

**PROGRAMA DE SUSTENTABILIDADE FISCAL, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO GASTO
PÚBLICO – PROGESTÃO RS**

**SOLICITAÇÃO DE MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE – SMI – Nº 007/PROGESTÃO/RS/2026
AVISO DE SELEÇÃO BASEADA EM QUALIDADE E CUSTO (SBQC)**

Processo administrativo: 26/1300-9002432-0

A **Subsecretaria da Administração Central de Licitações – CELIC**, por intermédio da **Comissão especial de Licitações – CEL do PROGESTÃO RS**, designada pela Portaria SPGG nº 328/2026, torna pública a presente **Solicitação de Manifestação de Interesse – SMI**, destinada à seleção baseada em qualidade e custo (SBQC) para a prestação dos serviços descritos neste Aviso e no respectivo Termo de Referência, no âmbito do Programa de Sustentabilidade Fiscal, Eficiência e Eficácia do Gasto Público do Estado do Rio Grande do Sul – PROGESTÃO RS.

1. Contexto do PROGESTÃO RS

O Programa de Sustentabilidade Fiscal, Eficiência e Eficácia do Gasto Público do Estado do Rio Grande do Sul – PROGESTÃO RS, é uma iniciativa do Estado do Rio Grande do Sul, regulamentada pelo Decreto nº 58.647, de 3 de março de 2026, e financiada pelo Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD/Banco Mundial, por meio do Acordo de Empréstimo nº 9787-BR. O Programa tem por finalidade aprimorar a gestão pública estadual e promover maior eficiência e eficácia do gasto público, por meio de ações de caráter multissetorial voltadas, entre outras áreas, à gestão fiscal, financeira e patrimonial, à modernização das compras públicas e ao fortalecimento da capacidade institucional do Estado. As aquisições e contratações realizadas no âmbito do PROGESTÃO RS observam também os princípios de Value for Money (VfM), economia, integridade, adequação à finalidade, eficiência, transparência e equidade, de modo a assegurar processos competitivos, transparentes e alinhados aos objetivos de desenvolvimento do Programa.

2. Objeto da Contratação

Consultoria para diagnóstico, definição de escopo, requisitos e tecnologias, elaboração de planos e projetos, gestão da mudança, comunicação, apoio na implantação e estabilização do Centro de Serviços Compartilhados (CSC), incluindo mapeamento, melhoria de processos, entre outras atividades correlatas. O Termo de Referência – TDR, contendo o detalhamento do objeto e demais condições da contratação, integra esta Solicitação de Manifestação de Interesse como Anexo I.

3. Método de Seleção

A presente Solicitação de Manifestação de Interesse tem por finalidade identificar empresas de consultoria qualificadas para composição da lista curta, no âmbito do método de Seleção Baseada em Qualidade e Custo (SBQC).

As Manifestações de Interesse recebidas serão avaliadas com base na experiência e na capacidade institucional das empresas para a execução dos serviços, considerando, entre outros aspectos pertinentes ao objeto, a principal área de atuação, o tempo de experiência na atividade, a experiência em serviços de natureza semelhante, a capacidade técnica e a estrutura gerencial e organizacional da empresa. Nesta etapa, não será realizada a avaliação do pessoal-chave.

Para subsidiar essa análise, a Manifestação de Interesse deverá apresentar, de forma clara e objetiva, informações sobre a experiência institucional da empresa em trabalhos similares, preferencialmente concluídos, indicando, para cada experiência apresentada, o objeto, o contratante, o período de execução, o escopo dos serviços prestados, os principais produtos ou resultados alcançados e a atuação específica da empresa na contratação. As informações deverão ser suficientes para permitir a verificação da pertinência e da relevância da experiência apresentada em relação ao objeto desta seleção.

A avaliação das Manifestações de Interesse resultará na formação de uma lista curta composta, em regra, por 5 (cinco) a 8 (oito) empresas elegíveis e qualificadas, observado o Regulamento de Aquisições do Banco Mundial.

As empresas integrantes da lista curta serão posteriormente convidadas a participar da etapa de Solicitação de Propostas (SDP), na qual deverão apresentar propostas técnica e financeira. A seleção final será realizada pelo método SBQC, considerando a combinação entre a qualidade da proposta técnica e o custo dos serviços, conforme os critérios e pesos estabelecidos na SDP.

A inclusão na lista curta não gera direito à contratação.

4. Instruções para Submissão e Contatos

Interessados em participar da seleção deverão formalizar sua Manifestação de Interesse e encaminhar, juntamente com ela, os documentos comprobatórios necessários à demonstração de sua qualificação e experiência para a execução do objeto. A documentação deverá ser enviada exclusivamente por meio eletrônico, em formato PDF, para o endereço **cel-progestao@spgg.rs.gov.br**, devendo constar no campo “Assunto” a identificação “**SMI – 007/2026**”.

O prazo limite para o recebimento das Manifestações de Interesse é 14 de outubro de 2026.

Esclarecimentos sobre esta seleção podem ser obtidos por meio do e-mail supramencionado. As informações adicionais e o progresso do certame estarão disponíveis no site da CELIC: <https://celic.rs.gov.br/progestao-rs>.

Porto Alegre, RS, 29 de setembro de 2026.

Bianca Fernandes Pereira

Presidente da Comissão Especial de Licitações – CEL PROGESTÃO RS
Subsecretaria da Administração Central de Licitações – CELIC
Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – SPGG



Documento assinado eletronicamente por **Bianca Fernandes Pereira**, em 29/09/2026, às 12:41, conforme horário oficial de Brasília, com o emprego de assinatura eletrônica simples, com fundamento no inciso I e § 3º do art. 4º do Decreto Estadual nº 56.671, de 26 de setembro de 2022.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site

[https://sei.rs.gov.br/sei/controlador_externo.php?](https://sei.rs.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)

[acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](https://sei.rs.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3922303** e o código CRC **7B2D7883**.

Referência: Processo nº 26/1300-9002432-0
Documento SEI nº 3922303

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

**Programa de Sustentabilidade Fiscal, Eficiência e Eficácia do Gasto Público do Estado
do Rio Grande do Sul - PROGESTÃO RS**

TERMOS DE REFERÊNCIA

Objeto: Consultoria para diagnóstico, definição de escopo, requisitos e tecnologias, elaboração de planos e projetos, gestão da mudança, comunicação, apoio na implantação e estabilização do Centro de Serviços Compartilhados (CSC), incluindo mapeamento, melhoria de processos, entre outras atividades correlatas.

Atividade do Plano de Aquisições, do Programa de Sustentabilidade Fiscal, Eficiência e Eficácia do Gasto Público - PROGESTÃO RS, que suporta os serviços previstos neste Termo de Referência: BR-SPGG-558436-CS-QCBS.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O Governo do Estado do Rio Grande do Sul (RS), por meio da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), em parceria com o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), firmou o Acordo de Empréstimo nº 9787-BR (P181608), com vistas ao financiamento do Programa de Sustentabilidade Fiscal, Eficiência e Eficácia do Gasto Público – PROGESTÃO RS, voltado à promoção da sustentabilidade fiscal, da eficiência administrativa e da racionalização do gasto público.

A presente contratação está inserida no Componente “Gestão financeira, fiscal e patrimonial para as áreas transversais do governo” do PROGESTÃO RS, que contempla ações voltadas à implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) no âmbito da administração pública estadual. Este projeto busca promover uma gestão pública eficiente e célere, através da consolidação das melhores práticas de gestão que promovam a padronização, o compartilhamento e a economicidade na prestação de serviços administrativos meio.

Desde 2020, o RS vem intensificando o desenvolvimento de soluções transversais e centralizadas, o que tem gerado economia de escala, redução de apontamentos e otimização de pessoal. Contudo, para a concretização da evolução pretendida para um modelo de compartilhamento pleno de serviços, exige-se aprofundamento técnico, desenvolvimento metodológico, capacitação de servidores e identificação de processos e serviços aderentes, considerando a complexidade do modelo e os riscos identificados.

O desenvolvimento destas soluções transversais e centralizadas pelo Estado resultou na definição de um escopo composto por 11 itens, entre processos e serviços, que passam por revisões contínuas e constituem a base do CSC, conforme lista prevista no APÊNDICE II - PROCESSOS E SERVIÇOS BASE DO CSC. Essas iniciativas representam avanços para a gestão pública, compondo estrutura essencial da atividade meio do Estado.

Esta consultoria especializada visa suprir as lacunas técnicas e metodológicas, levantando dados e produzindo o projeto de implantação do CSC, além de dar suporte à sua execução.

A contratação se justifica pela necessidade de conduzir o projeto de forma eficaz, alinhado aos requisitos e metas acordados com o Banco Mundial, bem como pela impossibilidade de execução completa da implantação do CSC pela equipe interna, devido à especificidade e aos riscos envolvidos.

O presente Termo de Referência (TDR) visa oferecer as informações, requisitos, restrições, expectativas, diretrizes e condições do serviço, a serem observadas na elaboração da Proposta Técnica e Financeira pelas empresas interessadas, conforme o “Regulamento de Aquisições para Mutuários de Operações de Financiamento de Projetos de Investimento - Bens, Obras, Serviços Técnicos e Serviços de Consultoria”, de setembro de 2023, do Banco Mundial.

2. OBJETIVO

2.1 Objetivo Geral

O objetivo da consultoria é apoiar a Administração Pública Estadual do Rio Grande do Sul (Administração) na definição, estruturação e implantação do CSC, por meio da produção de insumos estratégicos e técnicos. Para isso, a consultoria deverá realizar diagnósticos, elaborar diretrizes, recomendações e produtos técnicos necessários à tomada de decisão e à operacionalização do CSC, incluindo a definição do escopo, requisitos e soluções operacionais, alinhados às necessidades identificadas nos processos, serviços e áreas temáticas selecionadas.

2.2 Objetivos Específicos

Desenvolver um modelo centralizado de compartilhamento de processos e serviços administrativos, com vistas à otimização de recursos, aumento de controle e qualidade dos serviços prestados pela administração pública estadual, assim como organizar as instalações físicas, recursos humanos e tecnológicos da unidade de compartilhamento de serviços para gestão e governança destes processos compartilhados e serviços transversais.

Para fins de acompanhamento e avaliação, o modelo centralizado de compartilhamento deverá resultar, no mínimo, em:

- i. documentos formais que descrevam papéis, responsabilidades, fluxos, mecanismos de fiscalização, técnicas de medição, ferramentas envolvidas, indicadores de desempenho e instâncias de monitoramento, para gestores e operadores, dos processos e dos serviços a serem compartilhados;
- ii. uma estrutura organizacional e operacional para o CSC;
- iii. estimativas de ganhos operacionais, financeiros e de qualidade; e
- iv. instrumentos e métodos de governança, crescimento e monitoramento.

Também consta como objetivo específico desenvolver um modelo de governança e fiscalização contratual, com foco na eficiência, transparência e controle dos resultados.

3. ÁREA A SER ABRANGIDA PELOS SERVIÇOS

As áreas a serem abrangidas compreendem os processos e serviços transversais ou compartilhados, que envolvem funções como gestão de contratos, compras públicas, patrimônio, recursos humanos, pagamentos, tecnologia da informação, *facilities*, logística, entre outros que apresentem potencial de centralização e padronização. Dessa forma, são partes interessadas desta contratação tanto a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, assim como todas as secretarias e órgãos vinculados da Administração Direta que executam estes processos ou serviços compartilhados. Mais detalhes sobre as secretarias e órgãos vinculados envolvidos podem ser encontrados no APÊNDICE I - SECRETARIAS E ÓRGÃO VINCULADOS PARA DIAGNÓSTICO.

4. ESCOPO DOS SERVIÇOS

Os serviços desta consultoria especializada abrangem a análise, identificação, mensuração e estruturação de processos e serviços administrativos voltados à atividade-meio da Administração Pública estadual e com vistas à implantação de modelo de compartilhamento de processos e serviços.

- i. A análise, identificação, mensuração e estruturação resultarão, no mínimo, em relatórios técnicos, matrizes analíticas, recomendações estruturadas e documentação metodológica que subsidiem a implantação do modelo de compartilhamento.

A consultoria deverá considerar as especificidades das unidades, divisões, setores, departamentos, secretarias e órgãos vinculados à Administração Direta do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, bem como os fluxos interinstitucionais que impactam o fluxo do processo e a prestação de serviços.

Ressalta-se que, independentemente dos produtos desenvolvidos e dos serviços prestados, a empresa de consultoria deverá comunicar tempestivamente à equipe de gestão do projeto, gestor ou fiscal do contrato, qualquer situação, fato, risco ou dado que possa comprometer os objetivos da contratação ou o desenvolvimento das entregas.

A empresa de consultoria deverá primar pela transferência de conhecimento aos colaboradores do Projeto CSC, independentemente das ações formais de capacitação, de modo que estes estejam aptos a conduzir a operação do CSC após o término da consultoria.

Havendo necessidade de interação com software específico por parte de qualquer agente público dos órgãos diagnosticados ou do CSC, será responsabilidade da empresa de consultoria priorizar a utilização de softwares já existentes e disponíveis para o Estado, salvo necessidade comprovada de software terceiro.

A utilização de software de terceiros será admitida mediante necessidade devidamente justificada e desde que a solução atenda integralmente aos critérios e às políticas de segurança da informação adotadas pelo Estado. Nessa hipótese, caberá à empresa de consultoria fornecer as instruções mínimas necessárias para a adequada realização das interações requeridas aos agentes públicos.

Não é escopo desta consultoria a execução direta dos processos ou serviços identificados ou a substituição de sistemas existentes, mas sim a proposição de modelos técnicos, estratégicos, organizacionais e institucionais que viabilizem a operacionalização do CSC, incluindo diagnóstico, planejamento, modelagens, estruturação e documentações técnicas, além do acompanhamento e do apoio à implementação do modelo proposto que for aprovado.

- i. Entende-se como proposição a elaboração de modelos, diretrizes, planos, diagramas, desenhos, relatórios, pesquisas de mercado, documentos técnicos, recomendações, explicações e outras atividades correlatas.

Espera-se que a consultoria desenvolva instrumentos metodológicos para a transferência de conhecimento, que permitam a análise crítica dos processos existentes, a identificação de

oportunidades de melhoria e a definição de critérios para a compartilhamento dos processos e serviços, com base nas regras de negócio da Administração Pública e nos requisitos e recomendações do Banco Mundial.

- i. Os instrumentos metodológicos deverão ser materializados em guias, manuais, matrizes, “templates” e relatórios analíticos que permitam replicabilidade e uso pela equipe interna.
- ii. A consultoria deverá estruturar e entregar um repositório organizado de conhecimento, contendo metodologias, modelos, documentos, fluxos e materiais produzidos, de modo a assegurar a continuidade do CSC sem dependência da consultoria.

Frisa-se que o RS também contratará uma consultoria individual independente, especializada em CSC, para atuar como profissional de garantia da qualidade (*Quality Assurance* – QA) das entregas desta consultoria, ao longo de toda a execução dos serviços previstos neste TDR. Embora as interações com este consultor sejam esporádicas, elas deverão ser consideradas no planejamento das atividades. Contudo, as interações com o profissional de QA não afetarão os prazos contratuais da Administração para realização dos atestes, aprovação e pagamentos das entregas previstas neste TDR.

Assim, fica estabelecida a obrigatoriedade de cooperação entre a empresa de consultoria e todas as demais partes contratadas no âmbito do Projeto CSC, incluindo consultorias individuais, empresas fornecedoras de plataformas tecnológicas e demais prestadores de serviço e agentes públicos vinculados ao projeto. Maiores detalhes sobre o escopo e a dinâmica das interações entre as principais partes envolvidas podem ser apreciados no APÊNDICE III - DIRETRIZES GERAIS PARA INTERAÇÕES E COOPERAÇÃO ENTRE PARTES ENVOLVIDAS NO PROJETO CSC deste TDR. Adicionalmente, outros agentes poderão ser designados para acompanhamento das entregas desta consultoria, como:

- i. Comitês Gestores ou Técnicos do CSC e/ou de órgãos clientes, responsáveis pela validação das entregas;
- ii. Pontos focais técnicos, para colaborações técnicas sobre processos e serviços;

A empresa de consultoria deve apresentar, como parte da Proposta Técnica, a metodologia detalhada e o plano de execução para atingir os objetivos apontados neste Termos de Referência. A metodologia apresentada deverá considerar a forma de coleta estruturada de informações, o método para formação de um inventário de processos e serviços, a transmissão de conhecimento, indicadores de acompanhamento, as ações para compreensão do contexto institucional, o modelo de gestão do projeto, a forma de identificação de oportunidades de centralização, o plano e estratégias de aprovação de escopo, a forma de cálculo de economias e custos, o método envolvido no redesenho de processos, as medidas de mitigação de riscos, o apoio à implantação previsto e o plano de desenvolvimento dos produtos finalísticos do CSC.

A metodologia para o redesenho e remodelagem de processos deve ser apresentada, como parte da Proposta Técnica, e utilizar o modelo BPM. Contudo, ainda na etapa de validação do plano de trabalho, eventual adequação poderá ser solicitada pela Administração. A Administração poderá optar pela utilização de metodologia própria para a etapa de redesenho dos processos, baseada em BPM.

- i. Para fins desta consultoria será considerada a hierarquia de processos descrita no APÊNDICE II - PROCESSOS E SERVIÇOS BASE DO CSC.

Cada etapa deverá resultar em produtos e subprodutos documentais formalmente entregues, avaliáveis e passíveis de validação pela CONTRATANTE.

Os serviços a serem realizados pela empresa de consultoria compreendem as seguintes fases e respectivas etapas/atividades:

4.1 Fase 1: Levantamento

O Levantamento compreende o conjunto de atividades destinadas a estruturar, analisar e validar as bases técnicas, institucionais e operacionais para a implantação do CSC. Envolve a preparação e o planejamento dos trabalhos, o diagnóstico detalhado dos processos e serviços e da governança contratual vigente, bem como a coleta e análise de dados, evidências e boas práticas. Ao final, consolida-se a validação do escopo e a elaboração do projeto de implantação, assegurando decisões fundamentadas, alinhamento institucional e condições adequadas para a implementação do modelo proposto.

4.1.1 Preparação, planejamento e organização do trabalho:

- Participar de reuniões para compreender o escopo, as particularidades institucionais, a estrutura administrativa e as expectativas da CONTRATANTE.
- Solicitar e analisar informações estratégicas, documentos técnicos, normas, legislações aplicáveis, histórico de processos e referências de outros CSCs.
- Mapear interlocutores, pontos focais, instâncias de validação e fluxos de comunicação necessários para a condução dos trabalhos.
- Levantar evidências, requisitos, premissas, restrições e demais informações relevantes ao entendimento dos processos e serviços.
- Solicitar informações, analisar dados e formar inventário de processos e serviços;
 - O inventário deverá apresentar um quantitativo de processos e serviços compartilháveis amplo que possibilite uma seleção de qualidade daqueles que serão encaminhados para a fase de diagnóstico. Além disso, o inventário precisa refletir a heterogeneidade dos processos e serviços identificados pelos dados fornecidos, garantindo representatividade das diversas áreas observadas.
- Filtrar o inventário de processos e serviços, formando uma listagem priorizada e justificada de processos e serviços passíveis à incorporação no CSC.
- Aplicar critérios objetivos de análise, como volumetria, complexidade, riscos, qualidade dos dados, maturidade dos processos, custos, fragmentação, escalabilidade e facilidade de implementação.
- Apoiar na escolha dos processos e/ou serviços, selecionados pela CONTRATANTE, para comporem a etapa de diagnóstico.

- Desenvolver plano de trabalho contendo metodologia proposta, atividades detalhadas, responsáveis, marcos, entregas, instrumentos e indicadores de acompanhamento, prazos e matriz de riscos.
 - O gerenciamento de riscos deverá contemplar classificação por impacto e probabilidade, definição de responsáveis e estratégias de resposta, bem como atualização periódica ao longo do projeto.
- Apresentar o plano de trabalho consolidado à CONTRATANTE, ajustando-o com base nas validações e orientações recebidas.

4.1.2 Diagnóstico da situação atual dos processos e serviços selecionados:

- Organizar a abordagem metodológica para o diagnóstico, devidamente alinhada com a CONTRATANTE, dos 30 processos e/ou serviços selecionados na preparação, além dos 11 processos/serviços base do CSC.
- Planejar a logística das visitas previstas aos órgãos localizados dentro dos limites da cidade de Porto Alegre, conforme listagem prevista no “APÊNDICE I - SECRETARIAS E ÓRGÃO VINCULADOS PARA DIAGNÓSTICO”, e agendar imersões técnicas com os órgãos que forem necessários.
- Fornecer e aplicar instrumentos e ferramentas de coleta e análise, padronizando taxonomias e dados.
- Interagir com pontos focais e operadores técnicos dos processos e serviços do diagnóstico;
- Executar levantamento “in loco” dos processos e/ou serviços do diagnóstico, mapeando e diagnosticando em nível de atividade os processos e em nível de subprocesso os serviços, registrando variações entre órgãos.
- Mapear/levantar os fluxos de trabalho, através de método a ser proposto pela empresa de consultoria e aprovado pela CONTRATANTE.
- Mensurar volumetria e demanda dos processos e serviços do diagnóstico (ex: transações, usuários, sazonalidade, ciclo, espera, “lead time”, etc.).
- Calcular esforço e estimar “Full-Time Equivalent” (FTEs) e “custo-to-serve” de cada processo/serviço do diagnóstico.
- Inventariar sistemas e integrações utilizados (*assessment*), avaliar aderência funcional, identificar gargalos, redundâncias, controles paralelos e apontar necessidades de integrações de TI.
- Identificar gargalos, desperdícios, variações, “handoffs” críticos e dependências externas que impactam prazo, custo e qualidade dos processos e serviços do diagnóstico.
- Registrar boas práticas e propor ganhos rápidos de padronização e automação, onde couber.
- Realizar benchmarking nacional e/ou internacional pertinente para comparar práticas e indicadores, quando aplicável.
- Classificar processos/serviços do diagnóstico por transversalidade, custo, potencial de ganhos, dificuldade e tempo de migração, pontuando e priorizando ondas de centralização/compartilhamento.
- Levantar requisitos operacionais e tecnológicos para centralização e compartilhamento, além de sugerir alternativas de viabilização.

- Elaborar recomendações por item (ex: manter, centralizar parcial ou centralizar total), justificando com evidências coletadas e comparando critérios objetivos de análise, como volumetria, complexidade, riscos, qualidade dos dados, maturidade dos processos, custos, fragmentação, escalabilidade e facilidade de implementação.
- Consolidar achados em relatório técnico e apresentação executiva.
- Atualizar planos e o repositório de conhecimento com fluxos, matrizes, dados e evidências, assegurando rastreabilidade e replicabilidade.
- Preparar insumos para a etapa de Validação;

4.1.3 Diagnóstico da situação atual da governança contratual:

- Elaborar diagnóstico geral da governança e fiscalização contratual vigente no RS, considerando planejamento, estrutura institucional, papéis, processos, instrumentos normativos, controles e cultura de gestão, entre outros.
- Mapear a cadeia de valor do processo de governança contratual, identificando atores e interfaces entre órgãos.
- Identificar os órgãos, unidades e instâncias responsáveis pelo planejamento, contratação, gestão e fiscalização contratual, nos níveis central e setorial.
- Mapear e analisar a base legal e normativa aplicável à governança contratual, identificando lacunas, sobreposições, inconsistências e oportunidades de aprimoramento.
- Levantar e analisar dados qualitativos e quantitativos sobre a gestão contratual (volume, valores, tipos de contratos, complexidade e riscos envolvidos).
- Avaliar os mecanismos atuais de acompanhamento, controle e monitoramento contratual, incluindo rotinas, indicadores, instrumentos e sistemas utilizados.
- Inventariar ferramentas, sistemas e soluções tecnológicas que apoiam a governança e fiscalização contratual, avaliando integração e aderência.
- Identificar gargalos operacionais, fragilidades, riscos recorrentes e práticas bem-sucedidas na gestão contratual dos órgãos.
- Avaliar o nível de maturidade da governança contratual, considerando critérios de padronização, transparência, previsibilidade, controle e foco em resultados.
- Consolidar os achados do diagnóstico em relatório técnico e apresentação executiva, com análise crítica, evidências, riscos e recomendações iniciais para evolução do modelo.

4.1.4 Validação do escopo a ser implantado:

- Criar no mínimo três planos de negócios detalhados (*business cases*), cada um apresentando um cenário distinto de implantação do CSC e da governança contratual, com base em dados concretos, definindo critérios diferenciadores (porte, nível de centralização, complexidade, prazos, custo, ganhos, riscos, capacidade operacional etc.).
- Elaborar projeções de custos, investimentos, retornos esperados, realocações, custos operacionais e demais variáveis financeiras de cada cenário.
- Identificar e analisar riscos associados a cada cenário, propondo estratégias de mitigação.

- Comparar os cenários por meio de análises estruturadas, destacando vantagens, desvantagens, impactos organizacionais e implicações estratégicas.
- Comparar os cenários quanto ao impacto em políticas públicas, programas setoriais e outras iniciativas governamentais relevantes.
- Compor cada cenário com, no mínimo, 15 processos ou serviços analisados no diagnóstico, além dos 11 processos/serviços base.
- Preparar justificativas consistentes e fundamentadas para cada recomendação apresentada, comparando os critérios objetivos de análise, como volumetria, complexidade, riscos, qualidade dos dados, maturidade dos processos, custos, fragmentação, escalabilidade e facilidade de implementação.
- Validar os planos elaborados junto à gerência do projeto, realizando ajustes e esclarecimentos necessários.
- Desenvolver materiais executivos (apresentações, relatórios, infográficos, quadros comparativos) para facilitar o entendimento das propostas pela alta gestão.
- Criar estratégias de comunicação para apresentar os cenários de forma clara, objetiva e alinhada às expectativas da alta gestão.
- Apoiar reuniões técnicas e executivas, presenciais ou remotas, ampliando a compreensão e favorecendo a aceitação das propostas.
- Orientar servidores envolvidos, garantindo clareza sobre as mudanças propostas, impactos esperados e requisitos de implantação.
- Monitorar percepções, resistências e dúvidas institucionais durante a etapa de validação, ajustando abordagens e mensagens conforme necessário.
- Apoiar a comunicação institucional necessária para a validação do escopo pela autoridade competente.
- Realizar estudos de mercado complementares, quando aplicável, para identificar soluções, práticas e experiências relevantes de outros entes públicos.
- Elaborar síntese executiva dos resultados da validação, consolidando conclusões, comparativos e recomendações finais.

4.1.5 Elaboração do Projeto de implantação:

- Detalhar o escopo validado e estruturar, de forma integrada, todos os componentes necessários à implantação do CSC (como processos, aquisições, contingências, força de trabalho, governança, catálogo de serviços, tecnologia, indicadores, capacitações e gestão da mudança).
- Estruturar o desenvolvimento dos componentes essenciais do modelo e funcionamento do CSC, incluindo governança do CSC, governança contratual, parque tecnológico, rotinas operacionais, fluxos e requisitos institucionais.
- Propor as atividades necessárias para a implantação, descrevendo métodos, ferramentas, responsáveis, dependências e premissas.
- Realizar análise dos normativos legais e administrativos vigentes, identificando lacunas e propondo ajustes ou novos instrumentos que suportem a implantação e operação do CSC.

- Propor o modelo físico, organizacional e operacional do CSC, incluindo layout, macroestrutura, funções, papéis e responsabilidades.
- Estimar a força de trabalho necessária para operar o CSC, considerando demanda, complexidade dos processos e cargas de trabalho projetadas.
- Organizar ações de transferência de conhecimento e capacitações, garantindo que servidores internos consigam replicar metodologias, ferramentas e rotinas criadas pela consultoria.
- Desenvolver o cronograma executivo da implantação, com marcos críticos, caminhos alternativos, dependências e mecanismos de atualização.
- Atualizar projeções financeiras da implantação, consolidando custos, investimentos, ganhos esperados e eventuais necessidades adicionais.
- Produzir documentação técnica e executiva que facilite o entendimento das mudanças pelos órgãos afetados (guias, fluxos, padrões, instruções e modelos).
- Consolidar os componentes do projeto em um conjunto documental estruturado, assegurando rastreabilidade e compreensão completa do modelo.
- Elaborar o plano de implementação dos novos processos e da governança proposta, com atividades, responsáveis, cronogramas e interfaces necessárias.
- Garantir monitoramento contínuo dos resultados pretendidos, integrando indicadores, metas e rotinas de acompanhamento.
- Propor e validar ajustes no modelo, considerando necessidades identificadas durante interações com equipes e revisões técnicas preliminares.
- Definir missão, visão de futuro, valores e objetivos estratégicos para a Gestão dos Serviços Compartilhados, considerando horizonte plurianual e de forma integrada e articulada com as diretrizes da base estratégica governamental.
- Detalhar indicadores e metas vinculados aos objetivos estratégicos do CSC, incluindo periodicidade de mensuração e fontes de dados.

4.1.6 Capacitação:

Vale ressaltar que a capacitação mencionada no item anterior tem caráter pré-operacional e deverá:

- Focar nos objetivos do CSC, no mapa estratégico do CSC, no modelo de gestão de serviços compartilhados, na preparação dos participantes para a implantação dos novos processos e serviços e na atuação como multiplicadores de conhecimento;
- Contemplar diferentes tipos de atores do processo, incluindo operadores técnicos do CSC, operadores de planejamento do CSC e pontos focais dos órgãos clientes;
- Dividir-se em três módulos complementares: (i) desenvolvimento dos processos e ferramentas de monitoramento; (ii) colaboração e implantação junto aos órgãos clientes; e (iii) preparação para modelagem dos processos e serviços;
 - O módulo (i) será direcionado aos agentes públicos que atuarão na gestão e coordenação do CSC, que possuam perfil analítico, inovador e propositivo, demonstrando domínio do pacote Office, boa capacidade de comunicação interpessoal e resiliência. Esses participantes deverão apresentar baixa resistência para assimilação de novas rotinas, softwares e sistemas.

- O módulo (ii) será direcionado aos agentes públicos representantes dos possíveis órgãos clientes, devendo apresentar perfil colaborativo, demonstrar facilidade de comunicação interpessoal, possuir bom relacionamento interno e conhecimento aprofundado sobre a estrutura, organização, procedimentos e possíveis resistências do seu órgão. Recomenda-se que esses participantes tenham baixa resistência à mudança e estejam dispostos a promover o engajamento nas ações de implantação dos processos compartilhados.
- O módulo (iii) será direcionado aos agentes públicos que atuarão como operadores dos processos e serviços remodelados, devendo possuir perfil técnico-operacional, demonstrar capacidade de inovação e profundo conhecimento dos processos que serão objeto de modelagem. Recomenda-se que esses participantes apresentem postura colaborativa e baixa resistência à mudança.
- Atender a um público de até 70 (sessenta) participantes: sendo no mínimo dez (10) no módulo (i), trinta e cinco (35) no módulo (ii) e vinte e cinco (25) no módulo (iii);
- Possuir carga horária total entre 16 (dezesesseis) e 24 (vinte e quatro) horas, em cada um dos seus módulos;
- Conter, no módulo (i), o seguinte conteúdo mínimo: análise de processos, melhoria contínua, gestão por processos e desenvolvimento de ferramentas de monitoramento. Espera-se que ao final do módulo os participantes estejam preparados a acompanhar as ações da empresa de consultoria voltadas à padronização dos processos compartilhados durante a fase de implantação, bem como a utilização das ferramentas de monitoramento desses processos. Além disso, espera-se que incorporem a cultura de prestação de serviços e estejam aptos para o dia a dia da gestão de processos do CSC.
- Conter, no módulo (ii), o seguinte conteúdo no mínimo: compressão dos ganhos e valores do CSC, ações prévias às mudanças dos processos e vantagens na colaboração e construção conjunta (CSC e órgãos clientes) de processos. Espera-se que ao final do módulo os participantes estejam sensibilizados quanto aos ganhos e benefícios proporcionados pelo CSC, estejam preparados para apoiar ativamente o processo de mudança nos procedimentos e nas equipes, contribuindo para a superação de resistências durante a fase de implantação.
- Conter, no módulo (iii), no mínimo o seguinte conteúdo: valores do CSC, importância dos operadores, importância da padronização e como assimilar e executar os novos processos. Espera-se que, ao final do módulo, os participantes estejam preparados para colaborar ativamente no processo de construção e migração das formas de execução dos processos e na remodelagem das rotinas, contribuindo para a adaptação e a melhoria contínua dentro do novo contexto organizacional.
- Apresentar os conceitos básicos, valores, objetivos e missão previstos para o CSC do RS, em cada módulo;
- Oferecer bufê (*coffee-break*) em tumos de capacitação realizadas ou sessões de duração igual ou superior a três horas.
- Gravar e disponibilizar as aulas para acesso assíncrono ao conteúdo pelo RS;
- Abster-se de apresentar conteúdos voltados aos conceitos gerais ou objetivos de CSCs, aplicados em empresas privadas;
- Utilizar metodologia ativa de aprendizagem, com exemplos práticos, estudos de caso e exercícios aplicados à realidade do CSC do RS;

- Garantir linguagem adequada a cada grupo de interessados;
- Ser realizada de maneira presencial, na cidade de Porto Alegre/RS, em local a ser disponibilizado pelo Estado;
- Ter os equipamentos necessários para o desenvolvimento das didáticas fornecidos pela consultoria contratada;
- Possuir material robusto (e digital) para consulta e multiplicação por parte do Estado após sua realização;
- Conferir certificado digital aos participantes que concluírem, no mínimo, 70% (setenta por cento) da carga horária do programa.

4.2 Fase 2: Implantação

Esta fase compreende o desenvolvimento das ações necessárias para viabilizar a implantação do CSC, baseadas no projeto, e na operacionalização dos processos e serviços selecionados, com foco na produção de documentos técnicos e operacionais que sustentem o início das atividades e a posterior manutenção do centro.

Esta fase possui duas etapas, denominadas implantação assistida e encerramento do contrato. Cada etapa deverá resultar em produtos e subprodutos documentais formalmente entregues, avaliáveis e passíveis de validação pela CONTRATANTE.

A etapa de implantação assistida deverá desenvolver, a partir do escopo e projeto, as ferramentas e procedimentos que permitirão a operacionalização do modelo proposto. Espera-se que a consultoria atue de forma integrada com as equipes internas, promovendo apoio operacional e alinhamento metodológico, assegurando a aderência às diretrizes estabelecidas no PROGESTÃO RS e normativas do RS. Além disso, espera-se que todo o conhecimento gerado pela empresa de consultoria seja transferido aos servidores, de modo que possa ser replicado em outros processos e serviços no futuro.

4.2.1 Implantação assistida do modelo de CSC no RS:

- Desenvolver e operacionalizar as ações necessárias ao início da operação do CSC e da governança contratual, atuando de forma integrada com as equipes internas.
- Apoiar a equipe de gestão do CSC na execução das novas rotinas e atividades, garantindo aderência ao modelo definido.
- Acompanhar e apoiar processos de escolha, realocação e preparação de pessoal envolvido na operação.
- Conduzir ações de gestão da mudança e estimular a evolução cultural necessária ao funcionamento do CSC.
- Acompanhar e aprimorar aquisições, contratações e providências necessárias para viabilizar a operação.
- Aprimorar e calibrar indicadores e Acordos de Níveis de Serviço (ANS), garantindo mensuração e aderência.
- Aprimorar estratégias, produtos finalísticos e mecanismos operacionais do CSC, além de propor melhorias contínuas.
- Conduzir políticas de relacionamento com clientes internos e áreas supridas pelo CSC.

- Realizar análises de processos e serviços implantados, propondo ajustes quando necessário.
- Redesenhar e revisar processos, fluxos e rotinas, incorporando melhorias e correções identificadas na operação, além de considerar as recomendações dos operadores técnicos.
- Validar, cada componente implantado, ao menos, por teste piloto ou a partir de operação assistida junto aos órgãos atendidos pelo CSC.
- Testar fluxos operacionais, scripts de atendimento e mecanismos de padronização dos serviços.
- Preparar ondas de implantação e ciclos de expansão conforme maturidade e capacidade operacional.
- Utilizar softwares e ferramentas tecnológicas para apoiar as atividades da implantação assistida.
- Mensurar custos, tempos e recursos dos processos e serviços, antes dos redesenho (*AS-IS*) e pós-implantação no CSC (*TO-BE*).
- Realizar visitas técnicas para avaliar estrutura física, layout, mobiliário e necessidades de adequação.
- Monitorar tecnologias e integrações inventariadas, softwares, plataformas e sistemas utilizados pelos órgãos atendidos, identificando ajustes necessários.
- Detalhar estratégias de governança contratual, gestão da mudança, comunicação interna e endomarketing.
- Analisar normas e legislações aplicáveis, garantindo conformidade das soluções implantadas.
- Redigir minutas, pareceres técnicos, notas e instruções normativas necessárias à formalização de ajustes.
- Elaborar materiais técnicos do CSC (manuais, tutoriais, *checklists*, guias operacionais) para apoiar execução das rotinas e monitoramento dos processos.
- Criar materiais de divulgação e comunicação (campanhas, vídeos, peças visuais, logotipos e outros conteúdos).
- Monitorar percepções, resistências e impactos organizacionais, ajustando abordagens quando necessário.
 - Recomenda-se a realização de pesquisas estruturadas de percepção dos usuários e operadores dos processos e serviços compartilhados, antes e após a implantação, para avaliação de aderência e satisfação.
- Conduzir reuniões periódicas com equipes do CSC e órgãos atendidos, revisando prioridades e ajustando cronogramas.
- Apoiar diretamente a equipe do Projeto CSC em definições operacionais e estratégicas.
- Acompanhar continuamente a execução das atividades realizadas pelos servidores, registrando evidências, problemas, progressos e boas práticas.
- Garantir a execução autônoma e segura dos processos incorporados no CSC.
- Propor soluções e ajustes para desafios observados durante a operação assistida.
- Documentar lições aprendidas, práticas bem-sucedidas e ajustes realizados durante o período.
- Atualizar materiais e documentação sempre que mudanças forem identificadas.
- Consolidar resultados da operação assistida em relatórios e apresentações periódicas.
- Comunicar tempestivamente, problemas, erros, inconformidades ou adversidades encontradas que possam prejudicar a implantação do modelo CSC no RS.

- Executar apoio técnico e administrativo (edição de textos, pesquisas, organização de dados, preenchimento de tabelas, registros em sistemas etc.).
- Detalhar a situação futura dos processos definidos no projeto, elaborando fluxos e representações visuais.
- Elaborar manuais operacionais completos dos serviços e processos, com descrição de atividades, técnicas, responsabilidades, indicadores e planos de ação.
- Apoiar a definição de regulamentações e instrumentos normativos necessários à plena execução dos novos processos e rotinas.

4.2.2 Encerramento do contrato:

- Consolidar em relatório final todas as análises, produtos, conclusões e recomendações desenvolvidas ao longo do contrato, estruturando o conteúdo como base para a continuidade e evolução do CSC e da governança contratual desenvolvidos.
- Avaliar situação “pós-implantação”, com análise comparativa entre ganhos estimados e ganhos efetivamente observados.
- Elaborar plano de sustentação e transição pós-consultoria que defina responsabilidades, capacidades, riscos de descontinuidade e estratégias de mitigação.
- Complementar a transferência de conhecimento aos servidores, com materiais didáticos, assegurando autonomia institucional para manutenção, expansão e aprimoramento do modelo implantado, garantindo a entrega de todos os materiais e artefatos de capacitação utilizados em todas as etapas do projeto.
- Conduzir reunião formal de encerramento para apresentação executiva dos resultados e formalização da transição às equipes responsáveis pela continuidade das ações.

5. ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS / LEGISLAÇÃO

A empresa de consultoria deverá observar em todas as etapas da execução contratual, no mínimo, as normas, diretrizes e exigências aplicáveis ao projeto, incluindo:

- O Plano de Compromissos Ambientais e Sociais (PCAS), o Manual Operativo do Programa (MOP), o Acordo de Empréstimo e demais exigências do Banco Mundial, conforme aplicável ao escopo da consultoria.
- A Lei Estadual nº 15.934, de 1º de janeiro de 2023, que estabelece diretrizes para a gestão pública no Estado do Rio Grande do Sul.
- Lei Federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), no que couber.
- O Plano Plurianual (PPA) vigente do Estado do Rio Grande do Sul.
- As orientações técnicas e administrativas emitidas no âmbito da comissão designada pela Portaria SPGG nº 061/2025, de 29 de abril de 2025.

Além das exigências legais e normativas, a empresa de consultoria deverá adotar metodologias consagradas e reconhecidas, preferencialmente com respaldo acadêmico e literário, que sejam aplicáveis à realidade da Administração Pública.

6. PRODUTOS DE CONSULTORIA

6.1 Descrição dos produtos

Os produtos principais mínimos, a serem elaborados pela CONTRATADA, vinculam-se diretamente ao escopo descrito no tópico 4 deste Termo de Referência, e são:

Quadro 1 – Produtos

Produtos	Descrição	Prazo Final
Produto 1 Plano de Trabalho	Deve contemplar o resultado do desenvolvimento das atividades descritas no item 4.1.1 deste Termo de Referência. O Plano de Trabalho deve conter, no mínimo: – Atividades previstas, responsáveis, marcos, entregas e prazos para execução; – Metodologia proposta para execução dos serviços, incluindo abordagem de gestão do projeto; – Cronograma detalhado das atividades, com indicação de dependências e marcos críticos; – Mecanismos de controle, acompanhamento e gestão de riscos do projeto; – Matriz de Responsabilidades (RACI), contemplando CONTRATANTE, consultoria, órgãos envolvidos e demais partes interessadas, aplicável a todas as fases e etapas. – Plano de comunicação e governança das interações entre a CONTRATANTE, a consultoria e os pontos focais envolvidos; – Principais reuniões a serem realizadas com cada equipe envolvida no trabalho. Observação: para desenvolver este produto, a empresa de consultoria deverá realizar as reuniões, análises e coleta de informações presencialmente, ressalvado se for solicitado de forma remota pela CONTRATANTE.	Até 45 (quarenta e cinco) dias corridos a partir da Ordem de Início de Serviço (OIS).
Produto 2	Deve contemplar o resultado do desenvolvimento das atividades descritas no item 4.1.1 deste Termo de	Até 60 (sessenta) dias corridos a

Relatório de Priorização (Pré-seleção de Processos e Serviços)	Referência. O Relatório de Priorização (Pré-seleção de Processos e Serviços) deve conter, no mínimo: – Inventário de processos e serviços; – Análise estruturada do inventário de processos e serviços, com base nos dados estratégicos fornecidos; – Aplicação de priorização, contendo critérios, pesos e pontuações pertinentes; – Justificativas técnicas e analíticas para a priorização realizada; – Avaliação objetiva dos processos e serviços; – Sugestão de priorização, em ordem decrescente, dos serviços e processos constantes, para a formação da lista de processos ou serviços a serem avaliados no diagnóstico detalhado. Observação: para desenvolver este produto, a empresa de consultoria deverá realizar as reuniões, análises e coleta de informações presencialmente, ressalvado se for solicitado de forma remota pela CONTRATANTE.	partir da OIS.
Produto 3 Relatório e apresentação de diagnóstico de Processos e Serviços	Deve contemplar o resultado do desenvolvimento das atividades descritas no item 4.1.2 deste Termo de Referência. O Relatório e apresentação de diagnóstico de Processos e Serviços deve conter, no mínimo: – Diagnóstico detalhado, em nível de atividade, de no mínimo 30 (trinta) novos processos ou serviços selecionados do inventário pela CONTRATANTE, além dos 11 processos/serviços base; – Fluxogramas com a situação atual dos processos e serviços que evidenciem atividades, papéis, sistemas envolvidos, pontos críticos e variações entre órgãos; – Análise da volumetria, demanda, tempos de execução, gargalos e dependências operacionais dos processos e serviços; – Medição e estimativa de FTEs (Full-Time Equivalents) e custo-to-serve, por processo ou serviço, com memorial de cálculo e premissas adotadas;	Até 6 (seis) meses a partir da OIS.

	– Inventário dos sistemas, aplicações e ferramentas que suportam os processos e serviços selecionados, incluindo aderência funcional, limitações, integrações necessárias e impactos na implantação do CSC; – Gargalos, ineficiências, desperdícios, boas práticas e oportunidades de padronização, automação e racionalização; – Benchmarking nacional e/ou internacional pertinente, quando aplicável, para comparação de práticas e indicadores; – Classificação dos processos e serviços analisados quanto à transversalidade, custo, potencial de ganhos, dificuldade e tempo estimado de migração para o CSC; – Recomendações de ação fundamentadas para cada processo ou serviço analisado (manter ou compartilhar, centralizar distribuição ou centralizar execução), com base nas evidências coletadas; – Apresentação executiva com os principais achados, análises, riscos, benefícios e recomendações, servindo como base para a definição dos escopos da etapa seguinte. Observação 1: Os resultados do diagnóstico deverão subsidiar diretamente a construção dos planos de negócios e a definição do escopo de implantação. Observação 2: para desenvolver este produto, a empresa de consultoria poderá executar modelo híbrido (presencial/remoto) para realizar as reuniões, análises e coleta de informações necessárias, porém apenas se não houver prejuízo da qualidade do diagnóstico e mantendo o apoio presencial necessário, junto a Equipe do Projeto CSC, durante toda a etapa, para representação da empresa, apoio geral e resolução de problemas.	
Produto 4 Relatório da Situação Atual da Governança Contratual	Deve contemplar o resultado do desenvolvimento das atividades descritas no item 4.1.3 deste Termo de Referência. O Relatório da Situação Atual da Governança Contratual deve conter, no mínimo: – Diagnóstico geral da governança e fiscalização contratual vigente no Governo do Estado do Rio Grande do Sul;	Até 6 (seis) meses a partir da OIS.

	– Cadeia de valor da governança contratual; – Inventário legal e normativo aplicável à governança contratual; – Painel de caracterização da carteira contratual (visão quantitativa e qualitativa), com recortes mínimos sobre volume de contratos, valores envolvidos, tipos de serviços, complexidade e riscos associados; – Listagem dos mecanismos atuais de acompanhamento, controle e monitoramento contratual, incluindo rotinas, indicadores, instrumentos de fiscalização e sistemas utilizados; – Inventário e análise das ferramentas, sistemas e soluções tecnológicas que apoiam a governança e fiscalização contratual, avaliando nível de integração, aderência funcional e limitações existentes; – Mapa de gargalos e riscos; – Matriz SWOT; – Registro de boas práticas e iniciativas existentes, com destaque às replicáveis no contexto do CSC; – Avaliação do nível de maturidade da governança contratual, considerando critérios como padronização, transparência, previsibilidade, controle e foco em resultados; – Relatório técnico consolidado e apresentação executiva com os principais achados e recomendações iniciais para evolução do modelo. Observação 1: Os resultados deste relatório deverão subsidiar diretamente a construção dos planos de negócios e a definição do escopo de implantação. Observação 2: para desenvolver este produto, a empresa de consultoria poderá executar modelo híbrido (presencial/remoto) para realizar as reuniões, análises e coleta de informações necessárias, porém apenas se não houver prejuízo da qualidade do diagnóstico e mantendo o apoio presencial necessário, junto a Equipe do Projeto CSC, durante toda a etapa, para representação da empresa, apoio geral e resolução de problemas.	
Produto 5 Planos de Negócios	Deve contemplar o resultado do desenvolvimento das atividades descritas no item 4.1.4 deste Termo de Referência.	Até 1 (um) mês a partir da entrega e aprovação dos Produtos 3 e 4.

(Business Cases)	Os Planos de Negócios devem conter, no mínimo: – Conjunto de, no mínimo, três planos de negócios distintos, cada um representando um cenário alternativo de implantação do CSC e da governança contratual; – Descrição do escopo de cada cenário, incluindo arranjo organizacional, nível de centralização, processos e serviços contemplados (mínimo de 15 dos novos processos/serviços analisados no diagnóstico, além da incorporação de 11 dos processos/serviços base); – Projeções econômico-financeiras por cenário, contemplando informações como custos, investimentos iniciais, realocações, custos operacionais e retornos esperados; – Análise de riscos de cada cenário, com identificação de fatores críticos e estratégias indicativas de mitigação; – Comparação estruturada entre os cenários, destacando com uso de critérios padronizados de custo, ganho, risco e complexidade, destacando vantagens, desvantagens, impactos organizacionais e implicações estratégicas; – Avaliação do impacto de cada cenário sobre políticas públicas, programas setoriais e iniciativas governamentais relevantes; – Premissas, critérios diferenciadores e justificativas técnicas que fundamentam cada proposta apresentada; – Síntese executiva consolidada, permitindo à CONTRATANTE comparar cenários e subsidiar a tomada de decisão. Observação 1: Os planos deverão ser tecnicamente, administrativa e legalmente executáveis, com projeções realistas e rastreáveis. Observação 2: para desenvolver este produto, a empresa de consultoria poderá executar modelo híbrido (presencial/remoto) para realizar as reuniões, análises e coleta de informações necessárias, porém apenas se não houver prejuízo da qualidade da elaboração dos planos de negócio e mantendo o apoio presencial necessário, junto a Equipe do Projeto CSC, durante toda a etapa, para representação da empresa, apoio geral e resolução de problemas.	
Produto 6	Deve contemplar o resultado do desenvolvimento das	Até 90 (noventa)

Relatório de Sensibilização Institucional e de Validação do Escopo	atividades descritas no item 4.1.4 deste Termo de Referência. O Relatório de Sensibilização Institucional e de Validação do Escopo deve conter, no mínimo: – Plano de Comunicação utilizado na etapa de validação, com estratégias, públicos-alvo, mensagens-chave e canais utilizados; – Registro consolidado das ações de sensibilização e apoio à decisão; – Materiais executivos produzidos para apresentação dos planos de negócios (apresentações, quadros comparativos, infográficos e documentos de apoio); – Registro das principais dúvidas, resistências, percepções institucionais e ajustes realizados ao longo do processo de validação; – Evidências das ações realizadas, quando aplicável (listas de presença, agendas, registros de reuniões e materiais utilizados); – Síntese executiva do processo de validação, consolidando encaminhamentos, recomendações finais e o escopo validado pela autoridade competente. Observação 1: para desenvolver este produto, a empresa de consultoria poderá executar modelo híbrido (presencial/remoto) para realizar as reuniões, análises e coleta de informações necessárias, porém apenas se não houver prejuízo da qualidade da validação e mantendo o apoio presencial necessário, junto a Equipe do Projeto CSC, durante toda a etapa, para representação da empresa, apoio geral e resolução de problemas. As reuniões de apresentação às autoridades aprovadoras do modelo, serão executadas presencialmente. Observação 2: a emissão do relatório não exime a empresa de consultoria de produção da totalidade de documentos ou atividades descritas no item 4.1.4.	dias corridos, contados a partir da entrega e aprovação do Produto 5.
Produto 7 Estratégia e Modelo de Gestão dos Serviços	Deve contemplar o resultado do desenvolvimento das atividades descritas no item 4.1.5 deste Termo de Referência. A Estratégia e Modelo de Gestão dos Serviços Compartilhados e Governança Contratual deve conter, no	Até 1 (um) mês a partir da entrega e aprovação do produto 6.

Compartilhados e Governança Contratual	mínimo: – Mapa estratégico do CSC, contemplando missão, visão de futuro, valores e objetivos estratégicos, considerando horizonte plurianual; – Modelo de gestão dos serviços compartilhados, descrevendo princípios, diretrizes e lógica de funcionamento do CSC; – Desenho da governança do CSC, contemplando estrutura organizacional, papéis, responsabilidades, instâncias decisórias e ritos de governança; – Modelo de governança contratual, integrado ao CSC e à governança geral do RS, com definição de responsabilidades, mecanismos de fiscalização e controle; – Estratégia de incorporação de processos e serviços, contemplando a incorporação dos processos/serviços transversais base e dos novos processos e serviços selecionados; – Estratégia de criação e gestão do Catálogo de Serviços, com definição de escopo, conteúdo mínimo e critérios de atualização; – Estratégia de definição de indicadores de desempenho, metas e modelo de monitoramento contínuo dos serviços; – Estratégia de gestão da mudança, contemplando impacto organizacional, plano de comunicação segmentado, plano de capacitação e indicadores de adesão; – Estratégia de ciclos de expansão do CSC, considerando ondas de implantação, critérios de priorização e avaliação contínua. Observação 1: Este produto deverá servir como referência estratégica e institucional para a implantação, operação e evolução futura do CSC. Observação 2: para desenvolver este produto, a empresa de consultoria poderá executar modelo híbrido (presencial/remoto) para realizar as reuniões, análises e coleta de informações necessárias, porém apenas se não houver prejuízo da qualidade do produto e mantendo o apoio presencial necessário, junto a Equipe do Projeto CSC, durante toda a etapa, para representação da empresa, apoio geral e resolução de problemas.	
---	---	--

Produto 8 Projeto de Implantação do CSC	Deve contemplar o resultado do desenvolvimento das atividades descritas no item 4.1.5 deste Termo de Referência. O Projeto de Implantação do CSC deve conter, no mínimo: – Plano de implantação dos processos e serviços, definindo atividades, responsáveis, prazos, dependências e interfaces necessárias; – Cronograma executivo da implantação, com marcos críticos, interdependências, caminhos alternativos e mecanismos de atualização; – Descrição da estrutura física, organizacional e operacional do CSC, incluindo layout, macroestrutura, funções e responsabilidades; – Estimativa da força de trabalho necessária, por processo ou serviço, acompanhada de diretrizes para futuras capacitações; – Plano de capacitação e transferência de conhecimento, visando autonomia da equipe interna e replicabilidade das metodologias; – Atualização das projeções financeiras da implantação, consolidando custos, investimentos e ganhos esperados; – Plano de gestão de riscos da implantação, contendo mapa preliminar de riscos, impactos e estratégias de mitigação; – Plano de comunicação e gestão da mudança, orientado à implantação efetiva do modelo proposto; – Plano de Realização de Benefícios, com indicadores, responsáveis, prazos e mecanismos de acompanhamento da materialização dos ganhos estimados. – Diretrizes normativas e administrativas, incluindo recomendações e minutas necessárias para viabilizar juridicamente a implantação e operação do CSC; – Anexos técnicos complementares, contemplando metodologias adotadas, modelos, padrões, guias operacionais e demais conteúdos necessários para a implantação. Observação 1: Este produto deverá constituir o conjunto documental executivo que permitirá iniciar a implantação	Até 2 (dois) meses a partir da entrega e aprovação do produto 6.

	assistida. Observação 2: para desenvolver este produto, a empresa de consultoria poderá executar modelo híbrido (presencial/remoto) para realizar as reuniões, análises e coleta de informações necessárias, porém apenas se não houver prejuízo da qualidade do produto e mantendo o apoio presencial necessário, junto a Equipe do Projeto CSC, durante toda a etapa, para representação da empresa, apoio geral e resolução de problemas.	
Produto 9 Capacitação técnica da equipe do CSC	Deve contemplar o resultado do desenvolvimento da atividade descrita na seção 4.1.6 deste TDR. Este produto deve conter, no mínimo: – Material contendo informações gerais do curso: ementa, carga horária, lista de participantes, evidências do curso; – Plano e material de divulgação; – Mídia digital das aulas gravadas; – Lista sugerida de perfil dos participantes; – Material digital para consulta e multiplicação por parte do estado após sua realização; – Certificados digitais para os alunos que concluírem, no mínimo, 70% do programa. Observação 1: para desenvolver este produto, a empresa de consultoria poderá executar modelo híbrido (presencial/remoto) para realizar as reuniões, análises e coleta de informações necessárias, porém apenas se não houver prejuízo da qualidade do produto e mantendo o apoio presencial necessário, junto a Equipe do Projeto CSC, durante toda a etapa, para representação da empresa, apoio geral e resolução de problemas. Observação 2: as horas aula previstas serão ministradas presencialmente em instalações do Governo do RS na cidade de Porto Alegre/RS.	Até 1 (um) mês a partir da entrega e aprovação do produto 8.
Produto 10 Relatórios de Operação Assistida	Deve contemplar o resultado do desenvolvimento das atividades descritas no item 4.2.1 deste Termo de Referência. Os Relatórios de Operação Assistida devem conter, no mínimo:	Mensalmente a partir da entrega e aprovação do produto 8. (17 meses ao todo)

	– Relatório periódico da implantação do CSC, incluindo processos e serviços em operação, avanços, pendências e riscos; – Registro dos acordos, encaminhamentos e decisões tomadas nas reuniões de acompanhamento; – Ajustes realizados nos processos, fluxos, manuais, indicadores e demais entregas, incorporando lições aprendidas da operação; – Painel de indicadores de progresso e acompanhamento da força de trabalho em funcionamento no ambiente de operacional (CSC e órgãos atendidos), com sugestões de adequações; – Principais dificuldades encontradas, soluções adotadas e recomendações para continuidade da implantação; – Evidências da atuação conjunta entre consultoria e equipes internas (quando aplicável). Observação 1: estes relatórios deverão ser emitidos de forma periódica (mensal) ao longo do período previsto para a implantação assistida. Observação 2: a emissão dos relatórios não exige a empresa de consultoria de produção da totalidade de documentos ou atividades de apoio descritas no item 4.2.1. Observação 3: para desenvolver este produto, a empresa de consultoria poderá executar modelo híbrido (presencial/remoto) para realizar as reuniões, análises e coleta de informações necessárias, porém apenas se não houver prejuízo da qualidade do produto e mantendo o apoio presencial necessário, junto a Equipe do Projeto CSC, durante toda a etapa, para representação da empresa, apoio geral e resolução de problemas.	
Produto 11 Catálogo de Serviços	Deve contemplar o resultado do desenvolvimento das atividades descritas no item 4.2.1 deste Termo de Referência. Produto estruturante que materializa o valor agregado do CSC em operação dos processos e serviços. O Catálogo de Serviços do CSC deve conter, para cada produto ou serviço, no mínimo: – Atualização da listagem dos processos e serviços	A cada 20 dias corridos, a partir da entrega e aprovação do produto 8. (Ao menos um processo ou serviço novo a cada 20 dias corridos)

	distribuídos pelo CSC, segregados por categoria; – Descrição de escopo, regras de negócio e público atendido de cada serviço; – Fluxos operacionais padronizados, incluindo informações como pontos de controle, responsabilidades, partes envolvidas e validações; – Fluxo do processo, serviços e seus subprocessos, compatível com sistemas de gestão de chamados, destacando atores, aprovações e documentos transacionados. – Indicadores de desempenho (KPIs) e Acordos de Níveis de Serviço (ANS) associados; – Orientações didáticas aos usuários, operadores e às áreas atendidas; – Registro do Procedimento Operacional Padrão (POP) do processo/serviço; – Referências normativas e instrumentos legais relacionados aos serviços ofertados. Observação 1: Este documento deverá ser atualizado continuamente conforme a operação do CSC ocorre, se necessário. Observação 2: este produto será realizado 26 vezes, uma vez para cada processo ou serviço (15 novos e 11 base), conforme planejamento e cronograma elaborado no produto 8. Observação 3: este produto deve ser elaborado em alinhamento com os operadores técnicos. Assim, recomenda-se que a empresa de consultoria priorize processos e serviços mais simples primeiro, em prol de manter um fluxo constante de entregas. Observação 4: para desenvolver este produto, a empresa de consultoria poderá executar modelo híbrido (presencial/remoto) para realizar as reuniões, análises e coleta de informações necessárias, porém apenas se não houver prejuízo da qualidade do produto e mantendo o apoio presencial necessário, junto a Equipe do Projeto CSC, durante toda a etapa, para representação da empresa, apoio geral e resolução de problemas. Observação 5: este produto deve viabilizar a compreensão e execução dos processos no formato <i>TO-BE</i> pelos usuários solicitantes e pelos operadores.	
Produto 12	Deve contemplar o resultado do desenvolvimento das	Até 6 (seis) meses

Manuais Operacionais e Instrumentos Normativos do CSC	atividades descritas no item 4.2.1 deste Termo de Referência. Conjunto documental destinado a garantir a continuidade, segurança jurídica e replicabilidade da operação do CSC, voltado para os servidores de gestão e coordenação do CSC para a incorporação de processos e serviços no futuro. Deve conter, no mínimo: – Manuais operacionais dos processos gerenciais internos do CSC; – Fluxogramas detalhados dos procedimentos utilizados na gestão e manutenção do CSC; – Instruções de trabalho, rotinas, <i>checklists</i> e guias operacionais; – Minutas de normas, portarias, modelos, instruções normativas e demais instrumentos necessários à continuidade da operação; – Diretrizes de governança contratual aplicáveis aos contratos. Este produto deverá estar diretamente relacionado as definições do Produto 7 e permitir que a operação do CSC não dependa da consultoria. Observação 1: O conjunto documental mencionado não se refere aos processos e serviços (de áreas meio) distribuídos pelo CSC, mas sim seus processos internos, que viabilizam a remodelagem, monitoramento, padronização e melhoria de processos e serviços da administração. Observação 2: para desenvolver este produto, a empresa de consultoria poderá executar modelo híbrido (presencial/remoto) para realizar as reuniões, análises e coleta de informações necessárias, porém apenas se não houver prejuízo da qualidade do produto e mantendo o apoio presencial necessário, junto a Equipe do Projeto CSC, durante toda a etapa, para representação da empresa, apoio geral e resolução de problemas.	a partir da entrega e aprovação do produto 8.
Produto 13 Relatório Final	Deve contemplar o resultado do desenvolvimento das atividades descritas no item 4.2.2 deste Termo de Referência.	Até 1 (mês) meses a partir da entrega e aprovação dos

	O Relatório Final deve conter, no mínimo: – Síntese das atividades realizadas durante a implantação assistida; – Avaliação do grau de maturidade operacional do CSC ao final da etapa; – Consolidação das lições aprendidas, boas práticas, ganhos observados e ajustes implementados; – Avaliação da autonomia adquirida pelas equipes internas; – Plano de sustentação para continuidade, transição, expansão e evolução do CSC sem apoio da consultoria; – Diretrizes de sustentabilidade institucional do CSC. Observação 1: para desenvolver este produto, a empresa de consultoria poderá executar modelo híbrido (presencial/remoto) para realizar as reuniões, análises e coleta de informações necessárias, porém apenas se não houver prejuízo da qualidade do produto. Observação 2: a apresentação do relatório final deverá ocorrer de forma presencial.	produtos 11 e 12.
--	---	-------------------

A elaboração dos produtos principais mínimos não exige que a empresa de consultoria produza outros documentos acessórios, necessários para clareza e compreensão, ou preste os serviços de apoio descritos ao longo do item 4.

6.2. Forma de Apresentação dos Produtos

Os documentos elaborados poderão apresentar análises em textos explicativos, gráficos, tabelas, quadros e demais representações visuais sempre que necessário, com o objetivo de facilitar a compreensão do conteúdo e apoiar a tomada de decisão, desde que respeitem o padrão de entrega acordado.

Cada produto deverá ser entregue na forma de conjunto documental estruturado, contendo metodologia, achados, análises e conclusões.

A formatação dos documentos que materializarem os produtos deve observar o padrão de configuração básica de acordo com o Quadro 20 – Configurações gerais da Folha de Informação do Manual de Redação Oficial do Rio Grande do Sul disponível em <https://apers.rs.gov.br/upload/arquivos/202401/26090139-2024-manual-de-redacao-oficial-do-poder-executivo-do-rs-176p.pdf> e no que couber, em sua substituição, o especificado abaixo:

- Programa editor de texto: compatível com Microsoft Office 365

- Programa editor de planilhas: compatível com Microsoft Office 365
- Programa editor de apresentações: compatível com Microsoft Office 365
- Título principal: Times New Roman, tamanho 12, caixa alta, negrito
- Subtítulo: Times New Roman, tamanho 11, caixa alta e baixa, negrito
- Texto justificado
- Páginas numeradas
- Espaçamento: simples entre linhas e um espaço entre parágrafos
- Numeração dos itens: algarismos arábicos, negritos, separados por ponto (ex.: 1.1.1, etc.)
- Tamanho do papel: A4, em orientação retrato
- Formato digital (.pdf) e editável (na extensão correspondente do arquivo)
- Idioma: português (Brasil)

Destaca-se que o registro das referências, que fundamentam as posições técnicas dos produtos e informações prestadas, consiste em aspecto imprescindível, pois é através destas referências que a Administração poderá averiguar as bases teóricas, técnico-mercadoológicas e legais nas quais estão ancorados os referidos produtos. Tais referências perfazem o referenciamento de pesquisas de mercado, benchmarks, exemplos de outras instituições, em especial públicas, e literatura especializada.

Fica facultado à empresa de consultoria o uso de ferramentas de inteligência artificial (IA) para apoiar e agilizar a produção dos produtos previstos neste TDR, desde que tal utilização se restrinja às ações de revisão textual ou análises numéricas, contudo, com resultados sob responsabilidade da empresa de consultoria e observados os termos deste TDR.

É vetada a geração de análises, pareceres, decisões, julgamentos ou avaliações de cunho técnico que compõem os produtos, total ou parcialmente, por meio de inteligência artificial. Caso seja identificada suspeita de que algum produto tenha sido gerado por IA em desconformidade com este item, caberá à empresa de consultoria realizar novamente a execução do produto, total ou em parte, sem qualquer ônus adicional à CONTRATANTE, sendo a decisão sobre a necessidade de redação exclusiva da CONTRATANTE.

Durante o período da vigência do contrato, sempre que formalmente solicitado, e ao término do contrato, será entregue pela empresa de consultoria:

- Relatórios e apresentações em formato digital e editável;
- Modelos de dados gerados;
- Bases de dados gerados e consultados, em formato aberto, incluindo toda a documentação correlata;
- Artefatos e produtos de consultoria gerados ao longo do contrato.

6.3 Forma de apresentação de outros produtos de consultoria

Além dos documentos textuais, a empresa de consultoria poderá apresentar outros produtos de consultoria e entregas por meio de formatos não textuais, como apresentações, explicações, reuniões, interações presenciais ou remotas, e atividades de apoio técnico e administrativo.

As apresentações realizadas pela empresa de consultoria devem ser claras, objetivas, visualmente organizadas e adaptadas ao público-alvo, utilizando linguagem técnica adequada e recursos visuais que facilitem a compreensão dos conteúdos. Sempre que possível, devem ser acompanhadas de materiais de apoio, como slides, resumos executivos, quadros comparativos e sínteses visuais.

A postura da equipe da consultoria em reuniões e interações com a CONTRATANTE, órgãos atendidos e demais partes interessadas, deve ser profissional, colaborativa e propositiva, demonstrando domínio técnico, capacidade de escuta ativa e disposição para esclarecimentos e ajustes.

A comunicação oral e escrita deve observar o uso de linguagem clara, precisa e respeitosa, evitando jargões e/ou estrangeirismos excessivos ou termos ambíguos, e priorizando a compreensão por públicos técnicos e não técnicos.

A empresa de consultoria deverá demonstrar proatividade na condução de reuniões, na antecipação de riscos e na proposição de soluções, evitando posturas reativas ou dependência de solicitações formais para execução de atividades que sejam claramente necessárias ao bom andamento do projeto.

A empresa de consultoria deverá, sempre que necessário, realizar pesquisas de mercado, benchmarking e sondagens com profundidade e aplicabilidade prática, evitando a apresentação de conteúdos genéricos, superficiais ou facilmente acessíveis, que não agreguem valor real à tomada de decisão da CONTRATANTE.

Sempre que determinado, os produtos não textuais poderão ser registrados em formato digital, através de ferramentas como gravações de áudio, gravações de vídeo ou outra modalidade que seja apropriada para a disponibilização e apreciação da CONTRATANTE.

6.4 Forma de aceitação dos produtos

Todos os produtos entregues deverão ter seus aceites formalmente emitidos pela CONTRATANTE por meio de um Termo de Aceite. Ficam resguardadas as possibilidades de solicitação de revisão, ampliação ou correção, conforme previsto neste TDR, assegurando que eventuais ajustes necessários sejam devidamente contemplados aos produtos.

Os Termos de Aceite só serão emitidos após o recebimento e validação, pela CONTRATANTE, de todos os relatórios, documentos, serviços de assessoria, conteúdos e informações que forem necessários para considerar os produtos como concluídos.

A entrega dos produtos textuais e não textuais registrados deverá ser realizada mediante disponibilização de link para acesso ao arquivo em ambiente de armazenamento permanente em nuvem, único para todas as entregas, e que respeitem as normas de segurança de dados do RS.

Todo e qualquer produto, relatório, documento, serviço de assessoria, conteúdo e informação prestada poderá ser rejeitada ou submetida à revisão, podendo a CONTRATANTE exigir adequações ou complementações sempre que constatada imperícia, imprecisão técnica, imprudência ou negligência por parte da empresa de consultoria, ou ainda, caso não possua algumas das características a seguir:

- Adequação: As informações devem estar alinhadas às necessidades dos órgãos, sendo pertinentes e aplicáveis a realidade pública.
- Tempestividade: As informações devem ser disponibilizadas no prazo acordado, de forma a ainda serem úteis para a tomada de decisão.
- Não-Ambiguidade: As informações devem permitir apenas uma interpretação, evitando dúvidas ou duplo sentido.
- Clareza: As informações devem ser compreensíveis tanto para técnicos quanto para leigos.
- Completude: As informações devem abordar todos os aspectos relevantes previstos com o nível de detalhe adequado.
- Consistência: As informações não devem apresentar contradições entre si.

6.5 Sigilo, direitos e propriedade intelectual

Salvo indicação expressa em contrário, todos os tipos de materiais, relatórios, produtos e sistemas informacionais produzidos ou desenvolvidos no âmbito desta consultoria serão tratados com sigilo e permanecerão como propriedade intelectual exclusiva da CONTRATANTE, mesmo após a conclusão dos serviços ou rescisão do contrato.

Todos os relatórios, dados, informações, mapas, diagramas, plantas, bancos de dados, documentos, e outros materiais produzidos e acessados durante a execução dos serviços serão considerados confidenciais, não podendo ser divulgados a quaisquer terceiros sem a autorização prévia, expressa e por escrito da CONTRATANTE.

Todos os materiais, relatórios, produtos e sistemas informacionais produzidos ou desenvolvidos no âmbito dos serviços poderão ser utilizados e reproduzidos total ou parcial pela CONTRATANTE, inclusive em período posterior ao encerramento do contrato, respeitando-se e reconhecendo-se os direitos de propriedade intelectual estipulados em lei.

Deverá ser solicitada autorização da CONTRATANTE para a publicação e reprodução dos materiais, relatórios, produtos e sistemas informacionais produzidos ou desenvolvidos no âmbito dos serviços na forma de artigos, trabalhos acadêmicos, para congressos e eventos científicos, entre outros, produzidos a partir de informações e materiais resultantes deste Termo de Referência.

7. CRONOGRAMA E DESPESAS PREVISTAS

O Prazo de execução dos produtos listados é de até 32 (trinta e dois) meses, contados a partir da data de assinatura do contrato, incluídos os prazos de revisão e aceite dos produtos pela CONTRATADA. Ressalta-se que o contrato de serviço, que este TDR orienta, poderá ser prorrogado por vontade expressa das partes.

Sempre que possível, o desenvolvimento dos produtos deve iniciar assim que houver subsídios suficientes para tanto, sendo aceitável adiantar a execução de atividades programadas ou o

desenvolvimento em paralelo de produtos, desde que previamente acordado e aceito pela CONTRATANTE.

Os desembolsos referentes à contratação serão realizados de forma proporcional aos produtos concluídos, conforme sua entrega, confirmação do integral teor solicitado e aceite formal pela CONTRATANTE.

Ressalva-se o caso dos Produtos 10 - Relatórios de Operação Assistida e Produto 11 – Catálogo de Serviços, cujo pagamentos poderão ser efetuados a cada entrega e aceite pela CONTRATANTE ou em lotes de até 5 entregas, no máximo.

A seguir, apresenta-se uma sugestão de distribuição percentual dos desembolsos do valor total do contrato, referente aos honorários, correspondente à entrega de cada subproduto.

Quadro 2 – Sugestão de distribuição percentual de desembolsos, por produto

Produto	Percentual do valor contratual (%)	Observação
Produto 1: Plano de Trabalho	0,00%	
Produto 2: Relatório de Priorização (Pré-seleção de Processos e Serviços)	2,07%	
Produto 3: Relatório e apresentação de diagnóstico de Processos e Serviços	11,25%	
Produto 4: Relatório da Situação Atual da Governança Contratual	11,25%	
Produto 5: Planos de Negócios (<i>Business Cases</i>)	3,41%	
Produto 6: Relatório de Sensibilização Institucional e de Validação do Escopo	4,12%	
Produto 7: Estratégia e Modelo de Gestão dos Serviços Compartilhados e Governança Contratual	1,73%	
Produto 8: Projeto de Implantação do CSC	4,68%	
Produto 9: Capacitação técnica da equipe do CSC	4,74%	
Produto 10: Relatórios de Operação Assistida	11,70%	Cada entrega aceita representa 1/17 avos do valor do produto.
Produto 11: Catálogo de Serviços	33,41%	Cada entrega aceita representa 1/26 avos do valor do produto.
Produto 12: Manuais Operacionais e Instrumentos Normativos do CSC	8,97%	
Produto 13: Relatório Final	2,66%	

8. SUBCONTRATAÇÃO

Não será permitida a subcontratação para as atividades pertencentes ao escopo principal da consultoria, que incluem, entre outras:

- A produção, análise e emissão de informações técnicas relacionadas à estruturação, implantação e operação de CSCs, incluindo os produtos finalísticos do CSC;
- O desenvolvimento de estratégias, cronogramas, metodologias e planos vinculados aos produtos e subprodutos previstos neste TDR;
- A condução de diagnósticos, análises de viabilidade, elaboração de planos de negócios e projetos executivos;
- A realização de atividades que envolvam transferência de conhecimento aos servidores públicos ou comunicações críticas, como capacitações, orientações técnicas, reuniões de validação e no apoio à internalização das metodologias aplicadas.

Poderá ser permitida a subcontratação para atividades de suporte que não sejam centrais ao objeto principal do contrato e que tenham pouca interdependência com outras atividades. Exemplos de atividades que podem ser subcontratadas incluem, mas não se limitam a: design gráfico, diagramação de documentos, licença de softwares, apoio logístico, serviços de tradução, serviços de impressão e produção audiovisual.

Qualquer subcontratação deverá contar com a anuência prévia e por escrito do CONTRATANTE, que avaliará se a atividade a subcontratar não se enquadra como pertencente ao escopo principal da consultoria. A empresa de consultoria deverá submeter, em sua Proposta Técnica e Financeira, a descrição das atividades que pretende delegar a terceiros, bem como a devida justificativa para a subcontratação.

9. EQUIPE TÉCNICA E QUALIFICAÇÃO

9.1 Equipe principal

A equipe principal necessária à execução das atividades contidas neste TDR será composta por 4 (quatro) profissionais, sendo um de cada e sem acúmulo de cargos, respeitando os perfis abaixo indicados.

Quadro 3– profissionais da equipe principal

Cargo	Formação	Experiência	Atribuições Previstas
Coordenador do Projeto	<u>Mínimo:</u> Curso de nível superior, devidamente reconhecido pelo MEC, em pelo menos uma das seguintes áreas: Administração, Economia, Engenharia, Gestão Pública ou áreas correlatas.	<u>Mínimo:</u> Experiência de 10 (dez) anos em projetos de consultoria voltados à estruturação, implantação ou estabilização de CSCs, ou iniciativas equivalentes de transformação organizacional em	Liderar a execução da consultoria, assegurando a entrega dos produtos dentro do prazo, com qualidade e alinhamento estratégico. Será responsável por coordenar todas as fases da consultoria, supervisionar

	<u>Desejável</u>: Será considerada como diferencial a formação complementar em Gestão de Projetos, Planejamento Estratégico, Gestão Pública ou áreas afins, por meio de pós-graduação, especialização ou MBA. Serão consideradas como diferenciais as certificações reconhecidas da área de atuação como PMP – Project Management Professional, pelo PMI. Outras formações acadêmicas serão aceitas desde que acompanhadas de comprovação de experiência prática em projetos de CSCs ou iniciativas equivalentes de transformação organizacional no setor público.	instituições públicas da administração direta, autárquica ou fundacional, ou em empresas privadas de grande porte. <u>Desejável</u>: Comprovar atuação direta na definição de estratégias e produtos finalísticos de CSCs, gestão de cronogramas, riscos, recursos, SLAs e integração entre equipes multidisciplinares, com histórico de entregas em ambientes grande porte e de alta responsabilidade institucional.	o andamento das atividades, acompanhar cronogramas, riscos, recursos, SLAs e promover a integração entre equipes multidisciplinares. Contribuirá com conhecimento prático sobre modelos de CSC, apoiando a definição do escopo, estruturação dos planos de negócios e validação técnica dos produtos. Também atuará na articulação com os órgãos estaduais e a alta gestão, emitindo pareceres técnicos e consolidando relatórios de acompanhamento.
Coordenador de Processos e Excelência Operacional	<u>Mínimo</u>: Curso de nível superior, devidamente reconhecido pelo MEC, em Administração, Engenharia de Produção, Gestão Pública ou áreas correlatas. <u>Desejável</u>: Será considerada como diferencial a formação complementar em Lean, Six Sigma, BPM, Excelência Operacional ou áreas afins, por meio de pós-graduação, especialização, MBA ou certificações	<u>Mínimo</u>: Experiência mínima de 8 (oito) anos em projetos de consultoria voltados a remodelagem ou padronização de processos, em instituições públicas da administração direta, autárquica ou fundacional, ou em empresas privadas de grande porte. <u>Desejável</u>: Comprovar atuações em iniciativas de melhoria contínua, controle, excelência operacional ou	Contribuir na elaboração do diagnóstico, identificando áreas, processos e serviços com maior potencial de centralização. Será responsável por conduzir o mapeamento, redesenho e padronização dos processos e serviços selecionados, com foco em eficiência, controle e aderência às boas práticas de CSCs. Também contribuirá na modelagem de processos, governança e definição de indicadores

	reconhecidas. Outras formações acadêmicas serão aceitas desde que acompanhadas de experiência comprovada em mapeamento, redesenho e padronização de processos em instituições públicas, ou empresas privadas de grande porte.	implantação de rotinas padronizadas de CSCs ou modelos equivalentes.	e SLAs, além de apoiar a estruturação dos planos de negócios com base em cenários operacionais. Atuará na validação das soluções com os órgãos atendidos e na integração dos processos ao modelo de governança do CSC.
Especialista em Tecnologia da Informação (TI) para CSCs	<u>Mínimo:</u> Curso de nível superior, devidamente reconhecido pelo MEC, em Ciência da Computação, Engenharia da Computação, Sistemas de Informação ou áreas correlatas. <u>Desejável:</u> Será considerada como diferencial a formação complementar, nos últimos 10 (dez) anos, em Governança de TI, Arquitetura de Sistemas, Transformação Digital ou áreas afins, por meio de pós-graduação, especialização, MBA ou certificações reconhecidas.	<u>Mínimo:</u> Experiência mínima de 5 (cinco) anos em consultoria, projeto, desenvolvimento ou implantação de soluções tecnológicas voltados para CSC ou estruturas similares, em instituições públicas da administração direta, autárquica ou fundacional, ou em empresas privadas de grande porte. <u>Desejável:</u> Comprovar atuação em projetos que envolvam plataformas integradas de gestão de serviços voltados à operação de CSCs ou estruturas similares.	Participar da avaliação e definição de requisitos para contratação de sistemas, automação de processos e estruturação de catálogos digitais. Será responsável por apoiar tecnicamente a avaliação do parque tecnológico necessário para o funcionamento do CSC, propor soluções de automação, integração de sistemas, segurança da informação e plataformas digitais de gestão de serviços, além de acompanhar e auxiliar na implantação dessas soluções tecnológicas. Também apoiará a elaboração de TDRs relacionados à TI e contribuirá para garantir que os produtos estejam alinhados às necessidades tecnológicas da administração pública estadual.
Especialista em Gestão da Mudança e Comunicação	<u>Mínimo:</u> Curso de nível superior, devidamente reconhecido pelo MEC, em Comunicação Social,	<u>Mínimo:</u> Experiência mínima de 5 (cinco) anos em consultorias voltadas à condução de transições	Estruturar planos de gestão da mudança e comunicação, melhorando a adesão dos órgãos e

Interna	Psicologia, Administração, Gestão de Pessoas ou áreas correlatas. <u>Desejável:</u> Será considerada como diferencial a formação complementar em Gestão da Mudança, Comunicação Institucional, Desenvolvimento Organizacional, Liderança ou áreas afins, por meio de pós-graduação, especialização, MBA ou certificações reconhecidas. Outras formações acadêmicas serão aceitas desde que acompanhadas de experiência comprovada em condução de transições organizacionais, engajamento de stakeholders e comunicação interna em instituições públicas da administração direta, autárquica ou fundacional, ou em empresas privadas de grande porte.	organizacionais, que envolvam engajamento de stakeholders, comunicação institucional ou desenvolvimento de cultura organizacional, em instituições públicas da administração direta, autárquica ou fundacional, ou em empresas privadas de grande porte. <u>Desejável:</u> Deve comprovar atuação em iniciativas que envolvam planejamento e execução de estratégias de gestão da mudança, capacitação ou comunicação interna voltados à CSCs ou estruturas similares.	mitigação de resistências. Atuará na elaboração de produtos como planos de mudança, relatórios de acompanhamento e apresentações. Será responsável por planejar e executar ações de engajamento dos servidores, apoiar a identificação de gaps de conhecimento e subsidiar ações de capacitação. Também atuará na promoção da cultura de colaboração e inovação, contribuindo para a internalização das metodologias aplicadas e para a sustentabilidade das mudanças implementadas.
---------	---	--	--

9.2 Equipe de Apoio

Caso seja identificada a necessidade de uma Equipe de Apoio, esta será composta por profissionais de diferentes especialidades, selecionados conforme as demandas específicas dos produtos previstos neste TDR e que contribuirão para a execução eficaz dos serviços. A definição das especialidades e do número de profissionais necessários ficará a critério da empresa de consultoria, devendo ser dimensionada de acordo com a complexidade e o volume das atividades de apoio requeridas. Recomenda-se que a equipe de apoio inclua, mas não se limite a:

- Analistas de Processos Administrativos;
- Analistas de TI;
- Especialistas em Gestão Documental;
- Assistentes de Projetos;
- Profissionais de Suporte Técnico em TI;
- Especialistas em Comunicação Institucional;
- Auxiliares de Pesquisa e Benchmarking;
- Profissionais de Apoio Operacional e Logístico;
- Outros profissionais de apoio técnico ou administrativo, conforme demanda específica das etapas do projeto.

10. INSUMOS A SEREM FORNECIDOS

10.1 Pela Contratante

- Estudos e documentos: serão disponibilizados pela CONTRATANTE estudos, relatórios, dados, políticas internas, legislações, normas e demais documentos relevantes ao trabalho, incluindo informações públicas e materiais específicos necessários à execução dos serviços previstos neste TDR.
- Estrutura física e recursos: caso necessário, a CONTRATANTE fornecerá espaço físico adequado para reuniões, entrevistas ou atividades presenciais, bem como acesso a programas de computador e sistemas utilizados pelo estado, quando imprescindíveis para a realização das atividades da consultoria.

10.2 Pela Empresa de Consultoria

- A empresa de consultoria será responsável por todos os custos, diretos ou indiretos, inerentes à execução dos serviços contratados, incluindo transporte, honorários, direitos trabalhistas, hospedagem, alimentação, serviço de apoio, equipamentos próprios, licenças de softwares específicos, materiais de apoio e demais insumos não expressamente fornecidos pela CONTRATANTE. Caberá à consultoria providenciar todos os recursos necessários para o pleno cumprimento das atividades previstas neste TDR.

11. LOCAL DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

As atividades da consultoria serão desenvolvidas de forma híbrida, conforme especificado no quadro 1 por produto, combinando ações remotas e presenciais.

Sempre que necessário, as atividades poderão requerer presença física dos membros da equipe principal ou de apoio, principalmente quando o objetivo for vivenciar as realidades dos órgãos envolvidos, realizar o mapeamento de processos e serviços, conduzir diagnósticos, participar de reuniões e eventos críticos, para a tomada de decisão e alinhamentos da execução do serviço de consultoria, e outras atividades correlatas.

Durante toda a execução da etapa de Preparação, planejamento e organização do trabalho, a presença física do coordenador do projeto será indispensável, salvo justificativa formal a ser previamente analisada e aprovada pela CONTRATANTE, ou por dispensa da CONTRATANTE.

Caso identificado, por parte da CONTRATANTE, de que a ausência de um dos membros da equipe principal esteja ocasionando perda de qualidade nas entregas, retrabalho, falhas ou deficiências na coleta de informações, ou ainda atraso nas etapas previstas, a CONTRATANTE poderá convocar o referido profissional para retomar imediatamente a atividade afetada de forma presencial, sem prejuízo das demais disposições contratuais aplicáveis.

Majoritariamente, agendas que requeiram presença física de membro das equipes principal ou de apoio serão realizadas nas instalações do Governo do Estado do Rio Grande do Sul na cidade de Porto Alegre/RS.

12. RESPONSABILIDADES PELA SUPERVISÃO E ACEITAÇÃO DOS SERVIÇOS

Além do fiscal e gestor, a serem formalmente designados para a condução dos atos administrativos atrelados ao contrato, como ateste de serviços, sanções, entre outros, a empresa de consultoria estará sob a coordenação e monitoramento da Comissão Especial, designada através da Portaria nº 61/2025, que apoiará a fiscalização dos serviços e aprovação dos produtos.

13. COMPROMISSOS SOCIOAMBIENTAIS

A contratação pretendida estará, durante toda a execução contratual, em conformidade com as Políticas Operacionais do Banco Mundial, em especial, com o Plano de Compromisso Ambiental e Social (PCAS).

As atividades desta consultoria não resultarão em nenhum tipo de intervenção física, alteração ou intensificação nos sistemas de produção com potencial de geração de impactos ambientais negativos aos meios físico e biótico. Considerando a legislação ambiental brasileira e as Salvaguardas Ambientais e Sociais do Banco Mundial, estas atividades não preveem a geração de impactos ambientais ou sociais significativos.

O Banco Mundial poderá, durante toda a execução contratual, realizar a avaliação ambiental ou social do projeto, verificando eventual impacto ambiental ou social ou ainda desconformidade com a sua Política de Salvaguardas Ambientais e Sociais.

14. GLOSSÁRIO DE SIGLAS E TERMINOMOGIAS

14.1 Siglas:

- # - Numeração
- Administração - Administração Pública Estadual do Rio Grande do Sul
- ANS - Acordos de níveis de serviço

- CAE - Complexo Administrativo do Estado
- CSC - Centro de Serviços Compartilhados
- IA - Ferramentas de inteligência artificial
- MOP – Manual Operativo do Programa
- PCAS - Política de Salvaguardas Ambientais e Sociais
- POP – Procedimento Operacional Padrão
- PROGESTÃO RS - Programa de Sustentabilidade Fiscal, Eficiência e Eficácia do Gasto Público
- RS - Governo do Estado do Rio Grande do Sul
- SPGG - Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão
- TDR - Termo de Referência

14.2 Terminologias:

- Compartilhado – no contexto de processos ou serviços, refere-se à característica de um mesmo processo ou serviço poder ser iniciado, demandado ou executado por diferentes áreas, setores ou unidades dentro de uma organização. Nesse contexto, trata-se de uma demanda, ação ou procedimento comum a diversos setores, mesmo que cada área execute o processo ou serviço de maneira completamente isolada e independente, sem a necessidade de interação direta entre elas.
- Compartilhamento - adoção de modelos, práticas ou mecanismos que permitam a execução padronizada de processos e serviços em diferentes órgãos ou unidades, visando otimizar recursos, aumentar a eficiência e promover instruções adequadas, atualizações tempestivas à legislação e a cultura de melhoria contínua.
- Conjunto de documentos – coleção de documentos de qualquer espécie, natureza, tipo ou forma, reunidos e organizados de modo a interagir de forma coesa, complementar ou integrada, para fins de registro, análise, comprovação ou referência.
- Contrato individual - contrato planejado, gerido, executado e utilizado por um único órgão, destinado exclusivamente ao atendimento das demandas desse órgão.
- Contrato transversal - contrato que proporciona ganhos de escala por ser planejado, gerido ou executado por um órgão, mas utilizado por dois ou mais, permitindo o atendimento conjunto de demandas administrativas e a otimização de recursos.
- Diagnóstico - Busca ativa e análise sistemática de informações sobre processos, serviços ou situações, com o objetivo de identificar características, problemas, oportunidades e subsidiar decisões ou recomendações. Pode incluir atividades como o levantamento de informações técnicas, organizacionais e normativas, a avaliação de recursos humanos, fluxos, custos, sistemas de TI, riscos e indicadores de desempenho, subsidiando recomendações para definição do escopo e estratégias de implantação do CSC.
- Distribuído - no contexto de processos ou serviços, refere-se à qualidade de um processo ou serviço de, após ser padronizado pelo CSC, passar a ser executado de maneira uniforme por diferentes órgãos ou unidades do Estado. Essa padronização possibilita que a execução seja compartilhada e replicada entre os setores envolvidos, garantindo maior homogeneidade nos resultados e facilitando o controle, a medição e a melhoria contínua das atividades.

- Empresa de consultoria – pessoa jurídica especializada, vencedora do certame, responsável pela execução integral dos serviços previstos e detalhados neste Termo de Referência.
- Empresa privada de grande porte – serão consideradas grande porte as empresas com receita operacional bruta anual ou renda anual igual ou superior a R\$ 300 milhões.
- Equipe do Projeto CSC: Grupo de agentes públicos designados para interlocução técnica e administrativa, orientação e acompanhamento da execução dos serviços e implementação das mudanças associadas ao CSC. Pode contemplar, no todo ou em parte, os servidores designados pela Portaria nº 61/2025.
- FTEs (Full-Time Equivalent) - é uma métrica que padroniza o esforço de trabalho, permitindo comparar e planejar recursos humanos de forma objetiva. Um FTE geralmente corresponde a uma carga horária padrão (por exemplo, 40 horas semanais)
- Mecanismos de controle — para fins deste Termo de Referência, é entendido como o conjunto de metodologias, ferramentas, técnicas ou sistemas utilizados para realizar o registro, acompanhamento e controle permanente de aspectos críticos de uma execução. Esses mecanismos devem permitir a gestão estruturada de informações, decisões e responsabilidades, cobrindo dimensões como escopo, cronograma, custos, integrações, recursos, qualidade, riscos, comunicações e demais elementos relevantes à operação do CSC.
- Plano de negócios - conjunto de documento estruturados que apresentam cenários, estratégias, projeções de custos, investimentos, retornos, riscos, alternativas de implantação e justificativas técnicas para a implementação do CSC, servindo de base para a tomada de decisão, validação do escopo e planejamento das etapas do projeto.
- Procedimento Operacional Padrão (POP) - no contexto desta consultoria, o POP é o instrumento de governança que formaliza a inteligência operacional gerada pela remodelagem e padronização de processos e serviços, visando garantir a entregas com previsibilidade, qualidade e conformidade, independentemente da unidade demandante ou operadora. Estruturalmente, ele se materializa através de um conjunto de documentos e informações que definem o escopo, os critérios de entrada, o detalhamento técnico das tarefas e sistemas, a matriz de responsabilidades e os indicadores de desempenho.
- Processos – como atividades administrativas, representam procedimentos executados por agentes públicos, que podem ser padronizados e monitorados. Como nível hierárquico de processos, corresponde a atividades logicamente encadeadas, podendo ou não ter subprocessos. Os processos base e os escolhidos a incorporar no CSC, durante o diagnóstico desta consultoria, deverão ser mapeados, redesenhados e modelados em nível atividade, visando sua padronização e inclusão em futuro sistema de gestão de chamados e monitoramento.
- Processos e Serviços base – Os processos e serviços já em execução pelo RS devem ser incorporados ao CSC. Compõem a base do PROGESTÃO, sendo que novos processos e serviços diagnosticados nesta consultoria serão adicionados a esse conjunto.
- Produtos de consultoria – materiais, documentos, relatórios, análises, instrumentos, metodologias, planos, recomendações, assessorias e demais entregáveis e atividades desenvolvidas pela empresa de consultoria durante a execução do contrato, destinados a atender aos objetivos, requisitos e resultados previstos no Termo de Referência.
- Produtos finalísticos do CSC – conjunto de componentes essenciais do modelo, como metodologias, instrumentos, rotinas, diretrizes, fluxos, indicadores e soluções desenvolvidos

para viabilizar, monitorar, operacionalizar e agregar valor aos processos e serviços compartilhados pelo CSC do RS, conforme previsto no escopo do projeto.

- Projeto CSC - iniciativa do Governo do Estado do Rio Grande do Sul voltada à implantação de um Centro de Serviços Compartilhados, conduzida pela Comissão Especial designada pela Portaria nº 061/2025, de 29 de abril de 2025 e em conformidade com o Plano Plurianual do Estado 2024-2027.
- Propriedade intelectual - no contexto dos serviços desta consultoria, refere-se aos direitos exclusivos da CONTRATANTE sobre todos os materiais, informações, dados, relatórios, produtos, subprodutos, sistemas informacionais e demais entregáveis desenvolvidos pela consultoria durante a execução do contrato. Esses direitos garantem à CONTRATANTE o controle integral sobre o uso, reprodução, modificação e divulgação dos conteúdos produzidos, assegurando que tais ativos sejam tratados com confidencialidade e não possam ser utilizados pela empresa de consultoria ou por terceiros sem autorização expressa.
- Razoável segurança – qualidade de um profissional ou de uma empresa conseguir, dentro do campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiência, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica ou outros requisitos relacionados com suas atividades, inferir que seu trabalho é essencial e reconhecidamente adequado à plena satisfação do objeto do contrato, dentro das margens de riscos aceitáveis.
- Serviço - como atividade administrativa ou objeto a ser distribuído pelo CSC, remete-se a prestação de serviço por empresas do setor privado, cuja gestão é regida por contrato administrativo ou instrumento análogo, destinadas a atender demandas da administração pública e passíveis de centralização e compartilhamento entre órgãos ou unidades do Estado. Como nível hierárquico de processos, corresponde a atividades logicamente encadeadas, geralmente possuindo subprocessos. Os serviços base e os escolhidos a incorporar no CSC, durante o diagnóstico desta consultoria, deverão ser mapeados, redesenhados e modelados em nível de subprocesso, visando sua padronização e inclusão em futuro sistema de gestão de chamados e monitoramento.
- Transversal – no contexto de processos ou serviços, caracteriza-se pela qualidade de iniciar em uma área, setor ou unidade e, ao longo de sua execução, ser transferido, movido para outros setores, áreas ou unidades dentro da organização. Nesse contexto, a demanda não precisa ser concluída no local de origem, podendo ser finalizada em diferentes pontos conforme a dinâmica operacional.

15. APÊNDICES

Fazem parte, de forma integral e indispensável para a plena compreensão da contratação pretendida, os seguintes apêndices:

- APENDICE I – ÓRGÃOS PARA DIAGNÓSTICO
- APENDICE II – PROCESSOS E SERVIÇOS BASE DO CSC
- APENDICE III – DIRETRIZES PARA INTERACOES E COOPERACAO ENTRE PARTES ENVOLVIDAS NO PROJETO CSC



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO,
GOVERNANÇA E GESTÃO

BRASIL
GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

TERMOS DE REFERÊNCIA
APÊNDICE I
SECRETARIAS E ÓRGÃO VINCULADOS PARA DIAGNÓSTICO

Objeto: Consultoria para diagnóstico, definição de escopo, requisitos e tecnologias, elaboração de planos e projetos, gestão da mudança, comunicação, apoio na implantação e estabilização do Centro de Serviços Compartilhados (CSC), incluindo mapeamento, melhoria de processos, entre outras atividades correlatas.

Atividade do Plano de Aquisições, do Programa de Sustentabilidade Fiscal, Eficiência e Eficácia do Gasto Público - PROGESTÃO RS, que suporta os serviços previstos neste Termo de Referência: BR-SPGG-558436-CS-QCBS.

1. FINALIDADE, ABRANGÊNCIA E APLICABILIDADE

Este Apêndice estabelece uma lista estimada das secretarias e órgãos vinculados, conforme LEI Nº 15.934, DE 1 DE JANEIRO DE 2023, que devem ser considerados para o diagnóstico da consultoria de negócios e considerados como possíveis órgãos solicitantes dos processos e serviços distribuídos pelo Centro de Serviços Compartilhados (CSC) do Governo do Estado do Rio Grande.

As disposições aqui previstas não criam obrigações adicionais, não alteram responsabilidades contratuais e não vinculam a condução metodológica ou operacional das atividades, servindo apenas como referência geral para preparação e volumetria dos serviços.

2. LISTA DE SECRETARIAS E ÓRGÃOS VINCULADOS

#	Secretaria ou órgão vinculado	Sigla	Número aproximado de agentes públicos**
1	Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão	SPGG	1.200
2	Secretaria de Habitação e Regularização Fundiária	SEHAB	140
3	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	SEDEC	116
4	Corpo de Bombeiros Militar	CBM	3.377
5	Secretaria do Esporte e Lazer	SEL	76
6	Secretaria de Logística e Transportes	SELT	203
7	Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura	SEMA	445
8	Gabinete do Governador	GG	134
9	Gabinete Vice-Governador	GVG	29
10	Casa Civil	CC	233
11	Casa Militar	CM	38
12	Procuradoria-Geral do Estado	PGE	1.577
13	Secretaria da Agricultura, Pecuária, Produção Sustentável e Irrigação	SEAPI	1.134
14	Secretaria de Desenvolvimento Social	SEDES	146
15	Secretaria da Cultura	SEDAC	248
16	Secretaria de Comunicação	SECOM	187
17	Secretaria de Desenvolvimento Rural	SDR	138
18	Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Metropolitano	SEDUR	95
19	Secretaria da Educação	SEDUC	75.755
20	Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais	SERI	1*
21	Secretaria da Fazenda	SEFAZ	1.616
22	Secretaria de Inovação, Ciência e Tecnologia	SICT	181
23	Secretaria de Justiça, Cidadania e Direitos Humanos	SJCDH	132
24	Secretaria de Obras Públicas	SOP	376
25	Secretaria da Reconstrução Gaúcha	SERG	82

26	Secretaria da Segurança Pública	SSP	160
27	Polícia Civil	PC	5.707
28	Instituto Geral de Perícias	IGP	953
29	Brigada Militar	BM	18.204
30	Secretaria de Sistemas Penal e Socioeducativo	SSPS	61
31	Polícia Penal	Polícia Penal	6.813
32	Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Profissional	STDP	74
33	Secretaria de Turismo	SETUR	83
34	Secretaria da Mulher	SDM	1*
35	Secretaria Extraordinária de Inclusão Digital e Apoio às Políticas de Equidade	SEIDAPE	1*
36	Secretaria da Saúde	SES	2.811
		Total	122.527

**Secretarias extraordinárias ou em formação na data de elaboração deste apêndice que utilizam agentes públicos de outros órgãos para o desenvolvimento de atividades finalísticas.*

*** Dados retirados do Qlik Sense¹.*

3. DISPOSIÇÕES FINAIS

Em caso de conflito entre este Apêndice e o Termo de Referência/Contrato específico, prevalecerá as disposições do Termo de Referência/Contrato, sem prejuízo da obrigação geral de cooperação entre partes no Projeto CSC.

As diretrizes aqui apresentadas não restringem a flexibilidade da Administração para ajustar os órgãos que terão seus processos diagnosticados, sua capacidade de se reorganizar, reestruturar, criar ou extinguir órgãos públicos, em prol do interesse público.

¹ Disponíveis em <https://idbi.sefaz.rs.gov.br/login.php> na data de 08/04/2026.



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO,
GOVERNANÇA E GESTÃO

BRASIL
GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

TERMOS DE REFERÊNCIA
APÊNDICE II
PROCESSOS E SERVIÇOS BASE DO CSC

Objeto: Consultoria para diagnóstico, definição de escopo, requisitos e tecnologias, elaboração de planos e projetos, gestão da mudança, comunicação, apoio na implantação e estabilização do Centro de Serviços Compartilhados (CSC), incluindo mapeamento, melhoria de processos, entre outras atividades correlatas.

Atividade do Plano de Aquisições, do Programa de Sustentabilidade Fiscal, Eficiência e Eficácia do Gasto Público - PROGESTÃO RS, que suporta os serviços previstos neste Termo de Referência: BR-SPGG-558436-CS-QCBS.

1. FINALIDADE, ABRANGÊNCIA E APLICABILIDADE

Este Apêndice apresenta a relação de serviços e processos que compõem a base do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (RS). Trata-se de processos ou serviços já operacionais no RS, porém sem a implementação adequada ou completa de ferramentas que permitam o acompanhamento eficiente ou o pleno compartilhamento coordenado.

É importante ressaltar que a lista apresentada neste apêndice representa uma forte indicação do escopo pretendido pela Administração, baseada nas necessidades atuais e na visão de serviços essenciais. No entanto, devido ao caráter dinâmico da Administração Pública e à obrigação de assegurar a continuidade dos serviços básicos, essa lista poderá ser reorganizada ou ajustada. Além disso, considerando o intervalo entre a elaboração deste documento e a publicação do edital, reconhece-se que alguns processos e serviços podem sofrer alterações ou atualizações para melhor atender ao interesse público.

As diretrizes aqui detalhadas não estabelecem novas obrigações, não modificam responsabilidades contratuais e não determinam a metodologia ou condução operacional das atividades, servindo exclusivamente como referência geral para organização dos trabalhos.

2. LISTA DE PROCESSOS E SERVIÇOS

A seguir, apresenta-se a lista de processos e serviços que compõem a base do CSC¹. Cabe destacar, contudo, que o detalhamento aprofundado de cada processo e serviço, será feito em conjunto com os demais processos e serviços, durante a atuação da consultoria.

#	Tipo	Nome	Descrição simplificada
1	Serviço	Coffee Break	Fornecimento do serviço de coffee break aos órgãos do Estado, com ênfase naqueles localizados no Centro Administrativo Fernando Ferrari (CAFF). A operacionalização ocorre sob demanda com a utilização de uma ata de registro de preços, cuja gestão está sob responsabilidade da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG).
2	Serviço	Copeiragem	Fornecimento de serviço de água, café e copeiragem. Atende principalmente órgãos do CAFF e possui procedimentos de rotina e outros sob demanda. Se materializa na forma de um contrato centralizado, cuja gestão e controle de chamados é feita pela SPGG.
3	Serviço	Limpeza	Fornecimento do serviço de limpeza do CAFF. Se materializa na forma de um contrato centralizado, cuja gestão e controle de chamados é feita pela SPGG.
4	Serviço	Locações	Locação de imóveis para acomodação temporária de órgãos extraordinários ou que necessitam de acomodação para reformas. Se materializa na forma de contratos de locação, cujo planejamento, gestão e controle de uso é feita pela SPGG.
5	Serviço	Facilities	Fornecimento do serviço de manutenção predial integrada, além de manutenção de equipamentos e do serviço de área

¹ levantados até a data de 20/04/2026.

			protegida do Complexo Administrativo do Estado (CAE). Se materializa na forma de um contrato centralizado, cuja gestão e controle de chamados é feita pela SPGG.
6	Serviços	Escritório de Engenharia e Projetos	Fornecimento dos serviços de apoio à fiscalização de obras e projetos de engenharia sob demanda. Se materializa na forma de um contrato centralizado, cuja gestão e controle de chamados é feita pela SPGG.
7	Serviço	CFTV e Controle de Acesso	Fornecimento dos serviços de CFTV e sistemas de controle de acesso do CAE. Se materializa na forma de um contrato centralizado, cuja gestão e controle de uso é feita pela SPGG.
8	Serviço	Vigilância	Fornecimento dos serviços de vigilância patrimonial do CAE. Serviço é composto por atividades de rotina e outras sob demanda. Se materializa na forma de um contrato centralizado, cuja gestão e controle de uso é feita pela SPGG.
9	Serviço	Abastecimento de frotas	Atualmente, um serviço contratado para o fornecimento de rede credenciada de abastecimento da frota do Estado. Se materializa na forma de um contrato centralizado, cuja gestão e controle de uso é feita pela SPGG.
10	Serviço	Manutenção de frotas	Atualmente, um serviço contratado para o fornecimento de rede credenciada para manutenção da frota do Estado. Se materializa na forma de um contrato centralizado, cuja gestão e controle de uso é feita pela SPGG.
11	Processo	Governança Contratual	Conjunto de ferramentas, sistemas, procedimentos, rotinas e documentos que visam monitorar a execução contratual, os indicadores correlatos, subsidiar os próximos ciclos de planejamento e a tomada de decisão sinérgica. Atualmente é um conjunto de informações com coesão inexistente e não padronizada que carece de melhor estruturação, e ainda exige buscas segmentadas de dados e análises individuais a cada consulta sobre a situação dos contratos do Estado, impossibilitando a visão estratégica do negócio.

3. HIERARQUIA DE PROCESSO

Para fins de diagnóstico, mapeamento e modelagem de processos e serviços, fica convencionada a utilização da hierarquia descrita a seguir, sempre que possível, a qual servirá de diretriz e organização dos trabalhos:

- **Nível 1 - Macroprocessos:** Representam as grandes cadeias de valor da organização e as funções de alto nível que sustentam a estratégia institucional. São fluxos transfuncionais que agrupam processos correlatos para a entrega de um resultado global. (Ex: Gestão de Logística, Gestão de Facilites).
- **Nível 2 – Processos e Serviços:** Conjunto de atividades logicamente encadeadas que transformam insumos e informações para a materialização de produtos ou serviços específicos. (Ex: Planejamento de Contratações, Contrato de limpeza, Governança Contratual, Faturamento mensal de fornecedores).
- **Nível 3 - Subprocessos:** Desdobramento lógico de um processo ou serviço que apresenta uma sequência específica de passos para facilitar a gestão e a especialização técnica. É utilizado para detalhar fluxos ou serviços que possuem início e fim bem delimitados dentro de um

processo ou serviço (Ex: Ateste de faturas, Elaboração de Estudo Técnico, Cadastro de veículos, Chamado de reabastecimento de café).

- **Nível 4 - Atividades:** Conjunto de tarefas executadas para cumprimento de um processo. Representam o "fazer" operacional e descrevem como o trabalho é distribuído entre os atores para atingir o objetivo da demanda (Ex: Conferência de Documentação, Assinaturas).
- **Nível 5 - Tarefas:** O nível de maior granularidade técnica, consistindo nas ações elementares necessárias para concluir uma atividade. Detalham o método de execução para a elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão - POP (Ex: Acessar sistema, preencher campo 'Data', salvar arquivo em PDF).

4. DISPOSIÇÕES FINAIS

Este Apêndice é aplicável como referência comum do Projeto CSC, podendo ser incorporado a diferentes instrumentos de contratação, preservando coerência de governança e integração entre frentes.

Em caso de conflito entre este Apêndice e qualquer Termo de Referência ou Contrato específico, prevalecerá as disposições do Termo de Referência/Contrato, sem prejuízo da obrigação geral de cooperação entre partes no Projeto CSC.

As diretrizes aqui apresentadas não restringem a flexibilidade da Administração para alterar seus serviços e processos, desde que observados os respectivos instrumentos contratuais e os objetivos do Projeto CSC.



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO,
GOVERNANÇA E GESTÃO

BRASIL
GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

TERMOS DE REFERÊNCIA
APÊNDICE III
DIRETRIZES GERAIS PARA INTERAÇÕES E COOPERAÇÃO ENTRE PARTES
ENVOLVIDAS NO PROJETO CSC

Objeto: Consultoria para diagnóstico, definição de escopo, requisitos e tecnologias, elaboração de planos e projetos, gestão da mudança, comunicação, apoio na implantação e estabilização do Centro de Serviços Compartilhados (CSC), incluindo mapeamento, melhoria de processos, entre outras atividades correlatas.

Atividade do Plano de Aquisições, do Programa de Sustentabilidade Fiscal, Eficiência e Eficácia do Gasto Público - PROGESTÃO RS, que suporta os serviços previstos neste Termo de Referência: BR-SPGG-558436-CS-QCBS.

1. FINALIDADE, ABRANGÊNCIA E APLICABILIDADE

Este Apêndice estabelece diretrizes gerais e não exaustivas de interação e cooperação entre as partes envolvidas na execução do Projeto de implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (RS), com o objetivo de promover alinhamento, integração e qualidade das entregas.

As disposições aqui previstas não criam obrigações adicionais, não alteram responsabilidades contratuais e não vinculam a condução metodológica ou operacional das atividades, servindo apenas como referência geral de governança e articulação.

2. PRINCÍPIOS GERAIS DE COOPERAÇÃO

Cooperação obrigatória e boa-fé: é obrigatória a cooperação entre as empresas de consultoria, prestadores individuais e todas as demais partes contratadas no âmbito do Projeto CSC, incluindo consultorias individuais, fornecedores de plataformas tecnológicas e demais prestadores ou servidores vinculados ao projeto.

Não-diluição de responsabilidades: a existência de verificação de qualidade (QA) ou de outros agentes de acompanhamento não substitui as responsabilidades técnicas da parte que produziu um entregável, nem reduz seu dever de qualidade, completude e conformidade.

Transparência e rastreabilidade: as interações e decisões relevantes devem constar em registros minimamente rastreáveis (como atas, encaminhamentos, logs de pendências e versões de documentos), de modo a sustentar validações e aceites.

Confidencialidade e conformidade: todas as partes devem observar sigilo e regras aplicáveis sobre documentos e informações acessadas, bem como políticas de segurança da informação e requisitos de proteção de dados quando aplicáveis.

3. PRINCIPAIS PARTES ENVOLVIDAS

A seguir, apresentam-se as principais partes previstas envolvidas no Projeto CSC, bem como algumas de suas atribuições típicas, para fins de referência. Ressalta-se, contudo, que as atribuições finais de cada agente serão definidas exclusivamente no Termo de Referência e Contrato específico da contratação ou nos instrumentos legais que lhes delegarem competência, prevalecendo sempre o disposto nesses documentos sobre qualquer descrição geral aqui constante.

- i. Empresa contratada para Consultoria de Negócios (“Consultoria de Negócios”)
 - a. Produz os entregáveis e executa as atividades previstas para seus entregáveis, incluindo diagnósticos, modelagens, recomendações, instrumentos metodológicos e apoio à implantação, conforme escopo contratual.
 - b. Deve considerar no planejamento as interações com o consultor individual de QA (ainda que esporádicas), bem como com outros agentes designados (comitês, pontos focais, fiscais/gestores etc.). Deve adotar postura colaborativa, propositiva e transparente, comunicando tempestivamente à Equipe do Projeto CSC os riscos, fatos ou dados que possam comprometer objetivos ou entregas.

- c. Deve garantir transferência de conhecimento à equipe interna do Projeto CSC e organizar repositório de conhecimento e materiais produzidos, assegurando continuidade e autonomia institucional.
- d. No Plano de Trabalho, deve prever matriz de responsabilidades (RACI) e plano de comunicação/governança das interações, contemplando CONTRATANTE, consultoria, órgãos e demais partes envolvidas.

ii. Consultor Individual de Garantia da Qualidade (“QA”)

- a. Atua como verificador de qualidade (Quality Assurance) com avaliações técnicas independentes, pareceres e recomendações, apoiando a Administração na fiscalização e aceite de entregáveis produzidos por partes contratadas e/ou equipes internas.
- b. Aplica metodologia própria com revisões documentais, checklists e matrizes de conformidade; avalia completude, clareza, consistência, rastreabilidade, aplicabilidade e aderência ao escopo; registra não conformidades e conduz ciclos de revisão/revalidação.
- c. Emite pareceres com recomendação de Aceite, Aceite com ajustes ou Não aceite, e mantém registro de pendências/não conformidades, apoiando priorização e tratamento.
- d. Pode participar de reuniões e agendas continuadas e apresentar dossiês técnicos à Equipe do Projeto CSC, além de apoiar a transferência de conhecimento e orientação à gestão da mudança.

iii. Plataforma Integrada de Governança do CSC (“Plataforma CSC”)

- a. Quando houver contratação de solução tecnológica/plataforma para a operação e monitoramento do CSC, esta parte envolve o fornecedor (ou equipe interna responsável pela solução) que apoiará a disponibilização de funcionalidades como canal único de relacionamento (chamados), sistema de monitoramento de prazos/alertas e indicadores (KPIs), conforme diretrizes do Projeto CSC (a serem detalhadas no instrumento de contratação específico).
- b. A incorporação de entregáveis de consultoria (processos, catálogo, fluxos, SLAs/KPIs, regras de negócio, requisitos) na Plataforma de operação do CSC deverá ocorrer por meio de interface planejada com a Equipe do Projeto CSC.

iv. Equipe do Projeto CSC

- a. Grupo de agentes públicos designados para interlocução técnica e administrativa, orientação e acompanhamento da execução dos serviços e implementação das mudanças associadas ao CSC.
- b. Pode contemplar, no todo ou em parte, os servidores designados pela Portaria nº 61/2025.
- c. Apoia a validação de entregáveis, quando aplicável, ferramentas/plataformas de reunião e ritos de acompanhamento, além de atuar na organização e articulação interna das mudanças.

v. Outros agentes e partes interessadas (“Instâncias de Acompanhamento e Validação”)

- a. Fiscais e Gestores de Contrato: responsáveis pelos atos administrativos dos contratos (atesto, sanções, trâmites formais e conformidade administrativa).
- b. Comitês Gestores ou Técnicos do Projeto: se houverem, poderão atuar como instâncias responsáveis pela validação das estratégias, das entregas e das deliberações sobre o modelo de compartilhamento de serviços.

- c. Pontos Focais Técnicos: agentes designados para colaborações técnicas sobre processos e serviços e apoio na coleta/validação de informações.
- d. Outras autoridades/comissões podem ser designadas para aprovar escopos, mudanças e entregáveis, conforme conveniência e oportunidade da Administração.

4. LIMITES DE RESPONSABILIDADE E ZONAS DE FRONTEIRA ENTRE AS PARTES

Considerando os diferentes agentes e frentes de atuação no âmbito do Projeto CSC, entende-se como razoável exemplificar alguns dos limites de responsabilidade e as zonas de fronteira entre as partes envolvidas, de modo a evitar sobreposições, lacunas de atuação ou interpretações indevidas quanto às atribuições de cada agente.

A empresa contratada para consultoria de negócios é integralmente responsável pela qualidade técnica, integração de diferentes iniciativas, consistência, completude e aderência ao escopo dos entregáveis sob sua responsabilidade, não sendo atribuível a terceiros — inclusive ao consultor individual de QA ou às equipes internas do RS — a obrigação de corrigir, complementar ou substituir tecnicamente tais produtos.

A atuação do Consultor Individual de Garantia da Qualidade (QA) possui natureza avaliativa, orientativa e independente, não lhe competindo: a) produzir entregáveis que sejam de responsabilidade de outras empresas contratadas; b) substituir a responsabilidade técnica do autor do produto avaliado; c) decidir isoladamente sobre o aceite final de entregas, o que permanece como atribuição do RS.

A Plataforma Integrada de Governança do CSC, constitui meio tecnológico de suporte à operação, monitoramento e consolidação de processos e serviços, não lhe cabendo: a) definir o modelo conceitual, organizacional ou processual do CSC; b) substituir decisões estratégicas ou institucionais; c) validar entregas técnicas por si só, sem os devidos subsídios técnicos e administrativos.

A Equipe do Projeto CSC atua como articulador administrativo, não competindo ou substituindo as atribuições das partes contratadas na execução dos serviços, nem assumindo responsabilidade técnica por entregáveis produzidos por terceiros.

Os fiscais e gestores de contratos, bem como comitês, pontos focais e demais instâncias designadas, exercem atribuições próprias e específicas de acompanhamento, conformidade, validação e decisão, não assumindo papel de execução técnica dos serviços contratados.

5. DISPOSIÇÕES FINAIS

Este Apêndice é aplicável como referência comum do Projeto CSC, podendo ser incorporado a diferentes instrumentos de contratação, preservando coerência de governança e integração entre frentes.

Em caso de conflito entre este Apêndice e qualquer Termo de Referência ou Contrato específico, prevalecerá as disposições do Termo de Referência/Contrato, sem prejuízo da obrigação geral de cooperação entre partes no Projeto CSC.

As diretrizes aqui apresentadas não restringem a flexibilidade da Administração para ajustar a dinâmica de interação entre as partes, desde que observados os respectivos instrumentos contratuais e os objetivos do Projeto CSC.