uso das instalações da SEFAZ/SE somente será permitido para as atividades inerentes aos serviços de consultoria contratado.

Nos serviços remotos, utilizar-se-ão meios eletrônicos para reuniões e agendas de trabalho, desde que não representem perda na transferência de tecnologia e conhecimento para a SEFAZ/SE.

Ficará a cargo da SEFAZ/SE o fornecimento das informações necessárias aos trabalhos de consultoria.

8. PRAZO DE VIGÊNCIA DO CONTRATO E DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

O Contrato terá vigência a partir da data de publicação do seu Extrato Resumido na Imprensa Oficial do Estado, tendo o seu termo final 60 (sessenta) dias corridos contados após o último dia previsto para o prazo de execução.

O prazo de execução dos serviços deverá ser de 12 (dez) meses, contados a partir da data de emissão da Primeira Ordem de Serviço a ser emitida pelo Gestor do Contrato, podendo ser prorrogado mediante justificativa apresentada pela Contratante e aceita pela Contratada. A prorrogação de que trata o item anterior referir-se-á apenas ao prazo e não aumentará o valor original do Contrato.

Conforme Cronograma de Execução a seguir, o Consultor Contratado deverá considerar, ao longo da execução dos serviços, os prazos parciais ali indicados, ao final do qual deverá proceder a entrega dos Relatórios conforme descrito nos itens 5 e 6 deste Termo de Referência.

ETAPAS/ATIVIDADES	PERÍODO DE EXECUÇÃO (MESES)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnóstico Organizacional												
Definição da Missão, Visão de Futuro e Valores												
Construção do Mapa Estratégico com Seus Objetivos, Ações e Projetos Estratégicos												
Apresentação do Layout Gráfico para o Novo Mapa Estratégico												
Proposição de Indicadores Estratégicos												
Aperfeiçoamento e Construção do Novo Portfólio de Projetos Estratégicos												
Modelo de Classificação e Priorização dos Projetos Alinhados à Estratégia												
Modelos de Apresentações com Dashboards Executivos/Infográficos												
Modelo de Governança e Gestão da Estratégia												
Plano de Comunicação												
Desdobramento da Estratégia para as Unidades												
Plano Estratégico 2024/2027												
Transferência de Conhecimento												
Capacitações												
Operação Assistida e Gestão da Mudança Organizacional												

9. SUBCONTRATAÇÃO

Sob hipótese alguma, será permitida a subcontratação dos serviços de consultoria objeto deste Termo de Referência.

As empresas, para melhorar as suas qualificações, poderão associar-se com outras organizações na forma de uma joint venture/consórcios ou por meio de subcontrato, sendo nestes casos, somente na fase de Manifestação de Interesse, ou seja, não poderá ocorrer qualquer tipo de formação de organização ou subcontratação após fechada a lista curta desta Seleção e solicitada proposta para a empresa selecionada.

10. EQUIPE TÉCNICA CHAVE

A Equipe Técnica Chave deverá ser constituída por, no mínimo, três profissionais de Nível Superior: um Coordenador do Projeto, um Consultor Metodológico e um Consultor Técnico, os quais deverão assumir as seguintes atribuições na execução dos serviços:

a) Coordenador de Projetos

Será responsável por exercer as funções de planejamento, gestão, coordenação, acompanhamento e avaliação de ações e resultados, sendo o responsável pela

orientação das equipes da Contratante e da Contratada envolvidas no trabalho e pela produção de relatórios parciais e finais.

b) Consultor Metodológico

O Consultor Metodológico será responsável por participar das principais decisões em relação a aplicação dos métodos.

c) Consultor Técnico

O Consultor Técnico será responsável por participar das principais decisões em relação a execução das diversas etapas/atividades previstas para o trabalho.

Decorrente destas atribuições os três profissionais que constituem a Equipe Chave deverão possuir e comprovar a seguinte experiência mínima:

a) Coordenador do Projeto

O Coordenador de Projetos deverá possuir experiência mínima de 10 anos em projetos de consultoria de implementação ou revisão de planejamento estratégico, devendo ter experiência de ao menos três projetos de implementação ou revisão de planejamento estratégico em Órgãos Fazendários.

b) Consultor Metodológico

O Consultor Metodológico deverá possuir experiência mínima de 10 anos em elaboração de planejamento estratégico em pelo menos cinco organizações, sendo duas delas do Setor Público.

c) Consultor Técnico:

O Consultor Técnico deverá possuir experiência mínima de 5 anos em Projetos de Planejamento Estratégico.

Os profissionais indicados deverão participar ativamente dos trabalhos, podendo ser propostos outros profissionais auxiliares, desde que sob a supervisão direta do Coordenador. A qualificação da Equipe Técnica deverá ser comprovada mediante a apresentação de documentação idônea.

A Equipe Técnica Chave não poderá estar ligado a qualquer atividade ou situação cujos objetivos possam criar conflitos de interesse ou prejudicar a isenção de seu desempenho profissional. São consideradas situações de incompatibilidade que determinam impedimento da contratação decorrente de conflito de interesses, sem prejuízo de outras situações que assim se qualifiquem, aquelas em que o consultor:

- pertencer ao quadro permanente ou temporário do Governo do Estado de Sergipe ou de entidades beneficiárias dos serviços a serem contratados; ou
- já houver pertencido a qualquer das mencionadas instituições até seis meses antes de um dos seguintes termos: data de apresentação do pedido de empréstimo ao BID; ou data do processo de abertura desta seleção;

11. CONFIDENCIALIDADE

Os direitos autorais ou quaisquer outros direitos, de qualquer natureza, sobre materiais que subsidiem, ou sejam produzidos no âmbito desse trabalho, pertencerão exclusivamente à SEFAZ/SE e sua utilização e/ou reprodução total ou parcial requererá autorização prévia da Secretaria.

12. VALOR ORÇADO, CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO E FORMA DE PAGAMENTO DOS SERVIÇOS

O Contrato a ser firmado com a Empresa Contratada será do tipo “Contrato por Soma Global”, sendo pagos contra apresentação e aprovação de produtos, conforme definido no item 6 deste Termo de Referência.

Estima-se para a presente contratação o valor global de R\$ 623.512,12 (seiscentos e vinte e três mil, quinhentos e doze reais e doze centavos).

Os pagamentos serão realizados contra a apresentação e aprovação de produtos. As propostas deverão apresentar, no mínimo, as etapas descritas na tabela abaixo, mantendo a proporção de preço estipulada:

ETAPAS/ATIVIDADES	PRODUTO	QUANTIDADE PREVISTA	VALOR UNITÁRIO (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)	PROPORÇÃO EM RELAÇÃO AO VALOR TOTAL
Diagnóstico Organizacional	Relatório de Diagnóstico Organizacional	1	92.760,04	92.760,04	14,88%
Definição da Missão, Visão de Futuro e Valores	Relatório de Definição da Missão, Visão de Futuro e Valores	1	30.921,85	30.921,85	4,96%
Construção do Mapa Estratégico com Seus Objetivos, Ações e Projetos Estratégicos	Relatório de Construção do Mapa Estratégico com seus Objetivos, Ações e Projetos Estratégicos	1	61.802,72	61.802,72	9,91%
Apresentação do Layout Gráfico para o Novo Mapa Estratégico	Relatório de Apresentação do Layout Gráfico para o novo Mapa Estratégico	1	10.287,04	10.287,04	1,65%
Proposição de Indicadores Estratégicos	Relatório de Proposição de Indicadores Estratégicos	1	30.921,85	30.921,85	4,96%
Aperfeiçoamento e Construção do Novo Portfólio de Projetos Estratégicos	Relatório de Aperfeiçoamento e Construção do Novo Portfólio de Projetos Estratégicos	1	30.921,85	30.921,85	4,96%
Modelo de Classificação e Priorização dos Projetos Alinhados à Estratégia	Relatório de Modelo de Classificação e Priorização dos Projetos alinhados à estratégia	1	30.921,85	30.921,85	4,96%
Modelos de Apresentações com Dashboards Executivos/Infográficos	Relatório de Modelos de apresentações com dashboards executivos/infográficos.	1	15.463,10	15.463,10	2,48%
Modelo de Governança e Gestão da Estratégia	Relatório de Modelo de Governança e Gestão da Estratégia.	1	30.926,20	30.926,20	4,96%
Plano de Comunicação	Relatório de Plano de Comunicação	1	30.921,85	30.921,85	4,96%
Desdobramento da Estratégia para as Unidades	Relatório de Desdobramento da Estratégia para as Unidades	1	92.760,04	92.760,04	14,88%
Plano Estratégico 2024/2027	Relatório e Caderno do Plano Estratégico 2024/2027	1	30.921,85	30.921,85	4,96%
Transferência de Conhecimento	Relatório de Transferência de Conhecimento	12	3.865,44	46.385,28	7,44%
Capacitações	Relatório de Capacitação	5	8.242,16	41.210,80	6,61%
Operação Assistida e Gestão da Mudança Organizacional	Relatório de Operação Assistida e Gestão da Mudança Organizacional	4	11.596,45	46.385,80	7,44%
VALOR TOTAL				623.512,12	100,00%

O preço da consultoria deverá incluir todas as despesas necessárias à realização dos serviços, entre outras: remuneração, encargos, despesas fiscais, pesquisas, deslocamentos e estadia de consultores, elaboração de relatórios e quaisquer outras despesas necessárias para a realização dos serviços.

A aceitação do produto pelo Coordenador da Contratante está condicionada à análise da completude e qualidade técnica e metodológica das entregas. Os pagamentos estarão adstritos à execução dos serviços previstos neste Termo de Referência.

Os pagamentos serão efetuados no prazo de até 30 (trinta) dias úteis contados a partir da data de conclusão de cada etapa, mediante apresentação e recebimento do Documento de Cobrança, Nota Fiscal, relatórios entregues pela consultoria e demais documentos legalmente exigidos e devidamente atestados pelo Coordenador da Contratante.

O prazo de 30 (trinta) dias começará a correr a partir da apresentação do Documento de Cobrança. Havendo qualquer divergência ou irregularidade nos Documentos de Cobrança, este será devolvido à Empresa Contratada para as devidas correções, ficando suspenso o prazo mencionado até a apresentação à Contratante de carta de correção do Documentos de Cobrança emitido ou de novo Documentos de Cobrança.

13. OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE

São obrigações da Contratante:

- a) receber o objeto no prazo e condições estabelecidas neste Termo de Referência;
- b) exigir o cumprimento de todas as obrigações assumidas pela Empresa Contratada, de acordo com as Cláusulas Contratuais e nos termos de sua Proposta;
- c) facilitar, por todos os meios, o exercício das funções da Empresa Contratada, dando-lhe acesso às suas instalações, promovendo o bom entendimento entre seus Servidores e a Empresa Contratada e cumprindo suas obrigações estabelecidas no Contrato;
- d) prestar à Empresa Contratada informações e esclarecimentos que eventualmente venham a ser solicitados, e que digam respeito à natureza dos Serviços Contratados;
- e) verificar minuciosamente, no prazo fixado, a conformidade do serviço entregue com as especificações constantes deste Termo de Referência e da Proposta, para fins de aceitação e aprovação;
- f) acompanhar e fiscalizar o cumprimento das obrigações da Empresa Contratada, por meio de Comissão ou de Servidores especialmente designados, a quem caberá subsidiar o Gestor para atesto dos Documentos de Cobrança apresentados;
- g) comunicar à Empresa Contratada, por escrito, as imperfeições, falhas ou irregularidades verificadas, fixando prazo para a sua correção;
- h) efetuar o pagamento à Empresa Contratada no valor correspondente à prestação do serviço, no prazo e forma estabelecidos neste Termo de Referência e na Proposta Comercial;
- i) efetuar as eventuais retenções tributárias devidas sobre o valor do Documento de Cobrança apresentado pela Empresa Contratada, no que couber.

14. OBRIGAÇÕES DO CONTRATADO

São Obrigações da Empresa Contratada:

- a) executar os serviços, em conformidade com as especificações técnicas constantes deste Termo de Referência e de sua Proposta, com o perfeito cumprimento das Cláusulas Contratuais, além de fornecer os materiais e equipamentos, ferramentas e utensílios inerentes à execução do objeto do Contrato, se for o caso;

- b) reparar, corrigir, remover ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, no prazo fixado pelo Fiscal do Contrato, os serviços efetuados em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou dos materiais empregados;
- c) responsabilizar-se pelos vícios e danos decorrentes da execução do objeto, de acordo com os artigos 14 e 17 a 27, do Código de Defesa do Consumidor (Lei Federal nº 8.078/1990), ficando a Contratante autorizada a descontar dos pagamentos devidos a Empresa Contratada, o valor correspondente aos danos sofridos;
- d) responsabilizar-se por todas as obrigações trabalhistas, sociais, previdenciárias, tributárias e as demais previstas na legislação específica, cuja inadimplência não transfere responsabilidade à Contratante;
- e) acatar as normas internas da Administração quando da execução dos serviços na Sede da Contratante;
- f) relatar à Contratante toda e qualquer irregularidade verificada no decorrer da prestação dos serviços;
- g) manter durante toda a vigência do Contrato, em compatibilidade com as obrigações assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na contratação;
- h) guardar sigilo sobre todas as informações obtidas em decorrência do cumprimento do Contrato;
- i) ceder os direitos patrimoniais relativos ao projeto ou serviço técnico especializado, para que a Administração possa utilizá-lo de acordo com o previsto neste Termo de Referência;
- j) quando o projeto se referir à obra imaterial de caráter tecnológico, insuscetível de privilégio, a cessão dos direitos incluirá o fornecimento de todos os dados, documentos e elementos de informação pertinentes à tecnologia de concepção, desenvolvimento, fixação em suporte físico de qualquer natureza e aplicação da obra;
- k) prestar os serviços de acordo com os parâmetros e rotinas estabelecidos, com a observância às recomendações aceitas pela boa técnica e pela legislação;
- l) garantir à Contratante:
 - o direito de propriedade intelectual dos produtos desenvolvidos, inclusive sobre as eventuais adequações e atualizações que vierem a ser realizadas, logo após o recebimento de cada parcela, de forma permanente, permitindo à Contratante distribuir, alterar e utilizar os mesmos sem limitações;
 - os direitos autorais da solução, do projeto, de suas especificações técnicas, da documentação produzida e congêneres, e os demais produtos gerados na execução do Contrato, ficando proibida a sua utilização sem que exista autorização expressa da Contratante.



SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA

- m) manter a confidencialidade dos trabalhos a serem desenvolvidos.
- n) responsabilizar-se integralmente pela execução dos serviços contratados, mediante a entrega dos produtos mencionados nos itens 5 e 6 deste Termo de Referência;
- o) apresentar os relatórios e demais documentos previstos neste Termo de Referência, contendo a identificação precisa dos serviços executados;
- p) responsabilizar-se por todas as despesas decorrentes do contrato, incluindo àquelas referentes a: administração, supervisão, impostos, taxas, emolumentos fiscais, encargos trabalhistas, securitários, previdenciários, tributários e outras despesas necessárias à perfeita execução dos serviços, inclusive salários e encargos sociais dos seus empregados, férias, despesas com demissões, faltas justificadas, acidentes de trabalho e demais exigências contidas na legislação que regula os serviços objeto da contratação.

15. COORDENADOR DA CONTRATANTE

O Profissional/Servidor da SEFAZ/SE que se encarregará do acompanhamento, da fiscalização e do recebimento dos produtos por parte da Contratante será indicado através de Portaria.

16. ENDEREÇO DA CONTRATANTE

Caso necessário, ações presenciais serão desenvolvidas em horário de expediente, ou a ser estipulado/ combinado, nas instalações da SEFAZ/SE, sito Av. Presidente Tancredo Neves, 151 – Centro Administrativo Augusto Franco, Bairro Capucho, Aracaju/SE, CEP 49081-900.

ANEXO A

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO APRESENTADA PARA SELEÇÃO DA CONSULTORA

A seleção da empresa de consultoria será feita a partir da avaliação dos currículos e materiais (folhetos, descrição de serviços semelhantes executados, experiência em condições idênticas, contratos, atestados técnicos de serviços e currículos dos profissionais disponíveis para execução dos serviços), selecionando-se aquele que apresentar a melhor qualificação para os serviços, ou seja, maior pontuação, segundo os critérios estabelecidos a seguir:

CRITÉRIO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
I. EXPERIÊNCIA DA EMPRESA EM SERVIÇOS SIMILARES (PESO 0,5)	
I.1. Execução de Serviços de Consultoria para Órgãos ou Empresas do Setor Privado, nos Últimos 5 Anos, Relacionados A Implementação ou Revisão de Planejamento Estratégico (0,25 Pontos por Serviço)	1,0
I.2. Execução de Serviços de Consultoria para Órgãos ou Empresas do Setor Público, Exceto Órgãos Fazendários, nos Últimos 5 Anos, Relacionados A Implementação ou Revisão de Planejamento Estratégico (0,50 Pontos por Serviço)	2,0
I.3. Execução de Serviços de Consultoria Especificamente para Órgãos Fazendários, nos Últimos 5 Anos, Relacionados A Implementação ou Revisão de Planejamento Estratégico (0,50 Pontos por Serviço)	4,0
I.4. Execução de Serviços de Consultoria Relacionados a Gestão de Projetos e Portfólios em Projetos PROFISCO nos Últimos 5 Anos (0,5 Ponto por Serviço)	2,0
I.5. Execução de Serviços de Consultoria para Órgão Fazendários (Exceto Planejamento Estratégico e Projetos PROFISCO), nos Últimos 5 Anos (0,25 Ponto Por Serviço)	1,0
SOMA ITEM I. EXPERIÊNCIA DA EMPRESA EM SERVIÇOS SIMILARES	10,0
II. QUALIFICAÇÃO, DISPONIBILIDADE E EXPERIÊNCIA DE CORPO TÉCNICO ADEQUADO (PESO 0,5)	
II.1. Profissionais da Empresa com Experiência Mínima de 5 Anos em Projetos de Planejamento Estratégico (0,50 Ponto Por Profissional)	1,50
II.2. Profissionais da Empresa com Pós-Graduação Lato Sensu em Planejamento Estratégico ou em Outras Áreas (Pelo Menos Uma Disciplina de Planejamento Estratégico)	1,00
II.3. Profissionais da Empresa com Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração ou em Qualquer Área (Neste Caso a Pesquisa Deverá Estar Diretamente Relacionada com Planejamento Estratégico)	1,50
II.4. Experiência dos Profissionais da Empresa em Implementação ou Revisão de Planejamento Estratégico em Órgãos Fazendários (0,50 Ponto por Profissional)	3,00
II.5. Experiência dos Profissionais da Empresa em Projetos para a Área Fazendária em Matérias Distintas de Planejamento Estratégico	1,50
II.6. Profissionais com Certificação PMP (Project Management Professional) Emitidas elo PMI (Project Management Institute). (0,50 Ponto por Profissional)	1,50
SOMA ITEM II. QUALIFICAÇÃO, DISPONIBILIDADE E EXPERIÊNCIA DO CORPO TÉCNICO ADEQUADO	10,00

As pontuações são máximas, não poderão exceder a 10 pontos em cada critério. Todas as experiências, qualificações, certificações deverão ser comprovadas por documentação idônea.

Crítérios de Desempate (sucessivamente)

1. Maior pontuação em Qualificação, Disponibilidade e Experiência de Corpo Técnico Adequado
2. Maior pontuação em Experiência da Empresa em Serviços Similares

Persistindo o empate será realizado o desempate por meio de sorteio.