



**Prefeitura Municipal do Salvador**

**Controladoria Geral do Município**

**Casa Civil**

**Acordo de Empréstimo IBDR 8818 BR**

## **TERMO DE REFERÊNCIA**

**SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA PARA  
REALIZAÇÃO DE DIAGNÓSTICO DA SISTEMÁTICA DE  
CONTROLE INTRENO DESENVOLVIDA PELA CGM E PROPOR  
MODELO DE GESTÃO DE RISCO A SER IMPLEMENTADO.**

**SALVADOR - BA**

**BRASIL**

**2019**



## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.</b>	<b>OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>ANTECEDENTES E CONTEXTO .....</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>ESCOPO DO TRABALHO E ATIVIDADES PREVISTAS.....</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS E PRODUTOS ESPERADOS.....</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>PROPRIEDADE, FORMA E APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS .....</b>	<b>9</b>
<b>6.</b>	<b>LOCAL E PRAZO PARA A EXECUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>7.</b>	<b>REQUISITOS / ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS DA EMPRESA DE CONSULTORIA.....</b>	<b>10</b>
<b>8.</b>	<b>CRITÉRIOS PARA JULGAMENTO DAS PROPOSTAS.....</b>	<b>11</b>
<b>9.</b>	<b>FORMA DE SELEÇÃO EMPRESA DE CONSULTORIA .....</b>	<b>14</b>
<b>10.</b>	<b>INSUMOS DISPONÍVEIS .....</b>	<b>15</b>
<b>11.</b>	<b>EXECUÇÃO E FISCALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS .....</b>	<b>15</b>



## **1. OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO**

### **1.1. Objetivo Geral**

Contratar pessoa jurídica especializada na prestação de serviços de consultoria para realização de diagnóstico, proposição e implementação de modelo de Gestão de Riscos para a Controladoria Geral do Município (CGM).

### **1.2. Objetivos Específicos**

Contratar pessoa jurídica especializada em consultoria para:

- a) realizar mapeamento e diagnóstico dos riscos relacionados à sistemática de controle interno desenvolvida pela CGM;
- b) propor modelo e política de Gestão de Riscos a serem implementados no âmbito da CGM, consideradas as atividades de controle desenvolvidas por este órgão, incluindo medidas para tratamento dos riscos;
- c) auxiliar na promoção da cultura de riscos no órgão, inclusive capacitando os servidores;
- d) apoiar e monitorar a implementação do modelo Gestão de Riscos aprovado;

## **2. ANTECEDENTES E CONTEXTO**

A Controladoria Geral do Município, órgão central do Sistema de Controle Interno do Município do Salvador, tem como missão coordenar medidas que tem por finalidade:

- a) avaliar o cumprimento dos planos e programas do governo;
- b) comprovar a legalidade e avaliar os resultados da gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos e entidades do município, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
- c) exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres do Município;
- d) apoiar o controle externo



no exercício da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial. Além disso, compete à CGM, conforme previsto em seu regimento interno (aprovado pelo Decreto Municipal nº 27.733/2016), desenvolver atividades correicionais, bem como ações voltadas à garantia da transparência sobre o uso dos recursos municipais.

Com a preocupação de garantir a infraestrutura e condições necessárias ao fiel e adequado cumprimento da missão institucional da CGM, bem como consolidar sua representatividade e ampliar a efetividade das ações de controle interno que desenvolve, a Administração, em alinhamento com proposta do Banco Mundial, aprovou o plano de fortalecimento da CGM destinado a, entre outras medidas, adequar a Controladoria aos padrões internacionais de Auditoria Interna para o setor público, adotando as melhores práticas, políticas e metodologias do setor.

Entre as medidas de fortalecimento previstas, encontram-se as ações voltadas à implementação de técnicas e metodologias de gerenciamento de riscos no âmbito da CGM.

A gestão adequada dos riscos permite que a instituição identifique, gere e responda apropriadamente ao risco de acordo com seus objetivos, a fim de conduzir a tomada de decisões estratégicas à melhora do desempenho do órgão e à agregação de valor ao Município.

A implementação do gerenciamento eficaz dos riscos, aliada a um conjunto de ações a serem executadas, permitirá a evolução da Controladoria Geral do Município do Salvador aos níveis superiores do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), desenvolvido para o setor público pelo Instituto de Auditores Internos (*The Institute of Internal Auditors – IIA*), possibilitando o alcance das demandas por governança e das expectativas profissionais.



### **3. ESCOPO DO TRABALHO E ATIVIDADES PREVISTAS**

#### **3.1. Mapeamento e diagnóstico dos Riscos:**

O mapeamento dos riscos deve abranger a identificação, a avaliação e a mensuração dos riscos na entidade. Junto a cada unidade, deve ser feita a apreciação do grau de impacto do risco sobre os objetivos institucionais da CGM, e da probabilidade de ocorrência deste risco, relacionando causas principais e fatores de risco, e observando a dependência com outros eventos de risco e seus efeitos em áreas de atuação não diretamente envolvidas no evento em avaliação. A técnica de abordagem das áreas de negócio pode utilizar entrevistas, questionários ou workshops, dentre outras que julgar necessárias.

A avaliação de riscos deve ser feita por meio de análises quantitativas ou qualitativas devendo abranger tanto os controles internos do órgão quanto o planejamento e a execução de suas atividades-fim.

A mensuração dos riscos deverá ser realizada por meio de indicadores que sinalizem níveis críticos de probabilidade de ocorrência do risco, o respectivo impacto e processos de monitoramento dos controles. Também devem ser apurados e mensurados os limites de tolerância para cada risco, consideradas as premissas e critérios para determinação do apetite ao risco da Controladoria Geral do Município do Salvador.

Uma vez identificados, avaliados e mensurados os riscos, deve ser apresentado um diagnóstico de toda estrutura e processos da CGM, abrangendo de forma detalhada, não somente os elementos internos, mas aqueles relacionados à sua atividade-fim.

#### **3.2. Proposta de Modelo a ser implementado:**

Propor o modelo de Gestão de Riscos a ser conduzido na Controladoria Geral do Município de Salvador com base nas versões mais atuais do COSO ERM 2017 e na ISO



31000:2018, observando ainda o que for mais adequado ao Modelo IA-CM (Modelo de Capacidade de Auditoria Interna).

O modelo formulado deve relacionar a Gestão de Riscos com as atividades institucionais do órgão, atribuindo responsabilidades e garantindo valor estratégico a esta Gestão pela antecipação e capacidade de reação a eventos de risco significativos, devendo abranger tanto os controles internos do órgão quanto o planejamento e execução de suas atividades-fim e incluir, obrigatoriamente: a) Plano de Tratamento e Monitoramento dos Riscos (contendo Dicionário de Riscos, Relatório de Indicadores de Risco comparados à Tolerância ao Risco, Portfólio de Apetite ao Risco vinculado à estratégia de negócio); b) Plano de comunicação e disseminação da cultura de risco; c) Política de gestão de riscos; d) Manual de gestão de riscos.

O plano de tratamento e monitoramento deverá considerar as informações obtidas dos gestores, bem como as medidas adotadas ou previstas para mitigação dos riscos inerentes, documentando e associando controles de redução na forma de planos de ação ou regulação.

Devem ser considerados os efeitos das medidas sobre a avaliação dos riscos (impacto x probabilidade) e sobre o dimensionamento da relação custo-benefício da resposta ao risco.

Devem ser atribuídos valores de efetividade aos controles de redução, como ponto de partida para o processo de monitoramento.

O Plano de Comunicação deverá determinar a forma, o conteúdo e a periodicidade da divulgação dos resultados do processo para todas as partes interessadas na CGM e deverá ser validado pelos coordenadores da Controladoria.



### 3.3. Promoção da Cultura e Capacitação:

Permeando todo o período de prestação dos serviços, a CONTRATADA deve promover a divulgação da Gestão de Riscos a ser implantada na CGM. Esta divulgação deve enfatizar a formação de uma cultura de riscos, informando a relevância do seu gerenciamento para a estratégia, a transparência quanto ao apetite e tolerância a riscos da instituição e as responsabilidades dos diferentes componentes do processo de Gestão de Riscos.

Durante a prestação de serviços, devem ser eleitos marcos significativos da divulgação da implantação do processo, tal como o início dos trabalhos e as mudanças de fases, indicando os papéis assumidos pelas partes interessadas na evolução do processo.

A Capacitação deve ser realizada para formação de cultura de riscos e definição de responsabilidades e acompanhamento das medidas de redução.

A capacitação terá como propósito a formação para a cultura de riscos, a apresentação da Política e do Modelo de Gestão de Riscos a serem implementados, a definição de responsabilidades, acompanhamento das medidas de redução e tratamento dos riscos.

### 3.4. Apoio e Monitoramento da implementação:

O monitoramento dos riscos, os controles de redução e a verificação periódica do alinhamento entre as estratégias institucionais e os riscos relevantes devem ter sua agenda criada pela CONTRATADA, a qual submeterá à equipe da CGM para aprovação antes de ser implementada com base em um calendário anual do processo de Gestão de riscos.

Apoiar a implementação do modelo proposto, apontando, ao final, os ajustes necessários, por meio do relatório executivo final que deverá descrever detalhadamente o processo de implementação incluindo suas falhas, correções e/ou adaptações a realidade da CGM.



#### 4. RESULTADOS E PRODUTOS ESPERADOS

Os produtos e resultados esperados da consultoria deverão ser apresentados em um plano de trabalho e relatórios, disponibilizados em meio físico e digital. O contrato será remunerado por preço global e seus pagamentos atrelados a entrega e validação dos produtos, a seguir:

**Quadro 01 – Produtos Esperados, prazo de execução e pagamentos.**

Item	Produto	Prazo	Percentual de Pagamento
01	Plano de Trabalho, com a metodologia e cronograma.	15 dias	05%
02	Relatório de mapeamento e diagnóstico dos riscos e deficiências, com análises e conclusões.	45 dias	20%
03	Modelo de gestão de riscos, incluindo: a) plano de tratamento e monitoramento dos riscos, etapas e detalhamento de implementação, indicadores, dicionário de riscos e portfólio de apetite ao risco; b) plano de comunicação e disseminação da cultura de risco; c) política de gestão de riscos; d) manual de gestão de riscos.	45 dias	30%
04	Capacitação de 50 (cinquenta) servidores da CGM para formação da cultura de riscos, definição de responsabilidades e medidas de redução.	30 dias	15%
05	Relatório Executivo Final, com análise da implementação do plano e indicação dos ajustes necessários.	30 dias	30%

##### 4.1. Plano de Trabalho:

O plano de trabalho deverá apresentar o detalhamento dos passos que serão executados pela consultoria, apresentando sua forma de trabalho, metodologia, cronograma de testes, entrevistas, workshops, apresentação de produtos, capacitação e demais atividades que demandem a participação do corpo da CGM.



#### 4.2. Relatório de mapeamento e diagnóstico dos riscos e deficiências, com análises e conclusões:

O relatório deverá apresentar o diagnóstico completo dos riscos identificados e mapeados, mensurando-os e apresentando análises e conclusões, conforme descrito no item 3.1 - Mapeamento e diagnóstico dos Riscos. O objetivo do relatório é apresentar a situação atual de riscos da CGM, oportunizando comparação após implementação do modelo a ser proposto.

#### 4.3. Proposta de modelo de gestão de riscos:

O modelo de gestão de riscos deverá observar o descrito no item 3.2 – Proposta de modelo a ser implementado, e incluir:

- Plano de tratamento e monitoramento dos riscos, contendo:
  - Etapas e detalhamento de implementação;
  - Indicadores;
  - Dicionário de riscos;
  - Portfólio de apetite ao risco;
- Plano de comunicação e disseminação da cultura de risco;
- Política de gestão de riscos;
- Manual de gestão de riscos.

O modelo objetiva orientar as ações da CGM na direção da correta implementação da gestão baseada nos riscos internamente, no seu planejamento de auditoria e na sua replicação às demais secretarias do município.

#### 4.4. Capacitação:

A capacitação respeitará o previsto no item 3.3 e deverá possuir carga horária mínima de 20 horas/aula, e deverá ser realizada para um total de 50 (cinquenta) servidores,



distribuídos preferencialmente em 02 turmas presenciais, em local a ser disponibilizado pela CGM.

Todo o material necessário a realização do treinamento deverá ser fornecida pela consultoria, inclusive o material didático impresso, se este for o caso.

#### 4.5. Relatório Executivo Final:

Relatório descrevendo detalhadamente as atividades realizadas, ações implementadas e a análise do acompanhamento da implementação, identificando deficiências remanescentes e apontando sugestões de melhoria e ajustes necessários, de acordo com o item 3.4 - Apoio e Monitoramento da implementação.

### **5. PROPRIEDADE, FORMA E APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS**

Os direitos patrimoniais de todos os produtos resultantes da contratação pertencerão exclusivamente à Controladoria Geral do Município do Salvador. As publicações e qualquer outro meio de divulgação de trabalho originados deste trabalho deverão contar com a anuência e participação da CGM, além de citar, obrigatoriamente, o apoio das entidades/órgãos financiadores.

A instituição contratada não possui autorização para utilizar ou repassar, em parte ou integralmente, a nenhuma outra instituição os produtos oriundos da presente contratação.

A instituição contratada se investe da responsabilidade exclusiva por qualquer dano ou prejuízo causado ao Município ou a terceiros pela execução dos serviços e pela inobservância e/ou desobediência às recomendações da boa técnica.

Os produtos, nos prazos previstos para entrega, devem ser apresentados aos gestores responsáveis da CGM, em 2 (duas) vias físicas e em meio digital. Caso seja necessária alguma correção ou ajuste, o produto deverá ser reapresentado num prazo de 15 dias a



contar da apresentação, sem ônus adicionais para Administração. Após a aprovação e atesto de cada produto previsto neste termo, 1 (uma) cópia do material deverá ser disponibilizada formalmente ao Banco Mundial, por meio da Gerência do Projeto.

## **6. LOCAL E PRAZO PARA A EXECUÇÃO**

O serviço deverá ser prestado na sede da Controladoria Geral do Município. O prazo total para a prestação do serviço será de 180 dias, devendo ser respeitados os prazos descritos no Quadro 01, Item 4.

## **7. REQUISITOS / ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS DA EMPRESA DE CONSULTORIA**

A empresa deverá ter reconhecimento de mercado, com expertise em conceitos, técnicas e melhores práticas em Gestão de Riscos aplicáveis ao setor público, especificamente aquelas amparadas em normas regulamentadoras do COSO ERM 2017 – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada e ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos.

### **7.1. Qualificação da Instituição Proponente:**

As propostas deverão ser apresentadas por consultorias, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, nacionais ou multinacionais, que possuam em seus quadros consultores habilitados para o desenvolvimento dos trabalhos em gestão de riscos descritos no item 3.

A consultoria deve ter experiência no desenvolvimento de trabalhos em:

- COSO ERM 2017 – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada;
- ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos;
- Aplicação da Gestão de Riscos em organismos públicos.



## 7.2. Qualificação da Equipe Chave e Equipe de Apoio:

A contratada deverá preencher os requisitos mínimos assinalados abaixo com relação a sua qualificação técnica.

O corpo técnico destinado aos trabalhos de consultoria, formado por no mínimo 2 (dois) e no máximo 4 (quatro) profissionais na equipe chave, deverá comprovar como requisitos mínimos as seguintes qualificações:

### 7.2.1. Equipe Chave:

- Coordenador geral, com formação de nível superior (administração, contabilidade, engenharia, economia, direito ou tecnologia da informação), certificação ISO 31000 e experiência comprovada (experiência profissional e realização de cursos) de, ao menos 5 anos, em COSO;
- Líder de Campo (Consultor Sênior), com formação de nível superior (administração, contabilidade, engenharia, economia, direito ou tecnologia da informação) e experiência comprovada (experiência profissional e realização de cursos) de, ao menos 2 anos, em COSO e ISO 31000;
- Consultor Pleno, com formação de nível superior e experiência comprovada em trabalhos de gestão de risco.

Deverão ser apresentados os currículos de todos os membros da equipe técnica responsável pela execução do projeto.

## 8. CRITÉRIOS PARA JULGAMENTO DAS PROPOSTAS

Será estabelecido um comitê julgador para verificar a elegibilidade dos proponentes e avaliar as propostas. O comitê julgador será formado por profissionais designados pela CGM em conjunto com a Casa Civil do Município do Salvador.



Os critérios para julgamento e classificação das propostas quanto ao mérito são os seguintes:

**Quadro 02 – Critérios de Avaliação**

Critério	Peso	Nota	Pontuação ponderada		
			Mínima	Máxima	Mínima pelo Conjunto dos Critérios (A, B, C, D e E)
A. Aderência da proposta ao tema e aos objetivos do TdR	4	0 a 5	8	20	60
B. Experiência da empresa na aplicação da gestão de riscos	4	0 a 5	8	20	
C. Experiência do coordenador, qualidade e adequação da equipe técnica	5	0 a 5	10	25	
D. Metodologia e mecanismos de integração de conhecimento e de pessoal	3	0 a 5	6	15	
E. Resultados esperados e potencial de aplicabilidade na implementação do Projeto	4	0 a 5	8	20	

- Para estipulação das notas, poderão ser utilizadas até duas casas decimais.
- A pontuação final de cada projeto será aferida pela somatória da pontuação atribuída cada item.
- Em caso de empate, será utilizado como critério de desempate a maior pontuação obtida pela proposta no somatório dos itens A, B e C.



- Para avaliação dos critérios A, D e E serão levados em consideração os objetivos e requisitos previstos neste TdR, especialmente nos tópicos **3 - ESCOPO DO TRABALHO E ATIVIDADES PREVISTAS** e **4 - RESULTADOS E PRODUTOS ESPERADOS**, observadas as melhores práticas de gestão de risco aplicadas à gestão pública.
- Para avaliação do critério indicado no item **B (Experiência da empresa na aplicação da gestão de riscos ao setor público)**, serão considerados os seguintes parâmetros:

**Quadro 04 – Experiência da Empresa**

Documento	Pontuação Unitária	Pontuação Máxima
Atestado de execução de consultoria em gestão de riscos realizados para o setor público	0,4 por atestado	2
Atestado de execução de consultoria em gestão de riscos realizados para outros setores	0,3 por atestado	1,5
Tempo de experiência atuando com consultoria de gestão de riscos no Brasil	0,15 por ano	1,5

- Para avaliação do critério indicado no item **C (Experiência do coordenador, qualidade e adequação da equipe técnica)**, serão considerados os seguintes parâmetros:

**Quadro 04 – Experiência e Qualificação da Equipe Chave**

Documento	Pontuação Unitária	Pontuação Máxima
Diplomas em cursos de pós-graduação, especialização ou mestrado, nas áreas de administração, contabilidade, engenharia, economia, direito ou tecnologia da informação.	0,5 por certificado / membros da equipe chave	1,5
Cursos e capacitações em gestão de riscos (COSO ERM / ISO 31000/ IA-CM)	0,5 por certificado de participação / membros da corpo técnico	2
Tempo de experiência atuando com consultoria de gestão de riscos	0,3 por ano / membros da corpo técnico	1,5



## 9. FORMA DE SELEÇÃO EMPRESA DE CONSULTORIA

Os procedimentos da licitação serão regidos pelo Regulamento de Aquisições para Mutuários de Operações de Financiamento de Projetos de Investimento do Banco Mundial.

O método de seleção a ser utilizado será a Seleção Menor Custo - SMC. A seleção deverá se basear na qualidade da proposta e custo dos serviços, observando-se os parâmetros previstos no **Quadro 02 – Critérios de Avaliação deste TdR**.

A comprovação da qualificação técnica e experiência do proponente deverá ser por meio de declaração fornecida pela proponente com a titulação do corpo técnico e declaração da instituição onde foram prestados os respectivos serviços, com detalhamento claro de sua natureza.

A experiência e qualificação da **Equipe Chave** serão comprovadas por diplomas, certificados, atestados e declarações emitidas por pessoa jurídica de direito público e privado.

Serão desclassificadas as propostas que não atendam aos objetivos, escopo ou atividades previstos neste Termo de Referência (TdR) ou que não alcancem as pontuações mínimas estabelecidas no Quadro 02 – Critérios de Avaliação.

Caso a proponente não forneça a documentação comprobatória da qualificação técnica informada, esta será rejeitada.

Poderão ser solicitados das empresas esclarecimentos, informações e dados adicionais necessários ao julgamento das propostas. As respostas, que não poderão implicar em modificações das condições originalmente propostas, deverão ser prestadas sempre por escrito, no prazo estabelecido pela comissão de seleção, sob pena de desclassificação.



## **10. INSUMOS DISPONÍVEIS**

Serão fornecidos todos documentos e informações necessários a execução dos serviços, bem como disponibilizados os servidores para a realização de entrevistas e workshops, mediante agendamento e convocação prévios.

Toda documentação original deverá ser requisitada formalmente e examinada dentro das dependências da Controladoria Geral do Município.

A contratada, por seus dirigentes, prepostos ou empregados, comprometer-se-á, mesmo após o término do presente contrato, a manter completa confidencialidade e sigilo sobre quaisquer dados ou informações obtidas em razão do contrato, reconhecendo que não poderão ser divulgados ou fornecidos a terceiros, salvo com expressa autorização, por escrito, da Contratante.

Toda produção realizada para o presente serviço não poderá ser vinculada a outros serviços sem a expressa autorização da Contratante.

## **11. EXECUÇÃO E FISCALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS**

O contrato terá como Gestores os Coordenadores de Auditoria, de Controle e Informação e de Transparência e Controle Social, os quais deverão validar as entregas dos produtos e/ou atividades, por meio de reuniões quinzenais com a equipe executora do serviço, quando será informado o andamento dos serviços, bem como suas eventuais necessidades.

A comissão de acompanhamento e fiscalização, formada pelos fiscais do contrato, nomeados em ato próprio e publicado no Diário Oficial do Município de Salvador, será responsável pelo acompanhamento dos serviços e pelo recebimento e aprovação dos produtos.

O grupo executivo responsável pelo acompanhamento dos serviços será coordenado pela Controladora Geral do Município de Salvador.



O contratado deverá manter confidencialidade na utilização e na divulgação das informações a que tenha acesso.

Eventuais pedidos de informações/esclarecimentos deverão ser encaminhados no endereço eletrônico disponibilizado no Aviso de Manifestação de Interesse em até 10 (dez) dias úteis antes do prazo final para entrega das propostas. As respostas serão enviadas às empresas até 05 (cinco) dias úteis antes do prazo final de entrega das propostas.