



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

PROGRAMA PROREDES BIRD - RS

TERMO DE REFERÊNCIA Nº

TERMO DE REFERÊNCIA PARA CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA COM VISTAS À DEFINIÇÃO, ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA O DEPARTAMENTO AUTÔNOMO DE ESTRADAS DE RODAGEM (DAER), ABRANGENDO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, MODELAGEM ORGANIZACIONAL E PLANO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Porto Alegre



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

PROGRAMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

TERMO DE REFERÊNCIA

1. INTRODUÇÃO

O Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem (DAER), autarquia do Estado do Rio Grande do Sul, desde a sua criação, no curso de distintas administrações, vem vivenciando processos contínuos de desestruturação e desarticulação, nas áreas administrativa, organizacional, de planejamento estratégico e de gestão de recursos humanos. Partindo-se do pressuposto, de que esta autarquia necessita urgentemente implementar instrumentos, técnicas e ferramentas que tornem efetivos os resultados dos processos de trabalho, a implementação de um programa de gestão estratégica, acompanhado de um sistema de monitoramento e avaliação, vai ao encontro dessa demanda.

2. OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO

O presente termo tem por objetivo contratar consultoria especializada com vistas à definição, elaboração e implementação de um **PROGRAMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA** para o **Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem (DAER)**, abrangendo planejamento estratégico, modelagem organizacional e plano de gestão de recursos humanos, criando os documentos e sistemas necessários para o diagnóstico e implementação de políticas, práticas, metodologias e processos de trabalho voltados à obtenção de resultados.

3. JUSTIFICATIVA

Os processos contínuos de desestruturação e desarticulação do DAER, nas áreas administrativa, organizacional, de funcionograma, de planejamento estratégico e de gestão de recursos humanos do DAER, no decorrer de distintas administrações, vêm ocasionando prejuízos ao desenvolvimento da principal função deste órgão estadual, qual seja, a de ser responsável pela gestão do transporte rodoviário do Estado do Rio Grande do Sul. E, nesse sentido, se faz necessária a promoção de ações objetivando a modernização institucional do DAER com vistas a reforçar sua capacidade para uma prestação mais qualificada dos serviços, que envolvem a melhoria da integração da malha para uma conseqüente minimização das desigualdades regionais.



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

4. PRODUTOS E ATIVIDADES

Os produtos, objeto deste Termo de Referência, deverão ser entregues pela Consultora em conformidade com as respectivas especificações constantes deste Termo de Referência, e devidamente avaliados pelo Contratante.

4.1. PRODUTO 1 - PLANO DE TRABALHO

4.1.1. 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 do desenvolvimento dos Produtos. O Relatório deverá estar sustentado por gráficos, tabelas, estatísticas e dados, e conter indicação das referências bibliográficas e conceituais utilizadas.

4.1.2. Apresentação do Produto 1: consistirá em relatório que deverá seguir as padronizações específicas para este tipo de documentação, conforme Normas da ABNT.

4.2. PRODUTO 2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Produto 2 envolve a definição, elaboração, desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico do DAER.

4.2.1. Objetivos Específicos

- Realizar eventos de sensibilização aos gestores e servidores
- Capacitar o grupo de facilitadores/consultores internos que apoiarão os trabalhos
- Elaborar o Plano Estratégico, bem como seu desdobramento em Plano de Ações e Diretrizes anuais
- Implementar um efetivo monitoramento das ações e dos indicadores necessários à mensuração de desempenho de tais Planos
- Realizar evento de monitoramento do plano (ações) e evento de avaliação e reavaliação do Planejamento Estratégico, de modo a fechar o “Ciclo PDCA”
- Implantar um sistema de apoio ao planejamento estratégico



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

4.2.2. Resultados Esperados

- Maior envolvimento dos gestores de processos e dos servidores em geral na utilização dos instrumentos de gestão, acompanhamento e controle das ações estratégicas, incluindo o Mapa Estratégico e os Indicadores de Desempenho Institucional.

4.2.3. Composição do Produto 2

A execução do Produto 2 dar-se-á por meio dos seguintes subprodutos e atividades:

- I. Eventos de Sensibilizações realizados
 - a. Estruturar e coordenar evento de sensibilização com Gestores
 - b. Estruturar e coordenar evento de sensibilização geral
- II. Relatório do Diagnóstico Institucional apresentado
 - a. Capacitar na metodologia de elaboração do Planejamento Estratégico
 - b. Identificar oportunidades e ameaças
 - c. Identificar Forças e Fraquezas
 - d. Identificar estrutura histórica do DAER
 - e. Consolidar cenário interno e externo
- III. Plano Estratégico apresentado e validado
 - a. Construir referencial estratégico (negócio, missão, visão e valores)
 - b. Definir questões estratégicas
 - c. Definir objetivos estratégicos
 - d. Definir indicadores de desempenho
 - e. Alimentar e promover a utilização do "Sistema de Apoio ao Planejamento"
- IV. Plano Anual de Diretrizes e Plano de Ações apresentados
 - a. Capacitar nas fases de desdobramento do Planejamento Estratégico em Planos Anuais
 - b. Elaborar Plano anual de diretrizes
 - c. Desdobrar as diretrizes em Plano de ações
 - d. Alimentar e promover a utilização do "Sistema de apoio ao Planejamento"
 - e. Promover a Divulgação dos Planos
- V. Capacitações realizadas e Plano de Monitoramento
 - a. Capacitar em métodos de monitoramento e avaliação
 - b. Capacitar na sistemática de criação e manutenção de indicadores
 - c. Criar Plano de Monitoramento e Avaliação (Indicadores de resultados e monitoramento de ações)
 - d. Alimentar e promover a utilização do "Sistema de apoio ao Planejamento"



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

VI. Seminários realizados e Relatórios apresentados

- a. Realizar seminários
- b. Apresentar relatórios de avaliação e reavaliação dos Planos

VII. Sistema de Gestão e Acompanhamento do Planejamento Estratégico

- a. Projetar, desenvolver e implantar o Sistema, com aderência aos padrões técnicos de informática adotados no DAER
- b. Capacitar as equipes na utilização do sistema (mínimo de 40 horas)
- c. Orientar o lançamento das informações no Sistema
- d. Transferir tecnologia, conhecimento e documentação à área de informática do DAER, necessários para manutenção e suporte ao Sistema.

4.2.4. Informações Importantes para o desenvolvimento do Produto 2:

a) O Sistema de Gestão e Acompanhamento do Planejamento Estratégico terá características próprias para a implantação do planejamento e seu monitoramento, possibilitando a vinculação da operação com a estratégia e o desdobramento de planos para toda a organização, mantendo informações necessárias a todas as etapas descritas abaixo: definição do referencial estratégico; formulação da estratégia; implementação da estratégia; controle da implementação da estratégia e avaliação da gestão.

O Sistema deverá possibilitar o registro, edição, exclusão, consulta e emissão de relatórios das seguintes informações:

b) O Referencial Estratégico deverá apresentar a identidade organizacional, incluindo informações sobre a missão, visão, valores organizacionais e outras informações afins.

c) Para a Formulação e a Implementação da Estratégia deverão ser apresentados diagnóstico do ambiente, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (SWOT - ferramenta utilizada para fazer análise de cenário ou análise de ambiente); construção do mapa estratégico, definição de indicadores, das metas e das iniciativas; perspectivas, as quais correspondem as já conhecidas na literatura (exemplos de perspectivas: Marco Lógico, Perspectivas da Qualidade Total, etc.). O sistema deve permitir que conjuntos sejam criados, editados ou excluídos.

d) Informações da Implementação e da Avaliação da Estratégia – os Indicadores que medirão o alcance dos resultados das metas, iniciativas, resultados esperados e outros necessários ao bom controle da estratégia; possibilidade de incluir datas do mesmo indicador de modo a criar um histórico dos mesmos e com possibilidade de geração de gráficos de tais indicadores; balanceamento entre objetivos, resultados esperados e indicadores, possibilitando o cadastro de pesos para cada objetivo, cada resultado e cada indicador através da distribuição de uma quantidade total de pontos a critério do usuário; balanceamento entre os programas e suas ações/subtarefas, possibilitando o cadastro de pesos para cada programa, ação e sub tarefa através da distribuição de uma quantidade total de pontos a critério do usuário; programas que serão associados a cada um dos resultados esperados, possibilitando o detalhamento em plano



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

de trabalho, suas ações, tarefas e os respectivos cronogramas físicos, bem como os indicadores de execução; e diversos indicadores e outras informações necessárias à construção do “Relatório de Atividades Trimestrais” e “Relatório de Atividades Anuais”.

4.2.5. Apresentação do Produto 2: consistirá em 06 (seis) Relatórios que deverão seguir as padronizações específicas para este tipo de documentação, conforme Normas da ABNT, são eles:

(i) Relatório composto de duas partes: Parte 1 – Apresentação dos resultados da estruturação e da coordenação dos eventos de sensibilização realizados; e Parte 2 - Conteúdo desenvolvido nas capacitações em planejamento estratégico e eleição de indicadores. Neste Relatório deverá estar também exposta cópia do controle de presença dos participantes do DAER quando houver atividades presenciais além das certificações aos mesmos.

(ii) Relatório do Diagnóstico Institucional.

(iii) Plano Estratégico.

(iv) Relatório das Capacitações realizadas e do Plano de Monitoramento e Avaliação apresentado.

(v) Relatório dos Seminários realizados e Relatórios de acompanhamento apresentados.

(vi) Relatório apresentando o Sistema de Gestão e de acompanhamento do Planejamento Estratégico implementado.

4.3. PRODUTO 3 – MODELAGEM ORGANIZACIONAL

O Produto 3 envolve o alinhamento entre a estratégia (conjunto de propósitos e resultados visados) definida no produto 2 e seus elementos essenciais: processos de trabalho (conjunto estruturado de ações que geram produtos/serviços), estrutura (arranjo hierárquico de unidades organizacionais) e pessoas (quadro funcionais que atuam nos processos e suas competências).

- Identificação e mapeamento dos processos de trabalho do DAER, referentes às áreas meio e fim, abrangendo capital e interior, junto aos servidores responsáveis pelos processos;
- Análise e redesenho desses processos com vistas a maior agilidade e eficácia no atingimento dos objetivos estratégicos;
- Construção de indicadores de desempenho;
- Construção de uma estrutura organizacional racional e eficaz a partir dos processos redesenhados;
- Dimensionamento quanti/quali de pessoal, que favoreça o perfeito funcionamento desses processos.



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

4.3.1. Objetivos Específicos

- Realizar eventos para sensibilizar gestores e servidores com o novo “modus operandi” construído;
- Implementar os processos de trabalho redesenhados, realizando alinhamentos que se façam necessários;
- Implementar os indicadores de desempenho referentes a cada processo;
- Capacitar todo grupo de servidores envolvido em cada processo com a nova sistemática;
- Estruturar e implantar um sistema integrado de informações com inserção de dados, acompanhamento e avaliação do desenvolvimento e da eficiência das ações/atividades, mediante um programa de gerenciamento de processos (rotinas de trabalho).

4.3.2. Resultados Esperados

- Implementar uma sistemática de redesenho de processos de trabalho, com medição do desempenho dos mesmos, que permita a atualização das atividades e rotinas voltadas ao melhor atendimento dos objetivos estratégicos do DAER, bem como a revisão constante de sua estrutura organizacional.

4.3.3. Composição do Produto 3

A execução do Produto 3 dar-se-á por meio dos seguintes subprodutos e atividades:

- Elaboração de Diagnóstico organizacional com mapas de processos de trabalho levantados - “como é”;
- Redesenho de mapas de processos, definição de indicadores e dimensionamento de pessoal, elaboração de manual de procedimentos – “ como deverá ser”;
- Plano de implementação dos Processos redesenhados;
- Estrutura Organizacional Definida, conforme processos de trabalho, com minuta de regimento interno e plano de implementação,
- Implantação da estrutura organizacional com redistribuição de pessoal,
- implementação dos processos de trabalho redesenhados e capacitação dos servidores na nova sistemática (com carga horária de no mínimo 40 horas); monitoramento, Avaliação das ações e ajustes implementados.

4.3.4. Apresentação do Produto 3: consistirá em 06 (seis) Relatórios que deverão seguir as padronizações específicas para este tipo de documentação, conforme Normas da ABNT, são eles:

(i) Relatório do Diagnóstico organizacional com os Mapas de Processos de Trabalho levantados - “como é”:

(ii) Relatório contendo o redesenho de mapas de processos, definição de indicadores e dimensionamento de pessoal e Manual de Procedimentos – “ como deverá ser” e Plano de implementação dos Processos redesenhados;



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

- (iii) Relatório apresentando a estrutura organizacional, com minuta de regimento interno e plano de implementação,
- (iv) Relatório apresentando a implantação da estrutura organizacional com redistribuição de pessoal,
- (v) Relatório apresentando a metodologia para a implementação dos processos de trabalho redesenhados e capacitação dos servidores na nova sistemática;
- (vi) Relatório apresentando a metodologia para o monitoramento e a avaliação das ações e ajustes implementados.

4.4. PRODUTO 4 – GESTÃO DE PESSOAS

O Produto 4 envolve a definição, elaboração e implementação de um plano estratégico de gestão de pessoas do DAER.

4.4.1. Objetivos Específicos

- Realizar eventos de sensibilização aos gestores e servidores;
- Capacitar o grupo de facilitadores/consultores internos que apoiarão os trabalhos;
- Elaborar o Plano de Gestão de Pessoas;
- Realizar evento de monitoramento e avaliação do plano;
- Transformar a área de recursos humanos em gestão de pessoas com foco em competências;
- Desenvolver competências que agreguem valor profissional e reconhecimento;
- Identificar e potencializar os talentos existentes na organização e alocar servidores com base em competências profissionais e gerenciais;
- Alinhar o programa de gestão de pessoas com o plano estratégico da instituição e desenvolver a cultura orientada a resultados;
- Promover a motivação e o comprometimento;
- Modernizar as práticas de gestão de pessoas;
- Estimular ao trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional;
- Integrar as unidades responsáveis pela gestão de pessoas.

4.4.2. Resultados Esperados

- Implementar um modelo de Gestão de Pessoas por competências, que permita direcionar o foco, concentrar energias, e promover ações que atendam aos objetivos estratégicos do DAER.

4.4.3. Composição do Produto 4

A execução do Produto 4 dar-se-á por meio dos seguintes subprodutos e atividades:



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

I. Elaboração de diagnóstico

- a. Realizar evento de sensibilização geral;
- b. Analisar o ambiente de recursos humanos, com o levantamento do perfil dos servidores e das atribuições funcionais existentes);
- c. Realizar pesquisa de clima organizacional, com base nos seguintes critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Informação e Conhecimento, Pessoas;
- d. Mapear, avaliar, adequar e propor competências institucionais, das funções e das pessoas.

II Plano Estratégico de Gestão de Pessoas elaborado

- a. Definir políticas e modelo de gestão de pessoas por competências, alinhadas aos objetivos do Plano Estratégico
- b. Construir o referencial estratégico, abrangendo gestão de desempenho, gestão de competências e gestão de mudanças;
- c. Definir objetivos estratégicos;
- d. Definir indicadores de desempenho;
- e. Alimentar e promover a utilização do "Sistema de Apoio à Gestão de Pessoas"
- f. Capacitar, o grupo de gestão de pessoas, em gestão por competências e avaliações de desempenho por superior hierárquico e pelos clientes internos diretos
- g. Propor revisão da matriz de capacitação de acordo com as competências necessárias identificadas.

NOTA: A elaboração do diagnóstico de pessoal é pré-requisito para a implantação da estrutura organizacional com redistribuição de pessoal – item do Produto 3.

4.4.4. Apresentação do Produto 4: consistirá em 04 (quatro) Relatórios que deverão seguir as padronizações específicas para este tipo de documentação, conforme Normas da ABNT, são eles:

- (i) Relatório apresentando o diagnóstico da situação dos recursos humanos do DAER;
- (ii) Plano Estratégico de gestão de pessoas.

4.5. PRODUTO 5 - MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O Produto 5 envolve o monitoramento e a avaliação dos modelos, métodos, sistemáticas e ações implantadas e implementadas no DAER, em decorrência da implantação e implementação dos trabalhos da Consultora, assim como a propositura dos ajustes, quando necessários.



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

4.5.1. Objetivos Específicos

- Monitorar e a avaliar a implantação e a implementação dos Produtos;
- Realizar os ajustes ocorridos em face da implantação e implementação dos Produtos, quando necessários.

4.5.2. Resultados Esperados

- implementar plenamente o Programa de Gestão Estratégica do Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem (DAER), abrangendo o planejamento estratégico, a modelagem organizacional e o plano de gestão de recursos humanos.

4.5.3. Composição do Produto 5

A execução do Produto 5 dar-se-á por meio da realização de reuniões **mensais** para monitoramento e avaliação da implantação e implementação dos produtos, assim como para as proposições de ajustes, quando necessários.

4.5.4. Apresentação do Produto 5: consistirá em 02 (dois) Relatórios que deverão seguir as padronizações específicas para este tipo de documentação, conforme Normas da ABNT contendo:

(i) Relatório apresentando a metodologia para o monitoramento e a avaliação das ações e ajustes implementados, a ser apresentado no início do período de monitoramento.

(ii) Relatório Final - relatório compilado contendo toda a documentação dos serviços prestados, abrangendo os produtos aceitos e os relatórios das ações de monitoramento e avaliação que conterão, também, quando necessários os ajustes ocorridos em face da implantação e implementação dos Produtos.

5. PRAZO DE EXECUÇÃO

O prazo de execução da consultoria será de 18 (dezoito) meses, devendo seguir o cronograma abaixo:



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

PRODUTOS	SUBPRODUTOS	MÊS																	
		1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 - PLANO DE TRABALHO	1.Entrega do Plano de Trabalho																		
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2.Relatório:																		
	2.1 Apresentação dos resultados da estruturação e da coordenação dos eventos de sensibilização realizados																		
	2.2 Apresentação do conteúdo a ser desenvolvido nas capacitações em planejamento estratégico e eleição de indicadores.																		
	3-Relatório do Diagnóstico Institucional apresentado																		
	4-Plano Estratégico apresentado e validado																		
	5-Relatório das capacitações realizadas e Plano de Monitoramento e Avaliação apresentado																		
	6-Seminários realizados e Relatórios de acompanhamento apresentados																		
7-Sistema de Gestão e acompanhamento do Planejamento Estratégico implementado																			
3. MODELAGEM ORGANIZACIONAL	8 - Relatório do Diagnóstico apresentado com Mapas de processos levantados - "como é"																		
	9 - Relatório contendo os Mapas de processos redesenhados, indicadores e dimensionamento de pessoal definidos.																		
	10 Relatório contendo a a manualização dos procedimentos elaborados plano de implementação apresentado – " como deverá ser".																		
	11 - Estrutura organizacional definida conforme processos de trabalho, com minuta de regimento interno e plano de implementação apresentado.																		
	12 - Implantação da Estrutura com redistribuição de pessoal																		
	13 - Implementação dos processos de trabalho redesenhados e capacitação dos servidores na nova sistemática																		
4. GESTÃO DE PESSOAS	14 –Relatório do Diagnóstico de pessoal apresentado																		
	15- Plano Estratégico de Gestão de Pessoas elaborado																		
5. MONITOTRAMENTO	16 - Relatório contendo a Metodologia de Monitoramento, Avaliação das ações e																		
	17 - Monitoramento, Avaliação das ações e ajustes implementados																		
	18. Relatório compilado contendo toda a documentação dos serviços prestados.																		



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

6. APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS

Todos os trabalhos realizados pela empresa contratada deverão ser desenvolvidos de maneira a possibilitar a transferência de tecnologia e procedimentos necessários à continuidade das ações implementadas, tanto para os técnicos da área de projetos e obras, como para os que estão envolvidos com concessões, transportes ou na área administrativa, e deverão ser executadas de forma interativa e participativa com os agentes envolvidos no processo.

A execução dos trabalhos deverá ser realizada pela contratada e acompanhada por um representante designado pelo DAER para fiscalizar a execução do Contrato, prevendo a participação direta, durante todas as suas etapas, de técnicos indicados pelo DAER.

A contratada deverá entregar ao Representante do DAER, ao final, relatório contendo toda a documentação referente aos serviços realizados, as proposições de planejamento estratégico, de organização e de funcionograma da Autarquia, os principais empecilhos, oportunidades de melhorias vislumbradas e sugestões de próximos passos.

Toda a documentação produzida será de propriedade exclusiva do DAER, e deverá ser entregue na forma impressa (três vias) e em meio digital (três vias), sem proteção de senha ou qualquer meio que restrinja o acesso aos dados, textos, valores ou fórmulas, nos prazos estipulados pelo cronograma do projeto.

Os Relatórios deverão estar sustentado por gráficos, tabelas, estatísticas e dados, e conter indicação das referências bibliográficas e conceituais utilizadas.

6.1 Requisitos Gerais

a) Os seminários, *workshops*, palestras ou qualquer evento que seja necessário reunir gestores e/ou número expressivo de servidores, deverão ser programados pela consultoria e Representante do DAER com a Diretoria Geral da Autarquia, com pelo menos duas semanas de antecedência à realização do feito. Os seminários serão coordenados e realizados pelos consultores integrantes da Equipe-Chave da Contratada.

b) Os processos de capacitação deverão ser realizados nas instalações do DAER, para todo o grupo de facilitadores/consultores internos, e ter como requisitos mínimos: o conteúdo ser adequado para que tais servidores conheçam os conceitos e técnicas necessárias à criação e manutenção do plano estratégico e dos planos anuais; e para que conheçam os conceitos e técnicas necessárias ao redesenho de processo e à criação e manutenção de indicadores e/ou outras ferramentas de monitoramento;

c) Os conteúdos para os cursos de capacitação deverão ser apresentados previamente e aprovados pela Contratante.

d) A contratada deverá realizar pelo menos um seminário para monitoramento da execução dos planos;

e) A contratada deverá realizar um seminário de avaliação e revisão do Plano Estratégico.



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

6.2. Ferramentas Informacionais

- a) Para a implementação do PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS, os consultores deverão analisar os sistemas e outras ferramentas tecnológicas já existentes no DAER, de maneira a potencializar suas utilizações.
- b) Para a implementação do PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, os consultores deverão desenvolver e implantar o Sistema de Gestão e Acompanhamento do Planejamento Estratégico).
- c) Para a implementação da MODELAGEM ORGANIZACIONAL, os consultores deverão adquirir e/ou contratar *softwares* que possam promover melhores resultados no processo de implementação de Redesenho de Processos, Gestão de Projetos e Gestão de Pessoas, poderão ser propostos e terão a viabilidade técnica e financeira analisadas pela Diretoria Geral do DAER. Tais ferramentas não poderão ser alegadas como fato impeditivo para execução dos serviços, sendo apenas indicativas de melhoria do processo.
- d) Os *softwares* utilizados pelos consultores para geração dos textos, planilhas, apresentações e outros documentos de apoio, que serão entregues à contratante, deverão ser compatíveis com os já utilizados no DAER, de modo a não gerar nenhuma incompatibilidade e/ou dificuldade na posterior utilização destes documentos.

6.3. Confidencialidade

A contratação será revestida de recíproca confidencialidade, com abrangência para quaisquer informações e dados, comerciais, industriais ou de projetos técnicos, etc., relativos aos negócios existentes ou em desenvolvimento pelas partes. Também deverão ser consideradas informações confidenciais os dados, textos, correspondências e informações reveladas oral, material ou visualmente pelo DAER, independente do meio em forem transmitidos, e, que indicarem esta natureza.

7. FORMA DE PAGAMENTO

Os pagamentos serão efetuados conforme **CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO**, com as efetivas entregas dos **PRODUTOS** e nos percentuais informados, mediante a aprovação do Contratante.

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

1ª parcela - no valor equivalente a 5% do valor total - após o aceite do Plano de Trabalho.

2ª parcela - no valor equivalente a 5% do valor total – após o aceite do Relatório contendo a apresentação dos resultados da estruturação e da coordenação dos eventos de sensibilização; e do conteúdo e resultados das capacitações desenvolvidas em planejamento estratégico e eleição de indicadores.



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

3ª parcela - no valor equivalente a 5% do valor total – após aceite do Relatório contendo o Diagnóstico Institucional.

4ª parcela - no valor equivalente a 5% do valor total – após aceite do Plano Estratégico.

5ª parcela - no valor equivalente a 5% do valor total – após aceite do Relatório das capacitações realizadas e do Plano de Monitoramento e Avaliação apresentado.

6ª parcela - no valor equivalente a 5% do valor total – após aceite do Relatório apresentando os resultados dos Seminários realizados e dos Relatórios de acompanhamento apresentados.

7ª parcela - no valor equivalente a 5% do valor total – após aceite do Relatório apresentando o Sistema de Gestão e de Acompanhamento do Planejamento Estratégico.

8ª parcela - no valor equivalente a 5% do valor total – após aceite do Relatório do Diagnóstico organizacional com os Mapas de Processos de Trabalho levantados.

9ª parcela - no valor equivalente a 5% do valor total – após aceite do Relatório contendo o redesenho de mapas de processos, definição de indicadores e dimensionamento de pessoal,

10ª parcela - no valor equivalente a 10% do valor total – após aceite do Manual de Procedimentos e do Plano de implementação dos Processos redesenhados.

11ª parcela - no valor equivalente a 10% do valor total – após aceite do Relatório apresentando o diagnóstico da situação dos recursos humanos do DAER.

12ª parcela - no valor equivalente a 5% do valor total – após aceite do Relatório apresentando a estrutura organizacional, com minuta de regimento interno e plano de implementação.

13ª parcela - no valor equivalente a 5% do valor total – após aceite do Relatório apresentando a implantação da estrutura organizacional com redistribuição de pessoal.

14ª parcela - no valor equivalente a 10% do valor total – após aceite do Plano Estratégico de gestão de pessoas.

15ª parcela - no valor equivalente a 5% do valor total – após aceite do Relatório apresentando a metodologia para a implementação dos processos de trabalho redesenhados e capacitação dos servidores na nova sistemática.

16ª parcela - no valor equivalente a 5% do valor total – após aceite do Relatório apresentando a metodologia para o monitoramento e a avaliação das ações e ajustes implementados.

17ª parcela - no valor equivalente a 5% do valor total – após aceite do Relatório Final.

8. ESPECIFICAÇÃO DA EQUIPE

8.1 Equipe-Chave

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

- (01) Consultor Especial (a), com Doutorado em Administração, com experiência mínima de 15 (quinze) anos na área de Organização, Sistemas, Métodos e Processos (O&M) sendo, no mínimo, cinco anos de experiência prática no desenvolvimento de projetos de planejamento estratégico; manualização



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

de normas e procedimentos; e gestão de pessoas para instituições públicas (Empresas Públicas, Autarquias, Secretarias de Estado, Fundações).

- (01) Consultor (a) Sênior (a), com Mestrado na área de Planejamento Estratégico com experiência mínima de oito anos sendo, no mínimo, cinco anos de experiência em Administração/Gestão Pública (Empresas Públicas, Autarquias, Secretarias de Estado, Fundações).
- (01) Consultor (a) Sênior (a), com Mestrado na área de Organização, Sistemas, Métodos e Processos (O&M), com experiência mínima de oito anos na área de Organização, Sistemas, Métodos e Processos (O&M) sendo, no mínimo, cinco anos de experiência em Administração/Gestão Pública (Empresas Públicas, Autarquias, Secretarias de Estado, Fundações).
- (01) Consultor (a) Sênior (a), com Mestrado na área de Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, com experiência mínima de oito anos na área de Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas sendo, no mínimo, cinco anos de experiência em Administração/Gestão Pública (Empresas Públicas, Autarquias, Secretarias de Estado, Fundações).
- (01) Consultor (a) Sênior (a), com Mestrado na área de Análises de Sistemas com experiência mínima de oito anos na área de análise de sistemas e desenvolvimento de softwares, sendo, no mínimo, cinco anos de experiência em Administração/Gestão Pública (Empresas Públicas, Autarquias, Secretarias de Estado, Fundações).
- (01) Consultor (a) Sênior com Mestrado em Educação, voltado ao campo Organizacional/Corporativo da Capacitação, Treinamento, Qualificação e/ou Formação Profissional, com experiência mínima de oito anos na área, sendo pelo menos cinco anos de comprovada experiência em docência superior.

8.2 Equipe de Apoio

- **(02)** Consultores (as) Plenos (as), com Especialização na área de Planejamento Estratégico e com experiência mínima de cinco anos sendo, no mínimo, dois anos de experiência em Administração/Gestão Pública (Empresas Públicas, Autarquias, Secretarias de Estado, Fundações).
- **(02)** Consultores (as) Plenos (as), com 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).
- **(02)** Consultores (as) Plenos (as), com Especialização na área de Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, com experiência mínima de cinco anos na área de Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas sendo, no mínimo, dois anos de experiência em Administração/Gestão Pública (Empresas Públicas, Autarquias, Secretarias de Estado, Fundações).



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA – SEINFRA

9. DESPESAS

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:

- A. Legislação do DAER;
- B. Manuais produzidos informalmente e formalmente pelo DAER no período de 1980 a 2012;
- C. Produtos (Manuais, PPT, Relatórios, Projetos) de Consultorias Anteriores;
- D. Os serviços descritos deverão ser prestados na Sede do **DAER**, situada na Av. Borges de Medeiros 1.555, em Porto Alegre (RS). No curso dos trabalhos, o Centro de Pesquisas Rodoviárias (CPR) do **DAER**, sito à Av. Ipiranga 191, em Porto Alegre (RS), deverá ser objeto de visitação *in loco* pela consultoria contratada.
- E. O **DAER** disponibilizará para a equipe de profissionais da contratada, salas e/ou ambientes internos e externos, necessários à execução dos trabalhos precípuos, reuniões, treinamentos e apresentações.

11. GESTÃO DA CONSULTORIA

A Contratada deverá participar de reuniões mensais com o representante do Cliente e equipe técnica, na sede do DAER 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 DAER deverão ser realizadas na sede ou local definido pelo representante da Autarquia s, no Município de Porto Alegre, em horário comercial local e em idioma nacional.

O Gestor do Contrato para fins de fiscalização da execução do contrato será o Diretor Geral ou DAF. Além disso, será constituída uma equipe técnica, a qual terá as seguintes funções: (i) prover o fluxo de informações necessárias para a consultoria contratada; (ii) intermediar todas as providências e condições para adimplemento contratual por parte da consultoria; e (iii) analisar os produtos para fins de 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.

A empresa contratada deverá estar capacitada para atender as necessidades diretas de seus profissionais e com vistas a treinamentos e apresentações, suprindo todos os computadores, periféricos e equipamentos de projeção de audiovisuais a serem empregados nos trabalhos, reuniões e apresentações que terão lugar no DAER.