



## **Anexo 67**

### **Orientações para a Elaboração de Termo de Referência**

O Termo de Referência é um documento que tem como propósito fornecer parâmetros para a contratação de consultor individual (pessoa física) ou empresa (pessoa jurídica), visando a execução de determinado serviço de consultoria.

O Termo de Referência deve apresentar, de forma sintética e objetiva, as informações necessárias à caracterização do serviço e as diretrizes para sua contratação, execução e acompanhamento. Deve-se evitar, quando da sua elaboração, expressões que não tenham significado preciso ou que permitam interpretações dúbias.

O Termo de Referência tem, geralmente, a seguinte estrutura:

- Contexto
- Justificativa
- Objetivo
- Atividades a Desenvolver
- Abrangência
- Produto
- Forma de Apresentação
- Prazo
- Qualificação
- Supervisão
- Estratégia de Execução
- Elementos Disponíveis

Observe-se que os tópicos acima, bem como a ordem em que foram apresentados, não são, necessariamente, obrigatórios. O fundamental é que o Termo de Referência seja coerente, estruturado logicamente e que descreva, com precisão, o serviço de consultoria pretendido, facilitando assim a obtenção dos resultados esperados.

Em síntese, o Termo de Referência tem os seguintes objetivos:

- proporcionar, por meio de uma descrição objetiva e sucinta, o entendimento satisfatório da natureza do trabalho a ser realizado;
- fornecer os elementos necessários à formulação de propostas técnicas e financeiras, pelos consultores interessados;
- servir como referencial à avaliação das propostas apresentadas, no que diz respeito à qualificação dos consultores, à qualidade da proposta técnica, aos prazos e aos custos;
- definir os aspectos básicos da contratação, a forma de acompanhamento e de avaliação dos trabalhos; e
- dirimir dúvidas acerca do objeto do contrato.

Dele deverão constar, em regra, as seguintes informações:

- indicações sobre o contexto, meio e condições em que o trabalho deve ser feito;

- uma justificativa que esclareça as razões pelas quais o trabalho não pode ou não deve ser executado pelos técnicos da instituição e, portanto, deve ser contratado;
- o objetivo a ser alcançado com a execução do trabalho a contratar;
- as atividades a serem cumpridas pelo técnico ou empresa contratada;
- limites geográficos, áreas de conhecimento, nível de detalhamento das atividades a serem desenvolvidas, definindo a abrangência dos serviços;
- indicação dos produtos a serem obtidos em razão do contrato;
- descrição clara e precisa da forma de apresentação dos produtos e/ou relatórios a serem fornecidos;
- o prazo para entrega dos produtos ou o tempo em que os serviços do consultor serão utilizados;
- definição da qualificação mínima considerada necessária à boa execução dos serviços;
- indicação da entidade e, se possível, da pessoa que será encarregada da supervisão e aprovação dos trabalhos;
- indicação da estratégia de ação a ser adotada; e
- relação dos elementos disponíveis para a realização dos serviços, sejam recursos humanos, documentos, apoio logístico ou outros.

Encontram-se, a seguir, orientações sobre cada um dos títulos constantes do item do Termo de Referência acima identificados.

### ***Contexto***

O contexto deve proporcionar ao candidato à realização do trabalho informações em relação ao meio em que prestará seus serviços, ao meio em que serão utilizados os produtos e às condições que envolvem a execução do contrato.

Em sua elaboração, deve-se ter o cuidado de não superestimar o conhecimento que os potenciais prestadores do serviço possuem em relação ao meio em que deverão trabalhar ou ao meio ao quais os produtos se destinam, pois, em razão de tendermos a considerar nosso ambiente como comum a todos os locais, somos predispostos a descrevê-lo de forma muito limitada para uma pessoa que não o conhece.

No caso de um produto ou de atividades orientadas a um público específico, as características deste devem ser descritas nesta parte do Termo de Referência, para que o trabalho alcance os resultados esperados. Um documento ou vídeo para trabalho com populações rurais ou indígenas será muito diferente de outro para periferia urbana ou alunos universitários.

Também é comum que desta parte do Termo de Referência constem informações sobre fontes financeiras e aspectos contratuais relevantes, que impliquem condições especiais para a execução do trabalho, tais como empréstimos internacionais ou nacionais, trabalho conjugado com outras instituições que não a contratante, exigências de outras instâncias, etc. Neste caso, deve ser indicado o componente e, se possível, a atividade do Projeto à qual é vinculado o trabalho a contratar.

Em síntese, os objetivos deste item são:

- descrever o ambiente no qual o trabalho será executado;
  - descrever as características do ambiente onde serão utilizados os produtos de seu trabalho, caso relevantes;
  - indicar aspectos contratuais que impliquem condições especiais de execução dos serviços.
- Dele deverão constar, em regra, as seguintes informações:
- local onde será realizado o trabalho, e/ou o local a que se destina, e o quadro geral da situação existente;
  - indicação da instituição contratante e a repartição ou setor a que os serviços estarão afetos;

- como o trabalho a ser executado se inter-relaciona com os outros programas e atividades da instituição contratante;
- identificação dos atores com os quais o consultor deve interagir;
- forma de utilização do produto do contrato;
- origem dos recursos financeiros, e, se for o caso, as condições impostas para sua utilização no pagamento dos serviços; e
- outros fatores que possam afetar as condições de trabalho.

### ***Justificativa***

O objetivo deste item é informar os motivos pelos quais o serviço é necessário, e porque a instituição deseja contratá-lo com terceiros, ao invés de executá-lo com seus próprios recursos.

As razões expostas para demonstrar a necessidade do serviço devem ser coerentes com o quadro geral informado no item "Contexto". Normalmente, a execução dos serviços por pessoal alheio à instituição se justifica em razão de limitações qualitativas, quantitativas, estruturais ou transitórias de recursos humanos, ou pela inconveniência de empregá-los na realização deste trabalho específico.

Trata-se de uma informação dirigida tanto ao Banco Mundial, para o qual ela serve como justificativa de despesa, quanto ao prestador do serviço, que terá uma melhor noção das necessidades da instituição (muito embora ele possa, em princípio, elaborar sua proposta sem saber das razões pelas quais seus serviços são requeridos).

Em síntese, os objetivos deste item são:

- indicar os motivos que tornam necessária a execução do serviço; e
- informar as razões pelas quais a instituição contratante não pode ou não deve executá-lo com seus próprios recursos humanos.

As informações normalmente apresentadas para justificar a contratação, conforme o caso, são:

- demonstração da necessidade da execução dos serviços, em razão das informações apresentadas no item contexto;
- alta especialização do serviço, não estando os técnicos da instituição capacitados para executá-los;
- insuficiência do número de técnicos existentes na instituição para a realização do trabalho;
- eventualidade da necessidade dos serviços a contratar, sendo eles estranhos à rotina de trabalho da instituição;
- necessidade de serem os serviços executados de forma independente, isenta da influência da contratante, como nas avaliações de resultados e nas auditorias; e
- as disposições existentes no Acordo de Empréstimo que obrigam a este tipo de obtenção de serviços.

### ***Objetivo***

Esta parte do Termo de Referência deve apresentar, com clareza, o que se quer obter com a execução dos serviços a contratar. O objetivo é geralmente definido pelo nome geral do produto a ser obtido (por exemplo, Sistema de Controle de Gestão da Saúde), pelo efeito que se espera de atividades a serem desenvolvidas (por exemplo, realização de treinamentos sobre a utilização do Sistema) ou outras indicações que esclareçam como se pensa resolver as necessidades referidas na justificativa.

É importante não confundir o objetivo do Termo de Referência com o objetivo geral de um projeto ou programa. Ainda que o trabalho a ser contratado deva contribuir para chegar ao objetivo geral, o objetivo do Termo de Referência deve ficar restrito ao produto ou atividade que se quer obter com o mesmo. Da mesma forma, quando, para o melhor entendimento do problema, for conveniente a definição dos resultados esperados, deve-se tomar o cuidado de indicar apenas os resultados referentes à contratação, e não os do projeto como um todo.

Para se obter maior clareza na descrição, principalmente quando o serviço especificado apresenta maior complexidade, pode ser definido o objetivo geral e os objetivos específicos que representem etapas ou partes do mesmo. Isto é particularmente conveniente quando são estabelecidos produtos que correspondem a cada objetivo específico, ou quando existem atividades a serem cumpridas que correspondem a esses objetivos.

Em síntese, este item visa informar:

- objetivo geral da contratação, normalmente sintetizado no título do principal produto ou mesmo do projeto; e
- objetivos específicos, consistentes em etapas ou partes do objetivo geral.

Devem constar dele as seguintes informações:

- indicação, explícita e concisa, do que se deseja obter com o trabalho a ser contratado;
- forma genérica sob a qual se processará o trabalho; e
- outras informações que contribuam para explicitar a natureza das obrigações a serem assumidas.

#### ***Atividades a Serem Desenvolvidas***

Neste item devem ser identificadas as principais ações a serem executadas visando a obtenção dos produtos mencionados no Termo de Referência.

Seu objetivo é fornecer ao consultor uma ideia mais precisa dos aspectos operacionais que envolvem o trabalho proposto.

Por este motivo, este item normalmente apresenta uma relação de providências concretas envolvendo atores, locais, períodos e conhecimentos específicos, as quais viabilizarão a consecução do objetivo ou do produto. Em alguns casos não é possível especificar um produto, porque os serviços consistem em atividades a serem cumpridas junto ao contratante ou a outras instituições. Este é o caso dos trabalhos de assessoria, de capacitação em serviço, de pesquisa e outros, nos quais é difícil dimensionar antecipadamente as tarefas. Nestes casos, a definição das atividades é necessária para que se acompanhe o cumprimento do contrato.

Eventualmente podem ocorrer, também, dificuldades na definição das atividades. Neste caso devem ser apresentadas as deficiências a suprir, cabendo aos proponentes fornecerem sugestões de atividades saneadoras e o cronograma de sua execução. Esta alternativa geralmente traz maiores dificuldades ao julgamento das propostas.

Em síntese, os objetivos deste item são:

- fornecer uma visão mais detalhada dos aspectos operacionais que envolvem a consecução dos produtos desejados;
- indicar a natureza das obrigações que o consultor assumirá, quando os produtos não puderem ser definidos com precisão; e
- indicar as deficiências a suprir, quando as atividades não puderem ser explicitadas.

Deles constam, geralmente, as seguintes informações:

- uma relação de providências concretas, a serem tomadas pelo consultor, envolvendo atores, locais, períodos e conhecimentos específicos; e
- deficiências ou problemas a serem sanados, quando não puderem ser explicitadas as atividades.

### ***Abrangência***

Este item deve estabelecer os limites dentro dos quais deve ser buscado o Objetivo, de modo a definir o espaço de atuação do contratado, os equipamentos e os serviços de terceiros pelas quais será responsável.

Normalmente, são prestadas neste tópico informações como o âmbito geográfico em que o contratado atuará (por exemplo: levantamento do município X), a área de conhecimento a ser considerada (por exemplo: quanto aos aspectos de saúde da população), o grau de detalhe (por exemplo: todas as espécies com diâmetro maior que 5 cm), aspectos temporais (por exemplo: verificar com frequência diária durante três meses), e as obrigações complementares (por exemplo: fornecimento de equipamento, serviços de terceiros, etc.).

A correta definição da Abrangência é fundamental para o dimensionamento das propostas e para o julgamento das mesmas. É em grande parte com base neste detalhamento que poderá ser calculado o volume do serviço a executar e, conseqüentemente, os homens/mês necessários<sup>1</sup>, os equipamentos e materiais a serem empregados, as viagens, diárias e outros serviços de terceiros obtendo-se, assim, elementos para elaboração da estimativa orçamentária, pelo contratante, e do custo da proposta, pelo consultor.

Em síntese, os objetivos deste item são:

- fornecer uma visão da amplitude das ações a serem desenvolvidas;
  - embasar a elaboração da estimativa orçamentária; e
  - permitir o correto dimensionamento das propostas.
- Dele deverão constar, pelo menos, as seguintes informações:
- limites temáticos e geográficos do serviço especificado;
  - aspectos temporais (frequência, prazos) de atividades específicas;
  - nível de detalhamento a ser observado nas fases de diagnóstico e tratamento de dados; e
  - equipamentos, serviços de terceiros e outros recursos cujo fornecimento serão de responsabilidade do consultor.

### ***Produto***

A maneira mais fácil de definir o que é esperado da contratação de um serviço de consultoria é especificar o produto que deve ser entregue pelo contratado. Os produtos podem ser parciais, correspondentes a determinada fase do trabalho, ou finais, correspondentes ao efetivo objeto da contratação.

Quando se tem objetivos específicos para um projeto, é desejável que se disponha de produtos correspondentes aos mesmos, salvo no caso da determinação de atividades que correspondam a um objetivo. Outras vantagens da definição dos produtos esperados são a facilidade na verificação da qualidade do trabalho recebido e a possibilidade de sua correlação com prazos e formas de pagamento, as quais simplificam o controle da execução do serviço.

---

<sup>1</sup> Homem/hora, homem/dia ou homem/mês são unidades de medida que correspondem ao trabalho de um homem durante uma hora, um dia ou um mês.

A especificação do produto deve informar sobre a sua natureza (por exemplo: documento, relatório, projeto, parecer, etc.) e descrever seu conteúdo (por exemplo: assunto, plantas, tabelas, síntese, índice, etc.).

Também é importante definir o tipo de uso que será dado ao produto a ser obtido (cursos, referência permanente no trabalho, execução de atividades descritas, etc.), a profundidade esperada no tratamento do tema proposto e o tipo de abordagem obrigatória ou desejável.

Em síntese, os objetivos deste item são:

- explicitar os produtos finais a serem fornecidos em razão do contrato; e
- explicitar os produtos parciais, correspondentes às etapas previstas na consecução do objeto do Termo de Referência, caso existam.

Dele devem constar as seguintes informações:

- tipo de produto a ser fornecido, e o seu conteúdo básico;
- abordagens obrigatórias ou facultativas dos problemas indicados no "Contexto";
- dimensionamento do produto, com a indicação do grau de profundidade que será requerido; e
- modo de utilização dos produtos.

### ***Forma de Apresentação***

Neste item devem ser indicados os requisitos formais do fornecimento dos produtos, com o objetivo de tornar a utilização dos mesmos mais fácil e proveitosa.

Geralmente, são consideradas as seguintes formas de apresentação: por escrito (caso em que se recomenda a indicação do formato de papel, número de folhas, organização de capítulos/anexos, número de exemplares, forma de encadernação, etc.), gravação em mídia eletrônica (especificando-se o processador de textos e tipo de mídia), gráficos, fotos, transparências, diapositivos e gravação em vídeo (com a especificação do sistema de TV: PAL-M, NTSC, etc., dimensão da fita, com ou sem animação, etc.).

É necessária a indicação do idioma ou dos idiomas em que os produtos devem ser escritos, digitados ou narrados, assim como o número de cópias de cada produto.

Convém especificar que os produtos serão apresentados ao contratante em versão preliminar e que, depois de analisados, deverão ser reapresentados em versão final, como condição à efetivação dos pagamentos. Nos casos em que a consultoria consiste em desempenho de determinadas atividades, não havendo produtos específicos, deve ser indicado o modo de apresentação dos relatórios de atividades, que normalmente não requerem maiores formalidades.

Em síntese, os objetivos deste item são:

- explicitar as exigências formais a que estará submetida a apresentação dos produtos ou, quando for o caso, dos relatórios de atividades; e
- indicar os procedimentos a que estará submetida a apresentação dos produtos ou dos relatórios de atividades, visando sua aceitação pelo contratante.

Dele devem constar as seguintes informações:

- indicação do idioma em que devem ser apresentados os produtos e relatórios de atividades;
- meio de comunicação em que será apresentado o produto (escrito, gravado em mídia eletrônica, vídeo, etc.);

- detalhamento da forma de apresentação, para cada meio: formato de papel, número de cópias, organização em capítulos, uso de recursos gráficos, etc.; sistema de TV, dimensão do *video tape*, tipo de equipamento de reprodução; transparências, diapositivos, outras formas de projeção; gravação em disquetes ou CDs”, tipo de processador de texto, etc.;
- indicação sobre a necessidade de apresentação dos produtos em versão preliminar e em versão definitiva; e
- especificação da forma de apresentação de relatórios, nos casos de contratos por atividades.

### ***Prazo***

Nesta parte do Termo de Referência devem ser indicados os prazos estimados para obtenção de cada um dos produtos parciais (quando exigidos) e finais, e o limite de duração do contrato. Para isto, é importante reportar-se aos objetivos e produtos já definidos, pois os prazos devem ser coerentes com os mesmos. Também devem estar definidos os períodos necessários para as revisões dos produtos, que serão feitas pelo contratante, antes de sua aceitação final.

No caso da contratação por atividades, os prazos se referem ao tempo durante o qual cada uma das atividades vai ser desenvolvida e aos períodos em que devem ser entregues os relatórios relativos às mesmas. Em certos tipos de consultoria, especialmente em assessoria muito especializada, pode ser dimensionado um número limite de homens/hora ou homens/dia ou homens/mês, que serão utilizados conforme a necessidade eventual, mas previsível, de sua demanda, sendo também estabelecido o período máximo para sua utilização.

A apresentação de um cronograma no Termo de Referência é muito conveniente, especialmente quando se tratar de trabalho de maior complexidade, que apresente várias atividades e produtos interdependentes. Os prazos deverão ter como ponto de referência o início da execução do trabalho, e não uma data específica do calendário, o que os tornariam, facilmente, ultrapassados. Em qualquer hipótese, deve ser solicitado que as propostas de trabalho apresentem cronogramas sob a forma de um gráfico de barras ou quadros, em que sejam apresentados os períodos de execução dos produtos e/ou atividades solicitadas, e a correlação entre as mesmas.

Em síntese, os objetivos deste item são:

- estabelecer os limites de tempo para a apresentação dos produtos parciais e finais ou para a conclusão das atividades; e
- no caso de consultorias pontuais, determinar o número limite de homens/hora, homens/dia ou homens/mês a serem empregados nos objetivos do Termo de Referência.

Dele devem constar, conforme o caso, as seguintes informações:

- tempo previsto para a conclusão de produtos parciais ou finais, em suas versões preliminares e definitivas;
- tempo disponível ao contratante para análise e devolução de documentos entregues em versão preliminar;
- tempo estabelecido para o cumprimento das atividades especificadas e a entrega dos respectivos relatórios;
- número de horas ou dias previstos em um contrato para consultoria pontual, e o período de utilização da mesma; e
- cronograma de atividades e/ou de entrega dos produtos.

### ***Qualificação***

Em qualquer das hipóteses apresentadas na "Justificativa" para respaldar a contratação, deve ser especificada, com clareza, a qualificação profissional mínima para a execução dos serviços.

Estas qualificações são geralmente definidas a partir da formação acadêmica (estabelecendo-se um nível mínimo: curso universitário, especialização, mestrado, doutorado) e da experiência mínima que deva ter o contratado na área específica do serviço a realizar (comprovação de execução de um determinado número de trabalhos similares aos solicitados no Termo de Referência e/ou de um determinado número de anos de atividade profissional).

Também deve ser considerada, principalmente na contratação de consultores internacionais, a experiência do consultor na área geográfica onde será desenvolvido o trabalho (ou pelo menos no país ou continente) e o conhecimento do idioma. Este conhecimento local pode ser essencial em atividades relacionadas ao meio ambiente, assim como no trato com as populações locais.

A capacitação para redigir documentos, apresentar verbalmente os temas, organizar cursos, etc., se necessária à execução do trabalho, deve ser expressamente indicada.

Em síntese, os objetivos deste item são:

- definir a qualificação mínima considerada aceitável para a execução dos serviços especificados no Termo de Referência; e
- fornecer, aos responsáveis pela seleção dos consultores, parâmetros para a avaliação das qualificações dos mesmos.

Dele devem constar as seguintes informações:

- tipo de formação profissional mínima exigida;
- natureza e amplitude da experiência específica na área temática do trabalho;
- obrigatoriedade de experiência no local (área específica, país, continente), se for o caso;
- obrigatoriedade do conhecimento do idioma e costumes do local de trabalho, se necessário; e
- capacidade de redação e outras habilidades necessárias à execução dos serviços, conforme caso.

### ***Supervisão***

O Termo de Referência deve definir a instituição, departamento ou o setor que ter a responsabilidade da supervisão dos trabalhos. Isto não implica somente fiscalização, mas também acompanhamento e apoio ao trabalho do consultor, na revisão e discussão dos documentos produzidos e na aprovação dos mesmos, inclusive para fins de pagamento parcial e final dos serviços.

Dentro do possível, deve ser definida a forma como se processará essa supervisão, não necessariamente detalhando procedimentos, mas fornecendo diretrizes para essa atividade. É recomendável evitar estabelecer mais de um responsável ao qual o consultor deva reportar-se, para não criar duplicidade de supervisão e problemas decorrentes.

Muitas vezes, os convênios ou contratos que definem a alocação de recursos financeiros exigem o acompanhamento dos trabalhos contratados, o acesso aos mesmos a qualquer momento, e até a aprovação final de alguns produtos ou relatórios de atividades. Quando ocorrer este tipo de situação, ela deve ser indicada no Termo de Referência, para conhecimento dos consultores interessados no serviço.

Com frequência, a execução de tarefas dentro de um programa implica cumprir procedimentos de monitoramento físico e financeiro, assim como obediência à estratégia de execução definida pelo contratante. O Termo de Referência deve explicitar essas obrigações.

O controle dos serviços contratados sob a forma de atividades depende da apresentação de relatórios periódicos sujeitos à aprovação do contratante. Estes relatórios devem referir-se ao

tipo de atividades executadas, às datas em que ocorreram, aos resultados obtidos, aos problemas encontrados e fornecer sugestões para o desenvolvimento dos serviços em etapas seguintes.

Em síntese, os objetivos deste item são:

- Definir a responsabilidade pela supervisão e aceitação dos serviços a serem contratados e a forma de cumprir com esta função; e
- Relacionar as obrigações do consultor quanto a informações para monitoramento e avaliação, além do atendimento a missões de acompanhamento.

Dele devem constar as seguintes informações:

- Instituição, o departamento e a pessoa responsáveis pela supervisão do trabalho; e
- Procedimentos gerais de acompanhamento e aprovação dos serviços.

### ***Estratégia de Execução***

Com frequência, o objeto do contrato não se resume simplesmente a obter um produto ou cumprir com uma atividade, mas que deve seguir uma estratégia que está orientada por finalidades maiores. É o caso, por exemplo, dos trabalhos de consultoria contratados para obter a capacitação em serviço dos servidores da instituição contratante.

De igual forma, o trato com populações locais implica a execução do trabalho dentro de procedimentos determinados pela política institucional do contratante. Determinados serviços podem exigir métodos de trabalho que não sejam, necessariamente, os de maior rendimento físico, mas que se subordinem a cuidados com a natureza e proteção de espécies que ali vivem.

Estes e vários outros possíveis condicionantes do serviço correspondem a estratégias de execução ditadas por políticas do contratante ou por diretrizes maiores a que o mesmo está sujeito, as quais devem ser indicadas, ainda que sucintamente, no Termo de Referência.

Em síntese, os objetivos deste item são:

- dar conhecimento, aos possíveis executores, da estratégia de execução a ser adotada na prestação do serviço de consultoria; e
- permitir à fiscalização do contratante avaliar o cumprimento desta estratégia.

Dele devem constar, conforme o caso, as seguintes informações:

- estratégias da instituição, relativas à capacitação em serviço de seus servidores;
- estratégias relativas ao trato e envolvimento das populações locais;
- estratégias de execução provenientes de aspectos de proteção do meio ambiente e outras peculiaridades locais; e
- estratégias de nível governamental ou contratual a que o contratante está sujeito, e que deverão ser consideradas pelo consultor.

### ***Elementos Disponíveis***

Devem ser apresentados no Termo de Referência os documentos e demais elementos que estarão à disposição do consultor para facilitar a execução dos trabalhos. Serão indicados os elementos de informação (por exemplo: dados já disponíveis, documentos sobre o assunto, bibliografia, etc.) e facilidades de instalações físicas, equipamentos e serviços (por exemplo: salas, móveis, computadores, digitadores, cópias, etc.) que ficarão à disposição do consultor para a execução de suas tarefas.

Quando for o caso, devem ser mencionados os servidores que colaborarão na execução do serviço e os respectivos níveis de capacitação.

Em síntese, os objetivos deste item são:

- indicar as informações que estarão à disposição do consultor, para subsidiar a execução dos serviços a serem contratados; e
- subsidiar a definição dos custos da proposta do consultor, indicando os recursos necessários à execução dos serviços, cujo fornecimento ficará a cargo do contratante.

Dele devem constar as seguintes informações:

- documentos, bibliografia e outras informações referentes ao serviço a ser contratado;
- disponibilidade dos meios físicos (salas, móveis, equipamentos) que poderão ser utilizados pelo consultor em seu trabalho;
- serviços da instituição (digitação, cópias, preparação de desenhos, etc.) que estarão à disposição do consultor; e
- pessoal da instituição que apoiará ou funcionará como contraparte do consultor na execução dos serviços.

#### ***Observação Importante: Estimativa de Custos***

Embora o custo da consultoria não seja parte do Termo de Referência, pode ser necessário elaborar uma estimativa do valor do serviço, em separado, para ser enviado ao Banco. A definição de uma estimativa precisa do custo dos serviços pode ser necessária tanto para a aprovação do Termo de Referência pelo Banco Mundial, quanto para permitir a compatibilidade entre os recursos disponibilizados no POA e o preço de mercado desses serviços. Esta compatibilidade, por sua vez, assegura a viabilidade do procedimento licitatório, evitando sua revogação em virtude da estimativa orçamentária ser incompatível com as propostas apresentadas por licitantes de boa fé.

A discriminação dos componentes do custo dos serviços é necessária tanto nas contratações por preço global, quanto nas contratações por preço unitário (por produtos singulares ou pontuais). Para a contratação de pessoa(s) física(s), basta detalhar o preço dos serviços em nível de remuneração básica (homem/hora, homem/dia ou homem/mês), encargos tributários e, quando não forem de responsabilidade do contratante, despesas com diárias, viagens e trabalhos de apoio (digitação, cópias, desenhos, etc.).

Normalmente, a discriminação das despesas de uma empresa de consultoria indicará: remuneração da equipe alocada na execução do contrato e respectivos encargos sociais; remuneração dos consultores autônomos e respectivos encargos sociais; despesas com viagens e diárias; serviços gráficos e material de consumo; despesas indiretas (aqui entendidas como seguros, impostos, depreciações, amortizações, aluguéis, utilidades e serviços de terceiros, etc.) e a remuneração da empresa.

Além da decomposição do custo dos serviços, deve-se indicar neste item a moeda ou moedas de pagamento e a forma em que eles serão feitos; o órgão responsável pelos pagamentos; os descontos obrigatórios, a serem executados na fonte pagadora e a fórmula de reajuste do preço, caso necessário e legalmente amparado. Todos esses aspectos são de fundamental interesse para o consultor, e podem determinar um nível maior ou menor de interesse pela execução dos trabalhos.

A forma de pagamento dos serviços prestados deve ser relacionada com os produtos parciais e finais, atividades a cumprir e prazos estabelecidos, assim como com as normas de entrega e

aprovação dos trabalhos. Os custos relativos à mão-de-obra devem ser compatíveis com as qualificações profissionais exigidas no item "Qualificação" do Termo de Referência.

Em síntese, os objetivos deste item são:

- indicar o preço estimado da contratação;
- discriminar os custos unitários dos diversos fatores que compõem o preço total;
- estabelecer a forma de contratação (por preço global, por serviço prestado pontualmente, por atividades executadas em determinado período de tempo); e
- estabelecer a forma de pagamento e os fatores que afetarão o desembolso dos recursos, a cargo do contratante.

Dele devem constar as seguintes informações:

- moeda ou moedas em que serão pagos os serviços;
- estimativa de preço total dos serviços e, quando for o caso, o valor estimado para cada um dos produtos parciais ou finais exigidos, para a conclusão de parte das atividades ou por períodos de trabalho;
- discriminação dos custos unitários dos diversos fatores (remunerações, passagens, diárias, serviços gráficos, encargos sociais, etc.) que compõem o preço total estimado;
- indicação do contratante, da forma de contratação dos serviços e das possíveis limitações ou vantagens que essa forma de contratação pode oferecer;
- indicação da forma de pagamento e dos possíveis descontos a que estará sujeito o contratado; e
- forma de reajuste do preço do contrato, quando for o caso.