



## PROGRAMA PROREDES – BIRD - RS SWAP

### TERMO DE REFERÊNCIA Nº 01PG/2012

---

TERMO DE REFERÊNCIA PARA CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA DE EMPRESA ESPECIALIZADA EM ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS (O&M) E CAPACITAÇÃO EM MANUAIS DE NORMAS E PROCEDIMENTOS.

---

### SUMÁRIO

1.	Definições .....	2
2.	Objetivo da contratação .....	5
3.	Antecedentes e contexto .....	6
4.	Escopo do trabalho e limites do projeto .....	8
5.	Produtos e resultados esperados .....	11
6.	Prazo de execução .....	14
7.	Especificação da equipe-chave .....	14
8.	Pagamento .....	15
9.	Despesas da consultoria .....	15
10.	Insumos disponíveis .....	15
11.	Gestão da consultoria .....	16

## 1. Definições

Neste contexto, qualificamos conceitualmente para a Consultoria os seguintes verbetes:

**ESTADO:** por ‘Estado’, no presente contexto, entende-se o Estado do Rio Grande do Sul, ente federativo, parte integrante da união federal brasileira.

**CONSULTORIA:** entende-se por ‘consultoria’, no presente contexto, a Assessoria Técnica a ser contratada pelo IPERGS na preparação e implantação do Projeto de Qualificação da Gestão Previdenciária do Estado do Rio Grande do Sul, subdividida a modalidade de consultoria em: [Atividade 01] Assessoria Técnica para Produção de Manuais das Normas e Procedimentos; [Atividade 02] Assessoria Técnica para Capacitação (Cursos) em Organização, Sistemas e Processos (O&M) nos respectivos Manuais produzidos.

**MANUALIZAÇÃO:** entende-se por ‘manualização’, no presente contexto, como a operação de produção de Manual de Normas e Procedimentos, dos processos de dezessete (17) serviços que integram as cinco (05) gerências da Diretoria Administrativo-Financeira do IPERGS, de impacto na Gestão das Diretorias de Previdência e de Saúde.

**MANUAL:** entende-se por ‘manual’, no presente contexto, como coletâneas de Instrumentos Normativos, dispostos por assunto, de forma ordenada, visando a facilitar o desenvolvimento das atividades administrativas, operacionais e de serviços do IPERGS.

**MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS:** entende-se por ‘manual de normas e procedimentos’, no presente contexto, como a produção de obra textual, com seus elementos clássicos, correspondente à área de Organização e Métodos (O&M), com a finalidade de: veicular instrução correta aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços (Balcão, Telefonia, WEB); proporcionar, por intermédio de uma ou mais unidades organizacionais, métodos que possibilitem a execução uniforme de serviços; atribuir às unidades organizacionais competência para definição das informações que são incluídas no manual e; coordenar as atividades das unidades organizacionais, permitindo a consecução racional dos propósitos do IPERGS. Os elementos presentes no conteúdo são: (1) Normas; (2) Procedimentos; (3) Formulários; (4) Fluxogramas; e (5) Anexos.

**NORMAS:** entende-se por ‘normas’, no presente contexto, como a indicação de quem executa ou pode executar – pessoa ou unidade organizacional – os diversos serviços do processo administrativo do IPERGS.

**PROCEDIMENTOS:** entende-se por ‘procedimentos’, no presente contexto, como a indicação de como são executados os serviços dentro do processo administrativo do IPERGS.

**FORMULÁRIOS:** entende-se por ‘formulários’, no presente contexto, como a indicação dos documentos que circulam no processo administrativo do IPERGS, bem como da forma de manipulação.

**FLUXOGRAMAS:** entende-se por ‘fluxogramas’, no presente contexto, como a indicação dos gráficos representativos dos diversos procedimentos descritos.

**ANEXOS:** entende-se por ‘anexos’, no presente contexto, a parte da análise de organização, sistemas e métodos que pode conter: tabelas (legenda, cabeçalho, corpo, notas explicativas) conforme ABNT; figuras (legenda abaixo com número e título); reproduções (envolvem transcrições de textos originários de documentos estranhos ao IPERGS).

**CAPACITAÇÃO:** entende-se por ‘capacitação’, no presente contexto, como a qualificação e formação profissional através da realização de cursos para treinamento de servidores nas Normas e Procedimentos decorrentes da Manualização realizada pela Consultoria dos serviços da Diretoria Administrativo-Financeira do IPERGS, em sua integração-interação com as Diretorias de Previdência e de Saúde.

**MAPEAMENTO E DIAGNÓSTICO:** entende-se por ‘mapeamento e diagnóstico’, no presente contexto, como procedimentos de levantamento de situações organizacionais, funcionais, bem como de processos de gerenciamento, de trabalho, de serviços e de supervisão e monitoramento – inclusive da memória histórica destes (INDG, CAGE, FATEC), assim como a identificação de insuficiências, de desempenhos satisfatórios, otimizados, além do diagnóstico de problemas e impasses que neles se verificarem.

**PROPOSTAS:** entende-se por ‘propostas’, no presente contexto, as iniciativas e providências que a consultoria vier a fazer ao IPERGS visando enfrentar as insuficiências, problemas e impasses identificados nas avaliações. Importa destacar que, para o fim de determinação precisa dos trabalhos orientados por este termo de referência as ‘propostas’ pode ser subdivididas em: (a) recomendações, (b) estratégias e (c) projetos.

**RECOMENDAÇÕES:** entende-se por ‘recomendações’, a primeira espécie do gênero ‘propostas’, que, no presente contexto, é o conjunto estruturado e justificado de sugestões de iniciativas legislativas, programáticas e administrativas que a consultoria submeterá à apreciação do IPERGS com o objetivo de subsidiá-lo no esforço e no trabalho que entender conveniente e oportuno fazer com vistas a superar insuficiências, problemas ou impasses levantados pelo Mapeamento e Diagnóstico.

**ESTRATÉGIAS:** entende-se por ‘estratégias’, a segunda espécie do gênero ‘propostas’, que, no presente contexto, é uma linha de intervenção geral com vistas a solucionar ou reduzir problemas identificados, a qual deverá incluir, pelo menos, os seguintes pontos: diagnóstico preciso das questões a serem enfrentadas e resolvidas; definição de objetivos; discriminação das alternativas de ações a serem consideradas; justificativa das opções recomendadas; arrolamento das decisões a serem tomadas e das ações a serem implantadas; levantamento dos possíveis custos envolvidos na implantação da linha de ação recomendada; definição do cronograma correspondente.

**PROJETOS:** entende-se por 'projetos', a terceira espécie do gênero 'propostas', que, no presente contexto, é a especificação de uma estratégia ou de parte dela que a consultoria submeterá ao IPERGS; tal especificação incluirá, pelo menos, os seguintes elementos: a identificação precisa dos agentes responsáveis pela implantação das iniciativas, decisões e ações previstas na estratégia; a elaboração dos instrumentos normativos de implementação da estratégia sejam tais: minutas de leis, decretos, ordens de serviço, editais, circulares; a elaboração das peças técnicas necessárias à implementação da estratégia, incluindo-se aí o levantamento dos programas de necessidade, o desenho técnico das soluções institucionais e financeiras recomendadas; a especificação de obras e bens a serem realizados ou adquiridos para o fim de implementação da estratégia; o detalhamento do caminho crítico a ser seguido para o fim de cumprimento do cronograma previsto na estratégia;

**COORDENAÇÃO:** entende-se por 'coordenação', no presente contexto, as iniciativas, providências e ações que a consultora, em conjunto ou sob a supervisão do IPERGS, vier a fazer para o fim de manter a unidade dos diferentes serviços objeto da presente contratação.

**PRODUTOS:** entende-se por 'produtos', no presente contexto, o resultado do trabalho feito pela consultora, seja ele um relatório ou outro documento escrito, um programa de computador, um programa de capacitação e treinamento e sua execução, a minuta de um texto normativo (lei, decreto, resolução, ordem de serviço), um edital, um termo de referência, um manual, a documentação preparatória e constituinte de um projeto administrativo, ou de reengenharia, ou de qualquer outra natureza, seja o desenvolvimento e a conclusão de uma atividade, ou ainda qualquer outra forma que venha a assumir o resultado concreto do trabalho de consultoria; especificamente, neste projeto definido qualitativamente e quantitativamente, no item 4 (Resultados e Produtos Esperados).

**MATERIAL DIDÁTICO:** entende-se por 'material didático', no presente contexto, todo e qualquer material físico, seja ele uma mídia digital ou outro necessário ao desenvolvimento qualificado da capacitação descrita como atividade 02 deste Termo de Referência, seja um manual ou seu conteúdo, explicitado através de apostila, dentre outros materiais diversos: canetas, blocos de anotação.

**COMPÊNDIO:** entende-se por 'compêndio', no presente contexto, como uma súmula dos conhecimentos articulados das gerências e serviços da Diretoria Administrativo-Financeira do IPERGS, desenvolvidos em forma de livro, a ser indicado seu detalhamento no plano de trabalho da Consultoria a ser aprovado pela Assessoria de Planejamento e Gestão do IPERGS.

**CAGE:** Contadoria e Auditoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul.

## 2. Objetivo da contratação

O presente Termo tem por objetivo a contratação de consultoria especializada em Organização, Sistemas e Métodos (O&M) para a produção de Manuais de Normas e Procedimentos para as Diretorias Administrativo-Financeira e de Previdência do IPERGS, e a capacitação de servidores nos respectivos Manuais de Normas e Procedimentos.

Essa contratação objetiva a satisfação de duas atividades distintas, mas que estão articuladas, as quais são:

### **(1) Produção de Manuais:**

(1.1) Um Compêndio das Normas e Procedimentos da Diretoria Administrativo-Financeira contendo 5 (cinco) Manuais de Normas e Procedimentos das Gerências (Administração, Finanças, Recursos Humanos, Contabilidade e Atendimento) da Diretoria Administrativo-Financeira do IPERGS incluídos os conteúdos de seus dezessete (17) respectivos Serviços: Bens Patrimoniais, Compras e Contratos, Suporte de Informática, Apoio Administrativo, Protocolo, Telefonia, Controle de Receita, Pagamentos, Controle de Contratos Habitacionais, Registro de Folha de Pagamento, Desenvolvimento de Pessoal, Execução Orçamentária de Contas, Execução da Receita, Escrituração da Despesa, Controle do RPPS, Atendimento da Capital (SEDE), Atendimento do Interior (UNIDADES);

(1.2) Um Compêndio das Normas e Procedimentos da Diretoria de Previdência, contendo 4 (quatro) Manuais de Normas e Procedimentos das Gerências (Recursos Previdenciários, Benefícios, Atividades Previdenciárias e Apoio, Suporte às Operações) da Diretoria de Previdência do IPERGS incluídos os conteúdos de seus doze (12) respectivos Serviços: Compensação Previdenciária, Gestão de Fundos Previdenciários, Certidões, Concessão de Origem Administrativa, Concessão de Origem Judicial, Manutenção, Folha de Pagamento, Cadastro, Perícia Médico-Previdenciário, Arquivo e Registro, Atendimento, Programas Sociais; e

### **(2) Capacitação de servidores:**

Capacitação de 160 (cento e sessenta) Servidores do IPERGS nos respectivos Manuais de Normas e Procedimentos, através de oito (08) cursos profissionalizantes (40h/aula) em O&M.

Para além dos Produtos Esperados (1, 1.1, 1.2 e 2), dentre os Resultados Esperados nesta ação, está a apresentação pela Consultoria de Propostas (Recomendações, Estratégias ou Projetos), através de seus relatórios (parciais/final), sobre os métodos, sistemas e processos (O&M) adotados pelo IPERGS, na perspectiva de integração das diretorias do Instituto, prioritariamente, concentrando seu foco na Gerência de Atendimento, e em seus Núcleos de Previdência e Saúde, bem como no *Call Center*.

### 3. Antecedentes e contexto

O **Programa de Apoio à Retomada do Desenvolvimento Econômico e Social do Rio Grande do Sul (PROREDES BIRD)** tem como objetivo apoiar a retomada do desenvolvimento no Rio Grande do Sul por meio de execução de políticas públicas de modernização da gestão pública, incluindo a gestão ambiental, de desenvolvimento do setor privado e da inovação tecnológica, da qualificação do ensino público e da melhoria nos transportes, com manutenção e recuperação da malha rodoviária. Complementa ações a serem desenvolvidas com recursos do Tesouro do Estado e com financiamento junto ao BNDES. Busca assim, ampliar os investimentos públicos, contribuindo com o desenvolvimento sustentável do RS.

Entre os projetos apoiados pelo PROREDES BIRD, na área de apoio administrativo, está a **Qualificação da Gestão Previdenciária do Estado**.

O Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul (IPERGS) foi reorganizado por meio do Decreto nº 47.420, de 19 de agosto de 2010. Seu organograma e quadro de servidores sofreram alterações estruturais. Essas mudanças não acompanharam os recentes avanços na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), bem como na área de Gestão Pública. Uma importante transformação foi a união de duas diretorias, a Administrativa com a Financeira, as quais juntas representam dezessete serviços da Autarquia.

A integração da Diretoria Administrativo-Financeira gerou um problema organizacional: a falta de manuais das normas e procedimentos que orientem os servidores na execução de suas tarefas de apoio e suporte às funções das Diretorias de Previdência e Saúde, além da necessária identificação de métodos, sistemas e processos operacionais em uso (deficitários ou não).

O novo organograma do IPERGS parte do trabalho de três consultorias anteriores (FATEC/INDG/CAGE), as quais constituíram manuais de normas e procedimentos anteriores (2007-2010) para as Diretorias de Saúde e de Previdência <sup>1</sup>(áreas fim). Entretanto, a manualização da Diretoria Administrativa e da Financeira não ocorreu – as quais, na recente reorganização, foram unificadas compondo novo aparato organizacional, institucionalizando a Diretoria Administrativo-Financeira, integrando uma série de serviços específicos (área-meio). Esta nova diretoria estrutura todo o suporte administrativo às áreas fim (Saúde e Previdência), além de gerenciar os sistemas de atendimento das três áreas (Balcão, Telefonia, WEB) na Unidade Sede (Capital Porto Alegre) e nas 164 Unidades do Interior do Estado do RS.

---

<sup>1</sup> No último relatório do mapeamento e diagnóstico emerge um fato novo relacionado à Diretoria de Previdência, a qual não foi manualizada totalmente. Entretanto, seu mais difícil processo, o de consolidação do desenho de métodos e processos, fora realizado pela CAGE.

Além dessa mudança no organograma, o decreto estabelece o número de servidores no quadro permanente do IPERGS. Atualmente, o quadro de pessoal do IPERGS é composto de servidores efetivos, celetistas, temporários e adidos, conforme Tabela a seguir:

<b>QUADRO ATUAL DE SERVIDORES</b>			
<b>VÍNCULO</b>	<b>SEDE</b>	<b>INTERIOR</b>	<b>Total</b>
Efetivo	145	117	262
CLT	39	18	57
Temporário	89	4	93
Adido FGs	13	0	13
Adido	13	106	119
<b>Total</b>	<b>299</b>	<b>245</b>	<b>544</b>

Fonte: Assessoria de Planejamento/IPERGS

No entanto, o cenário atual da Autarquia prevê a aposentadoria de até 80% do quadro de pessoal acima, excetuados os temporários, em até quatro anos, o que justifica o concurso público para 2013, visando preencher 127 vagas – sendo que, a maioria destas na Diretoria Administrativo-Financeira. A Gerência de Recursos Humanos, que é responsável pela Gestão de Pessoas, deve capacitar os novos quadros com base nos manuais de normas e procedimentos produzidos.

Esses fatos evidenciam a necessária composição de manuais de normas e procedimentos dos serviços presentes nas gerências vinculadas à Diretoria Administrativo-Financeira, bem como a capacitação de seus servidores nestes manuais. Esta ação se articula com a adequação de espaço para capacitação presencial e a distância; a atualização dos sistemas de atendimento nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs); a composição de núcleos de atendimento integrado das três diretorias aos beneficiários por *Call Center*; a realização do Censo em 2012.

A recente avaliação e monitoramento – ferramenta da metodologia PES (Planejamento Estratégico Situacional) identificado no projeto base – do processo de manualização realizado pela CAGE na Diretoria de Previdência, devido à mudança de seu Diretor e conseqüente mudança de Organograma de Gerência e Serviços, evidenciou outros fatos novos. Um destes fatos é que a CAGE apenas consolidou métodos e processos dos serviços oferecidos pela Gestão Previdenciária do IPERGS, ou seja, é necessária a sua efetiva manualização, concomitante ao da Diretoria Administrativo-Financeira, promovendo a execução do objetivo geral deste projeto. Para tanto, faz-se necessária a contratação de uma consultoria especializada em Organização, Sistemas e Métodos (O&M).

## 4. Escopo do trabalho e limites do projeto

**Atividade 01:** Constitui a produção de manuais de normas e procedimentos da Diretoria Administrativo-Financeira e da Diretoria de Previdência do IPERGS. Especificamente: **(a)** produzir cinco (05) Manuais de Normas e Procedimentos das Gerências de Administração, Finanças, Recursos Humanos, Contabilidade e Atendimento da Diretoria Administrativo-Financeira do IPERGS; aí incluídos os processos de seus dezessete (17) respectivos Serviços: Bens Patrimoniais, Compras e Contratos, Suporte de Informática, Apoio Administrativo, Protocolo, Telefonia, Controle de Receita, Pagamentos, Controle de Contratos Habitacionais, Registro de Folha de Pagamento, Desenvolvimento de Pessoal, Execução Orçamentária de Contas, Execução da Receita, Escrituração da Despesa, Controle do RPPS, Atendimento da Capital (SEDE), Atendimento do Interior **(b)** produzir quatro (4) Manuais de Normas e Procedimentos das Gerências (Recursos Previdenciários, Benefícios, Atividades Previdenciárias e Apoio, Suporte às Operações) da Diretoria de Previdência do IPERGS incluídos os conteúdos de seus doze (12) respectivos Serviços: Compensação Previdenciária, Gestão de Fundos Previdenciários, Certidões, Concessão Administrativa, Concessão Judicial, Manutenção, Folha de Pagamento, Cadastro, Perícia Médica-Previdenciária, Arquivo e Registro, Atendimento e Programas Sociais.

A Consultoria deverá apresentar Plano de Trabalho, relatório mensal detalhado das fases, atividades e produtos subsequentes (Propostas), a metodologia adotada, sugestão de cronograma físico que exprima a duração e o encadeamento da atividade 01 – prevista sua articulação à atividade 02 – orientação da força de trabalho da consultoria alocada a cada fase. O Plano de Trabalho deverá ser apresentado à Assessoria de Planejamento e Gestão do IPERGS para avaliação e aprovação. Os Relatórios mensais devem estar sustentados por gráficos, tabelas, estatísticas e dados, e conter indicação das referências bibliográficas e conceituais utilizadas.

Deverão ser elaborados pela Consultoria fluxogramas das normas e procedimentos, indicando em seu detalhamento: as atividades meio e fim, as descrições funcionais, responsáveis, duração, produtos e modelos utilizados para todas as atividades (01 e 02). Em hipótese alguma a Consultoria poderá reter conhecimento ou informações que impeçam ou dificultem de alguma maneira o desenvolvimento das atividades (01 e 02).

A definição da metodologia será indicada pela Consultoria no Plano de Trabalho, e deverá contemplar propostas de melhoria da organização, métodos e processos de trabalho do IPERGS, contemplando etapas e a definição de diretrizes, o desenho do processo, análise e redesenho - incluindo a análise de impacto nas demais áreas envolvidas, assim como da implantação do processo redesenhado com a elaboração de planos de ação para cada mudança – inclusive ações de treinamento e sensibilização necessárias, indicando prazos e responsáveis, bem como o plano de comunicação destas mudanças.

A consultoria deverá visitar, pelo menos, 03 (três) unidades do interior do Estado para conhecer a estrutura, atividades e rotinas administrativas.

Os insumos (descritos no item 10 deste TDR) a que se referem os procedimentos de trabalho deverão ser considerados no desenvolvimento dos produtos previstos (descritos no item 5: Resultados e Produtos Esperados), bem como o mapeamento dos procedimentos e processos já realizados por consultorias anteriores (INDG/CAGE/FATEC) no IPERGS, a título de preservação da memória histórica das ações administrativas, não caracterizando um indicativo de método, mas um marco zero dos trabalhos da Consultoria. Todas as etapas do trabalho serão discutidas, avaliadas e aprovadas pela Assessoria de Planejamento e Gestão do IPERGS, mensalmente.

A Consultoria deverá recomendar ou sugerir estratégias, ou até mesmo projetos às gerências do IPERGS, definindo método que oriente o planejamento e a operação de forma integrada e contínua, preservados os critérios de eficácia, eficiência e efetividade do serviço público – contemplada a etapa de mapeamento e diagnóstico da atual Estrutura de Processos, evidenciada a necessidade de constituição da articulação e sistematização de suas funções.

A Consultoria deverá desenvolver padrões de mapeamento, modelagem e gestão de sistemas, métodos e processos adequados à realidade do IPERGS, assim como propor indicadores de desempenho e produtividade de resultados para mapeamento, modelagem e gestão de sistemas, métodos e processos, além de analisar e propor ferramentas de apoio ao mapeamento, modelagem e gestão de sistemas, métodos e processos.

Compõe igualmente o escopo do Projeto o provimento do suporte e monitoria no mapeamento, modelagem e gestão de sistemas, métodos e processos, consistindo um limite o monitoramento e controle dos indicadores de desempenho e de resultados para mapeamento, modelagem e gestão de sistemas métodos e processos da autarquia. A Consultoria deverá verificar e mensurar conformidades nos processos de serviços, primando pela garantia da qualidade dos trabalhos, analisando interdependências, evidenciando forças e ameaças, fraquezas e oportunidades – relativos aos processos das áreas meio e fim do IPERGS, bem como nós críticos e gargalos.

A consultoria deverá gerenciar a base de informações apreendidas no mapeamento e diagnóstico de forma a compor uma memória dos processos da organização, a ser entregue por meio dos relatórios, parcial e final. Esta base deverá ser composta por processos gerenciais e de serviços que integram a manualização da Diretoria Administrativo-Financeira, regras de negócio, documentação das normas e procedimentos referente aos sistemas, métodos e processos correspondentes aos serviços meio e fim do IPERGS.

**Atividade 02:** Constitui na capacitação de 160 (cento e sessenta) servidores do IPERGS, através da realização de 08 (oito) cursos de qualificação, de 40h cada (20h presenciais + 20h EAD), tendo por conteúdo os manuais de normas e procedimentos (O&M) da Diretoria Administrativo-Financeira e da Diretoria de Previdência, os quais resultantes da manualização. A Consultoria deverá desenvolver e ministrar treinamentos no espaço do IPERGS, para fins de multiplicação entre os agentes públicos, do conhecimento dos conceitos e práticas de gestão por processos (O&M). Outro elemento que compõe a capacitação será a(s) estratégia(s) de gestão originada (s) na manualização das gerências e serviços, ferramenta e (ou) outra (s) proposta (s) indicada (s) no decorrer da atividade 01 produzida (s) pela Consultoria.

A Consultoria deverá comprovar que possui condições de executar treinamento em plataforma EAD.

A Consultoria deverá elaborar e apresentar à Assessoria de Planejamento e Gestão do IPERGS o Projeto Pedagógico para o curso de capacitação para os servidores, o qual deverá ser avaliado e aprovado pelo IPERGS, conforme critérios em comum acordo de: 1) Metodologia; 2) Didática; 3) Conteúdo. O IPERGS reserva o direito de aprovar ou reprovar o plano de trabalho para o curso de capacitação, desde que justificado com base nos critérios, em comum acordo com a Consultoria. Caso a equipe técnica do IPERGS reprove o plano de trabalho para o curso de capacitação, a consultoria deverá refazer e apresentá-lo no prazo de 07 dias úteis.

Para a realização da Atividade 02 a Consultoria deverá considerar os perfis dos servidores do IPERGS.

**A carga-horária da capacitação** deverá ser de 40 horas-aula, divididas em 20h presenciais e 20h EAD, para turmas de 20 servidores.

O profissional que ministrará o Curso de Capacitação participará da elaboração do plano de trabalho e, ao elaborar o projeto pedagógico, integrar-se-á à equipe de elaboração dos manuais de procedimentos, visando ao conhecimento dos documentos, conteúdos e da Instituição.

Todo o **material didático necessário** à realização dos treinamentos será de responsabilidade da Consultoria: 160 blocos de anotação; 160 canetas; 160 Apostilas de O&M (meio impresso) e 160 Apostilas de O&M (meio eletrônico), com conteúdo focado em Normas e Procedimentos e nos Manuais do IPERGS produzidos pela Consultoria na Atividade 01.

A Consultoria e o IPERGS deverão definir em conjunto o **calendário para realização das capacitações**, as quais devem ser realizadas durante o horário de expediente do servidor (8h-19h), no Edifício Sede do IPERGS. A Consultoria deverá expedir **certificado de conclusão**, validado conforme o ordenamento jurídico brasileiro para o Ensino, no grau mínimo de “cursos livres profissionalizantes”, para os servidores que obtenham presença de 75% na fase presencial e 85% na fase EAD.

**Limites às Atividades:** A dificuldade de obter a colaboração dos servidores mais antigos do Quadro de Pessoal, que estão se aposentando e possuem conhecimento acumulado; a dispersão no prédio sede do IPERGS das gerências e respectivos serviços, dificultando a visualização do desenho dos processos em sua totalidade, pois a verticalização dos serviços, por vezes, dificulta o acesso simultâneo às problemáticas operacionais; os diferentes cenários em que operam as unidades no interior do IPERGS, em que a falta de servidores, mobiliário e equipamento podem “mascarar” sistemas e processos organizacionais adotados como “ideais” à realização das tarefas, quando, na realidade, constituem “vícios” de trabalho; a capacitação será realizada nas dependências do IPERGS, em horários de serviço, e muitos servidores podem encontrar dificuldades para participar; e a sala está sendo montada e a falta de equipamentos pode gerar dificuldades.

## 5. Produtos e resultados esperados

Os seguintes produtos e resultados são esperados dessa consultoria, considerando que cada um deles precisa ser aprovado antes que se inicie a confecção do seguinte:

### Produto 1 – Plano de Trabalho

**Composição do Produto 1:** A Consultoria deverá apresentar Plano de Trabalho contendo o detalhamento das fases, atividades e produtos subsequentes (Propostas), a metodologia adotada, sugestão de cronograma físico que exprima a duração e o encadeamento da atividade 01 – prevista sua articulação à atividade 02 – orientação da força de trabalho da consultoria alocada a cada fase. Esse plano de trabalho deverá ser apresentado à Assessoria de Planejamento e Gestão do IPERGS para avaliação e aprovação. Os Relatórios mensais devem estar sustentados por gráficos, tabelas, estatísticas e dados, e conter indicação das referências bibliográficas e conceituais utilizadas.

**Apresentação do Produto 1:** consistirá em relatório que deverá seguir as padronizações específicas para este tipo de documentação, conforme INMETRO e ABNT.

**Entrega do Produto 1:** 3 (três) cópias impressas e 3 (três) cópias em mídia digital (CD/PDF).

### Produto 2 – Manualização de Normas e Procedimentos

**Composição do Produto 2:** Um (1) Compêndio das Normas e Procedimentos da Diretoria Administrativo-Financeira, este contendo, necessariamente, **(a)** os conteúdos operacionais descritivos, no formato de Manuais (O&M) articulados das cinco (5) Gerências, distribuídos operacionalmente através de capítulos dos dezessete (17) serviços em suas funções e respectivos processos administrativos identificados pela Consultoria; **(b)** Um (1) Compêndio das Normas e Procedimentos da Diretoria de Previdência, este contendo, necessariamente, os conteúdos operacionais descritivos, no formato de Manuais (O&M) articulados das quatro (4) Gerências, distribuídos operacionalmente através de capítulos dos doze (12) serviços em suas funções e respectivos processos administrativos identificados pela Consultoria.

**Apresentação do Produto 2:** consistirá de dois (02) documentos técnicos (Manual de Normas e Procedimentos – O&M), o qual deverá seguir as padronizações específicas para este tipo de documentação, conforme INMETRO e ABNT. Entretanto, deverá ser considerado, minimamente: Página rosto que contenha os elementos essenciais à identificação do Manual. O verso da folha de rosto deverá conter: Ficha catalográfica adotando as normas do código de catalogação Anglo-Americano – AACR e Identificação Geral do IPERGS. Enumeração das principais divisões, seções e outras do volume, na mesma ordem em que a matéria nele se sucede, abrangendo inclusive listas de abreviaturas, e tabelas, introduções, apêndices, notas bibliográficas, índices, fluxogramas e anexos, uma vez que a sua finalidade é a de informar o conteúdo dos estudos, bem como localizar os tópicos que possa interessar. Cada volume deverá conter listas de figuras, tabelas, fluxogramas, siglas e

abreviaturas. Apresentação concisa dos pontos relevantes do trabalho. Nele devem ser ressaltados: a natureza do trabalho, forma de implantação, os resultados esperados, e as principais conclusões. Os Gráficos e fotografias serão designados de figuras (fig.), seguidos de numeração arábica e legenda na parte inferior. A Consultoria deverá exercer rigoroso controle de qualidade sobre as informações apresentadas, tanto no texto, como nos memoriais e desenhos. O referido controle deve ser orientado para: clareza, objetividade e consistência das informações. Os manuais deverão ser separados por: Gerências e Serviços.

**Entrega do Produto 2:** 3 (três) cópias impressas, 15 (quinze) cópias em mídia digital (CD/PDF) para a Diretoria Administrativo-Financeira e 15 (quinze) cópias em mídia digital (CD/PDF) para a Diretoria de Previdência.

### **Produto 3 – Capacitação dos Servidores**

**Composição do Produto 3:** Projeto pedagógico do curso com metodologia, didática e conteúdo para 08 Cursos de 40h/aula cada para 160 (cento e sessenta) servidores do IPERGS.

**Apresentação do Produto 3:** Consistirá no projeto pedagógico do curso com metodologia, didática e conteúdo para o treinamento de 160 (cento e sessenta) servidores em curso profissionalizante semipresencial, baseado em Normas e Procedimentos (O&M), focado nos Manuais da Diretoria Administrativo-Financeira e de Previdência produzidos pela Consultoria. A Consultoria deverá executar 08 cursos de 40h/aula, para turmas de 20 servidores, no prédio sede do IPERGS (Avenida Borges de Medeiros, Nº 1945, 2º Andar / Ala Sul – Sala de Treinamento Alci Aires Passos). O curso deverá conter etapa EAD, à distância, equivalente a 50% das atividades previstas. A Consultoria deverá ceder os direitos autorais de gravação audiovisual das capacitações realizadas, a título de distribuição destas pelo IPERGS aos servidores do quadro. A consultoria deverá apresentar previamente o plano pedagógico do curso, com devidos cronogramas de execução para aprovação pela Assessoria de Planejamento e Gestão do IPERGS. Os 08 cursos deverão ser divididos da seguinte forma: (a) Conhecimentos básicos em O&M (10h/5dias/2h por dia /2 turmas por turno - manhã ou tarde); (b) Práticas em O&M (10h/5dias/2h por dia /2 turmas por turno - manhã ou tarde); e Treinamento nos novos manuais elaborados pela Consultoria - em plataforma EAD (20h).

#### **Entrega do Produto 3:**

(3.1) Relatório contendo o projeto pedagógico do curso com metodologia, didática e conteúdo.

(3.2) Relatório contendo o controle de presença e comprovação da certificação dos participantes que alcançarem o indicador de participação em 75% na fase presencial e de 85% na fase EAD - devidamente assinados pelos participantes em cada capacitação presencial. A este Relatório deverá ter anexado cópia dos certificados de conclusão dos cursos e folha de presença, referentes aos 160 (cento e sessenta) servidores do IPERGS participantes.

## **Produto 4 – Relatórios Parcial e Final**

**Composição do Produto 4:** A consultoria deverá entregar relatórios mensais e relatório final no decorrer de suas atividades, compostos, essencialmente, por: Histórico das Ações da Consultoria no Mês; Análise Crítica das Ações da Consultoria no Mês; Autocrítica das Ações da Consultoria no Mês; Conclusões da Consultoria no Mês; Encaminhamentos da Consultoria no Mês (Propostas: Recomendações, Estratégias, Projeto).

**Apresentação do Produto 4:** Relatórios mensais e relatório final no decorrer de suas atividades.

**Entrega de Relatório Parcial (mês 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8):** 3 (três) cópias em meio impresso (A4) e 3 (três) em meio eletrônico (CD/PDF).

A encadernação dos relatórios parciais poderá ser em espiral, não se aceitando lombada com garra plástica. Na capa, a disposição dos elementos deverá basear-se nas informações prestadas na folha de rosto. A lombada da capa conterá as mesmas informações.

Quando o Relatório contiver Capítulo específico que descreva “Proposta”, seja Recomendação ou Estratégia, a estrutura de apresentação será definida pela Consultoria, devendo a mesma compor uma apresentação (PPT com no máximo 10 slides) em meio eletrônico para as reuniões mensais com a Assessoria de Planejamento e Gestão do IPERGS; no caso de a Proposta se compor enquanto “Projeto”, a Consultoria deverá apresentar o mesmo separadamente, em Apêndice.

**Entrega de Relatório Final (mês 9):** 5 (cinco) cópias em meio impresso (A4) e 5 (cinco) em meio eletrônico (CD/PDF).

Caso o Relatório Final contenha Capítulo específico que descreva “Proposta”, seja Recomendação ou Estratégia, a estrutura de apresentação será definida pela Consultoria, devendo a mesma compor uma apresentação (PPT com no máximo 10 slides) em meio eletrônico para a reunião final com a Assessoria de Planejamento e Gestão e as Diretorias do IPERGS; no caso de a Proposta se compor enquanto “Projeto”, a Consultoria deverá apresentá-lo separadamente, em Apêndice (s).

Com a conclusão dos trabalhos da consultoria, será preparado e apresentado pela mesma um *Workshop* com os resultados alcançados para a Diretoria Executiva do IPERGS.

**Observação 1:** Os elementos de meio eletrônico (CD) devem ser identificados de forma correspondente aos relatórios em meio impresso.

**Observação 2:** Todos os produtos elaborados pela consultoria serão previamente avaliados e aprovados pelo IPERGS.

**Observação 3:** A versão final dos relatórios, após aprovação do IPERGS, será apresentada com encadernação do tipo “capa dura”, não se aceitando lombadas com garras plásticas, excetuando-se os relatórios parciais. Na capa, a disposição dos elementos deverá basear-se nas informações

prestadas na folha de rosto. Em todos os relatórios, de natureza técnica, deverão ser observadas as normas da ABNT.

## 6. Prazo de execução

O prazo de execução da consultoria será de 9 (nove), devendo seguir o cronograma abaixo:

FASES x MESES	ANO 1								
	01	02	03	04	05	06	07	08	09
1 – Entrega do Plano de Trabalho	■								
2 - Manualização de Normas e Procedimentos	■	■	■	■	■	■	■	■	
2.1-Mapeamento e Diagnóstico dos Processos	■	■							
2.2-Alinhamento das Ações de Consultorias Anteriores		■	■	■	■	■	■	■	
2.3-Constituição de Diretrizes para Manualização		■	■	■	■	■	■	■	
2.4-Produção dos Manuais		■	■	■	■	■	■	■	
2.5 – Entrega dos Manuais							■	■	
3. Capacitação dos Servidores*				■	■	■	■	■	
3.1 - Projeto Pedagógico				■	■	■	■	■	
3.2 – Cursos de Capacitação				■	■	■	■	■	
3.3 – Entrega de Relatório da Capacitação					■	■	■	■	
4-Entrega de Relatório Parcial		■	■	■	■	■	■	■	
5- Entrega de Relatório Final									■
5.1 - Workshop									■

\* A integração da capacitação indicada no mês 4 se refere à aproximação do educador(a) à realidade do educando e da manualização corrente, e, no mês 5, integra parcialmente o momento de construção dos manuais desde a perspectiva pedagógica de construção do plano de aula e de curso.

## 7. Especificação da equipe-chave

A equipe-chave da Consultoria deverá ser composta pelos seguintes profissionais, com no mínimo as formações e experiências:

- (01) Consultor Sênior (a), com Doutorado em Administração, com experiência mínima de dez anos na área de Organização, Sistemas, Métodos e Processos (O&M) sendo, no mínimo, dois anos de experiência prática no desenvolvimento de Manuais de Normas e Procedimentos para instituições públicas (Empresas Públicas, Autarquias, Secretarias de Estado, Fundações).
- (02) Consultores (as) Plenos (as), com Mestrado e/ou Especialização na área de Organização, Sistemas, Métodos e Processos (O&M), com experiência mínima de cinco anos na área de Organização, Sistemas, Métodos e Processos (O&M) sendo, no mínimo, dois anos de experiência em Administração/Gestão Pública (Empresas Públicas, Autarquias, Secretarias de Estado, Fundações).
- (01) Consultor (a) Júnior com Mestrado e/ou Especialização em Educação, voltado ao campo Organizacional/Corporativo da Capacitação, Treinamento, Qualificação e/ou Formação Profissional, com pelo menos três anos de comprovada experiência em docência superior em O&M e de, pelo menos, um ano em docência ou tutoria no ensino superior à distância.

## 8. Pagamento

Os pagamentos serão feitos em parcelas, conforme descrito a seguir:

1ª parcela - no valor equivalente a 10% do valor total - após aceite do Plano de Trabalho.

2ª parcela - 10% do valor total – após aceite do Projeto Pedagógico.

3ª parcela - 35% do valor total – após aceite dos Manuais de Normas e Procedimentos.

4ª parcela - 15% do valor total – após aceite do Relatório de Capacitação dos Servidores.

5ª parcela - 30% do valor total – após aceite do Relatório Final.

## 9. Despesas da consultoria

Todas as despesas da consultoria serão de inteira responsabilidade da contratada.

## 10. Insumos disponíveis

Serão disponibilizados à Consultoria os seguintes itens para execução das atividades:

<b>Atividade 01</b>
---------------------

A. Manuais produzidos informalmente e formalmente pelo IPERGS entre 1984-2012;

B. Produtos (Manuais, PPT, Relatórios, Projetos) das Consultorias Anteriores (INDG/FATEC/CAGE), tais como normas e procedimentos consolidados da Diretoria de Previdência;

- C. Produtos (Manuais, PPT, Relatórios, Projetos) das Consultorias Anteriores (INDG/FATEC/CAGE), tais como normas e procedimentos consolidados da Diretoria Administrativo-Financeira;
- D. Espaço Físico adequado no prédio SEDE do IPERGS para trabalho da Consultoria, composto por: 02 Microcomputadores; 01 Impressora Laser; 02 mesas escritório; 02 cadeiras de escritório; 01 telefone fixo; Acesso a internet/intranet;
- E. Legislação do IPERGS.

<b>Atividade 02</b>
---------------------

- A. Instalações adequadas aos cursos de Capacitação no Prédio SEDE do IPERGS;
- B. 01 Data show;
- C. 01 Lousa Interativa Digital;
- D. 20 Microcomputadores;
- E. 20 Cadeiras estudantis estofadas;
- F. 01 Sala de Treinamento;
- G. Café e água.

## **11. Gestão da consultoria**

A Contratada deverá participar de reuniões mensais com o representante do Cliente e equipe técnica, na sede do IPERGS, para acompanhamento da execução dos serviços.

As atividades da Contratada que requeiram a presença de servidores ou a consulta a documentos que não sejam passíveis de cópia ou de retirada física das dependências do IPERGS deverão ser realizadas na sede ou local definido pelo representante do Instituto, no Município de Porto Alegre, em horário comercial local e em idioma nacional.

Fiscal de Contrato: Titular de Contratos e Licitações do IPERGS.

Uma vez recebidos, os produtos serão submetidos à análise da equipe técnica do IPERGS para aprovação ou críticas, sendo o prazo de análise de 05 dias úteis. Produtos devolvidos com críticas, uma vez revisados e novamente submetidos estarão sujeitos a nova análise e novo prazo de 05 dias úteis.