

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

SOLICITAÇÃO DE MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE – SMI – Nº 006/PROGESTÃO/RS/2026 AVISO DE SELEÇÃO BASEADA EM QUALIDADE E CUSTO (SBQC)

Processo administrativo: 26/1300-9002396-0

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

Contratação de consultoria para elaboração de diagnósticos e proposição de soluções em gestão de pessoas, com foco em governança, a serem aplicados nos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Estado do Rio Grande do Sul. 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 – 006/2026”**.

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 12:31, 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?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3922151** e o código CRC **8BE218FC**.

Referência: Processo nº 26/1300-9002396-0
Documento SEI nº 3922151

Official Use Only **ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

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

Objeto: Contratação de consultoria para elaboração de diagnósticos e proposição de soluções em gestão de pessoas, com foco em governança, a serem aplicados nos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Estado do Rio Grande do Sul.

Atividade do Plano de Aquisições do Programa que suporta os serviços previstos nesta Especificação Técnica: BR-SPGG-459995-CS-QCBS.

1. ANTECEDENTES E CONTEXTO

Official Use Only

O Estado do Rio Grande do Sul firmou Acordo de Empréstimo com o Banco Mundial (BIRD) para execução do Programa de Sustentabilidade Fiscal, Eficiência e Eficácia do Gasto Público - PROGESTÃO RS, com a finalidade de racionalizar o gasto público, com resultados perenes, aumentando a eficiência da gestão fiscal e da administração pública.

A presente contratação está alinhada às diretrizes do PROGESTÃO RS, que tem entre seus objetivos fortalecer a capacidade institucional dos estados brasileiros por meio da melhoria da governança de gestão de pessoas, com ênfase na racionalização do gasto de pessoal e uso eficiente dos recursos humanos. A iniciativa reconhece que a gestão estratégica de pessoas é um dos pilares fundamentais para o aprimoramento da administração pública, sendo essencial para garantir maior eficiência, reduzir desperdícios e assegurar a entrega de serviços de qualidade à população.

Nesse contexto, a consultoria contratada terá papel essencial como suporte técnico especializado, atuando na elaboração de diagnósticos, estudos e recomendações que subsidiem a tomada de decisão e a definição de estratégias pelo Estado. A contratação se justifica pela necessidade de incorporar conhecimento técnico e metodologias avançadas que não estão plenamente disponíveis na estrutura atual, garantindo maior consistência e qualidade nas propostas de modernização da gestão de pessoas. A consultoria será responsável por produzir análises, propor soluções e desenvolver instrumentos que orientem a implementação das ações pelo órgão competente, assegurando alinhamento com o componente do PROGESTÃO RS voltado à modernização da gestão de pessoal.

Importante destacar que a execução das ações e a implementação das recomendações ocorrerão exclusivamente sob responsabilidade do Estado do Rio Grande do Sul, utilizando recursos do PROGESTÃO RS. Dessa forma, a consultoria atuará de forma estritamente técnica e orientadora, sem assumir funções executivas, garantindo que suas entregas sirvam como base sólida para a condução das mudanças pelo ente público.

Em países da União Europeia, a governança de gestão de pessoas é fortemente influenciada pelos princípios da Administração Pública Moderna, que valorizam a transparência, a meritocracia, a digitalização e a avaliação de desempenho. Países como Alemanha, França, Holanda e Suécia adotam modelos integrados, com forte articulação entre planejamento da força de trabalho, desenvolvimento de lideranças e uso de dados para tomada de decisão. Essas práticas têm servido de referência para projetos de fortalecimento institucional em países em desenvolvimento, inclusive no Brasil.

No âmbito federal, a governança de gestão de pessoas passou por avanços significativos desde a Reforma do Estado nos anos 1990, com a introdução de princípios gerenciais e foco em resultados. A partir dos anos 2000, com a consolidação de sistemas como o SIAPE e o SIGEP, houve melhorias na informatização e padronização da gestão de pessoal. O Tribunal de Contas da União (TCU) passou a exercer papel indutor, especialmente com o Acórdão nº 3023/2013-TCU-Plenário, que revelou fragilidades e recomendou ações estruturantes como planejamento da força de trabalho, gestão por competências e avaliação de desempenho.

Durante a abertura da Casa República na Flip (Festa Literária Internacional de Paraty), em 02/08/2025, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) trouxe à tona um dos debates mais relevantes no cenário nacional: a Reforma Administrativa e a valorização do serviço público. A condução dessa pauta pelo MGI tem gerado avanços significativos na qualificação da burocracia estatal, com destaque para iniciativas como a valorização de carreiras transversais, a formulação de diretrizes para o desenvolvimento de carreiras, a revisão dos arranjos institucionais, a modernização dos concursos públicos e o

aprimoramento do estágio probatório — medidas que fortalecem a profissionalização e a eficiência da administração pública. Adicionalmente, a iniciativa dialoga com compromissos internacionais de boa governança e de modernização do setor público e está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 16 (instituições eficazes), reforçando o uso de evidências e transparência na gestão.

Nos estados brasileiros, a governança de gestão de pessoas evoluiu de forma heterogênea. Muitos mantiveram estruturas burocráticas e fragmentadas, com foco em rotinas administrativas. A partir de 2010, com o apoio de organismos internacionais, diversos estados iniciaram projetos de modernização institucional. O PROGESTÃO RS surgiu como resposta à necessidade de fortalecer a capacidade estatal, propondo a construção de sistemas de gestão de pessoas mais modernos, integrados e orientados por evidências.

No caso do Estado do Rio Grande do Sul, embora a SPGG conte em sua estrutura com uma Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP), observa-se, ainda, uma fragmentação do sistema orgânico de gestão de pessoas, marcada pela dispersão de competências entre órgãos, pela falta de integração entre sistemas e pela ausência de diretrizes consolidadas que articulem políticas, estruturas e processos. Esse cenário gera dificuldades para o alinhamento estratégico das ações e limita a efetividade das iniciativas voltadas à valorização e ao desenvolvimento dos servidores.

Nesse contexto, embora haja um histórico de iniciativas voltadas à modernização da gestão pública, evidenciado pela publicação das Leis nº 15.934/2023, 15.935/2023, 16.165/2024, 16.181/2024 e 16.266/2024, bem como pela formação de lideranças por meio dos projetos “Academia de Líderes” e “Lidera RS”, persistem desafios estruturais na área de gestão de pessoas.

Essas leis e projetos introduziram avanços relevantes, como a atualização das regras sobre gestão de servidores, a modernização das carreiras no âmbito do Estado, ajustes nos regimes de contratação e a inovação em instrumentos de planejamento estratégico e desenvolvimento de lideranças e automatização de registros no sistema advindos dos atos publicados no Diário Oficial do Estado. No entanto, apesar desses progressos, o sistema orgânico de gestão de pessoas — que abrange competências, estruturas e sistemas estruturantes — ainda apresenta lacunas significativas, sobretudo em termos de *accountability*, normatização e integração entre órgãos e processos internos.

Considera-se, para fins do projeto, o conceito de sistema orgânico estruturador como o responsável por garantir o funcionamento eficiente e articulado das atividades de gestão de pessoas entre os órgãos da Administração, nos quais cada integrante desempenha um papel essencial no funcionamento da rede. Seu objetivo é promover uma atuação organizada na gestão de pessoal, abrangendo competências, estruturas organizacionais e sistemas estruturantes.

Os sistemas estruturantes consistem no conjunto de sistemas informatizados e plataformas tecnológicas projetadas para realizar as atividades de gestão de pessoas. Promovem modernização, permitindo a integração sistêmica de dados e informações no âmbito da Administração Pública.

Diante desse cenário, torna-se essencial a elaboração de um diagnóstico da governança da gestão de pessoas, com foco especial nas competências, nas estruturas organizacionais e na integração entre funções e cargos comissionados aos sistemas estruturantes, considerando referências internacionais, diretrizes do Governo Federal, experiências de outros estados brasileiros. Essa análise visa promover maior alinhamento estratégico e contribuir para o fortalecimento e evolução do Estado nessa temática fundamental.

Official Use Only

Cabe destacar que, em 2025, o Banco Mundial aplicou questionário piloto de avaliação das capacidades analíticas dos estados, com a participação da Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SUGEP/SPGG). A iniciativa teve como objetivo mapear os sistemas, a governança, as pessoas e os processos envolvidos na transformação de dados em políticas públicas mais eficazes. O Rio Grande do Sul foi selecionado para validar a ferramenta, que será posteriormente aplicada em outras unidades da federação, em razão de sua reconhecida maturidade institucional e do compromisso contínuo com a inovação na gestão pública. A missão ressaltou a relevância da aplicação piloto para subsidiar uma agenda prática de aprimoramento do uso de dados na formulação de políticas públicas, fortalecendo o ecossistema analítico do Estado e promovendo maior eficiência na tomada de decisão.

A iniciativa reforça o alinhamento do Estado com os objetivos estratégicos do Projeto PROGESTÃO RS, evidenciando o compromisso da administração pública gaúcha com a melhoria da governança, a valorização da gestão de pessoas e o uso qualificado de dados para a tomada de decisão.

2. JUSTIFICATIVA

O Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da SUGEP/SPGG, é responsável por estabelecer diretrizes de gestão de pessoas alinhadas aos princípios de governança pública. Para isso, é essencial observar os objetivos de racionalização de recursos, promovendo eficiência administrativa e integração dos processos, em consonância com as diretrizes do programa PROGESTÃO RS, de forma a gerar benefícios concretos percebidos pela sociedade.

Apesar dos avanços recentes, como a modernização de processos e a incorporação de tecnologias para ampliar a eficiência, a rastreabilidade e a transparência das decisões, a gestão de pessoas no Estado ainda enfrenta entraves estruturais significativos. Persistem lacunas que comprometem a atuação estratégica, tais como:

- Ausência de *accountability* e normatização nas competências e sistema orgânico estruturador de gestão de pessoas, o que fragiliza a governança e dificulta a responsabilização por resultados;
- Carência de informações consolidadas e confiáveis para subsidiar o planejamento da força de trabalho, resultando em decisões fragmentadas e pouco orientadas por evidências;
- Falta de parâmetros qualitativos claros para movimentações e lotações, gerando riscos de alocação ineficiente e desalinhamento com as necessidades organizacionais;
- Ausência de normas e diretrizes centrais que orientem à governança, empoderando a atuação do órgão central para emanar orientações sobre as matérias de pessoal, dificultando a adoção consistente de práticas modernas de gestão.
- Limitação na elaboração e aperfeiçoamento de políticas e diretrizes de gestão de pessoas, decorrente da insuficiência de alinhamento institucional e da normatização fragmentada das matérias de gestão de pessoas.

Essas fragilidades não apenas reduzem a efetividade da administração, mas também impactam a capacidade do Estado de entregar valor à sociedade. Diante desse cenário, torna-se imprescindível a elaboração de um diagnóstico robusto da governança de gestão de pessoas, com foco em competências e sistema orgânico estruturador, a fim de propor soluções que promovam maior alinhamento, normatização e *accountability*.

O projeto buscará enfrentar essas questões por meio da consolidação de instâncias decisórias formais, da institucionalização e controles dos fluxos administrativos, da criação ou revisão de normativos que estabeleçam a governança da gestão de pessoas, além da incorporação de boas práticas em *benchmarking* nacional e internacional.

Como resultado, espera-se fortalecer o sistema orgânico estruturador da gestão de pessoas no Estado, garantindo maior padronização, transparência e eficiência. Serão desenvolvidos indicadores e instrumentos de monitoramento, com informações acessíveis e compreensíveis, sustentadas por um diagnóstico robusto baseado em evidências. Essas ações visam aprimorar as diretrizes e processos que compõem a governança, assegurando maior *accountability* e alinhamento estratégico.

3. OBJETO DA CONTRATAÇÃO

Contratação de consultoria para elaboração de diagnósticos e proposição de soluções em gestão de pessoas, com foco em governança, a serem aplicados nos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Estado do Rio Grande do Sul.

4. OBJETIVO

4.1 Objetivo Geral

Contribuir para o fortalecimento da governança da gestão de pessoas no Estado do Rio Grande do Sul, por meio da elaboração de diagnósticos, estudos e recomendações técnicas que subsidiem a tomada de decisão da SPGG, orientando a priorização de investimentos, o aperfeiçoamento dos modelos de governança e o desenho de um sistema estruturante, alinhado às melhores práticas nacionais e internacionais.

4.2 Objetivos Específicos

- Subsidiar decisões estratégicas da SPGG por meio da elaboração de diagnóstico do modelo de governança da gestão de pessoas no Estado do Rio Grande do Sul, incluindo proposição de desenho do sistema orgânico, instâncias e obrigações legais a serem adotadas.
- Aperfeiçoar a governança aplicada à gestão de pessoas, apresentando recomendações técnicas, minutas de normas e propostas de novos fluxos, alinhadas às boas práticas nacionais e internacionais.
- Contribuir para a padronização e melhoria dos processos administrativos, por meio do mapeamento de fluxos relacionados à gestão de pessoas, identificando pontos críticos e oportunidades de otimização.
- Promover a integração institucional, estabelecendo diretrizes para criação de instâncias formais de governança que favoreçam a coordenação entre órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta.

5. ESCOPO DOS SERVIÇOS

Official Use Only

O escopo da consultoria tem natureza exclusivamente analítica, diagnóstica e propositiva, não compreendendo a execução de atividades administrativas, a implementação de políticas, a operacionalização de sistemas ou a tomada de decisões de caráter gerencial ou normativo.

Os serviços de consultoria contemplam a realização de diagnóstico abrangente da governança da gestão de pessoas nos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta do Estado do Rio Grande do Sul, com base em levantamento realizado em unidades de gestão de pessoas previamente selecionadas.

A consultoria deverá analisar de forma detalhada o modelo de governança existente, identificando instâncias, funções, responsabilidades e obrigações legais, bem como avaliar a estrutura organizacional e os fluxos de decisão relacionados à gestão de pessoas, envolvendo a Casa Civil (CC), a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), a Secretaria Estadual da Fazenda (SEFAZ) e a Procuradoria-Geral do Estado (PGE).

Espera-se que a consultoria proponha recomendações de melhoria ao modelo atual fundamentadas em boas práticas nacionais e internacionais, incluindo:

- Elaboração de minutas de normas, procedimentos e políticas de gestão de pessoas;
- Identificação de oportunidades de padronização e melhoria nos processos administrativos;
- Propostas de mecanismos institucionais para integração e coordenação entre órgãos e entidades;
- Sugestões para aprimoramento de práticas de planejamento, acompanhamento e monitoramento da força de trabalho;
- Recomendações para fortalecer a transparência, *accountability* e eficiência na gestão de pessoas.

Além disso, a consultoria deverá mapear os processos administrativos relacionados à gestão de pessoas, realizando levantamento de informações e normas, entrevistas com gestores e servidores, análise de fluxos e identificação de pontos críticos ou redundâncias/sombreamento. A partir desse mapeamento, deverá indicar oportunidades de melhoria e práticas que favoreçam a eficiência, consistência e padronização das atividades.

Não é objetivo da consultoria implementar mudanças, executar processos ou promover a operacionalização de decisões administrativas nos órgãos avaliados. O papel da consultoria é fornecer subsídios técnicos e estratégicos que orientem à tomada de decisão da administração pública estadual, permitindo o aprimoramento da governança, o fortalecimento das estruturas de gestão de pessoas e o alinhamento institucional entre os órgãos e entidades do Estado.

Os serviços a serem realizados pela Consultoria a ser contratada compreendem as seguintes etapas/atividades:

5.1 Etapa I – Iniciação da Consultoria

Nessa fase inicial da consultoria, estão previstas as seguintes atividades:

Official Use Only

- a) Apresentar as equipes envolvidas na consultoria, tanto da SUGEP/SPGG quanto da empresa contratada;
- b) A SUGEP esclarecerá os objetivos gerais e específicos da consultoria à equipe da empresa contratada, complementando o que já foi exposto no Termo de Referência;
- c) A SUGEP definirá os documentos que deverão ser entregues como produtos, seguindo as especificações de conteúdos e formatos de acordo com item 7.2 desse TDR;
- d) A SUGEP indicará os stakeholders e pontos focais por órgão/entidade e registrará responsáveis pela interlocução para a empresa contratada;
- e) A empresa contratada elaborará a Matriz de Responsabilidades (RACI), associando os atores aos respectivos papéis no contexto da consultoria;
- f) A SUGEP e a empresa contratada alinharão e definirão conjuntamente as expectativas quanto aos produtos, qualidade e prazos, definidos no item 8.2;
- g) A SUGEP apoiará a empresa contratada para planejar agendas para visitas técnicas com gestores das unidades de gestão de pessoas dos órgãos e entidades selecionadas, bem como com os gestores da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), Secretaria da Fazenda (SEFAZ), Secretaria da Casa Civil (CC) e Procuradoria-Geral do Estado (PGE).
- h) A empresa contratada estruturará o Plano de Comunicação, contemplando canais formais, periodicidade de reuniões, *templates* de memória de reunião;
- i) A empresa contratada detalhará o Plano de Trabalho da consultoria, incluindo cronograma macro, marcos por etapa, pontos de controle, dependências, janelas de validação e entregas.
- j) Levantamento e análise normativa e institucional, com e análise das normas vigentes (leis, decretos, portarias, instruções normativas e regimentos) que disciplinam a governança de Gestão de Pessoas no âmbito do Estado, consolidando quadro de vigência e hierarquia;
- k) Mapeamento e análise das instâncias e papéis, identificando o órgão central de Gestão de Pessoas, comitês/colegiados, câmaras técnicas, bem como os papéis da SPGG, SEFAZ, CC, PGE e unidades setoriais, incluindo competências, ritos, quóruns e artefatos (atas, resoluções, relatórios);
- l) Apresentação presencial do Produto 1, contemplando a exposição de seus resultados e principais entregáveis.

A entrega e aprovação dos instrumentos que nortearão a execução da consultoria, assegurando governança, comunicação e gestão de responsabilidades, a saber:

- Produto 1 – Plano Integrado de Execução da Consultoria e Mapeamento de Conformidade Regulamentar: Documento integrado que orienta a execução da consultoria, definindo escopo, cronograma, entregas e comunicações e, especialmente, estabelecendo por meio da Matriz RACI os papéis e responsabilidades para o acompanhamento e a gestão dos resultados, bem como o levantamento e análise das normas que regem a governança de gestão de pessoas, identificando lacunas e sobreposições;

Official Use Only
Ao final dessa fase, espera-se que estejam consolidados os alinhamentos necessários para a execução da consultoria, com definição clara de papéis, responsabilidades, canais de comunicação e cronograma, garantindo as condições para o início da Etapa II.

As atividades citadas nos itens “a”, “b”, “c”, “d”, “f”, “g” e “i” deverão ser realizados presencialmente em Porto Alegre (RS), por no mínimo 15 dias, em articulação com a equipe responsável pela gestão da consultoria na SUGEP/SPGG.

Os itens “e”, “h”, “j”, “k” e “l” deverão ser entregues e apresentados em reuniões que poderão ser presenciais ou on-line pela plataforma Microsoft Teams.

Estima-se que essa etapa I demandará 20 (vinte) dias úteis de trabalho.

Esperam-se, ao final dessa fase, que estejam estabelecidos os contatos e as respectivas agendas para o início da Etapa II, envolvendo representantes de pelo menos cinco órgãos da administração direta e três órgãos da administração indireta, previamente selecionados, além dos representantes da Casa Civil (CC), SPGG, Secretaria Estadual da Fazenda (SEFAZ) e Procuradoria Geral do Estado (PGE).

5.2 Etapa II - Diagnóstico da governança de Gestão de Pessoas no Governo do RS (GovRS):

Na etapa II, estão previstas as seguintes atividades:

- a) Análise das inter-relações do sistema orgânico, com desenho de alto nível das interfaces entre as instâncias, apontando sobreposições, lacunas e conflitos de atribuição;
- b) Avaliação da maturidade da governança de Gestão de Pessoas, por meio da aplicação de um instrumento/metodologia, considerando liderança, estratégia, controle, clareza de papéis, prestação de contas, gestão de riscos, transparência, dados e decisões;
- c) Mapeamento dos macroprocessos de Gestão de Pessoas (Gestão de Relatórios e Estrutura Organizacional, Registro Pessoal e Gestão dos Benefícios, Gestão da Carreira, Gestão de Treinamentos, Segurança do Trabalho, Promoção à saúde e Perícias, Concursos, Folha de pagamento, Cadastro, Registro Funcional, Gestão por Competências e Gestão do Desempenho, Promoções/Teletrabalho/Recadastramento de Ativos/Férias, Educação Corporativa, Estágio Probatório, Gestão dos Dados, Recrutamento e Seleção, Repositório de Documentos, Governança das Informações Funcionais e da Gestão de Acessos e Medidas de Controle e Monitoramento) a serem definidos pela contratada em conjunto com a SPGG, identificando processos críticos sob o prisma de governança (pontos de decisão, segregação de funções, aprovações, controles, prestação de contas e indicadores);
- d) Realização de entrevistas semiestruturadas e grupos focais com representantes da amostra (direta e indireta) e com CC, SPGG, SEFAZ e PGE, registrando evidências em memória de reunião;
- e) Identificação de riscos e controles, com elaboração de matriz de riscos de governança de Gestão de Pessoas (causas, impactos, respostas, responsáveis e indicadores de disparo), incluindo riscos de continuidade decisória e integração institucional;
- f) Benchmarking com atores envolvidos (Casa Civil (CC), SPGG, Secretaria Estadual da Fazenda (SEFAZ) e Procuradoria Geral do Estado (PGE) — nível estratégico) e seis órgãos a serem escolhidos pela SUGEP/SPGG (nível tático/operacional), identificando e coletando as melhores práticas junto aos estados/órgãos com arranjos similares, com análise comparativa das instâncias, ritos e instrumentos e extração de lições aplicáveis ao GovRS.

- Official Use Only
- g) Avaliar pontos fortes, fragilidades, abrangência e completude da governança nos macroprocessos de Gestão de Pessoas (vide item “a” desta seção), considerando os fluxos de negócio a serem atendidos.
 - h) Analisar a abrangência e completude dos arranjos de governança que sustentam esses macroprocessos, considerando o sistema orgânico estruturador (órgão central, papéis, competências e inter-relações), com foco na integração institucional entre SPGG, SEFAZ, CC, PGE e órgãos setoriais;
 - i) Mapear e avaliar boas práticas de governança adotadas por outros entes federativos, nacionais e internacionais, considerando instâncias, ritos decisórios, instrumentos normativos, mecanismos de transparência, gestão de riscos, indicadores e governança de dados, alinhados à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), bem como seus pontos fortes, limitações e grau de efetividade;
 - j) Apresentação presencial dos produtos da Etapa II, contemplando a exposição de seus resultados e principais entregáveis.

Esperam-se como resultados da etapa os seguintes produtos, que detalharão especificações, metodologias e evidências:

- Produto 2 – Avaliação da Maturidade da Gestão de Pessoas, com foco em Governança: Diagnóstico do nível de maturidade da governança, apontando oportunidades de melhoria;
- Produto 3 – Processos Críticos e Matriz de Riscos da Governança aplicada à Gestão de Pessoas no GovRS: Identificação dos processos críticos e elaboração da matriz de riscos, com recomendações para mitigação e continuidade decisória;
- Produto 4 – Relatório de Benchmarking da Governança aplicada à Gestão de Pessoas no GovRS: Comparativo de boas práticas de governança em outros estados, governo federal e práticas internacionais, análise de aderência e recomendações aplicáveis ao contexto do GovRS.
- Produto 5 – Proposta de novos fluxos administrativos e Recomendações para Governança aplicada à Gestão de Pessoas: Desenho dos fluxos futuros de processos administrativos, com recomendações para aprimorar a governança (notação a ser definido conjuntamente com a contratada).

Ao final dessa fase, o diagnóstico da governança de Gestão de Pessoas no GovRS deverá estar consolidado, com compreensão aprofundada dos aspectos normativos, institucionais, processuais e de maturidade, além da identificação de riscos e oportunidades de melhoria. Esse diagnóstico servirá de base para subsidiar a tomada de decisão das instâncias superiores para a aplicação do plano das ações de aprimoramento e para a institucionalização de práticas de governança alinhadas às recomendações registradas pelos produtos entregues pela consultoria.

Ao final da Etapa II, os produtos previstos deverão ser concluídos e entregues no prazo estimado de 60 (sessenta) dias úteis, contados a partir do início da etapa, contemplando a consolidação das análises, diagnósticos, matrizes, relatórios e recomendações decorrentes das atividades desenvolvidas, em conformidade com as especificações estabelecidas neste Termo de Referência.

As entregas dos produtos deverão ser acompanhadas de apresentações técnicas, realizadas preferencialmente de forma presencial, em Porto Alegre (RS), podendo, mediante

alinhamento com a SUGEP/SPGG, ocorrer de forma remota, por meio da plataforma Microsoft Teams, assegurando a exposição dos resultados, metodologias, evidências e recomendações, bem como a validação dos produtos pela equipe responsável pela gestão da consultoria.

5.3 Etapa III – Diagnóstico do sistema orgânico atual:

Na etapa III, estão previstas as seguintes atividades:

a) Realizar o mapeamento sistemático de práticas incrementais de governança adotadas por outros entes, analisando sua relevância, factibilidade e aderência ao contexto institucional do GovRS, com foco em ajustes normativos, aperfeiçoamento de processos, arranjos institucionais e mecanismos de monitoramento e prestação de contas;

b) Conduzir levantamento estruturado das percepções de servidores e stakeholders sobre clareza de papéis, efetividade dos ritos decisórios, coordenação interinstitucional, transparência e responsividade da governança de GP, identificando oportunidades de padronização e simplificação;

c) Selecionar casos de referência (3 a 5 entes) com base em critérios de similaridade institucional, maturidade de governança e disponibilidade de evidências, para fins de benchmarking aprofundado;

d) Coletar evidências qualitativas e documentais nos entes selecionados, abrangendo instâncias, competências, ritos decisórios, instrumentos normativos, indicadores, práticas de transparência e modelos de gestão de risco;

e) Conduzir análise comparativa estruturada entre as práticas documentadas e o contexto organizacional do GovRS, utilizando critérios de viabilidade, impacto potencial, riscos de implementação e prioridade de adoção;

f) Realizar análise crítica de aderência ao contexto do GovRS, identificando facilitadores, barreiras, condições habilitadoras e adaptações necessárias para transferência e institucionalização de práticas;

g) Realizar oficinas de cocriação com SUGEP/SPGG, Casa Civil, SEFAZ, PGE e unidades amostradas, visando o desenho colaborativo de fluxos futuros de processos administrativos de gestão de pessoas em nível de governança, incluindo definição de responsabilidades, mecanismos de acompanhamento e práticas de transparência;

h) Elaborar minutas normativas para institucionalização do modelo de governança, incluindo decreto/ato do Órgão Central de GP, atos do Comitê, portarias ou instruções normativas de padronização, além de regimentos internos das instâncias de governança;

i) Produzir relatório técnico consolidado reunindo análises, evidências, recomendações e propostas de aprimoramento para a governança da gestão de pessoas no GovRS, incluindo diagnóstico, soluções e encaminhamentos;

j) Realizar apresentação presencial dos produtos da Etapa II, expondo resultados, evidências, recomendações e principais entregáveis elaborados durante a consultoria.

Esperam-se como resultados da etapa:

- Produto 6 – Minutas normativas para apreciação pelas instâncias competentes: elaboração de propostas de atos normativos com vistas a subsidiar eventual institucionalização do modelo de governança.

- **Produto 7 – Diretrizes de Melhores Práticas em Governança de Gestão de Pessoas no GovRS:** Manual consolidado com melhores práticas, critérios de seleção, matriz comparativa e recomendações priorizadas; e
- **Produto 8 – Relatório final de execução da consultoria:** Síntese dos resultados, análises, recomendações e encaminhamentos para a governança da gestão de pessoas no GovRS.

Ao final dessa fase, deverão estar definidos e institucionalizados os fluxos administrativos e o modelo de governança para Gestão de Pessoas no GovRS, com recomendações claras, minutas normativas, diretrizes de melhores práticas e plano de implementação, assegurando integração institucional, transparência, gestão de riscos e aderência à LGPD.

No final Etapa III, os produtos correspondentes deverão estar finalizados e formalmente apresentados no prazo estimado de 40 (quarenta) dias úteis, contado do início da respectiva etapa, abrangendo a sistematização das análises, propostas, instrumentos e demais entregas resultantes das atividades executadas, em aderência às diretrizes estabelecidas neste Termo de Referência.

A apresentação dos produtos desta etapa deverá ocorrer por meio de reuniões presenciais obrigatórias, a serem realizadas em Porto Alegre (RS), destinadas à exposição dos resultados alcançados, das metodologias adotadas e das recomendações formuladas, possibilitando o debate técnico e a validação das entregas pelas instâncias responsáveis pela condução e acompanhamento da consultoria.

5.4 Participação presencial da equipe-chave e prazos de validação

A equipe-chave da consultoria contratada deverá participar presencialmente de todas as entregas que envolvam apresentação das etapas em Porto Alegre/RS, garantindo o adequado alinhamento técnico, a qualidade das discussões e o pleno entendimento dos produtos entregues.

Após a entrega de cada produto, seja de forma presencial ou remota, a SUGEP/SPGG terá o prazo de 5 (cinco) dias úteis para realizar a análise e manifestação quanto ao conteúdo apresentado. Havendo necessidade de ajustes, a consultoria contratada disporá de 5 (cinco) dias úteis para realizar as adequações solicitadas e proceder à nova entrega do produto.

6. RELATÓRIOS E PRODUTOS ESPERADOS

6.1 Relatórios e Produtos

Os principais relatórios e produtos a serem elaborados pela CONTRATADA são:

Etapa I - Iniciação da Consultoria

Produto 1 – Plano Integrado de Execução da Consultoria e Mapeamento de Conformidade Regulamentar.

Etapa II - Diagnóstico da Governança de Gestão de Pessoas no GovRS

Produto 2 – Avaliação da Maturidade da Gestão Pessoas, com foco em Governança;
Produto 3 – Processos Críticos e Matriz de Riscos da Governança aplicada à Gestão de Pessoas no GovRS; e
Produto 4 – Relatório de Benchmarking da Governança aplicada à Gestão de Pessoas no GovRS.
Produto 5 – Proposta de novos fluxos administrativos e Recomendações para Governança aplicada à Gestão de Pessoas.

Etapa III - Modelo de Governança e Diretrizes de Implementação

Produto 6 – Minutas normativas para institucionalização do modelo de governança.
Produto 7 – Diretrizes de Melhores Práticas em Governança de Gestão de Pessoas para o GovRS.
Produto 8 – Relatório final de execução da consultoria.

Etapa	Produto	Atividades
Etapa I – Iniciação da consultoria	Produto 1 – Plano Integrado de Execução da Consultoria e Mapeamento de Conformidade Regulamentar.	Apresentar equipes, esclarecer objetivos e definir produtos com seus formatos.
		Planejar cronograma macro, marcos, pontos de controle e agendas de visitas técnicas.
		Detalhar e aprovar o Plano de Trabalho, consolidando prazos, dependências e janelas de validação.
		Mapear stakeholders e pontos focais por órgão/entidade e registrar responsáveis pela interlocução.
		Estruturar o Plano de Comunicação (canais formais, periodicidade de reuniões, templates de ata/decisão e governança de mudanças).
		Elaborar a Matriz de Responsabilidades (RACI), associando os atores aos respectivos papéis no contexto da consultoria
		Levantar e analisar normas vigentes (leis, decretos, portarias, instruções normativas, regimentos) e consolidar quadro de vigência e hierarquia.
		Mapear e analisar as instâncias e papéis institucionais, identificando órgãos centrais, comitês e competências.
Etapa II – Diagnóstico da governança de Gestão de Pessoas no GovRS	Produto 2 – Avaliação de Maturidade da Governança de Gestão de Pessoas	Analisar inter-relações do sistema orgânico, apontando sobreposições, lacunas e conflitos.
		Realizar entrevistas e grupos focais com órgãos da amostra e instâncias centrais, registrando evidências.

Official Use Only		Realizar avaliação da Maturidade da Governança de Gestão de Pessoas nos relatórios, evidenciando os achados
	Produto 3 – Mapeamento de Processos Críticos e Matriz de Riscos de Governança aplicada à Gestão de Pessoas no GovRS.	Mapear macroprocessos críticos sob a ótica da governança, identificando pontos de decisão e controles.
		Identificar riscos e controles, elaborando matriz com causas, impactos, respostas e responsáveis.
	Produto 4 – Relatório de benchmarking de governança de GP	Realizar benchmarking com órgãos de referência, coletando práticas e instrumentos comparativos.
		Analisar aderência das práticas e extrair recomendações aplicáveis ao contexto do GovRS.
	Produto 5 - Proposta de novos fluxos administrativos e recomendações para Governança aplicada à Gestão de Pessoas	Avaliar pontos fortes e fragilidades da governança nos macroprocessos de Gestão de Pessoas.
		Conduzir oficinas de cocriação para desenhar fluxos futuros, responsabilidades e mecanismos de acompanhamento.
		Elaborar recomendações para aprimorar a governança com base nas análises e práticas comparadas.
Etapa III – Modelo de Governança e Diretrizes de Implementação	Produto 6 – Minutas normativas para institucionalização do modelo de governança	Redigir minutas normativas (decretos, portarias, regimentos internos) para formalizar o modelo de governança.
		Padronizar fluxos e ritos decisórios por meio de instrumentos normativos.
	Produto 7 – Diretrizes de Melhores Práticas em Governança de Gestão de Pessoas no GovRS	Mapear e analisar boas práticas nacionais e internacionais, incluindo inovações incrementais.
		Realizar análise comparativa e definir critérios de viabilidade, impacto e prioridade.
		Consolidar diretrizes e recomendações aplicáveis ao contexto do GovRS.
	Produto 8 – Relatório final de execução da consultoria	Elaborar relatório consolidando diagnósticos, propostas, diretrizes e recomendações.

6.2 Forma de Apresentação dos relatórios

A CONTRATADA deverá apresentar os resultados das atividades em forma de relatório, estruturado em textos analíticos e, quando pertinente, acompanhado de gráficos e tabelas, de modo a permitir sua plena compreensão.

6.2.1 *Padrões de formatação dos documentos*

- Padrão de escrita: português do Brasil, conforme norma culta;
- Programa editor de texto: compatível com Microsoft Word;
- Fonte: Times New Roman;
- Título principal: tamanho 12, caixa alta, em negrito;
- Subtítulo: tamanho 12, caixa baixa, em negrito;
- Texto: tamanho 12, alinhamento justificado;
- Páginas numeradas;
- Espaçamento: simples (Times) com um espaço entre parágrafos;
- Numeração dos itens: algarismos arábicos, em negrito, separados por ponto (ex.: 1.1.1);
- Formato do papel: A4, orientação retrato;
- Margens: superior/inferior (3,0); esquerda (3,0 cm); direita (2,0 cm); cabeçalho/rodapé (2,0 cm);
- Início de parágrafo: alinhado à margem esquerda, sem recuo.

6.2.2 *Entrega dos produtos*

Todos os produtos deverão ser entregues somente após aprovação do conteúdo pela contratante, em meio digital, na nuvem, (arquivo editável e PDF) e assinados digitalmente. Ademais, os produtos digitais devem ser entregues, preferencialmente, em formatos utilizados e/ou compatíveis com a plataforma Office 365, utilizada pelo Estado.

6.2.3 *Transferência de Conhecimento*

A transferência de conhecimento tem como finalidade permitir que a CONTRATANTE e seus beneficiários internalizem a *expertise* referente à estruturação e aplicação dos instrumentos de governança de gestão de pessoas, tornando-se aptos a compreender, atualizar e aplicar os normativos, fluxos e diretrizes com autonomia. A documentação técnica, as reuniões de alinhamento e a execução conjunta de atividades também funcionarão como instrumentos de consolidação desse processo e de continuidade da utilização dos produtos.

6.2.4 *CrITÉRIOS de Aceitação*

A documentação resultante da revisão e detalhamento dos requisitos somente será considerada aceita após assinatura do Termo de Aceitação pela CONTRATANTE, desde que atenda aos seguintes critérios:

- **Não-ambiguidade:** as especificações devem admitir apenas uma interpretação;
- **Clareza:** a descrição dos requisitos e casos de uso deve ser compreensível para técnicos e leigos;
- **Completeness:** os aspectos relevantes devem estar integralmente contemplados, com nível de detalhamento adequado ao projeto;
- **Consistência:** não devem existir contradições internas na documentação.

A SUGEP/SPGG realizará a análise e a validação das entregas dentro dos prazos estabelecidos no cronograma do projeto estabelecido no item 8 deste termo.

7. ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS / LEGISLAÇÃO

Official Use Only

Seguem abaixo as normas a serem respeitadas pelos consultores referentes às competências, estrutura e gestão de pessoas no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul:

Leis Estaduais:

- Lei nº 10.098, de 03 de fevereiro de 1994;
- Lei nº 13.447, de 22 de abril de 2010;
- Lei nº 15.934, de 1º de janeiro de 2023;
- Lei nº 15.935, de 1º de janeiro de 2023;
- Lei nº 16.165, de 31 de julho de 2024;
- Lei nº 16.181, de 07 de outubro de 2024;
- Lei nº 16.266, de 27 de dezembro de 2024;

Decretos Estaduais:

- Decreto nº 53.481, de 21 de março de 2017;
- Decreto nº 53.677, de 17 de agosto de 2017;
- Decreto nº 56.382, de 14 de fevereiro de 2022;
- Decreto nº 56.436, de 29 de março de 2022;
- Decreto nº 57.186, de 10 de setembro de 2023;

Normas Complementares:

- Ordem de Serviço nº 007, de 11 de novembro de 2019;
- Instrução Normativa SPGG nº 07, de 11 de novembro de 2021.

A consultoria deverá considerar também boas práticas nacionais e internacionais de governança, planejamento estratégico, estrutura organizacional, gestão por competências, avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoal, conforme previsto no escopo do projeto.

8. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO SUGERIDO

O prazo estabelecido para a execução da consultoria é de 120 (cento e vinte) dias úteis, contados a partir da emissão da Ordem de Serviço.

8.1. A consultoria será desenvolvida em três grandes etapas, cada uma com duração e valor proporcional ao escopo e à complexidade das entregas previstas:

Etapa	Duração	% do Valor
Etapa I	20 dias úteis	10%
Etapa II	60 dias úteis	50%
Etapa III	40 dias úteis	40%
TOTAL	120 dias úteis	100%

8.2. O cronograma de execução da etapa I está estruturado por atividades conforme tabela abaixo:

Etapas	Produto	Atividades
Etapa I (20 dias úteis)	Produto 1 – Plano Integrado de Execução da Consultoria e Mapeamento de Conformidade Regulamentar.	Apresentar equipes, esclarecer objetivos e definir produtos com seus formatos
		Planejar cronograma macro, marcos, pontos de controle e agendas de visitas técnicas
		Detalhar o Plano de Trabalho, consolidando prazos, dependências e janelas de validação
		Mapear stakeholders e pontos focais por órgão/entidade e registrar responsáveis pela interlocução
		Estruturar o Plano de Comunicação (canais formais, periodicidade de reuniões, templates de ata/decisão e governança de mudanças)
		Elaborar a Matriz de Responsabilidades (RACI), associando os atores aos respectivos papéis no contexto da consultoria
		Mapear instâncias e papéis institucionais, identificando órgãos centrais, comitês e competências
		Levantar e analisar normas vigentes (leis, decretos, portarias, instruções normativas, regimentos).
		Consolidar quadro de vigência e hierarquia.
		Validação dos planos e relatórios contidos no Produto 1 pela SUGEP.
		Realização de apresentação presencial do Produto 1, abrangendo a demonstração de seus resultados, bem como a exposição estruturada de seus principais entregáveis.
		Ajustes pela Contratada
Etapa II (60 dias úteis)	Produto 2 – Avaliação de Maturidade da Governança de Gestão de Pessoas	Realizar entrevistas e grupos focais com órgãos da amostra e instâncias centrais, registrando evidências
		Analisar inter-relações do sistema orgânico, apontando sobreposições, lacunas e conflitos
		Realizar avaliação da Maturidade da Governança de Gestão de Pessoas em teça técnica evidenciando os achados
		Realização de apresentação online do Produto 2, abrangendo a demonstração de seus resultados, bem como a exposição estruturada de seus principais entregáveis.
		Validação do Relatório Técnico da Avaliação de Maturidade pela SUGEP
		Ajustes pela Contratada
	Produto 3 – Processos Críticos e Matriz de Riscos de Governança aplicada à Gestão de Pessoas no GovRS.	Mapear processos críticos sob a ótica da governança, identificando pontos de decisão e controles
		Identificar riscos e controles, elaborando matriz com causas, impactos, respostas e responsáveis
		Realização de apresentação online do Produto 3, abrangendo a demonstração de seus resultados, bem como a exposição estruturada de seus principais entregáveis.

Official Use Only		
	Validação da Matriz de Riscos pela SUGEP	
	Ajustes pela Contratada	
	Produto 4 – Relatório de benchmarking de governança de GP	Realizar benchmarking com órgãos de referência, coletando práticas e instrumentos comparativos
		Analisar aderência das práticas e extrair recomendações aplicáveis ao contexto do GovRS
		Realização de apresentação online do Produto 4, abrangendo a demonstração de seus resultados, bem como a exposição estruturada de seus principais entregáveis.
		Validação Relatório de benchmarking de governança de GP
		Ajustes pela Contratada
	Produto 5 – Proposta de novos fluxos administrativos e Recomendações para Governança aplicada à Gestão de Pessoas	Conduzir oficinas de cocriação para desenhar fluxos futuros, responsabilidades e mecanismos de acompanhamento
		Avaliar pontos fortes e fragilidades da governança nos macroprocessos de Gestão de Pessoas
		Elaborar recomendações para aprimorar a governança com base nas análises e práticas comparadas
		Realização de apresentação online do Produto 5, abrangendo a demonstração de seus resultados, bem como a exposição estruturada de seus principais entregáveis.
		Validação das recomendações propostas pela SUGEP
		Ajustes pela Contratada
		Realização de apresentação presencial, consolidada dos Produtos da Etapa II, abrangendo a demonstração de seus resultados, bem como a exposição estruturada de seus principais entregáveis.
	Etapa III (40 dias úteis)	Produto 6 – Minutas normativas para institucionalização do modelo de governança
		Redigir minutas normativas (decretos, portarias, regimentos internos) para formalizar o modelo de governança
		Realização de apresentação online do Produto 6, abrangendo a demonstração de seus resultados, bem como a exposição estruturada de seus principais entregáveis.
		Validação das Minutas Normativas pela SUGEP
		Ajustes pela Contratada
	Produto 7 – Diretrizes de Melhores Práticas em Governança de Gestão de Pessoas no GovRS	Mapear e analisar boas práticas nacionais e internacionais, incluindo inovações incrementais
		Realizar análise comparativa e definir critérios de viabilidade, impacto e prioridade
		Consolidar diretrizes e recomendações aplicáveis ao contexto do GovRS
		Realização de apresentação online do Produto 7, abrangendo a demonstração de seus resultados, bem como a exposição estruturada de seus principais entregáveis.

Official Use Only		
		Validação das Diretrizes de Melhores Práticas pela SUGEP
		Ajustes pela Contratada
	Produto 8 – Relatório final de execução da consultoria	Elaborar relatório consolidando diagnósticos, propostas, diretrizes e recomendações
		Realização de apresentação presencial, consolidada dos Produtos da Etapa II, abrangendo a demonstração de seus resultados, bem como a exposição estruturada de seus principais entregáveis.
		Validação do Relatório Final pela SUGEP
		Ajustes pela Contratada
PRAZO TOTAL 120 dias úteis		

As etapas do projeto apresentam caráter sequencial, de modo que a execução de cada fase pressupõe a conclusão da anterior. Todavia, cumpre salientar que os produtos correspondentes às etapas II e III podem ser desenvolvidos e entregues concomitantemente, favorecendo maior celeridade e racionalidade na condução do cronograma.

9. SUBCONTRATAÇÃO

Para a realização deste trabalho, será aceita a subcontratação de empresa especializada que potencialize a qualidade das entregas previstas desde que haja anuência de tal subcontratação por parte da unidade técnica responsável pela execução do projeto.

10. EQUIPE TÉCNICA

Para a execução dos serviços previstos neste Termo de Referência, a consultoria deverá disponibilizar equipe técnica com qualificação compatível com a natureza analítica, diagnóstica e propositiva dos trabalhos, observados os perfis mínimos indicados neste item.

Os perfis descritos a seguir têm caráter indicativo, com o objetivo de assegurar que a equipe disponha de competências técnicas adequadas ao desenvolvimento das atividades previstas, não constituindo exigência de qualificação da empresa nem requisito eliminatório nesta fase de elaboração do Termo de Referência.

Para execução dos serviços aqui demandados, a contratada deverá alocar equipe técnica, com função e especialização:

10.1 Equipe Principal

A equipe principal necessária à execução das atividades contidas neste TDR será composta por 03(três) profissionais, respeitando os perfis e qualificações mínimas abaixo indicadas:

Papeis e Funções			
Profissional	Quantidade	Perfil	
Coordenador de Projeto	01	Formação	Superior, preferencialmente em Administração, Gestão Pública, Ciências Sociais, Economia.

Official Use Only		Certificação	Desejável certificação em nível de doutorado, preferencialmente em Gestão de Pessoas ou Governança Pública.
		Experiência	Mínimo de 10 anos em coordenação de projetos em gestão de pessoas ou governança pública, com atuação em elaboração de diagnósticos organizacionais e proposição de soluções estratégicas em órgãos públicos ou grandes organizações, sendo no mínimo 5 anos em entidades governamentais, com conhecimento de diretrizes do Governo Federal, experiências de outros estados e referências internacionais.
Especialista em Governança e Gestão de Pessoas	01	Formação	Superior em Administração, Psicologia, Recursos Humanos ou áreas afins.
		Certificação	Desejável certificação em Gestão de Pessoas, Governança ou Compliance, em nível de pós-graduação.
		Experiência	Mínimo de 5 anos em projetos voltados à gestão de pessoas, análise de processos de governança e implementação de boas práticas em órgãos públicos ou entidades de grande porte, com conhecimento de diretrizes do Governo Federal, experiências de outros estados e referências internacionais.
Especialista em Mapeamento de Processos	01	Formação	Superior em Engenharia de Produção ou Administração, com ênfase ou especialização em gestão de processos.
		Certificação	Desejável certificação em metodologias de modelagem e melhoria de processos (ex.: BPM, BPMN, Lean, Six Sigma).
		Experiência	Mínimo de 3 anos em mapeamento, modelagem e otimização de processos organizacionais, preferencialmente no setor público ou em instituições de grande porte, incluindo aplicação de ferramentas de análise, desenho de fluxos, identificação de gargalos e proposição de melhorias alinhadas às diretrizes governamentais e às boas práticas nacionais e internacionais.

10.2 Responsabilidade

a) Coordenador(a) de Projeto

Profissional responsável pela coordenação técnica da consultoria, articulação institucional com a Contratante, supervisão das atividades, consolidação das entregas e condução das apresentações técnicas previstas.

b) Especialista em Governança e Gestão de Pessoas

Profissional responsável pelo desenvolvimento das análises relacionadas à governança da gestão de pessoas, incluindo avaliação de maturidade, arranjos institucionais, instâncias decisórias, competências e mecanismos de *accountability*.

c) Especialista em Mapeamento de Processos e Análise Organizacional

Professional responsável pelo mapeamento e análise de processos, identificação de fluxos críticos, pontos de decisão, riscos e oportunidades de melhoria sob a perspectiva da governança.

10.3 Equipe de Apoio

A consultoria poderá alocar profissionais adicionais, conforme julgar necessário, para apoiar a execução das atividades previstas, respeitados o escopo, o cronograma e os produtos definidos neste Termo de Referência.

11. INSUMOS A SEREM FORNECIDOS

Este item define os insumos e recursos necessários à execução das atividades, indicando as responsabilidades do Contratante e da Consultoria.

11.1 Pelo Contratante

A Contratante compromete-se a disponibilizar, tempestivamente e conforme demanda das atividades, os seguintes recursos e facilidades:

- Documentação institucional relevante, incluindo estudos técnicos, relatórios analíticos, pareceres e demais materiais previamente elaborados que guardem pertinência com o objeto da consultoria;
- Normativos legais e administrativos, tais como regulamentos internos, diretrizes oficiais, portarias, resoluções e demais instrumentos normativos aplicáveis ao tema em questão;
- Acordo de Empréstimo nº 9787-BR;
- Acesso a sistemas informatizados, bases de dados e informações administrativas, considerados essenciais para o desenvolvimento metodológico e operacional dos trabalhos;
- Interlocução institucional, mediante articulação com áreas técnicas e órgãos correlatos, visando facilitar o fluxo de informações e o alinhamento intersetorial necessário;
- Suporte administrativo eventual, incluindo, agendamento de reuniões, disponibilização de espaços físicos para trabalho colaborativo, equipamentos audiovisuais e demais recursos de apoio.

11.2 Pela Contratada (consultoria)

Compete à Contratada assegurar, por seus próprios meios e recursos, os seguintes insumos e condições operacionais:

- Equipe técnica especializada, composta por profissionais com formação e experiência compatíveis com as exigências do projeto, bem como todos os recursos humanos necessários à execução das atividades;

- Infraestrutura tecnológica, abrangendo equipamentos de informática, softwares de uso corrente, plataformas colaborativas e demais ferramentas indispensáveis à elaboração dos produtos contratados;
- Custos com deslocamentos, passagens e hospedagens, relativos à mobilização da equipe técnica, salvo disposição contratual em sentido diverso;
- Materiais de apoio e suprimentos operacionais, tais como papelaria, insumos de escritório, equipamentos auxiliares e demais recursos necessários à condução das atividades;
- Planejamento, organização e financiamento de atividades de campo, quando previstas no escopo da consultoria, incluindo logística, mobilização de participantes e coleta de dados.

12. LOCAL DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

As atividades previstas no escopo da consultoria deverão ser executadas, preferencialmente, de forma presencial na cidade de Porto Alegre/RS, abrangendo as instalações da Contratante ou outros locais por ela designados, conforme a especificidade e as exigências de cada etapa do trabalho. A definição dos espaços físicos será orientada pela natureza das atividades e pela conveniência operacional, visando garantir a efetividade da execução.

Na Etapa I, as atividades deverão ocorrer conforme descrição no item 5.1.

Nas Etapas II e III, será obrigatória a realização de encontros presenciais destinados à apresentação final dos produtos correspondentes a cada etapa, assegurando a validação conjunta e a adequada interlocução com a equipe da Contratante.

Sem prejuízo da qualidade e dos prazos acordados, etapas que envolvam elaboração de documentos, análises técnicas, estudos ou outras ações cuja natureza permita o desenvolvimento remoto poderão ser realizadas fora das dependências físicas da Contratante. Nesses casos, a execução estará condicionada à anuência prévia da Contratante e ao cumprimento dos requisitos de confidencialidade, segurança da informação e disponibilidade para interlocução tempestiva.

Quanto à equipe técnica, o(a) Coordenador(a) do projeto deverá garantir presença física nos encontros estratégicos e nas apresentações finais de cada etapa, assegurando a condução das discussões e a tomada de decisões críticas. Os(as) especialistas, por sua vez, deverão comparecer presencialmente sempre que suas competências específicas forem indispensáveis à execução das atividades ou à validação dos produtos, conforme cronograma previamente acordado.

13. RESPONSABILIDADES PELA SUPERVISÃO E ACEITAÇÃO DOS SERVIÇOS

A consultoria será conduzida sob a coordenação e monitoramento da Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas de Pessoas (SUGEP), vinculada à Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), que designará formalmente um gestor e um fiscal do contrato.

Esses responsáveis atuarão no acompanhamento técnico das atividades, na fiscalização da conformidade dos serviços prestados e na validação dos produtos entregues, conforme os parâmetros estabelecidos neste instrumento e demais normativas aplicáveis.

Official Use Only

14. COMPROMISSOS SOCIOAMBIENTAIS

A contratação em pauta está alinhada às Políticas Operacionais do Banco Mundial, em especial com o Plano de Compromisso Ambiental e Social (PCAS) do PROGESTÃO RS. As ações previstas não envolvem obras, mudanças em processos de produção ou intensificação de atividades que possam gerar efeitos adversos sobre o meio físico, biológico ou social.

De acordo com a legislação ambiental brasileira e com os princípios de salvaguarda do Banco Mundial, não se prevê a ocorrência de impactos socioambientais significativos relacionados à execução deste trabalho.

No decorrer da implementação, o Banco Mundial poderá proceder a análises de caráter ambiental ou social, a fim de confirmar a inexistência de efeitos negativos ou de identificar eventual não conformidade em relação a sua Política de Salvaguardas Ambientais e Sociais.

15. SIGILO E DIREITO DE PROPRIEDADE

Exceto quando houver indicação expressa em sentido diverso, todos os relatórios, informações e registros pertinentes, incluindo plantas, esquemas, representações gráficas, bases de dados, arquivos digitais, comprovantes ou quaisquer conteúdos reunidos ou desenvolvidos pela Consultora durante a execução das atividades, terão caráter sigiloso e pertencerão integralmente à Contratante, em conformidade com a Lei nº 13.709, de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), especialmente os princípios previstos no art. 6º (finalidade, adequação, necessidade, segurança e confidencialidade) e as disposições sobre medidas de segurança e boas práticas (art. 46 a 50).

Compete à Contratada entregar tais materiais à Contratante, acompanhados de uma relação descritiva minuciosa. Será permitido à Contratada manter consigo uma cópia, desde que não a utilize para finalidades estranhas a este ajuste, salvo se houver anuência prévia e escrita da Contratante, observando-se as obrigações de sigilo, prevenção e proteção de dados previstas na LGPD, bem como a eliminação ou anonimização dos dados após a finalidade contratual, conforme art. 15 e 16.

O descumprimento das obrigações de confidencialidade e proteção de dados sujeitará a Consultora às responsabilidades previstas nos art. 42 a 45 da LGPD, incluindo reparação de danos e sanções administrativas.