

PROGRAMA PROREDES - BIRD - RS SWAp

**TERMO DE REFERÊNCIA PARA  
CONTRATAÇÃO DE EMPRESA DE  
CONSULTORIA PARA ELABORAÇÃO DE  
DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES SOBRE O  
PROCESSO DE GESTÃO DE INVESTIMENTOS  
PÚBLICOS NO RIO GRANDE DO SUL**

**Porto Alegre**

**Dezembro, 2012**

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>8</b>
2.1 OBJETIVO DO PROJETO	8
2.2 OBJETIVOS GERAIS DESTA CONTRATAÇÃO	8
<b>3. DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA</b>	<b>10</b>
<b>4. ESCOPO DOS SERVIÇOS</b>	<b>11</b>
<b>4.1 ATIVIDADES</b>	<b>11</b>
4.1.1 ATIVIDADE 1: ELABORAÇÃO DE PLANO DE TRABALHO	11
4.1.2 ATIVIDADE 2: ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO	12
4.1.3 ATIVIDADE 3: ELABORAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES	13
4.1.4 ATIVIDADE 4: ELABORAÇÃO DE TERMO DE REFERÊNCIA	14
<b>5. PRODUTOS ESPERADOS</b>	<b>16</b>
<b>5.1 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS</b>	<b>17</b>
5.1.1 PRODUTO 1: RELATÓRIO PLANO DE TRABALHO	17
5.1.2 PRODUTO 2 : RELATÓRIO PRELIMINAR DE DIAGNÓSTICO	17
5.1.3 PRODUTO 3: RELATÓRIO FINAL DE DIAGNÓSTICO, COM ALTERAÇÕES VALIDADAS A PARTIR DE SEMINÁRIO	17
5.1.4 PRODUTO 4: RELATÓRIO PRELIMINAR DE RECOMENDAÇÕES	18
5.1.5 PRODUTO 5: RELATÓRIO FINAL DE RECOMENDAÇÕES, COM ALTERAÇÕES VALIDADAS A PARTIR DE SEMINÁRIO	18
5.1.6 PRODUTO 6: TERMO DE REFERÊNCIA	19
<b>6. FORMA DE APRESENTAÇÃO DOS TRABALHOS E ENTREGA DE DOCUMENTOS</b>	<b>20</b>
<b>6.1 NORMAS E APRESENTAÇÃO</b>	<b>20</b>
6.1.1 PRODUTO 1: RELATÓRIO PLANO DE TRABALHO	20
6.1.2 PRODUTO 2: RELATÓRIO PRELIMINAR DE DIAGNÓSTICO	20
6.1.3 PRODUTO 3: RELATÓRIO FINAL DE DIAGNÓSTICO, COM ALTERAÇÕES VALIDADAS A PARTIR DE SEMINÁRIO	20
6.1.4 PRODUTO 4: RELATÓRIO DE PRELIMINAR DE RECOMENDAÇÕES	21
6.1.5 PRODUTO 5: RELATÓRIO FINAL DE RECOMENDAÇÕES, COM ALTERAÇÕES VALIDADAS A PARTIR DE SEMINÁRIO	21
6.1.6 PRODUTO 6: TERMO DE REFERÊNCIA	22
<b>6.2 ENTREGA DOS DOCUMENTOS</b>	<b>22</b>
6.2.1 PROPRIEDADE DOS SERVIÇOS	22
6.2.2 SERVIÇOS DE COMPUTAÇÃO	23
<b>7. PRAZOS E CONDIÇÕES</b>	<b>23</b>

<b><u>8.</u></b>	<b><u>FISCALIZAÇÃO</u></b>	<b><u>24</u></b>
<b><u>9.</u></b>	<b><u>CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO</u></b>	<b><u>24</u></b>
<b><u>10.</u></b>	<b><u>EQUIPE CHAVE</u></b>	<b><u>25</u></b>
<b><u>11.</u></b>	<b><u>ANEXO</u></b>	<b><u>26</u></b>
<b><u>11.1</u></b>	<b><u>DEFINIÇÕES</u></b>	<b><u>26</u></b>

## 1. INTRODUÇÃO

Os investimentos públicos têm como objetivo, por um lado, qualificar a prestação dos serviços e a disponibilidade de bens públicos e, por outro, contribuir para o desenvolvimento econômico e para a qualidade de vida da população.

Entretanto, várias condições, tais como dificuldades gerenciais, entraves legais, fiscais e tratamento inadequado da dimensão ambiental, intervêm e acabam impedindo ou restringindo o alcance dos objetivos para os quais o investimento foi feito.

No Estado do Rio Grande do Sul, alguns dos problemas que vêm se apresentando no processo de planejamento e gestão de investimentos públicos estaduais são:

- um frágil processo de identificação e seleção de projetos, que, entre outras coisas, não obedece a critérios objetivos ou claros;
- atrasos na elaboração de projetos com fonte de financiamento disponível;
- atrasos na implementação de projetos em virtude de, entre outras razões, processos licitatórios ineficientes e ineficazes;
- custos não programados;
- baixa disponibilidade de projetos aptos a serem implementados<sup>1</sup>;
- falha na operação e manutenção de ativos públicos que leva à realização de menos benefícios do que o planejado.

Nesse sentido, o processo de gestão de investimentos públicos ainda carece de uma sistematização e melhor organização. O Estado do Rio Grande do Sul tem a oportunidade de promover melhorias na gestão de investimentos públicos, visando a maior efetividade das ações de formação, ampliação e reposição de seu capital e, conseqüentemente, a qualificação da prestação dos serviços e da oferta de bens públicos. São várias as oportunidades de melhorias

---

<sup>1</sup> Uma oportunidade interessante de se analisar é a possibilidade de criação de um Banco de Projetos. O Banco de projetos poderia ser um repositório de projetos oriundos da discussão sobre planejamento de médio e longo prazos e sobre políticas públicas. Nesse sentido, o Banco não deveria ser uma ferramenta de execução e gestão de projetos e, sim, um estoque que pode alimentar o processo de captação recursos, bem como a discussão sobre planejamento de políticas públicas.

na gestão de investimentos públicos, a partir da análise e revisão de seu processo.

Primeiramente, nas áreas de captação de recursos e de preparação de projetos, atividades coordenadas pela Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã (SEPLAG), por exemplo, há oportunidades para o aperfeiçoamento de processos e trabalhos, tais como o de seleção, submissão, acompanhamento de projetos, e/ou de avaliação de viabilidade econômica de projetos. Destaca-se também a importância da melhoria da divulgação de conceitos e de metodologias em relação a projetos com financiamentos de fontes externas, além do aperfeiçoamento do suporte técnico relacionados à elaboração de projetos e contratos, especialmente nos aspectos financeiros e de licitação, que podem contribuir para o bom funcionamento da gestão de investimentos públicos.

Em segundo lugar, em relação aos aspectos financeiros, destaca-se a oportunidade de se aperfeiçoar a elaboração e a gestão orçamentária de projetos de investimentos públicos cuja execução esteja distribuída além de um ano fiscal. Ressalta-se que o artigo 16, inciso I da Lei Complementar nº 101 de 04/05/2000, preconiza que o aumento da despesa deve sempre ser acompanhado de estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício e nos dois exercícios subsequentes. Em outros termos, o Estado pode trabalhar para o aperfeiçoamento da previsão de custos totais dos projetos e a previsão de impacto plurianual orçamentário, dentro da perspectiva de gestão de projetos, inclusive com a repercussão que uma despesa de investimento público tem sobre as despesas de custeio. Destaca-se, também, a importância de se constituir algum tipo de controle para o montante total de contrapartidas do Estado em contratos com outros entes, ainda hoje incipiente na sua gestão.

Ademais, a seleção da carteira de projetos de investimentos públicos ainda não se constitui, no Estado, como um processo bem estruturado. Em outros termos, há um frágil processo de seleção, que não obedece a critérios objetivos. Nesse sentido, pode-se fomentar a discussão sobre a vinculação de projetos de investimentos públicos com: discussões de planejamento de longo prazo; planos de desenvolvimento setoriais e regionais; definições de prioridades de médio prazo; políticas públicas setoriais e multissetoriais; agenda e objetivos estratégicos do governo.

Além disso, um quarto ponto diz respeito à oportunidade dos investimentos públicos estarem submetidos a uma metodologia de gestão de projetos, buscando aumentar a qualidade técnica de sua execução. Nesse sentido, pode-se contribuir com a definição e o fomento a técnicas e a melhores práticas de gestão de projetos para o desenvolvimento das etapas do ciclo de vida de projetos de investimentos públicos (escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e plano de aquisição).

Destaca-se também que a inserção da dimensão da participação cidadã poderá contribuir com o processo de gestão de investimentos públicos, através do aperfeiçoamento da relação do estado com a sociedade na definição de prioridades, bem como, no acompanhamento e na fiscalização da execução das demandas sociais.

Por fim, além do aperfeiçoamento e do desenvolvimento de requisitos relacionados à coordenação do planejamento e da gestão, há a oportunidade de se qualificar as competências técnicas das áreas setoriais do Estado. Prioritariamente, pode-se estimular a qualificação dos projetos de obras públicas e de projetos para melhoria de infraestrutura física e dos termos de referências para contratação de empresas para a execução de projetos de investimentos públicos.

Assim, o aperfeiçoamento das diretrizes centrais e das metodologias advindas da Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã e a qualificação dos trabalhos nas áreas setoriais e demais órgãos do estado, podem ter um papel importante na melhoria do processo de gestão de investimentos públicos.

Com vistas a i) apontar soluções para os problemas acima mencionados e outros que vierem a ser detectados e; ii) aproveitar as oportunidades de melhorias, a Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã (SEPLAG) contratará apoio de consultoria especializada, financiado por uma operação de crédito com o Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BIRD)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> O Programa de Apoio à Retomada do Desenvolvimento Econômico e Social do Rio Grande do Sul (PROREDES BIRD) tem como objetivo apoiar o planejamento e a implementação de investimentos públicos no Rio Grande do Sul por meio de assistência técnica e do desenvolvimento de programas voltados à modernização da gestão pública, a gestão ambiental, o desenvolvimento do setor privado e a inovação tecnológica, a qualificação do ensino público e a melhoria nos transportes, com manutenção e recuperação da malha rodoviária.

O presente Termo de Referência se destina a orientar as empresas de consultoria, que participarem da presente Seleção de Propostas, na preparação de suas Propostas Técnicas e Financeiras, e, na eventualidade de contratação, orientar a empresa contratada durante o período de execução dos serviços.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO DO PROJETO

O Projeto “Gestão de Investimentos Públicos” consiste na revisão do processo de gestão de investimentos públicos do Estado, na Secretaria Estadual do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã (SEPLAG) e nos outros órgãos da administração direta e indireta fundacional e autárquica<sup>3</sup>, mediante ações que permitam identificar e analisar as atuais práticas, bem como estruturar e implantar, a partir do diagnóstico e da observação de boas práticas internacionais e nacionais, melhorias no processo de gestão de investimentos públicos. Para o desenvolvimento do Projeto está prevista a contratação de duas consultorias.

A primeira delas, que será objeto de contratação através do presente Termo de Referência, tratará da elaboração de *‘Diagnóstico e Recomendações sobre o Processo de Gestão dos Investimentos Públicos no Rio Grande do Sul’*. A segunda Consultoria será encarregada, após o término dos trabalhos da primeira, da elaboração de Estratégias para Intervenção, Plano de Implementação do Projeto e Suporte a Implementação do Plano para melhorias no processo de gestão de investimentos públicos no Rio Grande do Sul.

### 2.2 OBJETIVOS GERAIS DESTA CONTRATAÇÃO

O subprojeto *“Diagnóstico e Recomendações sobre o Processo de Gestão dos Investimentos Públicos no Rio Grande do Sul”*, que será objeto de contratação de empresa Consultoria através do presente Termo de Referência, tem como objetivo avaliar o atual processo de gestão de investimentos públicos da administração direta e indireta fundacional e autárquica do Estado do Rio

---

<sup>3</sup> Estão excluídos do escopo do projeto, os investimentos públicos das empresas estaduais da administração indireta (ex. Sulgás, PROCERGS, CORAG, CORSAN, CEEE-D, CEEE-GT e demais empresas públicas). Isso porque os investimentos de empresas públicas apresentam uma maior autonomia operacional e financeira, além de representarem um outro processo de gestão de investimento público. Além disso, o projeto não abrange os órgãos dos poderes legislativo e judiciário. Serão prioridades no projeto as áreas de infraestrutura e logística, segurança pública, educação e saúde.



Grande do Sul a partir da elaboração de Diagnóstico<sup>4</sup> e de Recomendações<sup>5</sup>. Os objetivos específicos desta contratação são, portanto:

- I. Elaborar um Diagnóstico do atual processo de gestão de investimentos públicos da administração direta e indireta fundacional e autárquica do Rio Grande do Sul;
- II. Elaborar um conjunto de Recomendações para melhorar o processo de gestão de investimentos públicos da administração direta e indireta fundacional e autárquica do Rio Grande do Sul.

---

<sup>4</sup> Conforme o item 11.1 de Definições, entende-se por Diagnóstico, a identificação e o exame do atual processo de gestão de investimentos públicos da administração estadual direta e indireta fundacional e autárquica, e também dos problemas e oportunidades de melhoria identificadas. Inclui-se no diagnóstico uma reflexão do atual processo de gestão de investimentos públicos à luz das experiências internacionais e nacionais.

<sup>5</sup> Conforme o item 11.1 de Definições, entende-se por Recomendações, no presente contexto, um conjunto estruturado e justificado de sugestões de iniciativas legislativas, programáticas e administrativas, entre outras que a Consultoria submeterá à apreciação do Contratante com o objetivo de subsidiá-lo a superar os problemas e explorar as oportunidades de melhoria detectadas.

### 3. DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA

Os aspectos abaixo apresentados deverão servir de elementos norteadores para a preparação das Propostas Técnicas e Financeiras que as empresas de consultoria que participarem da presente Seleção de Propostas apresentarão ao Estado. Além disso, na eventualidade de contratação, estas condições também devem orientar a empresa contratada na elaboração do plano de trabalho e durante o período de execução dos serviços.

Para a elaboração das Propostas Técnicas, a Consultoria deverá levar em conta as seguintes considerações:

- A relação entre investimentos públicos, políticas públicas<sup>6</sup> e a necessidade de formação, ampliação e reposição do capital das áreas setoriais do estado, com ênfase nas áreas de infraestrutura e logística, segurança, educação e saúde, incluindo também análise sobre a consistência entre o planejamento dos investimentos públicos, a disponibilidade global de recursos do Estado e prestação continuada de serviços básicos por parte do Estado no médio e longo prazo.
- O estímulo à gestão de projetos como ferramenta capaz de melhorar a gestão de investimentos públicos.
- As possibilidades de integração e de articulação do processo de gestão de investimentos públicos com os requisitos de negócios da SEPLAG, incluindo os processos de Planejamento, de Captação de Recursos e Preparação de Projetos, de Gestão e Monitoramento de Projetos, de Elaboração e Gestão Orçamentária e de Participação Cidadã.
- A possibilidade de fortalecimento das competências técnicas das áreas setoriais do Estado, prioritariamente nas áreas de infraestrutura e logística, saúde, segurança e educação para a qualificação dos projetos básicos de obras públicas e projetos para melhoria de infraestrutura,

---

<sup>6</sup> Em um âmbito mais abrangente, os projetos de investimentos públicos devem ser contextualizados no debate sobre as políticas públicas e também sobre os níveis de educação, saúde e segurança compatíveis com uma trajetória de desenvolvimento de longo prazo desejada e o respectivo tamanho de estado necessário para lográ-la.

elementos críticos para o bom desenvolvimento de produtos e de serviços públicos.

#### 4. ESCOPO DOS SERVIÇOS

A consultoria a ser contratada contemplará o objetivo pretendido por esse Termo de Referência, que é o de avaliar o atual processo de gestão de investimentos públicos da administração direta e indireta fundacional e autárquica do Estado do Rio Grande do Sul (ver item 2.2 - Objetivos gerais desta contratação). É prioridade do projeto a avaliação dos investimentos públicos da administração direta e indireta fundacional e autárquica nas áreas de infraestrutura e logística, segurança pública, educação e saúde.

##### 4.1 ATIVIDADES

###### 4.1.1 ATIVIDADE 1: ELABORAÇÃO DE PLANO DE TRABALHO

Compreende a tarefa inicial da Consultoria de elaboração e apresentação do Plano de Trabalho, incluindo, dentre outros, os seguintes aspectos:

- i. Reunião de apresentação entre Contratante e Contratada;
- ii. Descrição e apresentação detalhada da sua abordagem metodológica, incluindo os procedimentos para coleta de dados de campo;
- iii. Descrição e apresentação de cronograma e fluxograma detalhado de ações e tarefas a serem desenvolvidas pela Consultoria e as informações a serem requeridas pela Consultoria;
- iv. Realização de reunião com Contratante para apresentação, discussão e validação do plano de trabalho, dentro do prazo máximo de 5 dias úteis (estipulado conforme o quadro 3 do item 9).

#### 4.1.2 ATIVIDADE 2: ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO

Compreende as tarefas de: (a) elaboração de Relatório Preliminar contendo Diagnóstico; (b) organização e apresentação de Seminário<sup>7</sup> para exposição dos resultados obtidos nesse relatório; (c) elaboração de Relatório Final de Diagnóstico, com alterações validadas a partir do Seminário. Incluem-se como requisitos do Relatório de Diagnóstico (preliminar e final), dentre outros, os seguintes aspectos:

- i. Indicação das atuais tarefas e responsabilidades do processo de gestão de investimentos públicos;
- ii. Mapeamento e modelagem do atual processo de gestão de investimentos públicos;
- iii. Realização de entrevistas com os principais atores envolvidos no processo;
- iv. Indicação de como o atual processo de gestão de investimentos se relaciona com os requisitos de negócios da SEPLAG e áreas setoriais do Estado;
- v. Discriminação dos recursos humanos e dos sistemas informatizados envolvidos no atual processo de gestão de investimentos públicos;
- vi. Identificação dos aspectos positivos e negativos do processo de gestão de investimentos públicos do Rio Grande do Sul;
- vii. Indicação dos benefícios políticos e técnicos de uma reformulação do processo de gestão de investimentos públicos;
- viii. Levantamento das práticas internacionais e nacionais, incluindo outros estados brasileiros (*Benchmarking*), consistentes com a realidade político-institucional do RS;
- ix. Indicação da forma de tratamento (em cada área responsável pela gestão/etapa de investimentos públicos no Rio Grande do Sul, e nas experiências de países e regiões) dos seguintes temas: planejamento de longo prazo, elaboração e gestão orçamentária de projetos ao longo de seu ciclo de vida, definição da carteira de

---

<sup>7</sup> O seminário deverá ocorrer em Porto Alegre em um ambiente que comporte 150 pessoas.

projetos, banco de projetos, gestão e monitoramento intensivo de projetos, métodos e normas de captação de recursos, envolvimento do cidadão e informação à sociedade;

- x. Realização de reuniões semanais colaborativas com a Contratante para acompanhamento da elaboração da proposta do relatório de Diagnóstico, para a troca de informações e o compartilhamento de pontos de vista entre a Contratante e a Contratada (no mínimo uma a cada semana).

#### 4.1.3 ATIVIDADE 3: ELABORAÇÃO DE RECOMENDAÇÕES

Compreende as tarefas de: (a) elaboração de relatório preliminar contendo Recomendações; (b) organização e apresentação de Seminário<sup>8</sup> para exposição dos resultados obtidos nesse relatório em nível de Secretário de Estado e Governador; (c) elaboração de relatório final de Recomendações, com alterações validadas a partir do Seminário. Incluem-se como requisitos do Relatório de Recomendações (preliminar e final), dentre outros, os seguintes aspectos:

- i. Posicionamento quanto à necessidade de reformular as tarefas e responsabilidades;
- ii. Posicionamento quanto à necessidade de integração e articulação do processo de gestão de investimentos públicos com os requisitos de planejamento e gestão das políticas públicas do Estado na SEPLAG e nas áreas setoriais do Estado;
- iii. Apresentação de alterações normativas a serem feitas no caso que sejam recomendadas alterações na estrutura organizacional e/ou procedimentais do Poder Executivo Estadual;

---

<sup>8</sup> O seminário deverá ocorrer em Porto Alegre em um ambiente que comporte 150 pessoas.

- iv. Apresentação de propostas de soluções tecnológicas e integração de sistemas informatizados para a gestão de investimentos públicos;
- v. Apresentação de propostas para qualificação dos recursos humanos envolvidos no processo de gestão de investimentos públicos no Rio Grande do Sul;
- vi. Proposta para soluções dos problemas levantados pelo Diagnóstico e para explorar as oportunidades de melhoria detectadas, contendo um conjunto estruturado e justificado de sugestões de iniciativas legislativas, programáticas e administrativas.
- vii. Apresentação de custos estimados, de cronograma e de responsabilização das sugestões recomendadas.
- viii. Realização de reuniões semanais colaborativas com a Contratante para acompanhamento da elaboração da proposta do relatório de Recomendações, para a troca de informações e o compartilhamento de pontos de vistas entre a Contratante e a Contratada (no mínimo uma a cada semana).

#### 4.1.4 ATIVIDADE 4: ELABORAÇÃO DE TERMO DE REFERÊNCIA

Compreende a tarefa de elaboração de Termo de Referência para a contratação de Consultoria que irá produzir as Estratégias para Intervenção, o Plano de Implementação do Projeto e dar Suporte à implantação do plano, incluindo como requisitos, dentre outros, os seguintes aspectos:

- i. Indicação das responsabilidades e tarefas da Consultoria a ser contratada e do Estado, a partir do Termo de Referência que será elaborado nesta atividade, para a implantação de melhorias no processo de gestão de investimentos públicos;
- ii. Contemplar as definições e os conceitos contidos no item Definições (item 11.1) do presente Termo de Referência e, em especial, as modalidades de intervenções estabelecidas. Destaca-se o detalhamento dos seguintes aspectos:

- a. Nas Estratégias para intervenção, cada linha de intervenção deverá incluir, pelo menos, os seguintes pontos: diagnóstico preciso das questões a serem enfrentadas e resolvidas; definição de objetivos pretendidos; discriminação das alternativas de políticas a serem consideradas; justificativa das opções recomendadas; arrolamento das decisões a serem tomadas e das ações a serem implementadas; levantamento, para cada ação, das estimativas de custos envolvidos, da responsabilização e da estimativa de cronograma correspondente para a sua implementação.
- b. O Plano de Implementação do Projeto incluirá, pelo menos, os seguintes elementos: decisões e ações previstas em cada estratégia; a identificação precisa dos agentes responsáveis pela implementação das iniciativas, a identificação do cronograma e dos custos previstos para a implementação de cada ação, a elaboração dos instrumentos normativos de implementação de cada estratégia e/ou ação, sejam minutas de leis, decretos, ordens de serviço, editais, etc.; e a elaboração das peças técnicas necessárias à implementação de cada ação, como por exemplo, o desenho e a codificação de um sistema e/ou a elaboração de proposta de uma capacitação e de seu conteúdo. Inclui-se também os projetos e ou programas, bem como suas necessidades, o detalhamento das peças técnicas e do desenho técnico das soluções institucionais recomendadas, a especificação de obras, bens e serviços a serem realizados ou adquiridos para o fim de implementação da ação e o detalhamento do caminho crítico a ser seguido para o fim de cumprimento do cronograma previsto na estratégia.
- iii. Contemplar a ordem das etapas previstas nas modalidades de intervenções estabelecidas no item 11.1 deste Termo de Referência
- iv. Contemplar as normas e recomendações para elaboração de termos de referência e aquisições do Banco Mundial;
- v. Apresentar i) memória de cálculo; ii) sugestão de possíveis empresas a serem contratadas; iii) questionário de avaliação da qualidade das propostas técnicas a serem apresentadas com base nos TDRs, contendo sugestões dos critérios e fatores, com os

respectivos pesos, e da nota mínima para aprovação da qualidade das propostas; iv) sugestão do tipo de contrato a ser proposto em função das especificações do TDR a ser elaborado;

- vi. Considerar as limitações de recursos financeiros, de recursos humanos, de tempo e das responsabilidades da SEPLAG perante os outros órgãos para a implantação do Projeto. Em relação aos recursos financeiros disponíveis para contratação da Consultoria, objeto deste Produto, a informação de valores financeiros será fornecida pela Contratante quando da execução deste produto.
- vii. Realização de reuniões com a Contratante para apresentação, discussão e validação da proposta de Termo de Referência.

## 5. PRODUTOS ESPERADOS

Quadro 1: atividades e produtos

PRODUTOS	
Atividade 1	Produto 1: Relatório Plano de Trabalho
Atividade 2	Produto 2: Relatório Preliminar de Diagnóstico
	Produto 3: Relatório Final de Diagnóstico, com alterações validadas a partir do seminário
Atividade 3	Produto 4: Relatório Preliminar de Recomendações
	Produto 5: Relatório Final de Recomendações, com alterações validadas a partir do seminário
Atividade 4	Produto 6: Termo de Referência



## 5.1 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS

### 5.1.1 PRODUTO 1: RELATÓRIO PLANO DE TRABALHO

O primeiro produto a ser entregue pela Consultoria deverá ser um Relatório contendo o Plano de Trabalho a ser desenvolvido pela Consultoria contratada, incluindo os requisitos descritos no item 4.1.1. Este primeiro produto contemplará a Atividade 1.

### 5.1.2 PRODUTO 2 : RELATÓRIO PRELIMINAR DE DIAGNÓSTICO

O segundo Produto será um Relatório Preliminar de Diagnóstico da atual sistemática adotada para a gestão de investimentos públicos no Rio Grande do Sul, incluindo os requisitos do item 4.1.2. Este segundo produto integra a Atividade 2.

### 5.1.3 PRODUTO 3: RELATÓRIO FINAL DE DIAGNÓSTICO, COM ALTERAÇÕES VALIDADAS A PARTIR DE SEMINÁRIO

O terceiro produto será um Relatório Final de Diagnóstico contendo, além do texto com o Relatório Preliminar de Diagnóstico (produto 2), as sugestões apresentadas pelos convidados do Seminário de exposição dos resultados propostos no Relatório Preliminar de Diagnóstico e validadas pela Contratante em conjunto com a Consultoria. Ressalta-se que as sugestões validadas no Seminário devem necessariamente fazer parte, no corpo do texto, do Relatório Final de Diagnóstico (produto 3).

Destaca-se que a organização e a realização do Seminário são responsabilidades da Consultoria contratada, inclusive a preparação do material, de *banners* bem como a sua divulgação, excetuando, a responsabilidade da Contratante pela indicação e pela presença dos servidores/atores relevantes envolvidos no processo de gestão de investimentos públicos neste seminário. Não

obstante, o planejamento e a indicação de participantes do Seminário deverão ser validados com a Contratante.

A comprovação da entrega do produto 3 deverá ser realizada considerando os seguintes itens: (a) entrega e validação<sup>9</sup> de material a ser trabalhado no Seminário, de Relatório com o planejamento do Seminário e da lista prévia de participantes do Seminário em meio digital e impresso antes da realização do Seminário; (b) lista de presença do Seminário; (c) relatório do Seminário contendo as informações e sugestões levantadas durante o evento; (d) ata da reunião com a Contratante para a validação das sugestões levantadas a partir do Seminário; (e) Relatório Final de Diagnóstico contendo o conteúdo do produto 2, com a inclusão, no conteúdo do texto, das sugestões de alterações apresentadas durante o Seminário de exposição dos resultados propostos no Relatório Preliminar de Diagnóstico (produto 2) e que forem validadas pela Contratante com a Consultoria contratada. O terceiro produto é integrante da Atividade 2.

#### 5.1.4 PRODUTO 4: RELATÓRIO PRELIMINAR DE RECOMENDAÇÕES

O quarto produto será um relatório de Recomendações, incluindo os requisitos do item 4.1.3. Este quarto produto integra a Atividade 3;

#### 5.1.5 PRODUTO 5: RELATÓRIO FINAL DE RECOMENDAÇÕES, COM ALTERAÇÕES VALIDADAS A PARTIR DE SEMINÁRIO

O quinto produto será um Relatório Final de Recomendações contendo, o texto com o Relatório Preliminar de Recomendações (produto 4) devidamente adequado com as sugestões apresentadas pelos convidados do Seminário de exposição dos resultados propostos no Relatório Preliminar de Recomendações e validadas pela Contratante em conjunto com a Consultoria. Ressalta-se que as sugestões validadas no Seminário devem necessariamente fazer parte, no corpo do texto, do Relatório Final de Recomendações (produto 5).

---

<sup>9</sup> Validação por parte da Contratante.

Destaca-se que a organização e a realização do Seminário são responsabilidades da Consultoria contratada, inclusive a preparação do material, de *banners*, bem como a sua divulgação, excetuando, a responsabilidade da Contratante pela indicação e pela presença dos servidores/atores relevantes envolvidos no processo de gestão de investimentos públicos neste seminário. Não obstante, o planejamento e a indicação de participantes do Seminário deverão ser validados com a Contratante.

A comprovação da entrega do produto 5 deverá ser realizada considerando os seguintes itens: (a) entrega e validação<sup>10</sup> de material a ser trabalhado no Seminário, de Relatório com o planejamento do Seminário e da lista prévia de participantes do Seminário em meio digital e impresso antes da realização do Seminário; (b) lista de presença do Seminário; (c) relatório do Seminário contendo as informações e sugestões levantadas durante o evento; (d) ata de reunião com a Contratante para a validação das sugestões levantadas a partir do Seminário; (e) Relatório Final de Recomendações contendo o conteúdo do produto 4, com a inclusão, no conteúdo do texto, das sugestões apresentadas durante o Seminário de exposição dos resultados propostos no Relatório Preliminar de Recomendações (produto 4) e que forem validadas pela Contratante com a Consultoria contratada. O quinto produto é integrante da Atividade 3.

#### 5.1.6 PRODUTO 6: TERMO DE REFERÊNCIA

O sexto produto será o Termo de Referência elaborado para contratação de uma Consultoria, incluindo os requisitos do item 4.1.4. O sexto produto contemplará a Atividade 4.

---

<sup>10</sup> Validação por parte da Contratante.

## 6. FORMA DE APRESENTAÇÃO DOS TRABALHOS E ENTREGA DE DOCUMENTOS

O Contratante deverá exercer rigoroso controle de qualidade sobre as informações apresentadas, tanto no texto, como nas memórias e nos desenhos apresentados. O referido controle pela Contratante deve ser orientado tendo em vista a clareza, a objetividade e a consistência das informações.

### 6.1 NORMAS E APRESENTAÇÃO

Em todos os trabalhos de natureza técnica deverão ser observadas preferencialmente as normas técnicas definidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

#### 6.1.1 PRODUTO 1: RELATÓRIO PLANO DE TRABALHO

Documento em 03 (três) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 02 (duas) cópia digital;

#### 6.1.2 PRODUTO 2: RELATÓRIO PRELIMINAR DE DIAGNÓSTICO

Documento em 03 (três) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 02 (duas) cópia digital;

#### 6.1.3 PRODUTO 3: RELATÓRIO FINAL DE DIAGNÓSTICO, COM ALTERAÇÕES VALIDADAS A PARTIR DE SEMINÁRIO

(a) Material a ser trabalhado no seminário com os participantes: documento em 03 (três) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 01 (uma) cópia digital;

(b) Relatório com o planejamento do Seminário e a lista de participantes a serem convidados para o Seminário: em 02 (duas) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 01 (uma) cópia digital;

(c) Relatório do Seminário contendo as informações e sugestões levantadas durante o evento: documento em 03 (três) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 01 (uma) cópia digital;

(d) Ata da reunião com a Contratante para a validação das sugestões levantadas a partir do Seminário: ata da reunião em 02 (três) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 01 (uma) cópia digital;

(e) Lista de presença do Seminário: 02 (três) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 01 (uma) cópia digital contendo pelo menos o nome do participante, assinatura do participante, órgão, correio eletrônico, telefone para contato;

(f) Relatório Final de Diagnóstico contendo o conteúdo do produto 2, com a inclusão no corpo do conteúdo do texto das sugestões apresentadas no seminário de exposição dos resultados propostos no Relatório Preliminar de Diagnóstico e que forem validadas com a Contratante: documento em 03 (três) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 01 (uma) cópia digital;

#### 6.1.4 PRODUTO 4: RELATÓRIO DE PRELIMINAR DE RECOMENDAÇÕES

Documento em 03 (três) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 01 (uma) cópia digital;

#### 6.1.5 PRODUTO 5: RELATÓRIO FINAL DE RECOMENDAÇÕES, COM ALTERAÇÕES VALIDADAS A PARTIR DE SEMINÁRIO

(a) Material a ser trabalhado no Seminário com os participantes: documento em 03 (três) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 01 (uma) cópia digital;

(b) Relatório com o planejamento do Seminário e a lista de participantes do Seminário convidados: documento em 02 (duas) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 01 (uma) cópia digital;

(c) Relatório do Seminário contendo as informações e sugestões levantadas durante o evento: documento em 03 (três) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 01 (uma) cópia digital;

(d) Ata de reunião com a Contratante para a validação das sugestões levantadas a partir do seminário: ata da reunião em 02 (duas) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 01 (uma) cópia digital;

(e) Lista de presença do Seminário: em 02 (duas) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 01 (uma) cópia digital;contendo pelo menos o nome do participante, assinatura do participante, órgão, correio eletrônico, telefone para contato;

(f) Relatório Final de Recomendações contendo o conteúdo do produto 4, com a inclusão no corpo do conteúdo do texto das sugestões de alterações apresentadas no Seminário de exposição dos resultados propostos no Relatório Preliminar de Recomendações e que forem validadas com a contratante: em 03 (três) cópias, impressas em papel A4 e encadernadas e 01 (uma) cópia digital;

#### 6.1.6 PRODUTO 6: TERMO DE REFERÊNCIA

O produto 5 deverá ser entregue à Contratante em português e inglês, em 02 (duas) cópias para cada idioma, impressas em papel A4 e encadernadas e 01 (uma) cópia digital, para cada idioma.

### 6.2 ENTREGA DOS DOCUMENTOS

#### 6.2.1 PROPRIEDADE DOS SERVIÇOS

Todos os resultados dos serviços serão propriedade exclusiva da Contratante. O uso dos mesmos por terceiros só se realizará no caso em que venha a ser expressamente autorizado pela Contratante. Ao fim dos trabalhos será feita uma verificação desse acervo. Todos os documentos deverão ter apresentação estética de ótimo nível com fácil identificação, data, título, sumário e demais itens necessários à sua compreensão e arquivamento. Todas as informações levantadas deverão ser disponibilizadas para consulta e estudos na sede da Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã do Estado do Rio Grande do Sul, em Porto Alegre, sendo incorporadas a seu acervo técnico.

## 6.2.2 SERVIÇOS DE COMPUTAÇÃO

Todos os programas de computação utilizados na elaboração dos trabalhos deverão ser apresentados de modo sistemático e completo contendo, entre outras, no mínimo, as seguintes informações: nome do programa; descrição; manual de utilização; fluxograma; comentários sobre os resultados; de forma acertada com a Contratante e compatível com seus equipamentos.

## 7. PRAZOS E CONDIÇÕES

O contrato terá validade de 07 (setes) meses.

Todos os prazos indicados serão contados a partir da formal autorização para início dos serviços, de acordo com o quadro e cronograma apresentados para a Consultora e negociados com a Contratante.

O trabalho deverá ser executado durante 110 dias úteis (5 meses). Além disso, todas as despesas da execução do trabalho são de inteira responsabilidade da Consultoria contratada.

O quadro a seguir apresenta uma sugestão de entregas dos produtos previstos:

Quadro 2: lista de produtos e meses elaboração

<b>PRODUTOS</b>	<b>Meses</b>				
Produto 1: Relatório Plano de trabalho	<u>1</u>				
Produto 2: Relatório preliminar de Diagnóstico	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>		
Produto 3: Relatório final de Diagnóstico, com alterações validadas a partir do seminário			<u>3</u>	<u>4</u>	
Produto 4: Relatório preliminar de Recomendações				<u>4</u>	
Produto 5: Relatório final de Recomendações, com alterações validadas a partir do seminário				<u>4</u>	<u>5</u>
Produto 6: Termo de Referência					<u>5</u>

## 8. FISCALIZAÇÃO

A supervisão dos serviços será exercida por uma equipe/comissão coordenada pela Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã.

## 9. CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO

A Consultoria deverá realizar as atividades abaixo, apresentando como resultado os produtos especificados nos prazos relacionados. Os pagamentos serão feitos em parcelas, conforme a entrega dos respectivos produtos listados abaixo e com seus respectivos pesos. Cada produto entregue deverá ser submetido à Contratante que, somente após a aprovação, realizará o pagamento do produto.

Quadro 3: cronograma físico-financeiro

Atividade	Produto	Prazo	Pagamento
A1: Elaboração de Plano de Trabalho	P1: Relatório Plano de trabalho	5 dias úteis após a autorização para o início do serviço	10 %
A2 : Elaboração de Diagnóstico	P2: Relatório preliminar de Diagnóstico	55 dias úteis após a aprovação do Plano de Trabalho (P1)	40%
A2 : Elaboração de Diagnóstico	P3: Relatório final de Diagnóstico, com alterações validadas a partir do seminário	10 dias úteis após a entrega da versão final do Relatório preliminar de Diagnóstico (P2)	10%
A3: Elaboração de Recomendações	P4: Relatório preliminar de Recomendações	12 dias úteis após a entrega da versão final do Relatório final de Diagnóstico, com alterações validadas a partir do seminário (P3)	15%
A3: Elaboração de Recomendações	P5: Relatório final de Recomendações, com alterações validadas a partir do seminário;	10 dias úteis após a entrega da versão final do Relatório preliminar de Recomendações (P4)	5%
A4: Elaboração de Termo de Referência:	P6: Termo de Referência	18 dias úteis após a entrega do Relatório final de Recomendações, com alterações validadas a partir do seminário (P5)	20%



## 10. EQUIPE CHAVE

A equipe a ser mobilizada pela Consultoria contratada para a realização dos serviços previstos deverá ser composta pelos seguintes profissionais, com pelo menos as formações e as experiências listadas abaixo:

- (a) Um coordenador sênior com experiência profissional mínima de 6 anos, além de i) formação em Ciências da Administração, Engenharia, Economia, Direito ou similares; ii) experiência de pelo menos 3 anos comprovada nas funções de coordenação de projetos de estruturação no setor público; e iii) formação no nível de pós-graduação;
- (b) Três especialistas seniores com experiência profissional mínima de 6 anos, além de i) experiência em projetos de análise e reestruturação de processos de trabalho e de gestão no setor público; ii) experiência na área pública de pelo menos 2 anos; e iii) formação no nível pós-graduação.

## 11. ANEXO

### 11.1 DEFINIÇÕES

**ESTADO:** por '*Estado*', no presente contexto, entende-se o Estado do Rio Grande do Sul, ente federativo, parte integrante da união federal brasileira.

**CONSULTORIA:** por '*consultoria*' entende-se, no presente contexto, a empresa que vier a ser contratada para assessorar o Estado na qualificação do processo de gestão de investimentos públicos no Rio Grande do Sul.

**CONTRATANTE:** por '*contratante*' entende-se, no presente contexto, o Estado do Rio Grande do Sul, que contratará empresa para assessorá-lo na qualificação do processo de gestão de investimentos públicos do Rio Grande do Sul.

**DIAGNÓSTICO:** por '*diagnóstico*', a ***primeira*** das *modalidades de intervenção*, entende-se, a identificação e o exame do atual processo de gestão de investimentos públicos da administração estadual direta e indireta fundacional e autárquica, e também dos problemas e oportunidades de melhoria identificadas. Inclui-se no diagnóstico uma reflexão do atual processo de gestão de investimentos públicos à luz das experiências internacionais e nacionais.

**PROPOSTAS:** por '*propostas*', a ***segunda*** das *modalidades de intervenção*, entende-se, no presente contexto, as proposições e as sugestões que a Consultoria vier a fazer ao Contratante para o fim de enfrentar os problemas e identificados no '*Diagnóstico*' e de explorar as oportunidades de melhoria detectadas. Importa destacar para o fim de determinação precisa dos trabalhos orientados por este Termo de Referência, que as '*propostas*' podem ser subdivididas em (i) ***recomendações***, (ii) ***estratégias para implementação*** e (iii) ***plano de implementação do projeto***.

**SUORTE À IMPLANTAÇÃO DO PLANO:** por '*suporte à implantação do plano*', a ***terceira*** das *modalidades de intervenção*, entende-se, no presente contexto, o auxílio que a segunda Consultoria a ser contratada na segunda fase do '*projeto*'

deverá fazer para a execução do '*Plano de Implementação do Projeto*' e para providenciar a realização das ações previstas neste plano. A Consultoria contratada para a elaboração do '*Diagnóstico e Recomendações sobre o Processo de Gestão de Investimentos Públicos no Rio Grande do Sul*', objeto deste Termo de Referência, deverá, em conjunto com a Contratante, definir os papéis e as responsabilidades que caberão à segunda Consultoria e ao Estado na implantação do '*Plano de Implementação do Projeto*'.

**RECOMENDAÇÕES:** por '*recomendações*', a **primeira** espécie do gênero '*propostas*', entende-se, no presente contexto, um conjunto estruturado e justificado de sugestões de iniciativas legislativas, programáticas e administrativas, entre outras que a Consultoria submeterá à apreciação do Contratante com o objetivo de subsidiá-lo a superar os problemas e explorar as oportunidades de melhoria detectadas.

**ESTRATÉGIAS PARA INTERVENÇÃO:** por '*estratégias para intervenção*', a **segunda** espécie do gênero '*propostas*', entende-se, no presente contexto, um conjunto de linhas de intervenção geral do Estado com vistas a superar os problemas e explorar as oportunidades de melhoria detectadas.

**PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO:** por '*plano de implementação do projeto*', a **terceira** espécie do gênero '*propostas*', entende-se, no presente contexto, as especificações e o detalhamento das '*estratégias para intervenção*' que a Consultoria submeterá à Contratante.

**PRODUTOS:** por '*produtos*', entende-se, no presente contexto, o resultado do trabalho feito pela Consultoria, seja ele um relatório ou outro documento escrito, um programa de computador, um programa de capacitação e treinamento, elaboração de um conteúdo, e/ou sua execução, a minuta de um texto normativo (lei, decreto, resolução, ordem de serviço), um edital, um termo de referência, a documentação preparatória e constituinte de um projeto administrativo ou de qualquer outra natureza, o desenvolvimento e a conclusão de uma atividade comercial ou, ainda, qualquer outra forma que venha a assumir o resultado concreto do trabalho de Consultoria.

**PROJETO** por '*projeto*', entende-se, um conjunto de operações limitadas no tempo da qual resultará um serviço que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do Estado. O '*projeto*' tem a função de orientar os trabalhos a serem desenvolvido pelas consultorias contratadas ao longo de diferentes etapas, fornecendo uma visão global e geral dos objetivos pretendidos com a sua execução. O '*projeto*' em questão é intitulado de '*Gestão de Investimentos Públicos*' e visa à implementação de melhorias na gestão de investimentos públicos no Rio Grande do Sul através da revisão de seus processos.

**INVESTIMENTO PÚBLICO:** por '*investimento público*', entende-se, sob o aspecto contábil, as despesas realizadas por órgãos do setor público para o planejamento e execução de obras e para aquisição de instalações, equipamentos e material permanente. Sob o aspecto econômico, o '*investimento público*' contribui para a formação, ampliação e reposição do capital (físico, infraestrutura e intelectual), destinado à produção de bens ou a prestação de serviços públicos ao longo do tempo. Do ponto de vista da administração, entende-se que as despesas de '*investimento público*' devem estar atreladas necessariamente a algum '*projeto de investimento público*'<sup>11</sup>. A compra de um software ou computador deve fazer parte de um projeto maior de melhoria e modernização da infraestrutura de uma área setorial e qualificação de um serviço do Estado, por exemplo. Além do elemento de despesa de '*investimento público*', um '*projeto de investimento público*' também deve contemplar outros tipos de despesas contábeis, como as despesas correntes (pessoal, material de consumo, e/ou capacitação de recursos humanos) para a sua operação.

---

<sup>11</sup> Um '*projeto de investimento público*' deve satisfazer de forma mais intensa as seguintes condições: definição de sua duração; elevado percentual relativo de gasto de investimentos comparativamente com as demais naturezas de dispêndios (outras despesas correntes, pessoal); fontes de financiamento; efeitos socioeconômicos; vínculo a uma política pública; e prazo de maturação.