



**Termo de Referência para Contratação de Consultoria para
Modernização da Gestão e da Atividade Regulatória da Agência
Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará.**

Novembro de 2020

1 OBJETIVO

O presente termo de referência destina-se à contratação de Consultoria para: atualização da estrutura organizacional e gerenciamento por processos; além da revisão da estratégia organizacional e planejamento da atividade regulatória da Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará.

2 ANTECEDENTES E CONTEXTO

A Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará (Arce) é uma autarquia especial, dotada de autonomia orçamentária, financeira, funcional, decisória e administrativa. Criada pela Lei nº 12.786/1997, a Arce possui 20 anos de atuação na defesa do interesse público, mediante normatização, planejamento, acompanhamento, controle e fiscalização das concessões e permissões submetidas à sua competência (saneamento básico, transporte rodoviário intermunicipal de passageiros, gás canalizado e energia elétrica). Além disso, a Arce promove e zela pela eficiência econômica e técnica desses serviços públicos, propiciando aos seus usuários as condições de regularidade, continuidade, segurança, atualidade, modicidade tarifária e universalidade.

Em 21/12/2018, ao dispor sobre o modelo de gestão do Poder Executivo e alterar a estrutura da Administração estadual, a Lei nº 16.710 definiu a Arce como Gestora do Sistema de Transporte Rodoviário Intermunicipal de Passageiros. O regramento redundou em novas atribuições para a Agência extrapolando a atividade regulatória do setor e passando a explorar, organizar, dirigir, coordenar, executar, fiscalizar, delegar e controlar a prestação de serviços relativos ao Transporte Rodoviário Intermunicipal de Passageiros e aos Terminais Rodoviários de Passageiros. Cabe a Arce, ainda, a competência para promover licitações de concessões e permissões inerentes aos serviços, bem como criar, permitir, modificar, disciplinar, regulamentar, fiscalizar e controlar as linhas e itinerários relativos ao transporte rodoviário intermunicipal de passageiros do Estado do Ceará.

E em 2019, por força da Lei nº 16.868, foi estabelecida a atuação da Arce em projetos e contratos de concessões de relevância estratégica para a Administração Estadual.

Como referencial complementar, citamos outras modificações legislativas ocorridas em Leis Estaduais que disciplinaram questões institucionais da Arce, a saber: Lei nº 13.321, de 07 de julho de 2003; Lei nº 13.743, de 29 de março de 2006; nº 13.875, de 07 de fevereiro de 2007; Lei nº 14.024, de 17 de dezembro de 2007; Lei nº 14.405, de 8 de julho de 2009; Lei nº 15.259, de 28 de dezembro de 2012; Lei nº 15.465, de 22 de novembro de 2013 e Lei nº 15.675, de 31 de julho de 2014.

Ao longo de suas atividades, a Arce estabeleceu seu modelo gestão prezando pela participação e melhoria do desempenho da Agência, tendo como grandes referenciais as metodologias e práticas relacionadas ao processo de planejamento, divulgação de resultados e avaliação de desempenho de seus servidores.

Não obstante, essas metodologias e práticas institucionalizadas na Arce precisam ser atualizadas para que incorporem novos conceitos e tipologias que permitam mais dinamismo e eficiência à autarquia, observando aspectos como o gerenciamento por processos, o desenho institucional e o alinhamento organizacional com as suas estratégias e prioridades.

Cabe destacar que, nos últimos anos, em decorrência da persecução de seu objetivo estratégico de ampliação a atuação regulatória, a Arce tem sido demandada para novos desafios como, por exemplo, a regulação dos resíduos sólidos no Estado do Ceará e do serviço de transporte metroferroviário, além de prestar apoio à Secretaria do Planejamento e Gestão - Seplag/Ce em projetos do Programa de Concessões e Parcerias Público-Privadas, sejam das áreas reguladas ou não, desde que estes sejam projetos considerados prioritários pelo Governo do Estado. Este cenário, pressupõe o amadurecimento do modelo de gestão da Arce e o reforço de seus processos organizacionais de forma a garantir o emprego dos recursos apropriados, a segurança jurídica e a estabilidade regulatória.

Convém reforçar que o escopo de atuação da Arce e suas atribuições específicas, também estabelecem aspectos e problemas típicos das agências

reguladoras no ambiente da administração pública contemporânea, requerendo um modelo de gestão adequado às suas atividades que, além da tecnicidade, possa incorporar estruturas de transparência, prestação de contas e governança visando o equilíbrio dos interesses legítimos dos poderes concedentes, dos operadores dos serviços públicos e dos usuários finais.

Desta forma, a presente contratação de consultoria visa proporcionar à Arce ações de modernização e fortalecimento organizacional, observando as demandas de seus públicos internos e externos, por meio de:

- a) atualização da estrutura organizacional e gerenciamento por processos; e
- b) revisão da estratégia organizacional e planejamento da atividade regulatória.

Os esforços se darão no sentido de identificação, mapeamento e remodelagem de processos regulatórios críticos/relevantes da agência, inclusive processos de suporte e/ou gerenciais, além do suporte à implementação das soluções que contribuam para a eficiência das operações da agência e da atividade regulatória.

As ações resultantes desta iniciativa, alinha-se com o propósito do Projeto de Apoio à Melhoria da Segurança Hídrica e Fortalecimento da Inteligência na Gestão Pública do Estado do Ceará, já que o investimento permite criar melhores condições para o desenvolvimento e o fortalecimento da regulação, que é um dos agentes atuantes no ambiente dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário. A proposta envolve a melhoria da governança, do planejamento e da tomada de decisões da Arce, melhorando a prestação e a gestão de tais serviços no Estado.

Assim, espera-se que, além da própria Arce e seus servidores/empregados, os resultados da contratação beneficiem o Estado do Ceará e Municípios cearenses enquadrados como poder concedente; os concessionários, permissionários e usuários dos serviços públicos, bem como suas entidades representativas; os potenciais investidores privados em processos de concessão/parceria promovidos pelo Estado do Ceará; as comunidades afetadas pelos aspectos ambientais da exploração dos serviços e os órgãos que exercem controle e acompanhamento das atividades da Arce, tais como o Poder Legislativo e o Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

3 ESCOPO DO TRABALHO

Para melhor organização dos trabalhos, os serviços foram separados em módulos de temas correlatos, a saber:

MÓDULO 1 – GESTÃO POR PROCESSOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os trabalhos a serem desenvolvidos pela consultoria relacionados à gestão por processos consistirá na identificação, mapeamento e remodelagem dos processos e dos principais subprocessos, com seus fluxos e procedimentais essenciais, tendo como direcionadores do esforço a identificação de ineficiências; a melhoria da transparência dos atos da agência e da prestação de contas incluindo o fomento à participação/controle social dos diversos públicos de interesse da atividade regulatória.

Nesta etapa, é interessante que sejam ouvidos todos os agentes integrantes, quando aplicável ao processo, no intuito de que os trabalhos possam apresentar soluções integradas para todas as partes interessadas e execução de trabalhos em rede.

Além disso, espera-se que as análises da consultoria possam estabelecer padrões mínimos para o gerenciamento de processos, identificar oportunidades de automação e aplicação de inovações tecnológicas, inclusive sistemas informacionais.

Neste módulo, também estão incluídos os trabalhos relacionados ao desenho institucional da Arce, abordando aspectos de estrutura organizacional e de recursos humanos, bem como a sua adequação aos processos e estratégias de atuação.

MÓDULO 2 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO DA ATIVIDADE REGULATÓRIA

Os trabalhos relacionados à estratégia organizacional diz respeito, basicamente, à revisão do Plano Estratégico quinquenal da Arce e produtos específicos dele decorrentes, como mapa estratégico, mapas de contribuições setoriais e painel de indicadores estratégicos, incluindo o plano de sua implementação e monitorização.

Além disso, espera-se que o serviço de consultoria possa contribuir para a melhoria das metodologias e práticas relacionadas à gestão da estratégia da Arce e ao processo de planejamento tático e operacional.

Destaque-se que o Plano estratégico atualmente vigente na Arce foi elaborado em 2014 para o período de 2014 e 2018 e que o plano operacional da Arce é pactuado anualmente com as unidades setoriais, compondo uma das etapas de avaliação por desempenho dos servidores da agência.

Com relação ao planejamento da atividade regulatória, o trabalho a ser desenvolvido diz respeito à construção da Agenda Regulatória da Arce com os temas estratégicos e prioritários a serem discutidos pela agência em um horizonte de 05 (cinco) anos.

Percebida como uma ferramenta de governança e boa prática regulatória, a Agenda Regulatória visa conferir maior transparência, previsibilidade e eficiência às atividades da agência. Destaque-se que a ausência de normas e mecanismos regulatórios claros e objetivos traz instabilidade ao ambiente da prestação dos serviços, aumenta as incertezas dos investidores, eleva o custo de capital e, conseqüentemente, implica tarifas mais elevadas para os usuários dos sistemas.

4 RESULTADOS E PRODUTOS ESPERADOS

A execução dos serviços será precedida de atividades preparatórias com o objetivo de organizar as etapas posteriores e nivelar as equipes técnicas envolvidas acerca das metodologias a serem utilizadas pela Contratada. Além disso, as atividades preparatórias envolverão a elaboração e revisão do plano de trabalho global contendo detalhamento dos produtos, conteúdos, cronogramas, metodologia, procedimentos, recursos materiais e humanos e matriz de responsabilidades para a execução das atividades previstas no escopo dos serviços. Todos os relatórios devem ser entregues em português do Brasil, assim como os demais documentos encaminhados para a ARCE.

O encerramento dos serviços se dará com a elaboração de Relatório Técnico Final contendo todas as informações de base teórica, metodológica, factual e procedural que subsidiaram os produtos previstos neste Termo de Referência.

O Relatório Técnico Final deverá ser apresentado pelos responsáveis técnicos da contratada ao gestor do contrato, Diretoria Executiva e Conselho Diretor da

Arce e entregue impresso, em 02 (duas) vias acompanhadas de cópias em meio eletrônico.

A execução dos serviços, por sua vez, está agrupada em dois módulos, podendo haver inter-relação, conforme discriminado nos itens a seguir com os produtos esperados para cada uma delas.

Destaque-se que no descritivo abaixo constam as especificações mínimas, podendo a contratada propor alterações para adequar-se à sua metodologia, desde que tais alterações sejam documentadas formalmente e efetuadas de comum acordo com a Arce.

O início dos serviços contratados será autorizado pelo gestor do contrato a partir da emissão da Ordem de Serviço. A contratada deverá efetivamente dar andamento aos serviços no prazo máximo de 15 (quinze) dias corridos após a emissão da Ordem de Serviços.

4.1 MÓDULO 1 – GESTÃO POR PROCESSOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- a) **Produto 1 – Relatório Diagnóstico da Situação Atual da Agência:** Relatório diagnóstico da situação atual da Agência envolvendo a análise de todas as dimensões contempladas pelo Módulo I, tais como processos organizacionais, tecnologias e recursos existentes, estrutura organizacional, força de trabalho e gerenciamento de pessoas. O produto final deverá ser apresentado pela contratada em reunião.

- b) **Produto 2 – Manual de Processos Organizacionais:** Manual de processos organizacionais envolvendo, entre outros aspectos, o mapeamento dos fluxos, estudo crítico e remodelagem de processos, procedimentos básicos, responsabilidades, pontos críticos de controle, indicadores de desempenho e metodologia de acompanhamento / gerenciamento. A modelagem dos processos organizacionais também deverá contemplar aspectos de boa governança incluindo de controle interno e auditoria, integridade e *compliance* e gerenciamento de riscos. O manual de processos organizacionais deverá ser apresentado pela contratada em reunião. O Manual de Processos Organizacionais também

deverá abranger, quando possível, a análise e recomendações de automação, sistemas informacionais e inovações tecnológicas aplicáveis ao processo ou atividade.

- c) **Produto 3 – Atualização da Estrutura Organizacional:** Estudo com proposta de atualização da estrutura organizacional incluindo o arranjo hierárquico das unidades e divisão do trabalho adotada, observando informalidades, aspectos de governança e adequação aos processos da Agência e suas estratégias organizacionais. A atualização da estrutura organizacional deverá ser apresentada pela contratada em reunião.
- d) **Produto 4 – Planejamento e Modelagem da Força de Trabalho:** Estudo para atualização e alinhamento dos recursos humanos aos processos e às estratégias organizacionais, incluindo proposta de dimensionamento da força de trabalho com avaliação de seu quadro funcional atual e sua evolução; revisão do perfil de competências essenciais e identificação de lacunas existentes e estrutura de cargos e carreiras. O produto deverá ser apresentado pela contratada em reunião.
- e) **Produto 4.1 – Mapeamento de Competências Gerais, Gerenciais e Setoriais:** Estudo analítico para identificação das competências necessárias à Arce, bem como levantamento das lacunas destas entre as competências disponíveis e existentes. O mapeamento das competências do quadro de pessoas da Arce também deverá ser conduzido com vistas ao desenvolvimento profissional dos servidores e a adequada vinculação às políticas/práticas de avaliação e remuneração por desempenho. O produto deverá ser apresentado pela contratada em reunião.
- f) **Produto 5 – Proposta Modelo de Gestão de Pessoas:** Estudo com propostas básicas para o modelo de gestão de pessoas da Arce com políticas, ferramentas e instrumentos visando o desenvolvimento de competências e a otimização do desempenho, incorporando melhores práticas de gestão de pessoas. O produto deverá ser apresentado pela contratada em reunião.
- g) **Produto 5.1 – Modelo de Gestão do Desempenho:** Revisão e atualização do modelo de avaliação de desempenho incorporando melhorias ao modelo existente, além de instrumental e técnicas mais

atuais. O produto final deverá ser apresentado pela contratada em reunião, podendo ser precedido de outras intervenções e discussões pela contratada, conforme sua metodologia

- h) **Produto 6 – Treinamento e Capacitação:** Construção de um programa de capacitações de médio prazo para novas competências e realização de ações de capacitação *in company* imediatas voltadas para o desenvolvimento de lacunas de competências identificadas, inclusive gestão, liderança e conhecimentos específicos para a atuação finalística. Espera-se a realização de, pelo menos 01 evento mensal para 50 participantes em cada evento durante o segundo semestre do projeto. Os eventos terão como objetivo o treinamento/capacitação com duração mínima de 24h, sendo 02 eventos abordando lacunas das competências comportamentais; 02 eventos sobre lacunas das competências gerenciais ou gestão; e 01 evento em assunto da área finalística. Este produto poderá sofrer variações dadas as necessidades de treinamento e capacitações ainda a serem levantadas e priorizadas durante a consultoria e em acordo com as priorizações da contratante. As ações deverão ser ministradas por profissionais com qualificação comprovada nas referidas áreas de conhecimento. Os públicos-alvo e as metodologias a serem utilizadas deverão ser definidos na pactuação do plano de trabalho do módulo relacionado. O produto será considerado concluído após a realização do evento e apresentação da fatura pela contratada, sendo agrupados em 03 ciclos de pagamento conforme o plano de trabalho validado entre as partes. Os eventos serão realizados no Auditório da ARCE, climatizado, equipado com sonorização, computador e projetor. As ações de divulgação, organização, inscrições, identificação dos participantes, serviço de bufê nos intervalos, controle de frequência, elaboração, coleta e sistematização de fichas de avaliação do evento, além da emissão de certificados, ficam a cargo da Arce e realizados conforme plano de trabalho negociado com a consultoria, condicionados à disponibilidade orçamentária da Agência para tais despesas. O material a ser impresso e disponibilizado será de responsabilidade da Consultoria.

- i) **Produto 7 – Minutas de Normativos:** Minutas dos instrumentos normativos (leis, decretos, resoluções, etc.) relacionados à cada subproduto, quando aplicável, visando o disciplinamento formal das propostas apresentadas pela contratada.
- j) **Produto 8 – Relatório e Plano de Implementação:** Elaboração do relatório técnico referente ao Módulo I contendo todas as informações de base teórica, metodológica, factual e prazos que subsidiaram os produtos previstos neste Termo de Referência, acompanhado de um plano de implementação dos processos e ferramentas na Arce.

4.2 MÓDULO 2 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO DA ATIVIDADE REGULATÓRIA

- a) **Produto 1 – Elaboração do Plano Estratégico Quinquenal:** Elaboração de documento formal que contemple: i) a compreensão do ambiente institucional, ii) a discussão do propósito da agência, iii) os resultados a que se espera alcançar e os iv) os esforços de implementação das iniciativas estratégicas. A contratada deverá realizar *workshop* (produto 1.1) para a construção do produto final, devendo apresentá-lo acompanhado de um sumário executivo ou peças similares que facilite a sua apresentação e análise por parte dos dirigentes e demais partes interessadas. O documento do Plano Estratégico conterá o Mapa Estratégico ou instrumento similar, e contemplar objetivos da Arce, as medidas associadas, as ações que permitem alcançar esses objetivos e os indicadores que permitem monitorar a consecução dos objetivos, inclusive sob a perspectiva da contribuição de cada setor para o alcance dos objetivos. Nesta etapa também espera-se a realização de reuniões de trabalho da contratada com as equipes setoriais da Arce para a construção do Plano Estratégico, além de reunião, ao final, com a participação de todos os colaboradores da Arce, para divulgação do plano elaborado. Após a realização desta reunião de trabalho, o produto deverá ser entregue impresso e em meio eletrônico para apreciação do gestor do contrato e, após a sua aprovação, será considerado concluído para fins de pagamento.

- b) **Produto 1.1– *Workshop* Plano Estratégico:** Seminário dirigido para discussão do Plano Estratégico Quinquenal, podendo incluir participantes externos interessados na atuação da Arce (Governo, os concessionários, permissionários e usuários dos serviços públicos, entidades representativas, órgãos de controle, etc.). A estimativa é de que o evento tenha duração mínima de 20 horas, podendo a duração ser definida juntamente com a metodologia por ocasião da pactuação do plano de trabalho entre as partes. Estima-se que o público-alvo do *workshop* será de até 150 pessoas, que poderão ser reunidas simultaneamente ou divididos em grupos temáticos, em dias ou turnos diferentes, conforme metodologia a ser proposta pela consultoria. O evento deverá ser realizado por profissionais com qualificação comprovada nas referidas áreas de conhecimento. Para fins de pagamento, o produto será considerado concluído após a realização do evento e apresentação da fatura pela contratada. O *workshop* será realizado no Auditório da ARCE, climatizado, equipado com sonorização, computador e projetor. As ações de divulgação, organização, inscrições, identificação dos participantes, serviço de bufê nos intervalos, controle de frequência, elaboração, coleta e sistematização de fichas de avaliação do evento, além da emissão de certificados, ficam a cargo da Arce e realizados conforme plano de trabalho negociado com a consultoria, condicionados à disponibilidade orçamentária da Agência para tais despesas. O material a ser impresso e disponibilizado será de responsabilidade da Consultoria. O material a ser impresso e disponibilizado será de responsabilidade da Consultoria.
- c) **Produto 2 – Modelo de Gestão da Estratégia:** Elaboração de modelo institucional de gestão da estratégia, o acompanhamento e controle dos resultados, além de práticas que permitam o alcance dos objetivos estratégicos. O produto deverá ser apresentado pela contratada em reunião e entregue impresso e em meio eletrônico para apreciação do gestor do contrato e, após a sua aprovação, será considerado concluído para fins de pagamento. O produto deverá ser apresentado pela contratada em reunião.

- d) **Produto 3 – Revisão da Metodologia de Planejamento Tático Operacional:** Elaboração de proposta de aperfeiçoamento do processo de planejamento tático operacional da Arce, compatibilizando-o com o novo modelo de gestão proposto nesta contratação, especialmente sua adequação com relação à gestão da estratégia e gestão do desempenho. O modelo a ser proposto deverá preservar o caráter participativo e deverá contemplar os procedimentos de acompanhamento e controle. O produto deverá ser apresentado pela contratada em reunião.
- e) **Produto 4 – Agenda Regulatória Quinquenal:** Elaboração de documento formal que, dentre outros aspectos, consolide os Produtos 4.1 e 4.2, acompanhado de um sumário executivo que facilite a sua apresentação e análise por parte dos dirigentes e demais partes interessadas. Como etapa preliminar à construção da Agenda Regulatória, espera-se a realização de estudos para levantamento e análise dos temas estratégicos e prioritários da atividade regulatória em cada setor de atuação da Arce, bem como dos marcos regulatórios existentes e oportunidades de aprimoramento da atuação da Agência. Esta etapa também prevê a realização de audiência pública para aprovação da primeira versão da Agenda Regulatória. Após a realização da audiência pública, o produto deverá ser entregue impresso e em meio eletrônico para apreciação do gestor do contrato e, após a sua aprovação, será considerado concluído para fins de pagamento.
- f) **Produto 4.1– Workshop Agenda Regulatória:** Seminário dirigido para discussão da ferramenta Agenda Regulatória, incluindo participantes externos envolvidos ou interessados com a temática no Estado (Governo, os concessionários, permissionários e usuários dos serviços públicos, entidades representativas; investidores e os órgãos de controle, etc.). A estimativa é de que o evento tenha duração de 16 horas, podendo a duração ser definida juntamente com a metodologia por ocasião da pactuação do plano de trabalho entre as partes. Estima-se que o público-alvo do *workshop* será de até 100 pessoas, que poderão ser reunidas simultaneamente ou divididos em grupos temáticos, em dias ou turnos diferentes, conforme metodologia a ser proposta pela consultoria. O

evento deverá ser realizado por profissionais com qualificação comprovada nas referidas áreas de conhecimento. Para fins de pagamento, o produto será considerado concluído após a realização do evento e apresentação da fatura pela contratada. *Workshop* será realizado no Auditório da ARCE, climatizado, equipado com sonorização, computador e projetor. As ações de divulgação, organização, inscrições, identificação dos participantes, serviço de bufê nos intervalos, controle de frequência, elaboração, coleta e sistematização de fichas de avaliação do evento, além da emissão de certificados, ficam a cargo da Arce e realizados conforme plano de trabalho negociado com a consultoria, condicionados à disponibilidade orçamentária da Agência para tais despesas. O material a ser impresso e disponibilizado será de responsabilidade da Consultoria. O material a ser impresso e disponibilizado será de responsabilidade da Consultoria.

- g) **Produto 4.2 – Metodologia de Acompanhamento e Revisão da Agenda Regulatória:** Metodologia de acompanhamento e revisão da Agenda Regulatória, envolvendo princípios de transparência, participação, previsibilidade e outros princípios de boa governança na atuação regulatória. A metodologia também deverá prever a utilização de mecanismos como audiências e/ou consultas públicas, monitoramento dos compromissos e resultados da agenda regulatória. O produto deverá ser apresentado pela contratada em reunião.
- h) **Produto 5 – Minutas de Normativos:** Minutas dos instrumentos normativos (leis, decretos, resoluções, etc.) relacionados a cada subproduto, quando aplicável, visando o disciplinamento formal das propostas apresentadas pela contratada.
- i) **Produto 6 – Relatório e Plano de Implementação:** Elaboração do relatório técnico referente ao Módulo III contendo todas as informações de base teórica, metodológica, factual e prazos que subsidiaram os produtos previstos neste Termo de Referência, acompanhado de um plano de implementação dos processos e ferramentas na Arce.

4.3 FORMA DE APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS

Os Relatórios/Produtos da Consultoria submetidos à aprovação poderão ser encaminhados por meio digital através da internet, e as versões definitivas aprovadas deverão ser apresentados ao gestor do contrato em 2 (duas) cópias impressas, acompanhadas de cópias digitais compatíveis com aplicativos da suíte MSOffice, LibreOffice ou Adobe Reader. Os relatórios devem ser redigidos em português, atentando para o uso da linguagem culta e para as normas gramaticais vigentes

Tabelas, quadros, gráficos e figuras deverão obedecer às normas de apresentação da ABNT. Eles deverão ser numerados, conter títulos completos e autoexplicativos (sempre fora da figura), bem como a indicação das suas respectivas fontes. Além de constarem do corpo do texto, devem ser enviados separadamente em formato editável em processadores de texto, de planilhas eletrônicas ou de imagens, conforme o caso.

A Consultoria deverá apresentar os produtos em consonância com o cronograma de execução apresentado e obedecendo a todas as disposições do presente Termo de Referência, na sede da ARCE.

Os atrasos ocasionados por motivo de força maior ou caso fortuito, desde que justificados até 2 (dois) dias úteis antes do término do prazo de execução, e aceitos pela Arce, não serão considerados como inadimplemento contratual.

O objeto contratual e os produtos nele previstos poderão ser recebidos provisoriamente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 10 (dez) dias do recebimento da comunicação escrita da contratada, para efeito de posterior verificação da conformidade do objeto contratual com as especificações, devendo ser feito pelo gestor do contrato.

O recebimento definitivo ocorrerá mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais e após verificação da qualidade e da conformidade do objeto contratual, certificando-se de que todas as condições estabelecidas no edital foram atendidas e consequente aceitação das notas fiscais pelo gestor do contrato, devendo haver rejeição no caso de desconformidade.

Registre-se que todos os resultados das atividades, incluindo os direitos autorais, a documentação original, as especificações, arquivos, tabelas, memórias de cálculo, e todas as informações obtidas e os métodos

desenvolvidos no escopo das atividades a serem realizadas de acordo com o contrato serão de propriedade da Arce, podendo a instituição fazer o uso que lhe convier e publicá-los, no todo ou em parte, sem quaisquer obrigações para com a contratada.

5 PRAZO DE EXECUÇÃO

A vigência do contrato será de 12 (doze) meses, contado a partir do recebimento da Ordem de Serviço.

O cronograma abaixo foi estimado para o desenvolvimento das atividades e será ratificado entre as partes e detalhado, conforme descrito na etapa de atividades preparatórias constante no item anterior.

ETAPA PRODUTO	DESCRIÇÃO	MÊS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MÓDULO I	GESTÃO POR PROCESSOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL												
Produto 1	Relatório Diagnóstico da Situação Atual da Agência	■	■										
Produto 2	Manual de Processos Organizacionais		■	■	■	■							
Produto 3	Atualização da Estrutura Organizacional			■	■								
Produto 4	Planejamento e Modelagem da Força de Trabalho				■	■							
Produto 4.1	<i>Mapeamento de Competências Gerais, Gerenciais e Setoriais</i>				■	■							
Produto 5	Proposta Modelo de Gestão de Pessoas			■	■	■	■						
Produto 5.1	<i>Modelo de Gestão do Desempenho</i>						■						
Produto 6	Treinamento e Capacitação							■	■	■	■	■	■
Produto 7	Minutas dos Instrumentos Normativos							■	■				
Produto 8	Relatório e Plano de Implementação							■	■				
MÓDULO II	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO DA ATIVIDADE REGULATÓRIA												
Produto 1	Elaboração do Plano Estratégico Quinquenal								■	■			
Produto 1.1	<i>Workshop Plano Estratégico</i>								■				

Produto 1	Elaboração do Plano Estratégico Quinquenal	6,5%
Produto 1.1	<i>Workshop Plano Estratégico</i>	5%
Produto 2	Modelo de Gestão da Estratégia	3,5%
Produto 3	Revisão da Metodologia de Planejamento Tático Operacional	3%
Produto 4	Agenda Regulatória Quinquenal	3,5%
Produto 4.1	<i>Workshop Agenda Regulatória</i>	3,5%
Produto 4.2	<i>Metodologia de acompanhamento e revisão da Agenda Regulatória;</i>	2%
Produto 5	Minutas dos Instrumentos Normativos	1,5%
Produto 6	Relatório e Plano de Implementação	4%
-	ENCERRAMENTO	6,5%
Produto 1	Relatório Técnico Final do Projeto	6,5%

O faturamento somente ocorrerá após a conclusão de cada evento, mediante aceitação via termo de recebimento definitivo do gestor do contrato. Os pagamentos serão realizados em até 10 (dez) dias corridos, a contar da apresentação da fatura correspondente, devidamente conferida e aceita pelo gestor do contrato.

A nota fiscal/fatura que apresente incorreções será devolvida à contratada para as devidas correções. Nesse caso, o prazo de que trata o subitem anterior começará a fluir a partir da data de apresentação da nota fiscal/fatura corrigida.

É vedada a realização de pagamento antes da execução do objeto ou se o mesmo não estiver de acordo com as condições do Termo de Referência.

7 ESPECIFICAÇÃO DA EQUIPE CHAVE

Para a adequada execução do objeto, é necessário que a contratada aloque uma equipe técnica com experiência na elaboração e implantação de ferramentas de gestão e de gerenciamento de projetos em serviços de consultoria prestados em entidade pública, preferencialmente em agências reguladoras, ou em organização privada dos setores de infraestrutura.

A equipe técnica deverá ser composta por 6 (seis) profissionais, conforme funções e requisitos mínimos especificados a seguir:

a) Coordenador: graduado e pós-graduado nas áreas de gestão, controladoria, economia, engenharia ou áreas afins. Experiência mínima de 15

(quinze) anos em estratégia e gestão organizacional ou reestruturações e reformas governamentais ou estruturação de Parcerias Público-Privadas e/ou Concessões, sendo pelo menos 05 (cinco) anos como líder de projetos ou função similar.

b) Especialista Sênior I: graduado e pós-graduado nas áreas de gestão, controladoria, economia, engenharia ou áreas afins, e experiência mínima de 10 (dez) anos em estruturação de Parcerias Público-Privadas e/ou Concessões.

c) Especialista Sênior II: graduado e pós-graduado nas áreas de gestão, controladoria, economia, engenharia ou áreas afins, e experiência mínima de 10 (dez) anos em estratégia e gestão organizacional ou reestruturações e reformas governamentais.

d) Especialista I: graduado em gestão, controladoria, economia, engenharia ou áreas afins, com experiência mínima de 5 (cinco) anos em estruturação de Parcerias Público-Privadas e/ou Concessões.

e) Especialista II: graduado em gestão, controladoria, economia, engenharia ou áreas afins, com experiência mínima de 5 (cinco) anos em estratégia e gestão organizacional ou reestruturações e reformas governamentais.

f) Especialista Jurídico: bacharel em Direito, inscrito regularmente na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), com no mínimo 10 (dez) anos de experiência profissional na área de Direito Administrativo, Constitucional, Regulatório e Econômico, cumulativamente.

Para os profissionais listados nos itens a, b e c (coordenador e especialistas seniores) se faz necessária, também, experiência mínima de 5 anos no gerenciamento de equipes, com atividades e habilidades relacionadas ao controle de produtividade, desempenho e engajamento.

8 INSUMOS DISPONÍVEIS

A Arce disponibilizará à empresa contratada os seguintes itens:

- a) Acesso a dados, documentos e normas relevantes para o projeto;
- b) Acesso à rede de dados com internet;
- c) Sala de apoio para a equipe técnica e de apoio;

d) Material para suporte às atividades, tais as reuniões (projektor tipo data show, tela de projeção, flip chart e pincéis atômicos).

e) Auditório com capacidade para 160 pessoas, tela de projeção e sistema de som.

As ações de divulgação, organização, inscrições, identificação dos participantes, serviço de bufê nos intervalos, controle de frequência, elaboração, coleta e sistematização de fichas de avaliação do evento, além da emissão de certificados, ficam a cargo da Arce e realizados conforme plano de trabalho negociado com a consultoria, condicionados à disponibilidade orçamentária da Agência para tais despesas. O material a ser impresso e disponibilizado será de responsabilidade da Consultoria.

9 GESTÃO DA CONSULTORIA

A ARCE deverá designar uma equipe para acompanhar a execução dos serviços e facilitar o acesso dos consultores às instituições e as informações necessárias sendo um deles, obrigatoriamente o gestor do contrato.

Caberá à equipe apropriada:

a) Acompanhamento documental;

b) Verificação da observância do objeto e das especificações exigidas no Termo de Referência;

c) observar o fluxo dos pagamentos;

c) Verificação da qualidade dos trabalhos apresentados e

e) Sustar qualquer trabalho que esteja sendo executado em desacordo com o especificado, sempre que essa medida se tornar necessária, bem como adotar as providências cabíveis.

Uma vez recebidos, os produtos serão submetidos à análise da equipe técnica de gestão do contrato da contratante para aprovação, que deverá emitir Parecer de Análise em até 10 (dez) dias úteis. Os produtos devolvidos com críticas deverão ser revisados e submetidos pela contratada no prazo máximo de 05 (cinco) dias úteis.

Fortaleza, ____ de _____ de _____.

Hélio Winston Leitão
Presidente do Conselho Diretor