

**MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE****CONVITE À APRESENTAÇÃO DE MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE  
Nº 004/2022****SELEÇÃO BASEADA NA QUALIDADE E NO CUSTO – SBQC Nº  
001/2022-SEFA****PAÍS:** BRASIL**PROJETO:** PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO FISCAL DO ESTADO DO  
PARANÁ –

PROFISCO II PR – BR L1527

**CONTRATO DE EMPRÉSTIMO:** Nº 4951/OC-BR**RESUMO:** SERVIÇOS DE CONSULTORIA TÉCNICA ESPECIALIZADA, COM VISTAS  
À ELABORAÇÃO DE UM MODELO E PLANO DE IMPLANTAÇÃO DE  
ORÇAMENTO PARA RESULTADOS NO ESTADO DO PARANÁ, PELO PRAZO  
DE 24 (VINTE E QUATRO) MESES**DATA DE ENTREGA:** ATÉ 18:00 DE 25 DE JANEIRO DE 2023

O Estado do Paraná dispõe de um financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e se propõe a utilizar parte desse recurso para custear despesas elegíveis no âmbito do Projeto de Modernização da Gestão Fiscal do Estado do Paraná – PROFISCO II PR para a contratação de Serviços de Consultoria.

Os Serviços de Consultoria a que se refere este convite têm por objetivo:

- ✓ Elaboração e implantação de uma metodologia orientada para resultados no Estado do Paraná, visando fortalecer a gestão por resultados para que sejam atingidas as finalidades das políticas, planos de ação e programas de governo de modo eficiente, eficaz e efetivo; e

Os objetivos específicos da contratação pretendida são:

- ✓ Contratar consultoria especializada para o desenho de um modelo e plano de implantação de orçamento para resultados no Paraná;
- ✓ Capacitar os funcionários envolvidos na implantação e execução da metodologia por meio de cursos e/ou consultorias;

- ✓ Auxiliar na busca por melhores práticas no âmbito orçamentário das esferas nacional e internacional, por meio de benchmarking com outros estados e países, mediante visita e participação em fóruns, simpósios e congressos;
- ✓ Implantar e implementar uma ferramenta de monitoramento e avaliação dos resultados e avanços obtidos;
- ✓ Implantar e implementar um projeto-piloto em pelo menos um órgão do estado para o planejamento orçamentário no PPA orientado de acordo com os resultados de indicadores que assinalem a efetividade dos programas do órgão;
- ✓ Implementar o projeto piloto supracitado na elaboração da LDO e LOA; e
- ✓ Expandir o projeto de forma gradual para o alcance integral da metodologia em todos os órgãos e programas do governo.

O escopo compreende as seguintes etapas e seus entregáveis:

- **Etapas 1: Alinhamento e Sensibilização Organizacional**

S1. Alinhamento e Sensibilização Organizacional

S2. Plano do Projeto

- **Etapas 2: Análise, Diagnóstico e Plano de Aperfeiçoamento Organizacional**

S3. Análise do Ambiente, Planos e Diretrizes da SEFA/PR

S4. Estruturação da Cadeia de Valor

S5. Análise do Diagnóstico do orçamento atual do Estado

- **Etapas 3: Definição da metodologia orientada para resultados**

S6. Levantamento da situação atual e mapeamento de processos

S7. Planejamento da transformação do processo

S8. Análise da experiência do cliente/usuário, de tendência e benchmarking do processo

S9. Definição da metodologia orientada para resultados

- **Etapa 4: Capacitação em construção e análise de indicadores e avaliação de políticas públicas, bem como demais temas pertinentes levantados no desenvolvimento da metodologia de OpR**

S10. Prototipação das melhorias com a implantação da metodologia

S11. Desenho do processo na situação futura (To Be)

S12. Análise e Proposição de Indicadores de resultados e operacionais para o novo modelo

S13. Elaboração de documentação, manualização e material de treinamento do novo modelo

S14. Capacitação dos atores envolvidos

S15. Elaboração de plano de implantação e implementação

- **Etapa 5: Dimensionamento e Análise da estrutura organizacional**

S16. Dimensionamento da força de trabalho e das competências necessárias

S17. Análise da estrutura organizacional

- **Etapa 6: Implementação da ferramenta de monitoramento e avaliação**

S18. Suporte técnico para a implementação e automação de processos

S19. Suporte técnico para a coleta, tratamento, sistematização e elaboração de painéis e análise de dados

- **Etapa 7: Operação assistida e Gestão da Mudança Organizacional**

S20. Sistema de gestão de orçamento por resultado implantado em uma unidade orçamentária

S21. Operação assistida e gestão da mudança organizacional

- **Etapa 8: Transferência do Conhecimento**

S22. Plano de Transferência do conhecimento da metodologia orientada para resultados

S23. Módulo de Treinamento em gestão estratégica, de projetos, de processos e de mudança organizacional (Ambiente físico da SEFA)

S24. Módulo de Treinamento em gestão estratégica, de projetos, de processos e de mudança organizacional (Ambiente físico disponibilizado pela CONTRATADA)

S25. Atendimento na forma de *coaching* no apoio às ações relacionadas à gestão integrada de processos.

As Consultoras com experiência em elaboração de modelo e plano de implantação de Orçamento para Resultados (por), além de apresentarem suas informações cadastrais (razão social, nome de fantasia, endereço completo, fone, e-mail, etc.), deverão enviar seu portfólio contendo folhetos, descrição de trabalhos similares, experiência em condições similares, informações e disponibilidade de pessoal com os conhecimentos necessários e com experiências em condições similares para a execução dos serviços.

A Manifestação de Interesse não pressupõe qualquer compromisso de contratação.

A Consultora será selecionada e contratada de acordo com as políticas para seleção e contratação de consultores financiadas pelo BID (GN 2350-15).

As Consultoras interessadas poderão obter mais informações através dos contatos no endereço abaixo indicado, durante o horário comercial, das 08h30 às 18h00, devendo as manifestações de interesse e a documentação comprobatória complementar serem enviadas por via postal ou por correio eletrônico ao endereço abaixo indicado até às **18h00** do dia **25/01/2023**, destacando para qual perfil de consultor deseja concorrer.

A SEFA/PR poderá, a seu critério e a qualquer tempo, solicitar documentação e informações complementares às Consultoras interessadas.

**SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DO PARANÁ**

Comissão Especial de Licitação do PROFISCO II PR

Av. Vicente Machado, nº 445 - 6º andar, Centro

Curitiba, PR, Brasil - CEP 80420-902

**Telefone:** (41) 3235-8612**E-mail:** [licitacoes-sefa@sefa.pr.gov.br](mailto:licitacoes-sefa@sefa.pr.gov.br)

Curitiba/PR, 24 de novembro de 2022.

(Assinado digitalmente)

**GUSTAVO MALAFAIA DO CARMO**

Assessor de Aquisições do PROFISCO II PR

**De Acordo.**

(Assinado digitalmente)  
**SANDRO CELSO FERRARI**  
Coordenador Geral do PROFISCO II PR

Documento: **CONVITE\_MANIFESTACAO\_INTERESSE\_SBQC\_001\_2022\_SEFA\_ASSINADO.pdf**.

Assinatura Qualificada realizada por: **Gustavo Malafaia do Carmo** em 24/11/2022 07:39, **Sandro Celso Ferrari** em 24/11/2022 09:59.

Inserido ao protocolo **19.528.883-6** por: **Gustavo Malafaia do Carmo** em: 24/11/2022 07:39.



Documento assinado nos termos do Art. 38 do Decreto Estadual nº 7304/2021.

A autenticidade deste documento pode ser validada no endereço:  
**<https://www.eprotocolo.pr.gov.br/spiweb/validarDocumento>** com o código:  
**e4c54b854531078725f408aaa4470ab9**.

# TERMO DE REFERÊNCIA

## ***SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA ESPECIALIZADA***

---

SERVIÇOS DE CONSULTORIA TÉCNICA ESPECIALIZADA COM VISTAS À ELABORAÇÃO DE UM MODELO E PLANO DE IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO PARA RESULTADOS NO ESTADO DO PARANÁ, CONFORME PREVISTO NO COMPONENTE 3.1.1 DO CONTRATO DE EMPRÉSTIMO Nº 4951/OC-BR.

Curitiba, outubro de 2022

## 1. DO OBJETO

### 1.1. DESCRIÇÃO

O presente Termo de Referência tem por objeto a **CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA TÉCNICA ESPECIALIZADA COM VISTAS À ELABORAÇÃO DE UM MODELO E PLANO DE IMPLANTAÇÃO DE ORÇAMENTO PARA RESULTADOS NO ESTADO DO PARANÁ, PELO PRAZO DE 24 (VINTE E QUATRO) MESES, CONFORME CONDIÇÕES, ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS E QUANTITATIVOS DESCRITOS NESTE TERMO DE REFERÊNCIA.**

LOTE	DESCRIÇÃO
Único	Serviços de consultoria técnica especializada com vistas à elaboração de um modelo e plano de implantação de orçamento para resultados no Estado do Paraná, conforme previsto no componente 3.1.1 do contrato de empréstimo nº 4951/OC-BR.

### 1.2. QUANTITATIVOS ESTIMADOS

LOTE	ITEM	DESCRIÇÃO	UND.	QTD.	VALOR MÁXIMO (R\$)
Único	1	Alinhamento e Sensibilização Organizacional	Conjunto	2	-
	2	Análise, Diagnóstico e Plano de Aperfeiçoamento Organizacional	Conjunto	3	
	3	Definição da metodologia orientada para resultados	Conjunto	4	
	4	Capacitação em construção e análise de indicadores e avaliação de políticas públicas, bem como demais temas pertinentes levantados no desenvolvimento da metodologia de OpR	Conjunto	6	
	5	Dimensionamento e Análise da estrutura organizacional	Conjunto	2	
	6	Implantação da ferramenta de monitoramento e avaliação e automação de processos	Conjunto	2	
	7	Operação assistida e Gestão de Mudança Organizacional	Conjunto	2	
	8	Transferência de conhecimento	Conjunto	4	

### 1.3. PRAZO DA CONTRATAÇÃO

**1.3.1.** O Contrato terá vigência de 24 (vinte e quatro) meses, contados a partir da publicação do extrato resumido no Diário Oficial do Estado do Paraná, podendo ser prorrogado, nos termos das políticas de aquisições e contratações do BID e, subsidiariamente, pela legislação em vigor.

**1.3.2.** Deve-se observar o cronograma físico-financeiro para a conclusão dos trabalhos.



#### 1.4. DIRETRIZES GERAIS E ABRANGÊNCIA

A presente contratação objetiva a elaboração e implantação de uma metodologia orientada para resultados no Estado do Paraná, visando fortalecer a gestão por resultados para que sejam atingidas as finalidades das políticas, planos de ação e programas de governo de modo eficiente, eficaz e efetivo.

Da mesma forma, os produtos a serem desenvolvidos no âmbito do projeto devem abranger a elaboração e implantação de uma metodologia orientada para resultados no Estado do Paraná, de acordo com o Apêndice.

Salienta-se que deve ser prevista a possibilidade de alteração da estrutura organizacional e/ou quadros e/ou de carreiras estatutárias, em função de novas diretrizes da gestão estadual, após divulgação do presente Termo.

#### 1.5. CLASSIFICAÇÃO DA SOLUÇÃO

Os serviços de consultoria técnica especializada com vistas à Elaboração de um Modelo e Plano de Implantação de Orçamento para Resultados no Estado do Paraná, tem o escopo bem definido e delimitado no tempo e será concluída com execução de serviços.

### 2. FUNDAMENTAÇÃO DA CONTRATAÇÃO

O processo de seleção e contratação em questão, observando subsidiariamente o art. 3º da Lei Estadual nº 15.608/2007, e o § 5º, do art. 42, da Lei Federal nº 8.666/1993, será realizado em conformidade com o previsto no Contrato de Empréstimo nº 4951/OC-BR, Projeto de Modernização da Gestão Fiscal do Estado do Paraná - PROFISCO II PR, celebrado junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), no âmbito do Subproduto S3.1.1. – Implantação de um modelo de orçamento para resultados e ainda de acordo com o estabelecido na Seção II das Políticas para Seleção e Contratação de Consultores Financiados pelo BID, GN 2350-15, de janeiro de 2020.

*[Lei n.º 15.608/2007]*

*Art. 3º. No procedimento prévio para execução de projetos com recursos de doações, de empréstimos ou de financiamentos oriundos de agência oficial de cooperação estrangeira ou organismo financeiro multilateral de que o Brasil seja parte, é facultada a adoção de normas próprias cuja observância conste, expressamente, como condição do respectivo acordo ou contrato de doação ou empréstimo, observados os princípios constantes do art. 37 da Constituição da República e do art. 27 da Constituição do Estado do Paraná. (Redação dada pela Lei 17402 de 18/12/2012)*

*§ 1º. A Administração deve informar, nos autos do procedimento de contratação, as regras distintas das definidas nesta lei adotadas por exigência da entidade estrangeira, fornecedora dos recursos.*

*§ 2º. A faculdade de que trata o caput alcança os procedimentos de seleção e contratação de fornecedores de bens e serviços, inclusive de consultores e especialistas necessários à implementação dos projetos.*

*§ 3º. As contratações referidas no parágrafo segundo submetem-se integralmente às normas previstas nesta lei, salvo quando houver exigência de adoção de regras próprias.*

## 2.1. JUSTIFICATIVA

No Brasil, a destinação dos recursos públicos é realizada por meio do ciclo orçamentário, composto pelo Plano Plurianual - PPA, pela Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e pela Lei Orçamentária Anual - LOA. O Plano Plurianual - PPA, consiste na principal ferramenta de planejamento governamental de médio prazo, é a primeira aproximação entre planejamento e a gestão orçamentária.

A elaboração do PPA no Estado do Paraná é realizada pela Secretaria de Estado do Planejamento e Projetos Estruturantes - SEPL, por meio da Coordenação de Monitoramento e Avaliação - CMA. A LDO e a LOA são elaboradas pela Secretaria de Estado da Fazenda - SEFA, sobre a responsabilidade da Diretoria de Orçamento Estadual - DOE.

Assim como na maioria dos estados brasileiros, o planejamento orçamentário no Paraná é realizado com a utilização de bases históricas e índices de reajustes, de forma incrementalista.

Os programas e ações vigentes do PPA não estão alicerçados em um Plano de Desenvolvimento ou Estratégico de longo prazo para o Estado, evidenciando a incapacidade de planejar os gastos públicos de forma intertemporal.

A ausência de um Plano Estratégico de longo prazo, balizador dos programas e ações do PPA, aliado à dificuldade de se obter espaço fiscal nos orçamentos anuais para alocar os investimentos pontuais e espaçados, corroboram para a pouca integração entre o planejamento e a execução orçamentária.

As peças orçamentárias são concebidas a partir de estudos acerca do cenário fiscal e estratégias para atingir os objetivos e metas estabelecidas. Há vinculação dos programas, projetos, iniciativas e ações ao orçamento anual, todavia, as prioridades são decididas caso a caso, de acordo com a disponibilidade da receita e com o saldo dos recursos destinados às despesas obrigatórias. A falta de priorização estratégica de alocação intertemporal dos gastos, gera pressões imediatistas que afetam a execução do orçamento durante o exercício financeiro. Por essa razão, é realizada uma quantidade expressiva de alterações no orçamento do estado no decorrer da execução.

Esse desalinhamento, entre as prioridades elencadas nos instrumentos de planejamento e o que efetivamente é alocado no orçamento anual, dificulta o monitoramento pelo próprio ente do que está sendo realizado, além de prejudicar o

controle social, tendo em vista que a dissociação entre planejamento e orçamento confunde o cidadão em cobrar resultados num ambiente de extrema complexidade.

Atualmente, o ciclo orçamentário no estado do Paraná apresenta a seguinte realidade:

- Baixa maturidade de gestão orçamentária por resultados, especialmente das despesas com custeio e investimento;
- Os programas e ações do PPA não são calcados num planejamento estratégico de longo prazo;
- Apesar de possuir indicadores de resultado dos programas governamentais, a administração pública paranaense não possui um sistema de avaliação e monitoramento eficaz e, portanto, inexistente um sistema de prestação de contas (accountability) pautado na cobrança por resultados;
- Os recursos para elaboração do orçamento anual, são distribuídos de acordo com o teto de gastos individualizado, tendo como referência a execução orçamentária do exercício anterior, com incremento apenas dos índices inflacionários – orçamento incremental;
- Durante a execução do orçamento, persiste um elevado quantitativo de alterações orçamentárias;
- Não existe procedimento padrão que recepcione e avalie as propostas de investimento do governo, cada órgão que integra a administração estadual elabora a alocação de suas despesas de acordo com suas diretrizes;
- Ao longo dos anos, o espaço fiscal para alocação dos investimentos públicos nos orçamentos anuais diminuiu, em detrimento ao aumento dos gastos correntes;
- Há uma discrepância significativa entre o valor do orçamento atualizado e o valor executado na espécie de investimentos.

A realidade apontada demonstra a fragilidade do ciclo orçamentário no estado, especialmente no que diz respeito ao alcance de resultados perceptíveis para sociedade. É necessário adaptar-se a novos conceitos e metodologias administrativas e gerenciais que possam aperfeiçoar a estrutura e os processos que envolvem o ciclo orçamentário e seu planejamento. Faz-se necessário evoluir para uma mudança paradigmática que envolva o desenvolvimento do estado do Paraná a uma gestão voltada para resultados efetivos e com maior retorno socioeconômico para a população, desvinculando as despesas públicas do passado e trazendo o foco para o presente. Por meio das informações de resultados na alocação dos recursos orçamentários, se pode fazer um movimento de planejamento em direção ao futuro.

Considerando, então, orientar a ação governamental do Estado do Paraná para a priorização de políticas públicas eficientes e efetivas e de condicionar o ciclo de gestão planejamento, orçamento e processo decisório aos objetivos e resultados almejados,

objetiva-se implementar um modelo de gestão para resultados que preserve as condições para que sejam atingidas as finalidades das políticas, planos de ação e programas de governo. Para tanto, justifica-se a necessidade de contratação de pessoa jurídica, para prestação de serviços técnicos especializados em Consultoria.

Nessa perspectiva, a proposta de implantação de um modelo de orçamento para resultados, consiste na formulação do orçamento fundamentada em objetivos e resultados esperados, que justifiquem os recursos utilizados. A performance e o desempenho dos órgãos serão medidos por meio de indicadores de desempenho e de custos, ou seja, o OpR relacionará os recursos alocados aos resultados alcançados.

Assim, a elaboração orçamentária torna-se parte do processo, já que o propósito é de que as informações a respeito do desempenho dos órgãos e programas do governo, por exemplo, sejam elementos integrantes na tomada de decisão para alocação das despesas.

Por consequência, os mecanismos de monitoramento e avaliação tornar-se-ão essenciais, pois com a criação de indicadores de desempenho capazes de demonstrar se os resultados esperados são atingidos, bem como, possibilitando uma avaliação objetiva da atuação do governo, a utilização das referidas medidas promoverá informações adicionais relevantes, melhorando a comunicação do governo e iluminando as decisões orçamentárias.

A contratação de uma consultoria especializada para o desenho de um modelo e plano de implantação de orçamento para resultados no Paraná, visa fortalecer a gestão por resultados para que sejam atingidas as finalidades das políticas, planos de ação e programas de governo de modo eficiente, eficaz e efetivo.

## **2.2. CARACTERÍSTICA DA DEMANDA**

### **2.2.1. CONTEXTO**

Apesar do estado do Paraná apresentar um planejamento de médio prazo, este não está orientado para resultados. Os programas e ações vigentes do PPA não estão alicerçados em um Plano de Desenvolvimento ou Estratégico de longo prazo, evidenciando a incapacidade de planejar os gastos públicos de forma intertemporal.

Constata-se no processo de monitoramento do PPA, um baixo grau de engajamento por órgãos e gestores na utilização do Plano Plurianual como uma ferramenta gerencial, tornando-o mais uma peça burocrática do que um instrumento de contribuição para o planejamento setorial e apoio na tomada de decisão dos gastos e investimentos. Esse monitoramento tende a ser interpretado pelos órgãos mais como uma ação externa de controle do que uma ação interna das equipes gestoras setoriais.

É comum a ausência no processo de monitoramento, dos responsáveis pelas políticas e programas nos órgãos, acarretando uma certa vulnerabilidade na qualidade das

informações coletadas, tornando o processo de acompanhamento do PPA bastante frágil.

Consequentemente, a falta de planejamento impacta na elaboração das demais peças orçamentárias, principalmente na LOA. Como a cultura atual do orçamento não está voltada para gestão de resultados, mas sim para forma incrementalista, onde há correção dos valores da receita, os órgãos recebem os tetos orçamentários de acordo com a execução orçamentária do exercício anterior. Não há uma análise do cumprimento das ações previstas na LOA, ou dos indicadores e metas do PPA, como parâmetro para distribuição dos tetos.

Aliado as questões de ordem funcional e remuneratória do servidor, os gastos com pessoal têm atingido patamares cada vez mais elevados. A esse fator, podemos indicar que a dificuldade de gerenciamento, tendo em vista a complexidade de cada quadro e carreira que possuem regramentos específicos e benefícios distintos e que em alguns casos não se justificam, contribuem a essa elevação. Ainda, as questões vivenciadas pela construção atual dos quadros, inviabiliza a movimentação funcional dos servidores entre Órgãos, eis que estes, atualmente, encontram-se segregados a suas respectivas estruturas. Ademais, a Administração atual viabiliza a prestação de alguns serviços por outros meios, que não exclusivamente executado por servidor público estatutário, que pode repercutir em economicidade ao erário.

Os órgãos e unidades estão acostumados a programar seus orçamentos de acordo com suas necessidades obrigatórias, incluindo algumas despesas discricionárias quando há saldo orçamentário para tanto e, durante a execução do orçamento, solicitam diversas suplementações e alterações orçamentárias para atender suas demandas, ou seja, não avaliam os resultados atingidos de um exercício para o outro, no intuito de aprimorar seu planejamento e distribuição de recursos

## **2.2.2. OBJETIVO DA DEMANDA**

**2.2.2.1** O objetivo geral da contratação, é a implantação de uma metodologia orientada para resultados no Estado do Paraná, visando fortalecer a gestão por resultados para que sejam atingidas as finalidades das políticas, planos de ação e programas de governo de modo eficiente, eficaz e efetivo;

**2.2.2.2** Os objetivos específicos da contratação são:

- 2.2.2.2.1** Contratar consultoria especializada para o desenho de um modelo e plano de implantação de orçamento para resultados no Paraná;
- 2.2.2.2.2** Capacitar os funcionários envolvidos na implantação e execução da metodologia por meio de cursos e/ou consultorias;
- 2.2.2.2.3** Auxiliar na busca por melhores práticas no âmbito orçamentário das esferas nacional e internacional, por meio de benchmarking com outros estados e países, mediante visita e participação em fóruns, simpósios e congressos;

- 2.2.2.2.4** Implantar e implementar uma ferramenta de monitoramento e avaliação dos resultados e avanços obtidos; e
- 2.2.2.2.5** Implantar e implementar um projeto-piloto em pelo menos um órgão do estado para o planejamento orçamentário no PPA orientado de acordo com os resultados de indicadores que assinalem a efetividade dos programas do órgão;
- 2.2.2.2.6** Implementar o projeto piloto supracitado na elaboração da LDO e LOA; e
- 2.2.2.2.7** Expandir o projeto de forma gradual para o alcance integral da metodologia em todos os órgãos e programas do governo.

### **3. FORMAS E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR**

**3.1.** A seleção do fornecedor se dará após o competente procedimento licitatório, nos termos da Metodologia de Seleção Baseada na Qualidade e no Custo (SBQC) do BID e subsidiariamente pela legislação em vigor e demais normas pertinentes;

**3.2.** Caberá a Comissão Especial de Licitação, criada para os projetos do PROFISCO II PR, conduzir as etapas da fase de seleção do fornecedor, sendo auxiliado pelo Comitê de Avaliação Técnica.

## APÊNDICE – SERVIÇOS DE CONSULTORIA TÉCNICA ESPECIALIZADA

### 1. GERAL

1.1. Este apêndice trata do item referente aos serviços de consultoria técnica especializada com vistas à elaboração de um Modelo e Plano de Implantação de Orçamento para Resultados no Estado do Paraná, conforme previsto no componente 3.1.1 do contrato de empréstimo nº 4951/OC-BR.

1.2. Os requisitos definidos neste apêndice deverão estar disponíveis ao término do processo de consultoria e serão verificados na conclusão de cada fase.

### 2. ESCOPO

No Brasil, a destinação dos recursos públicos é realizada por meio do ciclo orçamentário, composto pelo Plano Plurianual - PPA, pela Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e pela Lei Orçamentária Anual - LOA. O Plano Plurianual - PPA, consiste na principal ferramenta de planejamento governamental de médio prazo, é a primeira aproximação entre planejamento e a gestão orçamentária.

A elaboração do PPA no Estado do Paraná é realizada pela Secretaria de Estado do Planejamento e Projetos Estruturantes - SEPL, por meio da Coordenação de Monitoramento e Avaliação - CMA. A LDO e a LOA são elaboradas pela Secretaria de Estado da Fazenda - SEFA, sobre a responsabilidade da Diretoria de Orçamento Estadual - DOE.

Assim como na maioria dos estados brasileiros, o planejamento orçamentário no Paraná é realizado com a utilização de bases históricas e índices de reajustes, de forma incrementalista.

Os programas e ações vigentes do PPA não estão alicerçados em um Plano de Desenvolvimento ou Estratégico de longo prazo para o Estado, evidenciando a incapacidade de planejar os gastos públicos de forma intertemporal. A ausência de um Plano Estratégico de longo prazo, balizador dos programas e ações do PPA, aliado à dificuldade de se obter espaço fiscal nos orçamentos anuais para alocar os investimentos pontuais e espaçados, corroboram para a pouca integração entre o planejamento e a execução orçamentária.

As peças orçamentárias são concebidas a partir de estudos acerca do cenário fiscal e estratégias para atingir os objetivos e metas estabelecidas. Há vinculação dos programas, projetos, iniciativas e ações ao orçamento anual, todavia, as prioridades são decididas caso a caso, de acordo com a disponibilidade da receita e com o saldo dos recursos destinados às despesas obrigatórias. A falta de priorização estratégica de alocação intertemporal dos gastos, gera pressões imediatistas que afetam a execução



do orçamento durante o exercício financeiro. Por essa razão, é realizada uma quantidade expressiva de alterações no orçamento do estado no decorrer da execução.

Esse desalinhamento, entre as prioridades elencadas nos instrumentos de planejamento e o que efetivamente é alocado no orçamento anual, dificulta o monitoramento pelo próprio ente do que está sendo realizado, além de prejudicar o controle social, tendo em vista que a dissociação entre planejamento e orçamento confunde o cidadão em cobrar resultados num ambiente de extrema complexidade.

Atualmente, o ciclo orçamentário no estado do Paraná apresenta a seguinte realidade:

- Baixa maturidade de gestão orçamentária por resultados, especialmente das despesas com custeio e investimento;
- Os programas e ações do PPA não são calcados num planejamento estratégico de longo prazo;
- Apesar de possuir indicadores de resultado dos programas governamentais, a administração pública paranaense não possui um sistema de avaliação e monitoramento eficaz e, portanto, inexistente um sistema de prestação de contas (*accountability*) pautado na cobrança por resultados;
- Os recursos para elaboração do orçamento anual, são distribuídos de acordo com o teto de gastos individualizado, tendo como referência a execução orçamentária do exercício anterior, com incremento apenas dos índices inflacionários – orçamento incremental;
- Durante a execução do orçamento, persiste um elevado quantitativo de alterações orçamentárias;
- Não existe procedimento padrão que recepcione e avalie as propostas de investimento do governo, cada órgão que integra a administração estadual elabora a alocação de suas despesas de acordo com suas diretrizes;
- Ao longo dos anos, o espaço fiscal para alocação dos investimentos públicos nos orçamentos anuais diminuiu, em detrimento ao aumento dos gastos correntes;
- Há uma discrepância significativa entre o valor do orçamento atualizado e o valor executado na espécie de investimentos.

A realidade apontada demonstra a fragilidade do ciclo orçamentário no estado, especialmente no que diz respeito ao alcance de resultados perceptíveis para sociedade. É necessário adaptar-se a novos conceitos e metodologias administrativas e gerenciais que possam aperfeiçoar a estrutura e os processos que envolvem o ciclo orçamentário e seu planejamento. Faz-se necessário evoluir para uma mudança paradigmática que envolva o desenvolvimento do estado do Paraná a uma gestão voltada para resultados efetivos e com maior retorno socioeconômico para a população, desvinculando as despesas públicas do passado e trazendo o foco para o presente. Por meio das informações de resultados na alocação dos recursos orçamentários, se pode fazer um movimento de planejamento em direção ao futuro.



Considerando, então, orientar a ação governamental do Estado do Paraná para a priorização de políticas públicas eficientes e efetivas e de condicionar o ciclo de gestão planejamento, orçamento e processo decisório aos objetivos e resultados almejados, objetiva-se implementar um modelo de gestão para resultados que preserve as condições para que sejam atingidas as finalidades das políticas, planos de ação e programas de governo. Para tanto, justifica-se a necessidade de contratação de pessoa jurídica, para prestação de serviços técnicos especializados em Consultoria.

Nessa perspectiva, a proposta de implantação de um modelo de orçamento para resultados, consiste na formulação do orçamento fundamentada em objetivos e resultados esperados, que justifiquem os recursos utilizados. A performance e o desempenho dos órgãos serão medidos por meio de indicadores de desempenho e de custos, ou seja, o OpR relacionará os recursos alocados aos resultados alcançados.

Assim, a elaboração orçamentária torna-se parte do processo, já que o propósito é de que as informações a respeito do desempenho dos órgãos e programas do governo, por exemplo, sejam elementos integrantes na tomada de decisão para alocação das despesas.

Por consequência, os mecanismos de monitoramento e avaliação tornar-se-ão essenciais, pois com a criação de indicadores de desempenho capazes de demonstrar se os resultados esperados são atingidos, bem como, possibilitando uma avaliação objetiva da atuação do governo, a utilização das referidas medidas promoverá informações adicionais relevantes, melhorando a comunicação do governo e iluminando as decisões orçamentárias.

O escopo compreende as seguintes etapas e seus entregáveis:

### **Etapas 1: Alinhamento e Sensibilização Organizacional**

- S1. Alinhamento e Sensibilização Organizacional
- S2. Plano do Projeto

### **Etapas 2: Análise, Diagnóstico e Plano de Aperfeiçoamento Organizacional**

- S3. Análise do Ambiente, Planos e Diretrizes da SEFA/PR
- S4. Estruturação da Cadeia de Valor
- S5. Análise do Diagnóstico do orçamento atual do Estado

### **Etapas 3: Definição da metodologia orientada para resultados**

- S6. Levantamento da situação atual e mapeamento de processos
- S7. Planejamento da transformação do processo
- S8. Análise da experiência do cliente/usuário, de tendência e *benchmarking* do processo

S9. Definição da metodologia orientada para resultados

**Etapa 4: Capacitação em construção e análise de indicadores e avaliação de políticas públicas, bem como demais temas pertinentes levantados no desenvolvimento da metodologia de OpR**

S10. Prototipação das melhorias com a implantação da metodologia

S11. Desenho do processo na situação futura (*To Be*)

S12. Análise e Proposição de Indicadores de resultados e operacionais para o novo modelo

S13. Elaboração de documentação, manualização e material de treinamento do novo modelo

S14. Capacitação dos atores envolvidos

S15. Elaboração de plano de implantação e implementação

**Etapa 5: Dimensionamento e Análise da estrutura organizacional**

S16. Dimensionamento da força de trabalho e das competências necessárias

S17. Análise da estrutura organizacional

**Etapa 6: Implementação da ferramenta de monitoramento e avaliação e Automação de Processos**

S18. Suporte técnico para a implementação e automação de processos

S19. Suporte técnico para a coleta, tratamento, sistematização e elaboração de painéis e análise de dados

**Etapa 7: Operação assistida e Gestão da Mudança Organizacional**

S20. Sistema de gestão de orçamento por resultado implantado em uma unidade orçamentária

S21. Operação assistida e gestão da mudança organizacional

**Etapa 8: Transferência do Conhecimento**

S22. Plano de Transferência do conhecimento da metodologia orientada para resultados

S23. Módulo de Treinamento em gestão estratégica, de projetos, de processos e de mudança organizacional (Ambiente físico da SEFA)

S24. Módulo de Treinamento em gestão estratégica, de projetos, de processos e de mudança organizacional (Ambiente físico disponibilizado pela CONTRATADA)

S25. Atendimento na forma de *coaching* no apoio às ações relacionadas à gestão integrada de processos.

### 3. GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

Qualquer mudança no planejamento do projeto deverá ser devidamente justificada e aprovada pela Contratante.

### 4. PARÂMETROS DE PRAZOS

4.1 A duração máxima do projeto será de até 24 meses após a assinatura do contrato;

4.2 A entrega dos produtos será da seguinte forma:

#### Etapa 1: Alinhamento e Sensibilização Organizacional

Serviço	S1. Alinhamento e Sensibilização Organizacional
Descrição	a) Fazer o alinhamento preliminar da situação atual dos processos e ferramentas da SEFA relativas à gestão orçamentária; b) Preparar e realizar <i>workshop</i> que tem como objetivos a compreensão e alinhamento das expectativas da SEFA/PR em relação ao projeto, a sensibilização sobre a importância da gestão orçamentária, a apresentação do Termo de Abertura do Projeto, o detalhamento da metodologia e procedimentos de trabalho propostos pela consultoria para a execução do projeto e levantamento das informações necessárias ao planejamento; c) Elaborar termo de abertura do projeto e ajustar conforme considerações e definições discutidas durante o <i>workshop</i> de alinhamento.
Produtos	a) <i>Workshop</i> de Alinhamento; b) Termo de Abertura do Projeto; e c) Ata de Abertura.
Prazo	30 dias

Serviço	S2. Plano do Projeto
Descrição	a) Elaborar todos os documentos que compõem o planejamento do projeto a ser executado, contendo no mínimo: <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Declaração de escopo</u>: descrição dos produtos e serviços a serem executados no projeto;</li><li>• <u>Estrutura Analítica do Projeto – EAP</u>: estruturação das entregas do projeto em partes menores e mais facilmente gerenciáveis com seu respectivo dicionário que explica os detalhes de cada elemento da EAP;</li><li>• <u>Plano de riscos</u>: documento que deverá identificar, qualificar, quantificar os riscos do projeto, com respectivas ações para evitar e mitigar a ocorrência de riscos e/ou reduzir os possíveis impactos, bem como os responsáveis pela execução destas ações;</li><li>• <u>Plano de comunicação</u>: documento para orientar a comunicação entre as partes envolvidas no projeto. Deve</li></ul>

	<p>conter, no mínimo, definição dos eventos de comunicação, conteúdo, responsáveis, pessoas envolvidas, frequência, duração, e instrumentos de comunicação e plano de escalação. Entre os eventos de comunicação devem constar inclusive os eventos com objetivo de divulgação e sensibilização dos servidores quanto a importância da participação dos mesmos e do projeto para a organização;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Plano de qualidade</u>: documento para orientar a entrega dos produtos e serviços, bem como os critérios de aceitação e tratamento das não-conformidades;</li><li>• <u>Cronograma físico-financeiro</u>: cronograma de execução dos produtos e serviços escopo da próxima fase de implantação da solução a ser executada. O cronograma físico-financeiro detalha etapas, reuniões, tarefas, prazos, relações de dependência, responsáveis, participantes e marcos, incluindo os de entrega, homologação de produtos, conclusão de etapas e fases, e marcos de pagamento; e</li><li>• <u>Plano de RH</u>: estrutura e organização dos recursos humanos da CONTRATADA e da CONTRATANTE, papéis e responsabilidades, e a governança do projeto.</li></ul> <p>b) Manter e atualizar periodicamente o plano de projeto e apresentar a CONTRATANTE sempre que solicitado.</p>
Produtos	<p>a) Plano de Gerenciamento do Projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Declaração de escopo;</li><li>• Estrutura Analítica do Projeto – EAP;</li><li>• Plano de riscos;</li><li>• Plano de comunicação;</li><li>• Plano de qualidade; e</li><li>• Cronograma físico-financeiro.</li></ul> <p>b) Plano de RH.</p>
Prazo	15 dias

## Etapa 2: Análise, Diagnóstico e Plano de Aperfeiçoamento Organizacional

Serviço	S3. Análise do Ambiente, Planos e Diretrizes da SEFA/PR
Descrição	<p>a) realizar reuniões preliminares com a área responsável pela gestão estratégica da organização;</p> <p>b) entrevistar os principais líderes da organização;</p> <p>c) analisar o ambiente no qual a organização está inserida (interno e externo);</p> <p>d) definir as condicionantes e variáveis externas relacionadas às atividades da organização;</p> <p>e) realizar entrevistas, caso necessário, com especialistas e representantes que conhecem dos objetivos, das atividades e das finalidades da organização;</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>f) analisar o impacto das condicionantes e variáveis externas nas atividades da organização;</li><li>g) identificar e mapear os principais serviços/produtos entregues pela organização e os principais macroprocessos responsáveis por estas entregas, acompanhados de suas respectivas avaliações qualitativas;</li><li>h) realizar atividades tais como reuniões e oficinas para revisão da missão e visão de cada área de negócio;</li><li>i) revisar e alinhar o mapa estratégico atual da organização; e</li><li>j) analisar a documentação existente quanto ao planejamento da organização e áreas de negócio, PDTI, Planos de Ação e Mapas estratégicos, alinhados à roda da estratégia.</li></ul>
Produtos	<ul style="list-style-type: none"><li>a) análise do ambiente (interno e externo) de cada área de negócio da organização;</li><li>b) mapa estratégico revisado da organização;</li><li>c) definição e análise de impacto das condicionantes e variáveis externas nas atividades da organização/áreas de negócio;</li><li>d) mapa contendo a identificação dos principais serviços/produtos entregues pela organização/área de negócio e dos principais macroprocessos responsáveis por estas entregas;</li><li>e) avaliação qualitativa dos “produtos” contidos no mapa e respectivos macroprocessos;</li><li>f) documentação de apoio (atas de reunião, apresentações, relatórios, etc);</li><li>g) relatório sobre a revisão da missão e visão de cada área de negócio; e</li><li>h) relatório analítico sobre o planejamento da empresa, PDTI, Planos de Ação e Mapas estratégicos.</li></ul>
Prazo	30 dias

Serviço	S4. Estruturação da Cadeia de Valor
Descrição	<ul style="list-style-type: none"><li>a) coletar informações para estruturação da Cadeia de Valor;</li><li>b) realizar reunião para conhecer/descrever os macroprocessos, permitindo visualizar o fluxo de atividades, informações, produtos e serviços. Também devem ser coletadas informações para entendimento dos limites dos processos, seus inter-relacionamentos e suas entregas de valor para a sociedade;</li><li>c) construir Cadeia de Valor;</li><li>d) realizar reuniões com os gestores do órgão/área de negócio para fazer ajustes na cadeia de valor;</li><li>e) realizar reunião para homologação dos ajustes na cadeia de valor;</li></ul>

	<p>f) realizar reunião para entendimento do impacto dos processos na estratégia e seus “gaps” atuais;</p> <p>g) aplicar método para priorização de iniciativas de processos, conforme seu impacto na estratégia; e</p> <p>h) realizar reunião de homologação da cadeia de valor e lista de processos críticos.</p>
Produtos	<p>a) Mapa da Cadeia de Valor, incluindo cópias impressas; e</p> <p>b) Relatório da cadeia de valor do órgão com detalhamento dos macroprocessos e suas respectivas entradas e saídas associadas; processos de cada macroprocesso, assim como as unidades organizacionais; sistemas de informação; regulamentações internas e externas; indicadores; entradas e saídas associadas a cada processo e subprocessos de cada processo, e aos serviços.</p>
Prazo	30 dias

<b>Serviço</b>	<b>S5. Análise do Diagnóstico do orçamento atual do Estado</b>
Descrição	Analisar o relatório elaborado, em parceria, pelas equipes da Secretaria de Estado da Fazenda – SEFA e da Secretaria de Estado do Planejamento e Projetos Estruturantes – SEPL, referente ao diagnóstico do orçamento atual do estado, no período de 2019 ao primeiro semestre de 2021.
Produtos	Relatório final com as principais constatações sobre o diagnóstico do orçamento atual do estado.
Prazo	15 dias

### Etapa 3: Definição da metodologia orientada para resultados

<b>Serviço</b>	<b>S6. Levantamento da situação atual e mapeamento de processos</b>
Descrição	<p>a) realizar entendimento da situação atual;</p> <p>b) identificar os sistemas de informática que se inter-relacionam com os serviços em análise, bem como eventuais atividades ou etapas realizadas sem o apoio de sistemas;</p> <p>c) construir diagramas, em BPMN 2.0, que representem, a situação atual dos processos;</p> <p>d) realizar homologação dos diagramas que representam a situação atual dos processos;</p> <p>e) coletar informações para análise de alocação de recursos;</p> <p>f) realizar análise de quantidade de recursos para avaliar qual o quantitativo de pessoas ideal para realização do processo, considerando os cargos ocupados e suas atribuições; e</p> <p>g) apresentar a proposta de quantitativo adequado da força de trabalho para os gestores.</p>

Produtos	<p>a) diagramas em BPMN 2.0 que representem a situação atual dos processos;</p> <p>b) relatório com análise quantitativa de recursos humanos, dimensionando o número de pessoas que devem ser alocadas para correta realização dos processos. Este relatório deve descrever todos os argumentos e premissas utilizados na realização desta quantificação, incluindo análise da capacidade técnica/competência dos servidores/funcionários;</p> <p>c) matriz de cálculo da quantidade de recursos humanos considerando as etapas do processo/serviço, suas principais atividades, os direcionadores (<i>drivers</i>) para mensuração do esforço e a sazonalidade existente; e</p> <p>d) documentação de apoio (atas de reunião, apresentações, relatórios, etc.).</p>
Prazo	30 dias

Serviço	S7. Planejamento da transformação do processo
Descrição	<p>a) realizar reuniões para entendimento preliminar da situação atual do processo e respectivos sistemas e ferramentas utilizadas;</p> <p>b) analisar documentação para entendimento do processo, incluindo: leis, normas internas e políticas públicas;</p> <p>c) realizar reuniões para discussão de definições de equipe necessária, cronograma, plano de comunicação, método de coleta, estratégia de interação com a TI (quando necessário) e demais entendimentos para elaborar o planejamento da transformação do processo;</p> <p>d) definir o escopo para análise dos processos envolvidos, identificando e detalhando:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• proposta de valor;</li><li>• etapas dos processos;</li><li>• sistemas envolvidos;</li><li>• atores envolvidos;</li><li>• recursos / ativos utilizados;</li><li>• parceiros e fornecedores;</li><li>• canais de comunicação;</li><li>• indicadores;</li><li>• leis e normas; e</li><li>• usuários.</li></ul> <p>e) elaborar todos os documentos que compõem o planejamento da transformação a ser executada. O plano deverá conter, no mínimo, os itens listados adiante:</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Termo de Abertura;</li><li>• Declaração de escopo;</li><li>• Estrutura Analítica;</li><li>• Plano de riscos;</li><li>• Plano de comunicação;</li><li>• Plano de qualidade;</li><li>• Cronograma; e</li><li>• Plano de RH.</li></ul> <p>f) manter e atualizar periodicamente o plano de transformação do processo e apresentar a CONTRATANTE sempre que solicitado.</p>
Produtos	<p>a) resumo executivo contemplando:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• o número de áreas envolvidas e a extensão das atividades;</li><li>• diagnóstico dos processos, incluindo os atores priorizados a serem analisados assim como estratégia para coleta de informações (questionário, entrevistas, etc.); e</li><li>• mapa de tendências (sociais, tecnológicas, políticas e econômicas) que transformam a lógica dos processos no médio prazo.</li></ul> <p>b) projeto de transformação do processo contendo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Termo de Abertura;</li><li>• Declaração de escopo;</li><li>• Estrutura Analítica;</li><li>• Plano de riscos;</li><li>• Plano de comunicação;</li><li>• Plano de qualidade;</li><li>• Cronograma; e</li><li>• Plano de RH.</li></ul>
Prazo	30 dias

Serviço	<b>S8. Análise da experiência do cliente/usuário, de tendência e <i>bechmarking</i> do processo</b>
Descrição	<p>a) realizar entrevista com no mínimo 20 usuários dos serviços ou 50% dos usuários, o que for menor, do processo em questão, para coleta de informações;</p> <p>b) realizar pesquisa de satisfação com usuários dos serviços;</p>



	<p>c) realizar análise da jornada do cliente identificando barreiras e oportunidades de melhorias;</p> <p>d) realizar análise de <i>benchmarking</i> de boas práticas em relação a execução do processo;</p> <p>e) realizar análise de tendências nacionais e mundiais de inovações nos serviços executados pelo órgão; e</p> <p>f) realizar análise de tendências de comportamento dos usuários do serviço.</p>
Produtos	<p>a) mapa de jornada do usuário contendo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• etapas do serviço;</li><li>• atividades realizadas pelo usuário (antes, durante e depois da utilização);</li><li>• principais momentos de percepção de valor do serviço;</li><li>• dores identificadas;</li><li>• canais de comunicação; e</li><li>• percepção da experiência do usuário.</li></ul> <p>b) registro de entrevistas aprofundadas, no contexto do usuário, com no mínimo 20 usuários dos serviços ou 50% dos usuários, o que for menor, a serem entrevistados de acordo com a estratégia para coleta de informações definida;</p> <p>c) relatório de pesquisa de satisfação com os usuários realizada a partir de questionário para suporte a análise de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• estratificação por tipo de usuário;</li><li>• principais dificuldades/barreiras para consumo do serviço;</li><li>• avaliação dos canais de comunicação utilizados; e</li><li>• avaliação do serviço prestado.</li></ul> <p>d) relatório de tendências de inovações nos serviços executados pelo órgão (ou algo na linha dos serviços associados ao regimento do órgão);</p> <p>e) relatório de tendências de comportamento dos usuários do serviço; e</p> <p>f) relatório descritivo da trajetória de evolução do serviço, indicando suas principais características ao longo do tempo, por meio da utilização da técnica de <i>roadmapping</i>, indicando as mudanças de mercado, as mudanças no serviço, os tipos de inovação a serem realizadas, a base de recursos para suportar estes serviços e as principais ações de mudança a serem realizadas.</p>
Prazo	30 dias

Serviço	S9. Definição da metodologia orientada para resultados
Descrição	<ul style="list-style-type: none"><li>a) realizar diagnóstico dos processos atuais de gestão orçamentária;</li><li>b) definir e aprovar metodologia de gestão de processos da organização alinhado com a ISO 9001;</li><li>c) subsidiar a criação de premissas, visão de futuro e restrições para a Metodologia orientada para resultados;</li><li>d) subsidiar a definição da Metodologia orientada para resultados e sua integração com a gestão de processos, gestão de projetos, gestão estratégica e gestão de mudança organizacional;</li><li>e) subsidiar a definição da estrutura organizacional que suporte o Metodologia orientada para resultados com a descrição de papéis, responsabilidades e perfis necessários;</li><li>f) analisar e dimensionar demanda de recursos e pessoas para operação da Metodologia orientada para resultados;</li><li>g) consolidar produtos e serviços referentes a aplicação da Metodologia orientada para resultados;</li><li>h) elaborar e implantar a Metodologia orientada para resultados;</li><li>i) elaborar o plano de comunicação da Metodologia orientada para resultados; e</li><li>j) validar a Metodologia orientada para resultados para o órgão por meio de execução de sistemática mensal de coleta, monitoração e validação de indicadores de gestão.</li></ul>
Produtos	<ul style="list-style-type: none"><li>a) metodologia orientada para resultados definida e aprovada;</li><li>b) modelo de gestão integrada considerando a metodologia orientada para resultados, gestão de processos, gestão de projetos, gestão estratégica e gestão de mudança organizacional;</li><li>c) estrutura organizacional da unidade de Gestão Integrada com o devido detalhamento de papéis, responsabilidades e atribuições de cada perfil;</li><li>d) relatório detalhado do Modelo de Gestão Integrada, explicitando as integrações da metodologia orientada para resultados e das metodologias de gestão e aspectos relacionados ao seu acompanhamento e monitoramento ao longo do tempo;</li><li>e) plano de Implantação do Modelo de Gestão Integrada; e</li><li>f) plano de Comunicação do Modelo de Gestão Integrada.</li></ul>
Prazo	60 dias

**Etapa 4: Capacitação em construção e análise de indicadores e avaliação de políticas públicas, bem como demais temas pertinentes levantados no desenvolvimento da metodologia de OpR**

Serviço	S10. Prototipação das melhorias com a implantação da metodologia
Descrição	a) desenvolver protótipos para materializar as melhorias priorizadas; b) debater e testar protótipo desenvolvido; c) homologar protótipo; e d) revisar descrição da melhoria conforme aprendizados obtidos com o protótipo.
Produtos	a) protótipo detalhado da melhoria de forma a materializar seu funcionamento; e b) relatório de melhorias revisado.
Prazo	30 dias

Serviço	S11. Desenho do processo na situação futura (To Be)
Descrição	a) realizar desenho da situação futura dos processos com diagramas BPMN 2.0; b) construir mapas de processo (conforme modelo estabelecido pela SEFA/PR) que detalhem o funcionamento da situação futura dos processos; c) revisar/construir formulários de suporte ao trabalho detalhando os campos a serem preenchidos assim como instruções para operação; d) realizar reunião para homologação dos mapas que representam a situação futura dos processos; e) apresentar diagnósticos realizados e priorização das melhorias a serem implantadas; f) realizar análise de intervalo ( <i>Gap Analysis</i> ) com foco no ganho efetivo (tempo e capacidade), considerando equivalência de tipos de informações analisadas; g) levantar pontos de controle para elaboração de <i>checklist</i> de forma a subsidiar posterior monitoramento; h) realizar reunião para validação e homologação dos pontos de controle do novo processo; i) coletar informações para análise de alocação de recursos; j) realizar análise quantitativa e qualitativa de recursos para avaliar qual o quantitativo de pessoas ideal para realização do processo, considerando os cargos ocupados, competências e suas atribuições; e

	k) apresentar a proposta de quantitativo adequado da força de trabalho para os gestores.
Produtos	<p>a) representação da situação futura, em notação BPMN 2.0 detalhando:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• atividades;</li><li>• executores;</li><li>• normativos;</li><li>• legislações;</li><li>• sistemas;</li><li>• decisões;</li><li>• pontos de controle; e</li><li>• informações complementares.</li></ul> <p>b) mapa de processo (conforme modelo estabelecido pela SEFA/PR) com descritivo da situação futura com detalhamento de tarefas e regras específicas. Este mapa deve incluir regras de negócio e informações adicionais que complementam a descrição da situação futura dos processos/serviços e, também:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• principais atribuições da unidade;</li><li>• cadeia de processos da unidade;</li><li>• objetivos do processo;</li><li>• informações sobre regulamentação, suporte, entradas/insumos, resultados/produtos, interface com outras áreas;</li><li>• resumo do processo;</li><li>• detalhamento do fluxo de atividades;</li><li>• glossário Técnico e Siglas;</li><li>• matriz de Capacitação;</li><li>• matriz de Competências;</li><li>• agentes Executores;</li><li>• modelos de Documentos;</li><li>• indicadores; e</li><li>• fluxograma.</li></ul> <p>c) formulários de suporte ao trabalho detalhando os campos a serem preenchidos assim como instruções para operação;</p> <p>d) documentação de apoio (atas de reunião, apresentações, relatórios, etc.);</p> <p>e) relatório com análise quantitativa e qualitativa de recursos humanos, dimensionando o número de pessoas que devem ser alocadas para</p>

	<p>correta realização dos processos. Este relatório deve descrever todos os argumentos e premissas utilizados na realização desta quantificação, incluindo análise da capacidade técnica/competência existente e necessária dos servidores/funcionários;</p> <p>f) matriz de cálculo da quantidade de recursos humanos considerando as etapas do processo/serviço, suas principais atividades, os direcionadores (<i>drivers</i>) para mensuração do esforço e a sazonalidade existente; e</p> <p>g) documentação de apoio (atas de reunião, apresentações, relatórios, etc.).</p>
Prazo	30 dias

Serviço	<b>S12. Análise e Proposição de Indicadores de resultados e operacionais para o novo modelo</b>
Descrição	<p>a) identificar os ganhos quantitativos e qualitativos a serem alcançados com cada uma das melhorias propostas;</p> <p>b) definir forma de cálculo e apuração dos resultados quantitativos;</p> <p>c) construir ferramenta de memória de cálculo para os resultados quantitativos; e</p> <p>d) definir indicadores de resultados e operacionais para monitoramento do processo.</p>
Produtos	<p>a) memória de cálculo com estimativa e lógica de apuração para os resultados quantitativos e qualitativos; e</p> <p>b) painel de indicadores do processo.</p>
Prazo	30 dias

Serviço	<b>S13. Elaboração de documentação, manualização e material de treinamento do novo modelo</b>
Descrição	<p>a) Elaboração das documentações e manuais de procedimentos para os usuários e agentes do processo, quando necessário;</p> <p>b) plano de treinamento incluindo: turmas, conteúdo programático, carga horária, objetivo de aprendizagem e cronograma;</p> <p>c) realização do treinamento de dois dias de duração para turma de no máximo 15 pessoas, para formação dos servidores no processo redesenhado; e</p> <p>d) gravação do treinamento e disponibilização do conteúdo para suporte a treinamentos no formato educação a distância com tutoria.</p>
Produtos	<p>a) Documentos e manual de procedimento do processo, conforme o caso;</p> <p>b) treinamento realizado;</p>

	c) tutoria disponibilizada por 12 meses após o lançamento do curso a distância; e d) conteúdo do treinamento composto por materiais didáticos e videoaulas.
Prazo	30 dias

Serviço	S14. Capacitação dos atores envolvidos
Descrição	a) elaborar módulo de treinamento nas áreas de gestão orçamentária, gestão estratégica, de projetos, de processos e de mudança organizacional, com enfoque em conceitos, metodologia e ferramentas; e b) executar transferência de conhecimento no ambiente físico da SEFA, composto por duas salas de aula para até 40 pessoas, laboratório de informática para até 20 pessoas e auditório para 100 pessoas.
Produtos	a) módulo de 08 horas de treinamento na área de gestão financeira; b) módulos de 04 horas de treinamento cada, nas áreas de gestão estratégica, de projetos, de processos e de mudança organizacional; c) material didático em meio impresso ou digital com o conteúdo completo do treinamento; d) listas de presença, certificados de participação, avaliações de capacitação; e e) cessão de todos os materiais utilizados no treinamento para disponibilização em consulta futura no âmbito da SEFA.
Prazo	24 horas

Serviço	S15. Elaboração de plano de implantação e implementação
Descrição	a) elaborar versão inicial do plano de implementação que permita o sequenciamento das ações propostas considerando a estratégia de implantação, critérios de relevância, disponibilidade de tempo, distribuição de carga de trabalho, riscos envolvidos, atores, e precedência lógica entre as ações; b) realizar reuniões para revisão do plano de implementação dos processos/serviços, identificando os pontos de melhoria; c) revisar plano de implementação, incorporando as contribuições oriundas das reuniões de revisão; d) realizar reunião para homologação do plano de implementação do processo/serviço que viabiliza o novo processo/serviço definido a partir das análises de processos/serviços, sistemas e recursos humanos realizados;

	<ul style="list-style-type: none"><li>e) identificar <i>stakeholders</i> impactados com as melhorias priorizadas;</li><li>f) identificar riscos associados a mudança organizacional;</li><li>g) avaliar impacto da mudança organizacional;</li><li>h) construir plano de comunicação e estratégia de mudança organizacional para os processos; e</li><li>i) apresentar e validar plano de comunicação e estratégia de gestão da mudança organizacional.</li></ul>
Produtos	<ul style="list-style-type: none"><li>a) plano de Implementação com o detalhamento de: etapas, subetapas, responsáveis, prazos, riscos e relacionamento com as análises realizadas;</li><li>b) plano de comunicação e Estratégia de Mudança organizacional dos Processos;</li><li>c) análise de impacto da mudança organizacional juntos aos <i>stakeholders</i> dos processos; e</li><li>d) documentação de apoio (atas de reunião, apresentações, relatórios, etc).</li></ul>
Prazo	30 dias

#### Etapa 5: Dimensionamento e Análise da estrutura organizacional

Serviço	<b>S16. Dimensionamento da força de trabalho e das competências necessárias</b>
Descrição	<ul style="list-style-type: none"><li>a) coletar informações para análise de alocação de recursos;</li><li>b) realizar análise de quantidade de recursos para avaliar qual o quantitativo de pessoas ideal para realização do processo, considerando os cargos ocupados e suas atribuições; e</li><li>c) apresentar a proposta de quantitativo adequado da força de trabalho para os gestores.</li></ul>
Produtos	<ul style="list-style-type: none"><li>a) relatório com análise quantitativa de recursos humanos, dimensionando o número de pessoas que devem ser alocadas para correta realização dos processos. Este relatório deve descrever todos os argumentos e premissas utilizados na realização desta quantificação, incluindo análise da capacidade técnica/competência dos servidores/funcionários;</li><li>b) matriz de cálculo da quantidade de recursos humanos considerando as etapas do processo/serviço, suas principais atividades, os direcionadores (<i>drivers</i>) para mensuração do esforço e a sazonalidade existente; e</li><li>c) documentação de apoio (atas de reunião, apresentações, relatórios, etc.).</li></ul>
Prazo	15 dias

Serviço	S17. Análise da estrutura organizacional
Descrição	<p>a) consolidar as informações de restrições e melhorias relacionadas com a estrutura organizacional;</p> <p>b) analisar a estrutura organizacional sob os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• melhorias nos processos;</li><li>• avaliação da amplitude de comando (atual e futura);</li><li>• distribuição de atribuições e responsabilidades entre as unidades;</li><li>• avaliação dos mecanismos de coordenação lateral e vertical entre cada uma destas unidades;</li><li>• avaliação da estrutura decisória necessária para otimizar o desempenho da unidade;</li><li>• avaliação do ambiente legal; e</li><li>• avaliação do alinhamento da estrutura organizacional com a atual diretriz de gestão da unidade.</li></ul> <p>c) realizar <i>benchmarking</i> em relação a estruturas e atribuições semelhantes;</p> <p>d) propor nova estrutura organizacional prescrevendo as atribuições de cada uma das unidades assim como mecanismos de coordenação lateral e vertical; e</p> <p>e) realizar reunião para validação da proposta da nova Estrutura Organizacional.</p>
Produtos	<p>a) relatório com análise de capacidade qualitativa de recursos humanos, incluindo responsabilidades e atribuições das funções exercidas, detalhando quais treinamentos devem ser realizados para execução do processo;</p> <p>b) proposta de estruturação compreendendo a elaboração de, no mínimo 2 cenários, atribuições, ganhos relacionados, riscos e principais impactos;</p> <p>c) entrega de cenário definitivo com ajustes solicitados (se necessário); e</p> <p>d) documentação de apoio (atas de reunião, apresentações, relatórios, etc.).</p>
Prazo	30 dias

#### Etapa 6: Implementação da ferramenta de monitoramento e avaliação

Serviço	S18. Suporte técnico para a implementação e automação de processos
Descrição	<p>a) detalhar os processos na notação BPMN 2.0 para fins de automação em plataforma de BPMS, definindo as informações, campos, regras</p>



	<p>de negócio, alertas, avisos, funcionalidades automáticas e outras informações que permitam acelerar a automação e execução dos processos;</p> <p>b) definir os requisitos necessários para a construção de <i>web services</i> no sistema legado;</p> <p>c) incluir o processo na ferramenta de BPMS para fins de automação, incorporando as necessidades dos sistemas legados identificados;</p> <p>d) desenvolver a automação das regras de negócios;</p> <p>e) desenhar os formulários para automação dos processos na ferramenta de BPMS;</p> <p>f) elaborar os painéis de controle para monitorar execução do processo na ferramenta BPMS; e</p> <p>g) simular execução do processo por meio de um plano de casos de testes.</p>
Produtos	<p>a) relatório da automação de processo em ferramenta de BPMS;</p> <p>b) validação da <i>web services</i> requeridos ao sistema legado;</p> <p>c) modelagem de processo em nível executável em ferramenta BPMS interligado com sistemas legados (<i>web services</i>, base de dados);</p> <p>d) documento com o detalhamento das informações tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• campos;</li> <li>• regras de negócio;</li> <li>• alertas;</li> <li>• avisos; e</li> <li>• funcionalidades automáticas e outras informações que permitam acelerar a automação e execução dos processos, além de estrutura de informações e dados a serem gerenciados no âmbito do processo.</li> </ul> <p>e) processo automatizado em ambiente de produção; e</p> <p>f) documentação de apoio (atas de reunião, apresentações, relatórios, etc.).</p>
Prazo	30 dias

Serviço	<b>S19. Suporte técnico para a coleta, tratamento, sistematização e elaboração de painéis e análise de dados</b>
Descrição	<p>a) coletar amostra de dados para análise e avaliar qualidade mínima;</p> <p>b) levantar as credenciais de acesso às bases de dados e demais serviços;</p> <p>c) aquisição: capturar os dados das fontes; armazenar os dados em transição; validar/ajustar solução de modelagem final; implementar tabela de de para compatibilização dos dados;</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>d) tratamento: normalização dos dados; relacionamentos entre fontes; compatibilização de fontes (de_para); tratamento de redundância de informação; realizar transformações dos dados nas ferramentas definidas;</li><li>e) verificar se os dados recebidos atendem aos indicadores (teste de modelagem);</li><li>f) construir os indicadores em ferramenta de BI;</li><li>g) desenvolver protótipos das visualizações e indicadores que devem ser cerados; e</li><li>h) construir as visualizações por painel.</li></ul>
Produtos	<ul style="list-style-type: none"><li>a) código fonte de transformação de dados;</li><li>b) disponibilizar a informação própria para consumo (csv, excel, view, api); e</li><li>c) <i>dashboard</i> construído.</li></ul>
Prazo	30 dias

#### Etapa 7: Operação assistida e Gestão da Mudança Organizacional

Serviço	<b>S20. Sistema de gestão de orçamento por resultado implantado em uma unidade orçamentária</b>
Descrição	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Implantar e implementar um projeto-piloto em um órgão do estado para o planejamento orçamentário no PPA (em conjunto com a SEPL), orientado de acordo com os resultados de indicadores que assinalem a efetividade dos programas do órgão;</li><li>b) Implantar e implementar uma ferramenta de monitoramento e avaliação dos resultados e avanços obtidos;</li><li>c) Incluir o projeto-piloto na elaboração da PLDO e PLOA (em conjunto com a SEFA);</li><li>d) Criar um banco de dados com informações e indicadores robustos.</li></ul>
Produtos	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Metodologia orientada para resultados, implantada nas peças orçamentárias como projeto-piloto, em um órgão do estado;</li><li>b) Ferramenta de monitoramento e avaliação de resultados implantada;</li><li>c) Banco de dados criado;</li><li>d) documentação de apoio (atas de reunião, apresentações, relatórios, etc.).</li></ul>
Prazo	30 dias

Serviço	S21. Operação assistida e gestão da mudança organizacional
Descrição	<p>a) validar e ativar a sistemática de acompanhamento dos serviços e gestão da mudança organizacional junto com as unidades envolvidas;</p> <p>b) acompanhar o dia a dia assegurando a completa internalização dos objetivos, marcos e entregáveis do serviço;</p> <p>c) subsidiar a implementação das ações para superação dos desafios identificados;</p> <p>d) realizar 10 reuniões de 8 horas com as áreas gestoras para acompanhamento dos serviços no que tange a escopo, prazo, qualidade, custo, riscos e comunicação;</p> <p>e) avaliar o estágio de resistência a mudança organizacional dos atores envolvidos e promover ações para promover o engajamento dos dirigentes e servidores;</p> <p>f) elaborar, em conjunto com as equipes envolvidas, planos de ação para superação dos desafios;</p> <p>g) produzir relatório mensal com a identificação dos pontos de melhoria e ações necessárias para a superação dos desafios; e</p> <p>h) ao final das reuniões de acompanhamento, avaliar os resultados alcançados (quantificáveis e não quantificáveis) e as variáveis facilitadoras e restritivas para a implantação da mudança organizacional, contendo recomendações e passos para a melhoria do processo de acompanhamento e monitoramento da estratégia.</p>
Produtos	<p>a) relatório contendo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• a descrição das atividades realizadas para a implementação e acompanhamento do processo de acompanhamento de projetos e gestão da mudança organizacional, de forma a demonstrar que houve a efetiva internalização do modelo; e</li><li>• avaliação crítica dos resultados alcançados (quantificáveis e não quantificáveis) e das variáveis facilitadoras e restritivas de todo o processo, contendo recomendações e passos para a melhoria do processo de acompanhamento e monitoramento da estratégia.</li></ul> <p>b) documentação de apoio (atas de reunião, apresentações, relatórios, etc).</p>
Prazo	30 dias

#### **Etapas 8: Transferência do Conhecimento**

Serviço	S22. Plano de Transferência do conhecimento da metodologia orientada para resultados
Descrição	<p>a) elaborar Plano de Transferência do Conhecimento contemplando as informações necessárias para realizar a Gestão Orçamentária,</p>

	Gestão Estratégica, Gestão de Projetos, Gestão de Processos e Gestão da Mudança Organizacional, provendo à organização capacidade para execução e continuidade dos serviços.
Produtos	a) Plano de Transferência de Conhecimento, contendo no mínimo: <ul style="list-style-type: none"><li>• modalidade;</li><li>• objetivos;</li><li>• público alvo;</li><li>• quantidade de turmas e de participantes;</li><li>• requisitos necessários;</li><li>• carga horária;</li><li>• cronograma;</li><li>• conteúdo programático; e</li><li>• recursos áudio visuais.</li></ul>
Prazo	30 dias

<b>Serviço</b>	<b>S23. Módulo de Treinamento em gestão orçamentária, estratégica, de projetos, de processos e de mudança organizacional (ambiente físico da SEFA)</b>
Descrição	a) elaborar módulo de treinamento nas áreas de gestão orçamentária orientada para resultados e no modelo de gestão integrada (gestão estratégica, de projetos, de processos e de mudança organizacional), com enfoque em conceitos, metodologia e ferramentas; e b) executar transferência de conhecimento no ambiente físico da SEFA, composto por duas salas de aula para até 40 pessoas, laboratório de informática para até 20 pessoas e auditório para 100 pessoas.
Produtos	a) módulo de 08 horas de treinamento na área de gestão orçamentária orientada para resultados e no modelo de gestão integrada (gestão estratégica, de projetos, de processos e de mudança organizacional); b) material didático em meio impresso ou digital com o conteúdo completo do treinamento; c) listas de presença, certificados de participação, avaliações de capacitação; e d) cessão de todos os materiais utilizados no treinamento para disponibilização em consulta futura no âmbito da SEFA.
Prazo	08 horas

Serviço	<b>S24. Módulo de Treinamento em gestão orçamentária, estratégica, de projetos, de processos e de mudança organizacional (ambiente físico disponibilizado pela contratada)</b>
Descrição	a) elaborar módulo de treinamento nas áreas gestão orçamentária orientada para resultados e no modelo de gestão integrada (gestão estratégica, de projetos, de processos e de mudança organizacional), com enfoque em conceitos, metodologia e ferramentas; e b) executar transferência de conhecimento em ambiente físico disponibilizado pela contratada;
Produtos	a) módulo de 08 horas de treinamento na área de gestão orçamentária orientada para resultados e no modelo de gestão integrada (gestão estratégica, de projetos, de processos e de mudança organizacional); b) material didático em meio impresso ou digital com o conteúdo completo do treinamento; c) listas de presença, certificados de participação, avaliações de capacitação; e d) cessão de todos os materiais utilizados no treinamento para disponibilização em consulta futura no âmbito da SEFA.
Prazo	08 horas

Serviço	<b>S25. Atendimento na forma de <i>coaching</i> no apoio às ações relacionadas à gestão integrada de processos.</b>
Descrição	a) realizar atendimento na forma de <i>coaching</i> aos donos de processo, gerentes de processo e servidores do escritório de processo no apoio às ações relacionadas à gestão de processos; e b) elaborar material técnico/didático quando pertinente.
Produtos	a) relatório do <i>coaching</i> com a descrição do atendimento; b) material técnico/didático em meio impresso ou digital com o conteúdo completo do <i>coaching</i> ; e c) listas de presença.
Prazo	100 dias

4.3 Todos os prazos são em dias corridos.

## 5. RECURSOS HUMANOS, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

### 5.1. REQUISITOS GERAIS

5.1.1 A execução dos serviços pela equipe técnica da Contratada, seja de modo presencial ou remoto, não criará com a Contratante qualquer responsabilidade civil, penal ou trabalhista, a cargo da Contratada.

5.1.2. A equipe a ser alocada pela Contratada deverá ser composta por profissionais que atendam a todos os perfis e critérios de experiência. A Contratada poderá, ao longo do projeto, identificar a necessidade de alocar profissionais para exercerem perfis adicionais aos indicados, para atuarem, por exemplo, como especialistas, com elevado conhecimento técnico e prático em áreas específicas que sejam necessárias à implantação da Solução.

5.1.3. Por ocasião da assinatura do contrato, a Contratada deverá comprovar a qualificação técnica dos profissionais que prestarão serviços à Contratante, nos termos do item 5.2 deste APÊNDICE.

5.1.3.1. Para aprovação dos profissionais da Contratada por parte da Contratante a mesma deverá apresentar o currículo e declarações de cada recurso.

5.1.3.2. A Contratante terá um prazo de até 15 (quinze) dias corridos para validar as documentações apresentadas, relativas às equipes indicadas, podendo solicitar a substituição de qualquer profissional que não atenda ao perfil mínimo indicado.

5.1.3.3. A alocação destes profissionais só terá início após a aprovação pela Contratante.

5.1.4. Nos casos em que seja necessária a substituição, pela Contratada, de quaisquer dos profissionais alocados ao projeto, a empresa deverá assegurar que o novo profissional detenha perfil e certificação (quando aplicável) igual ao especificado neste Termo de Referência.

5.1.5. A Contratante reserva-se o direito de solicitar, a qualquer tempo, a substituição de profissional indicado pela Contratada caso considere que o mesmo não tenha perfil adequado para a função.

5.1.6. Os profissionais componentes da Equipe da Contratada deverão ser alocados ao projeto conforme a necessidade de cada uma das fases do projeto, até o término da vigência do contrato.

5.1.7. A Equipe Técnica da Contratada, para a alocação necessária a cada Ordem de Serviço (OS), será apresentada e deverá ser aprovada pela Contratante antes do início da Ordem de Serviço.

5.1.8. A Contratada poderá alocar um mesmo profissional para mais de uma função, com a concordância da Contratante e desde que não haja perda de qualidade nos processos.

## **5.2. REQUISITOS DA EQUIPE TÉCNICA**

5.2.1. Com o objetivo de garantir a qualidade exigida para a elaboração dos serviços e produtos, objeto do presente Termo, o cumprimento do cronograma especificado neste Termo e atender aos padrões de excelência da Contratante, a Contratada deverá apresentar a sua equipe de profissionais, sendo exigidas as qualificações descritas abaixo:

#### **5.2.1.1. GERENTE DE PROJETO**

O profissional que exercer esta atividade deve ser o responsável pelo completo gerenciamento do projeto de elaboração de um Modelo e Plano de Implantação de Orçamento para Resultados no Estado do Paraná. Caberá a ele a liderança da equipe de projeto e as atividades de gerenciamento e facilitação para o alcance dos objetivos segundo as melhores práticas de mercado. O perfil mínimo deste profissional é apresentado a seguir:

- a) Experiência mínima de 5 (cinco) anos na atividade de Consultoria em Orçamento para Resultados, comprovada por meio de Declaração de Capacidade Técnica;
- b) Experiência mínima de 3 (três) projetos na atividade de elaboração de Modelo e Plano de Implantação de Orçamento para Resultados, de complexidade e porte similares ao objeto desta contratação, em órgão da Administração Pública Federal, Estadual ou Municipal, que deverá ser comprovada por meio de Declaração de Capacidade Técnica;
- c) Certificação de curso de nível superior.

#### **5.2.1.2. CONSULTOR SÊNIOR/MASTER EM GESTÃO DE ORÇAMENTO PARA RESULTADOS**

Trata-se de perfil de profissional a ser alocado pela Contratada como responsável pela elaboração de um Modelo e Plano de Implantação de Orçamento para Resultados. Esse profissional deverá ser alocado em tempo integral durante as etapas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 do projeto e deverá possuir, no mínimo, as qualificações relacionadas adiante:

- a) Curso de Mestrado ou Pós-Graduação em Gestão de Resultados, ou Gestão de Orçamento e Finanças na Administração Pública, ou Planejamento e Orçamento, ou Gestão Estratégica e afins, com duração mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas;
- b) Experiência mínima de 5 (cinco) anos na atividade de elaboração de Modelo e Plano de Implantação de Orçamento para Resultados, que deverá ser comprovada por meio de Declaração de Capacidade Técnica;
- c) Experiência mínima de 3 (três) projetos de Consultoria de Modelo e Plano de Implantação de Orçamento para Resultados, de complexidade e porte similares ao do objeto da contratação, que deverá ser comprovada por meio de Declaração de Capacidade Técnica, atestada por pessoas jurídicas de direito público ou privado.



### **5.2.1.3. CONSULTOR SÊNIOR/MASTER EM GESTÃO DE PROCESSOS**

Trata-se de perfil de profissional a ser alocado pela CONTRATADA como responsável pela elaboração de um Modelo e Plano de Implantação de Orçamento para Resultados. Esse profissional deverá ser alocado em tempo integral durante as etapas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 do projeto e deverá possuir, no mínimo, as qualificações relacionadas adiante:

- a) Curso de Mestrado ou Pós-Graduação em Gestão de Processos, ou Qualidade e Gestão de Processos, ou Gestão de Negócios e afins, com duração mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas;
- b) Experiência mínima de 5 (cinco) anos na atividade de gestão e automação de processos, que deverá ser comprovada por meio de Declaração de Capacidade Técnica;
- c) Experiência mínima de 3 (três) projetos de gestão e automação de processos, de complexidade e porte similares ao do objeto da contratação, que deverá ser comprovada por meio de Declaração de Capacidade Técnica, atestada por pessoas jurídicas de direito público ou privado.

### **5.2.1.4. CONSULTOR SÊNIOR/MASTER EM GESTÃO DE PESSOAS**

Trata-se de perfil de profissional a ser alocado pela Contratada como responsável pela elaboração de um Modelo e Plano de Implantação de Orçamento para Resultados. Esse profissional deverá ser alocado em tempo integral durante as fases 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 do projeto e deverá possuir, no mínimo, as qualificações relacionadas adiante:

- a) Curso de Mestrado ou Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, com duração mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas;
- b) Experiência mínima de 5 (cinco) anos na atividade de gestão de pessoas, que deverá ser comprovada por meio de Declaração de Capacidade Técnica.
- c) Experiência mínima de 3 (três) projetos de gestão de pessoas, de complexidade e porte similares ao do objeto da contratação, que deverá ser comprovada por meio de Declaração de Capacidade Técnica, atestada por pessoas jurídicas de direito público ou privado.

## **5.3. CONSIDERAÇÕES GERAIS DA QUALIFICAÇÃO**

5.3.1. As definições acima relacionam a composição mínima de papéis considerados chaves para a realização do projeto. A equipe poderá ser complementada por outros profissionais não constantes na relação acima, visando o atendimento dos objetivos e prazos estabelecidos;



5.3.2. A comprovação da formação, conhecimento e experiência dos profissionais indicados deverá ser realizada por meio da entrega dos seguintes elementos:

- Cópia de certificados de conclusão de curso;
- Cópia de certificações profissionais;
- Declaração fornecida por pessoas jurídicas de direito público ou privado comprovando que o profissional prestou serviço para a instituição (indicando projetos, principais atribuições e período de tempo);

5.3.3. Salvo por motivo de força maior, devidamente comprovado, alterações na equipe de projeto indicada pela empresa deverão ser motivadas e aprovadas pela Contratante. Cabe ressaltar que, nesse caso, a substituição deverá ser comunicada com antecedência de no mínimo 5 (cinco) dias úteis e o novo profissional indicado para compor a equipe deverá possuir formação, conhecimento e experiência equivalentes ou superiores às exigidas e pontuadas no edital.

#### **5.4. ATRIBUIÇÕES DE RESPONSABILIDADES**

A Contratada deverá assegurar que os Consultores, indicados como equipe de profissionais que atuará neste projeto, tenham participação direta na execução das atividades principais para o atingimento dos resultados e em todos os eventos de entregas dos resultados dos serviços prestados, assim como seja o responsável pela elaboração e gerenciamento do plano de trabalho e coordenação de todas as atividades e recursos necessários que assegurem o atingimento dos objetivos estabelecidos neste Termo de Referência.

#### **6. CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO**

6.1. O escopo engloba a entrega de um conjunto de produtos e serviços de consultoria com vistas à elaboração de um Modelo e Plano de Implantação de Orçamento para Resultados no Estado do Paraná.

6.2. Os serviços de consultoria foram divididos em 8 etapas. As etapas agrupam os produtos, atividades e entregas previstos, que serão considerados como marcos da entrega dos serviços prestados pela consultoria, por meio de Ordens de Serviços (OS).

6.3. O plano de projeto e o cronograma, gerados na fase inicial, devem ser permanentemente atualizados até o final do projeto. A qualquer momento o Contratante pode solicitar a apresentação destes produtos atualizados.

6.4. O plano do projeto e o cronograma, servirão de base para o acompanhamento e gestão contratual das fases subsequentes. Neste sentido, os produtos e entregas previstos neste TDR devem estar alinhados ao cronograma e deverão ser entregues rigorosamente nas datas previstas. Caso contrário, a Contratada estará sujeita a aplicação das sanções previstas.

6.5. Ao final de cada fase, será realizada reunião para apresentação dos resultados e encerramento da fase. Nesta reunião, que contará com a presença dos principais interessados no projeto, a Contratada deverá apresentar relatório contendo informações sobre as principais ocorrências da fase, incluindo alterações de equipe, escopo, prazos e definições de negócio, bem como outras informações importantes para o acompanhamento do projeto e a gestão contratual. Nesta reunião devem ser apresentados o plano de projeto e o cronograma, atualizados até o dia anterior à realização da reunião.

6.6. Cada relatório tem seu meio de desenvolvimento específico que deve ser adotado conforme definição prévia ou particularidade da funcionalidade. Esses meios podem ser uma única ferramenta ou um misto de utilização de duas ou mais ferramentas. Os relatórios poderão ser construídos utilizando as seguintes ferramentas, conforme especificidade:

- a) Excel e Serviços do Excel;
- b) Word e Serviços do Word;
- c) Visio e Serviços do Visio;
- d) Planilhas Google e seus serviços;
- e) Documentos Google e seus serviços;
- f) Adobe e Serviços do Adobe.