



ANEXO I TERMO DE REFERÊNCIA

1 – OBJETO

1.1 – Contratação da prestação de serviços de consultoria para implantação de um sistema de gestão estratégica pautado em metas de desempenho e resultados.

2 – DETALHAMENTO DO OBJETO

2.1 – O objeto da presente contratação é a implantação de um sistema de gestão estratégica pautado em metas de desempenho e resultados, garantindo a sustentabilidade da BHTRANS e possibilitando o monitoramento sistemático dos processos críticos para a gestão da mobilidade em Belo Horizonte.

2.2 – O foco de atuação integrante do objeto da presente contratação é a Gestão Estratégica.

2.3 – Toda a proposição deverá levar em consideração os principais sistemas informatizados (softwares) disponíveis no mercado para a implementação da Gestão Estratégica na BHTRANS, utilizando termos técnicos e metodologias comuns ao mercado e permitindo que as proposições sejam passíveis de implementação em sistemas estruturados disponíveis.

2.4 – Etapa 1 – Planejamento das Atividades

2.4.1 – Proposta de agenda: deverá ser elaborada uma proposta de agenda detalhada de referência, incluindo cronograma detalhado de execução das atividades e calendário dos eventos e reuniões. Para tal, deverão ser utilizados os métodos e ferramentas usuais de planejamento de projetos, tais como diagramas de atividades, cronogramas, *checklists* e outros que a contratada julgar conveniente.

2.4.2 – Reunião para início dos trabalhos: deverá ser realizada reunião para início dos trabalhos com a equipe da BHTRANS responsável pelo projeto para apresentação do escopo e da metodologia de desenvolvimento das atividades, bem como para alinhar expectativas em relação aos produtos previstos e às responsabilidades de cada parte.

2.4.3 – Agenda das ações críticas imediatas: para o início dos trabalhos e cumprimento dos prazos preestabelecidos, deverão ser definidas as ações críticas imediatas.

2.4.4 – Produtos da Etapa 1 – Planejamento das Atividades:

- a) Agenda proposta (incluindo cronograma de execução das atividades);
- b) Equipe nivelada e integrada, por meio de reunião de início dos trabalhos;
- c) Agenda de ações críticas definida.

2.5 – Etapa 2 – Diagnóstico da Situação Atual

2.5.1 – Seleção e análise de documentos e informações existentes que sejam consideradas relevantes para o desenvolvimento dos trabalhos, incluindo planejamento estratégico, indicadores utilizados, plano de mobilidade urbana, parque tecnológico, bancos de dados e processos existentes.

2.5.2 – Entrevistas com gestores da BHTRANS para levantamento de expectativas, sugestões e propostas relacionadas com o projeto. Os entrevistados deverão ser estimulados a realizarem uma análise crítica da situação atual de suas áreas bem como sobre o estado desejado futuro com relação à Gestão Estratégica da BHTRANS. As percepções e expectativas dos entrevistados serão obtidas mediante entrevistas presenciais individuais, apoiadas em roteiros estruturados que orientarão a realização das mesmas. Para obter o melhor resultado possível, será oferecido previamente aos entrevistados um roteiro geral das questões que serão abordadas durante as entrevistas. As opiniões e percepções colhidas nas entrevistas serão classificadas e consolidadas por assunto, identificando-se as principais convergências e divergências de opinião.





2.5.3 – **Produtos da Etapa 2 – Diagnóstico da Situação Atual:**

- a) Percepção mapeada, por meio de realização de, no mínimo, 15 (quinze) entrevistas com gestores da BHTRANS;
- b) Relatório sobre diagnóstico da situação atual elaborado, incluindo a análise dos documentos e informações levantados e a síntese da consolidação e destaques das entrevistas.

2.6 – **Etapa 3 – Análise do Plano Estratégico BHTRANS 2020 e Definição dos Indicadores**

2.6.1 – Avaliação dos objetivos estratégicos atuais e suas respectivas estratégias de atuação, listados abaixo, frente aos resultados das entrevistas e do diagnóstico realizados na Etapa 2. Os objetivos estratégicos e estratégias de atuação deverão ser complementados, se necessário.

2.6.1.1 – Realização de workshop com gestores da BHTRANS para análise e complementação dos objetivos estratégicos e suas estratégias de atuação.

- a) **Objetivo Estratégico 1** (Finalístico): Tornar o transporte coletivo mais atrativo frente ao transporte individual.

a.1) Estratégias de atuação:

- I. Implantar rede estruturante do transporte coletivo, integrando sistemas de alta e média capacidade;
- II. Ampliar as intervenções de prioridades ao transporte coletivo no sistema viário;
- III. Modernizar os sistemas de informação sobre o transporte coletivo;
- IV. Ampliar a integração física, operacional e tarifária do transporte coletivo em Belo Horizonte e na RMBH;
- V. Diversificar os modos de transporte coletivo;
- VI. Desestimular, onde necessário, o uso do automóvel de modo articulado à melhoria do transporte coletivo;
- VII. Promover uma mudança de percepção da sociedade quanto aos usos do transporte individual e coletivo.

- b) **Objetivo Estratégico 2** (Finalístico): Promover um salto de qualidade dos serviços, equipamentos e instalações relacionados à mobilidade.

b.1) Estratégias de atuação:

- I. Fomentar a implantação de sistemas de gestão da qualidade e a certificação dos prestadores de serviços de mobilidade;
- II. Tornar eficaz a fiscalização dos serviços de transporte por meio da inovação nos métodos e processos;
- III. Monitorar sistematicamente o grau de satisfação da população em relação aos serviços de transporte e trânsito;
- IV. Disseminar informações sobre o sistema de mobilidade e sua operação, propiciando a escolha otimizada dos meios de deslocamento;
- V. Modernizar equipamentos e instalações do transporte coletivo.

- c) **Objetivo Estratégico 3** (Finalístico): Promover a segurança no trânsito para melhoria da saúde e garantia da vida.

c.1) Estratégias de atuação:



- I. Reestruturar a fiscalização para enfatizar a segurança, a orientação aos usuários e a operação do trânsito;
 - II. Assegurar espaços adequados e direitos preferenciais aos pedestres nas intervenções no sistema de mobilidade;
 - III. Promover a modernização tecnológica dos equipamentos de monitoramento e controle do tráfego e de orientação aos usuários;
 - IV. Desenvolver projetos de educação para o trânsito, com foco em pedestres, motociclistas e jovens condutores;
 - V. Priorizar iniciativas, projetos e investimentos que potencializem a segurança no trânsito.
- d) **Objetivo Estratégico 4** (Finalístico): Assegurar que as intervenções no sistema de mobilidade urbana contribuam para a melhoria da qualidade ambiental e estímulo aos modos não-motorizados.

d.1) Estratégias de atuação:

- I. Monitorar a evolução tecnológica dos meios de transporte e induzir a adoção de tecnologias limpas ou menos poluentes pelos prestadores de serviços de transporte público;
 - II. Atuar em rede com órgãos reguladores e gestores do meio ambiente para reduzir as emissões veiculares e a poluição sonora e visual;
 - III. Garantir valorização do espaço urbano nas intervenções de mobilidade atuando em parceria com os demais órgãos da administração pública;
 - IV. Estimular o uso de transportes não-motorizados, por meio do gerenciamento da demanda, da integração aos demais modos e da melhoria da oferta de infraestrutura e equipamentos.
- e) **Objetivo Estratégico 5** (Finalístico): Tornar a mobilidade urbana um fator positivo para o ambiente de negócios da cidade.

e.1) Estratégias de atuação:

- I. Regular os serviços de mobilidade no sentido de torná-los economicamente viáveis e de garantir a qualidade para os usuários e a modicidade das tarifas;
 - II. Adequar o planejamento, ordenamento e operação da logística urbana, atuando em cooperação com entidades públicas e privadas e em consonância com as políticas de uso e ocupação do solo, desenvolvimento econômico e gestão da mobilidade;
 - III. Aprimorar os métodos e processos de licenciamento de empreendimentos geradores de tráfego.
- f) **Objetivo Estratégico 6** (Finalístico): Tornar a mobilidade urbana um fator de inclusão social.

f.1) Estratégias de atuação:

- I. Promover política tarifária do transporte coletivo com vistas a proporcionar maior inclusão social;
 - II. Adequar a infraestrutura e a frota em conformidade aos requisitos de acessibilidade universal;
 - III. Garantir a cobertura espacial e temporal para atendimento aos usuários de transporte público.
- g) **Objetivo Estratégico 7** (De gestão): Adotar padrões de excelência de governança corporativa.

g.1) Estratégias de atuação:

- I. Assegurar o alinhamento da empresa em relação às orientações estratégicas e políticas da gestão municipal;





- II. Aumentar a transparência e a comunicação com parceiros estratégicos e partes interessadas para a melhoria da qualidade das decisões da empresa;
- III. Adotar política de prestação de contas dos negócios da empresa e de suas ações de responsabilidade socioambiental;
- IV. Consolidar processos de participação da sociedade na formulação e avaliação dos projetos e serviços de mobilidade.

h) **Objetivo Estratégico 8** (De gestão): Construir uma imagem positiva perante a sociedade.

h.1) Estratégias de atuação:

- I. Realizar ações de comunicação e marketing que deem visibilidade aos resultados alcançados pela empresa, associados a agendas positivas;
- II. Responder aos usuários do sistema de mobilidade de forma ágil, clara e objetiva;
- III. Orientar a postura dos agentes de trânsito visando construir uma imagem positiva;
- IV. Desenvolver e demonstrar competência de gestão de crises.

i) **Objetivo Estratégico 9** (De gestão): Adotar gestão estratégica, pautada por metas de desempenho, resultados e alta capacidade de resposta.

i.1) Estratégias de atuação:

- I. Implantar sistema de gestão corporativa pautada em metas de desempenho e qualidade para a garantia da sustentabilidade da empresa;
- II. Monitorar sistematicamente o desempenho dos processos vinculados ao atendimento do público ou críticos para a gestão da mobilidade urbana;
- III. Aprimorar o fluxo de informações, intensificando o uso dos recursos de tecnologia de informação;
- IV. Intensificar a formação e o aprimoramento do corpo gerencial;
- V. Assegurar elevada capacidade de gerenciamento dos projetos estratégicos;
- VI. Aprimorar o sistema de avaliação de pessoas, visando ao efetivo reconhecimento e a adequação do quadro de pessoal.

j) **Objetivo Estratégico 10** (De gestão): Alcançar elevada capacidade de inovação tecnológica para gestão e soluções do sistema de mobilidade.

j.1) Estratégias de atuação:

- I. Ampliar a capacidade de identificação, disseminação e implantação de inovações tecnológicas;
- II. Desenvolver soluções tecnológicas inovadoras, em conjunto com empresas e instituições de reconhecida capacidade no Brasil e no exterior;
- III. Criar oportunidades de cooperação técnica para desenvolver soluções inovadoras e ampliar as receitas da empresa.

k) **Objetivo Estratégico 11** (De gestão): Ampliar a capacidade de formulação de soluções integradas de mobilidade de médio e longo prazo.

k.1) Estratégias de atuação:

- I. Aprimorar a capacidade de planejamento e desenvolvimento de projetos de médio e longo prazos, considerando a inserção da cidade no espaço metropolitano;





- II. Melhorar a capacidade de articulação institucional e de cooperação para viabilizar projetos transformadores da mobilidade urbana em Belo Horizonte e Região Metropolitana.

2.6.2 – Definição do mapa de indicadores estratégicos da BHTRANS, ou seja, definição dos indicadores para os objetivos estratégicos e estratégias de atuação.

2.6.2.1 – O mapa de indicadores proposto será submetido à aprovação pela Diretoria Executiva da BHTRANS.

2.6.2.2 – Deverão ser apontadas as fontes de dados preexistentes componentes de cada indicador e sugestões de eventuais novas fontes necessárias.

2.6.2.3 – Descrição detalhada de cada um dos indicadores estratégicos selecionados, incluindo: método de cálculo, fonte de dados, setor responsável pela gestão do indicador, justificativa, objetivo.

2.6.3 – Definição do processo de mensuração e de metas.

2.6.4 – Deverá ser realizado workshop para discussão dos indicadores e para análise e complementação da carteira de projetos.

2.6.5 – **Produtos da Etapa 3 – Análise do Plano Estratégico BHTRANS 2020 e Definição dos Indicadores:**

- a) Documento, em slides, para apresentação das propostas do item 2.6.1 elaborado;
- b) Workshop para análise e complementação do item 2.6.1 realizado;
- c) Documento, em slides, para apresentação das propostas dos itens 2.6.2 e 2.6.3 elaborado;
- d) Workshop para análise e complementação dos itens 2.6.2 e 2.6.3 realizado;
- e) Mapa estratégico com objetivos, estratégias de atuação, indicadores e metas definido.

2.7 – Etapa 4 – Desenvolvimento do Modelo de Gestão

2.7.1 – Definição de metodologia de acompanhamento e seus instrumentos de gestão orientados para resultados com as seguintes características:

- I. Estruturação dos fluxos do processo de gestão para resultados;
- II. Implantação da gestão à vista;
- III. Definição de padrões de diagnóstico e de plano de trabalho;
- IV. Definição de procedimento para a operação do monitoramento e avaliação dos resultados.

2.7.2 – **Produtos da Etapa 4 – Desenvolvimento do Modelo de Gestão:**

- a) Modelo de gestão estratégica definido.

2.8 – Etapa 5 – Validação e Divulgação do Modelo de Gestão Estratégica da BHTRANS

2.8.1 – Elaboração do documento final com o registro de toda a metodologia e conteúdo do trabalho.

2.8.2 – Aprovação do documento pela Diretoria Executiva da BHTRANS.

2.8.3 – Seminário de apresentação dos resultados do trabalho para toda a equipe de gestão da BHTRANS (incluindo Diretoria Executiva, Chefes das Assessorias, Gerentes de Coordenação, Assessores, Gerentes e Supervisores).

2.8.4 – **Produtos da Etapa 5 – Validação e Divulgação do Modelo de Gestão Estratégica da BHTRANS:**

- a) Documento final elaborado e aprovado pela Diretoria Executiva;





b) Seminário para divulgação do trabalho realizado.

3 – CONFIDENCIALIDADE

3.1 – A Contratada se compromete a não usar, revelar, divulgar ou tornar público informações confidenciais, dados técnicos, documentos ou quaisquer segredos comerciais da BHTRANS de que tenha conhecimento em razão do Contrato.

3.2 – A Contratada se compromete a não reproduzir ou divulgar, por qualquer meio, nem permitir o acesso a terceiros de informações confidenciais de que tenha conhecimento em razão da prestação de serviços, velando pelo sigilo dos segredos comerciais e/ou industriais, sendo responsável pela adoção de medidas que resguardem tal obrigação.

3.3 – O descumprimento de alguma das condições indicadas nos itens acima será considerado como inexecução total do objeto, ficando a Contratada obrigada a pagar multa de 10% (dez por cento) do valor contratual à BHTRANS, sem prejuízo de eventuais medidas com o objetivo de reparação e indenização das perdas e danos suportados.

4 – EQUIPE TÉCNICA

4.1 – A equipe técnica da Contratada para a execução dos serviços deverá ser composta, no mínimo, pelos seguintes profissionais:

- a) 1 (um) gerente de projeto responsável pela consultoria como um todo, com foco em “Gestão Estratégica, Gestão de Processos e Gestão e Implementação de Indicadores”, com qualquer formação de nível superior e experiência de, no mínimo, 5 (cinco) anos como consultor de empresas no Brasil e/ou exterior em Gestão Estratégica, Gestão de Processos e Gestão e Implementação de Indicadores.
- b) 1 (um) gestor de equipe responsável pela consultoria com foco em “Gestão Estratégica, Gestão de Processos e Gestão e Implementação de Indicadores”, com qualquer formação de nível superior e experiência de, no mínimo, 3 (três) anos como consultor de empresas no Brasil e/ou exterior em Gestão Estratégica, Gestão de Processos e Gestão e Implementação de Indicadores.
- c) Equipe Técnica Operacional: equipe técnica (consultores assistentes) necessária para desenvolvimento do objeto descrito nos itens 1 e 2 deste Termo, nas condições propostas e prazos operacionais que garantam a qualidade demandada sem atropelos ou riscos de descumprimento do cronograma.

4.1.1 – Os profissionais indicados nas alíneas “a”, “b” e “c” do subitem 4.1 deverão se apresentar desde o primeiro dia de vigência do Contrato.

4.1.2 – Durante a execução dos trabalhos, poderá haver substituição de profissional indicado por outro com igual ou maior experiência, desde que haja aprovação da BHTRANS.

4.2 – A comprovação da experiência profissional deverá ser feita através de Atestado(s) de Capacidade Técnica, Contrato de Prestação de Serviços ou documento equivalente.

4.3 – A comprovação da formação acadêmica deverá ser feita através de diploma de curso reconhecido pelo MEC (Ministério da Educação e Cultura) ou equivalente quando se tratar de curso realizado no exterior.

4.4 – A BHTRANS poderá solicitar à Contratada, sempre que julgar necessário, documentação que comprove a formação acadêmica, habilidades ou experiência profissional dos profissionais designados para compor a equipe técnica mínima relacionada no subitem 4.1 deste Instrumento.

5 – MEDIÇÕES

5.1 – A Gerência de Coordenação de Planejamento Estratégico – COPES realizará as medições conforme disposto neste item e encaminhará a Nota Fiscal/Fatura do serviço, se aprovada, à Gerência de Finanças – GEFIN para pagamento.



5.2 – O período de medição a ser considerado corresponderá aos serviços efetivamente prestados entre o primeiro e o último dia de cada mês, bem como às etapas previstas no cronograma.

5.3 – Os trabalhos de fechamento e conferência serão realizados entre o 1º (primeiro) e o 15º (décimo quinto) dia útil do mês subsequente ao período de medição.

5.4 – No 1º (primeiro) dia útil subsequente ao encerramento dos trabalhos de fechamento e conferência da medição, a Contratada providenciará o envio da Nota Fiscal correspondente.

5.5 – A elaboração das medições não implicará na aceitação total ou parcial dos serviços.

5.6 – Se porventura houver discordância sobre quaisquer dos dados apurados nos Boletins de Medição, deverá a Contratada impugná-los por escrito, dentro do prazo máximo de 5 (cinco) dias úteis, contados a partir da emissão do documento.

5.7 – Apurado o pleito formulado, o ajuste que eventualmente seja necessário será feito no Boletim de Medição subsequente.

6 – CRONOGRAMA FINANCEIRO

Etapas	Produtos	Prazo de Entrega a Partir da Data da Assinatura do Contrato	Desembolso Financeiro (%)
1. Planejamento das atividades	a) agenda proposta; b) equipe nivelada e integrada; c) agenda de ações críticas definida.	1 semana	-
2. Diagnóstico da situação atual	a) entrevistas realizadas; b) relatório da situação atual elaborado.	3 semanas	25%
3. Análise do Plano Estratégico BHTRANS 2020 e definição dos indicadores	a) documento para apresentação das propostas do item 2.3.1 elaborado; b) workshop para análise e complementação do item 2.3.1 realizado; c) documento para apresentação das propostas dos itens 2.3.2 e 2.3.3 elaborado; d) workshop para análise e complementação dos itens 2.3.2 e 2.3.3 realizado; e) mapa estratégico definido.	10 semanas	25%
4. Desenvolvimento do modelo de gestão	a) modelo de gestão estratégica definido.	14 semanas	-
5. Validação e divulgação do modelo de gestão estratégica da BHTRANS	a) documento final elaborado e aprovado pela Diretoria Executiva; b) seminário para divulgação do trabalho realizado.	16 semanas	50%

7 – CRONOGRAMA FÍSICO

Etapas	Mês	1				2				3				4			
	Sem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Planejamento das atividades																	
2. Diagnóstico da situação atual																	
3. Análise do Plano Estratégico BHTRANS 2020 e definição dos indicadores																	
4. Desenvolvimento do modelo de gestão																	
5. Validação e divulgação do modelo de gestão estratégica da BHTRANS																	