

## **ANEXO I**

### **TERMO DE REFERÊNCIA**

## TERMO DE REFERÊNCIA

**CONTRATAÇÃO DE EMPRESA ESPECIALIZADA PARA ATUAR COMO VERIFICADOR INDEPENDENTE NA AFERIÇÃO O DESEMPENHO E DA QUALIDADE DA CONCESSIONÁRIA DO CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA DAS UNIDADES DE ATENDIMENTO INTEGRADO.**

### SUMÁRIO

|       |                                                             |    |
|-------|-------------------------------------------------------------|----|
| 1     | ANTECEDENTES E JUSTIFICATIVA .....                          | 4  |
| 2     | OBJETO DA CONTRATAÇÃO .....                                 | 6  |
| 3     | ESCOPO DOS SERVIÇOS A SEREM PRESTADOS .....                 | 7  |
| 3.1   | ETAPA I: Pré-Operação .....                                 | 8  |
| 3.2   | ETAPA II: Desenvolvimento .....                             | 13 |
| 3.3   | ETAPA III: Operação .....                                   | 15 |
| 3.4   | Desenvolvimento da Solução de TI .....                      | 16 |
| 3.5   | Gestão do Projeto .....                                     | 17 |
| 4     | PRODUTOS PREVISTOS PARA CADA ETAPA .....                    | 18 |
| 4.1   | ETAPA I: Pré-Operação .....                                 | 18 |
| 4.1.1 | Planejamento .....                                          | 18 |
| 4.1.2 | Diagnóstico .....                                           | 18 |
| 4.2   | Desenho de Processos .....                                  | 19 |
| 4.3   | ETAPA II: Desenvolvimento (Refinamento dos processos) ..... | 19 |
| 4.3.1 | Diagnóstico e Desenho Final dos Processos .....             | 19 |
| 4.4   | ETAPA III: Operação .....                                   | 19 |
| 4.4.1 | Operação .....                                              | 19 |
| 4.4.2 | Desenvolvimento de Solução de TI .....                      | 20 |
| 4.5   | Gestão do Projeto .....                                     | 20 |
| 4.5.1 | Garantir o sucesso do PROJETO .....                         | 20 |
| 5     | PLANEJAMENTO DE ALOCAÇÃO RECURSOS .....                     | 20 |

|   |                                                |    |
|---|------------------------------------------------|----|
| 6 | CONDIÇÕES GERAIS DA ENTREGA DOS PRODUTOS ..... | 22 |
|---|------------------------------------------------|----|

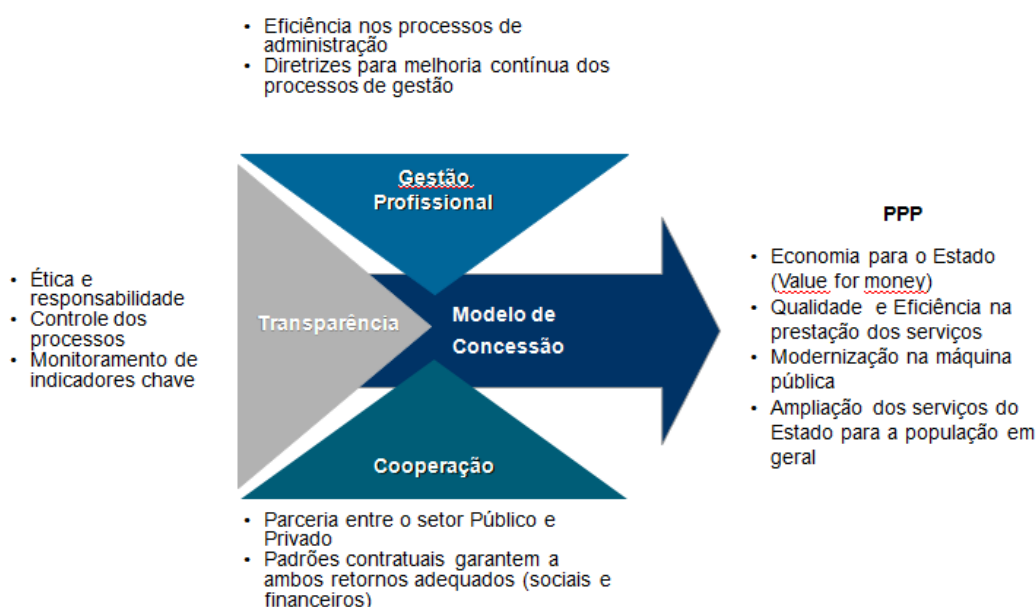
## 1 ANTECEDENTES E JUSTIFICATIVA

O Edital de Concorrência nº 01/2010 “UNIDADES DE ATENDIMENTO INTEGRADO (UAI)” lançado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG) consiste em uma Parceria Público-Privada (PPP) visando à concessão administrativa destinada à implantação, gestão, operação e manutenção de Unidades de Atendimento Integrado (UAI), localizados nos municípios mineiros de Betim, Governador Valadares, Juiz de Fora, Montes Claros, Uberlândia e Varginha.

O processo foi vencido pela Concessionária Minas Cidadão Centrais de Atendimento S.A., e tem como principais características:

- 20 anos de concessão;
- 06 Unidades de Atendimento Integrado;
- Disponibilização em um mesmo espaço físico de serviços de vários órgãos e entidades das esferas municipal, estadual e federal, de forma integrada, com o objetivo de garantir maior qualidade nos serviços públicos prestados aos cidadãos.
- Modernização estrutural e processual do atual serviço prestado pelas UAI.

O Projeto desenvolvido foi estruturado a partir de três princípios (vide Figura I). O primeiro consiste na gestão profissional das Unidades de Atendimento Integrado com foco no cidadão, eficiência de processos e melhoria contínua no atendimento, elevando o patamar de qualidade de atendimento do Estado de MG. O segundo é a necessidade de controle e transparência, indispensável em todos os projetos da Administração Direta. O terceiro, por sua vez, consiste na relevância de padrões contratuais que incentivem a cooperação entre o setor público e privado para que os ganhos de eficiência possam ser efetivamente verificados e que níveis adequados de retorno sejam garantidos à Concessionária e ao Poder Concedente.



**Figura I: O processo de concessão de PPP e seus princípios**

Para garantir a efetividade desses princípios no Projeto, o Estado definiu as obrigações da Contratada e seus mecanismos de interação com esta, conforme a Figura II. Esses mecanismos compõem o Termo de Referência do Edital de Concorrência nº. 001/2010; elencando os Índices de Desempenho e Qualidade, que correspondem ao Coeficiente de Eficiência - COEF e Mecanismos de Pagamento (MP).

O objetivo do Termo de Referência do Edital de Concorrência nº. 001/2010 é descrever e definir todos os serviços que são de responsabilidade da Contratada, bem como determinar a estrutura básica de funcionamento das Unidades de Atendimento Integrado. Além de estabelecer quais as obrigações gerais da contratada em relação aos aspectos funcionais, técnicos e operacionais.

Já o Coeficiente de Eficiência – COEF, que corresponde aos índices de qualidade e desempenho, tem a finalidade de medir o grau de atendimento da Concessionária na operação das unidades de atendimento em relação aos seguintes itens:

- Grau de Satisfação do Cidadão
- Tempo de Espera
- Percentual de senhas efetivamente atendidas

Com isso, entende-se que será possível monitorar a execução dos serviços, no intuito de garantir os patamares de serviço considerados adequados pelo PODER CONCEDENTE. Consequentemente, o sistema de mensuração de desempenho fará com que a receita da CONCESSIONÁRIA corresponda ao padrão de desempenho alcançado.

Por fim, o Mecanismo de Pagamento (MP) consiste em todo o sistema de cálculo da contraprestação a ser paga para a CONCESSIONÁRIA baseado nos indicadores calculados no Índice de Desempenho e Qualidade.



**Figura II: Mecanismos de Interação entre Poder Concedente e Concessionária**

Conforme previsão na Cláusula 11 do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA entre o Estado de Minas Gerais e a Concessionária Minas Cidadão Centrais de Atendimento S.A. o PODER CONCEDENTE poderá contratar uma empresa para atuar como o VERIFICADOR INDEPENDENTE da concessão, que será responsável pela aferição dos dados produzidos pela CONCESSIONÁRIA.

As principais atribuições deste serão:

- Avaliar os processos executados pela CONCESSIONÁRIA de medição dos indicadores que compõem o COEF, de forma a comprovar sua correção ou apontar melhorias;
- Efetuar a análise de confiabilidade dos dados de medição produzidos pela CONCESSIONÁRIA;
- Suportar tecnicamente eventuais descontos ou ajustes nos pagamentos.



6

**Figura III: Relação entre os envolvidos**

## 2 OBJETO DA CONTRATAÇÃO

O presente Termo de Referência refere-se à contratação, na modalidade concorrência do tipo técnica e preço, de uma empresa especializada que irá atuar como **VERIFICADOR INDEPENDENTE** na aferição do desempenho e qualidade da CONCESSIONÁRIA do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA entre o Estado de Minas Gerais e a Concessionária Minas Cidadão Centrais de Atendimento S.A.

O trabalho será desenvolvido em três etapas, a saber:

- A Etapa I, Pré-Operacional, consiste no desenho dos processos e procedimentos para aferição dos dados da CONCESSIONÁRIA antes do início de sua operação, com base na documentação de planejamento da mesma. Com base neste diagnóstico inicial, será possível

o desenvolvimento de sugestões de melhoria nos procedimentos de medição da própria CONCESSIONÁRIA, criação de novos pontos de controle ou mesmo indicadores estratégicos que auxiliarão no processo de gestão da operação eficiente das unidades UAI.

- A Etapa II, Desenvolvimento, consiste no aperfeiçoamento do diagnóstico elaborado na Etapa I, a partir dos procedimentos verificados empiricamente durante a operação da concessão. Neste momento, o VERIFICADOR INDEPENDENTE já deverá produzir as análises quanto aos indicadores de desempenho, mas será possível revisar os processos, controles e indicadores sugeridos na ETAPA I, promovendo aprimoramentos na medida em que se acompanhar o início da operação da concessionária.
- A Etapa III consiste na operação propriamente dita, acompanhando a evolução da coleta de indicadores da concessionária e atuando no seu processo de aferição de dados.

A contratação se dará por um prazo de 3 (três) anos, contados a partir da data de assinatura do contrato, com possibilidade de renovação por até 2 (dois) anos.

Os principais objetivos da contratação são:

- O desenho de todos os processos e procedimentos para aferição dos dados produzidos pela CONCESSIONÁRIA, desde suas etapas internas, passando pelo atendimento ao cidadão, pelo registro de todas as informações geradas nos sistemas de informação da concessionária e na apresentação desses dados;
- O desenvolvimento de indicadores estratégicos, de cunho finalístico, que auxiliarão a CONTRATANTE a mensurar seus principais objetivos no CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA a título de complementação dos indicadores já existentes, que não gere alteração no mecanismo de pagamento, mediante aprovação conjunta do PODER CONCEDENTE e CONCESSIONÁRIA;
- O desenvolvimento de indicadores estratégicos, de cunho finalístico, que auxiliarão o PODER CONCEDENTE a mensurar seus principais objetivos com o CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA a título de complementação dos indicadores já existentes, que não gere alteração no mecanismo de pagamento, mediante aprovação conjunta do PODER CONCEDENTE e CONCESSIONÁRIA;
- A atuação de forma pró-ativa do VERIFICADOR INDEPENDENTE na proposição de recomendações para melhor eficiência dos processos da CONCESSIONÁRIA, sugerindo metodologias para análise de indicadores e formas de captação de dados.

### **3 ESCOPO DOS SERVIÇOS A SEREM PRESTADOS**

A seguir, apresenta-se o escopo do trabalho a ser desenvolvido pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE e a enumeração de algumas etapas importantes a considerar. As etapas aqui descritas consistem em formato explicativo, e não constituem caráter exaustivo para o PROJETO em questão. Portanto, no decorrer da prestação do serviço, o VERIFICADOR INDEPENDENTE poderá apontar questões que julgue pertinentes com base em sua experiência ou especificidade do mercado e setor.

Para execução dos serviços propostos neste Termo de Referência, optou-se pela divisão do PROJETO em 3 (três) Etapas conforme o esquema abaixo:

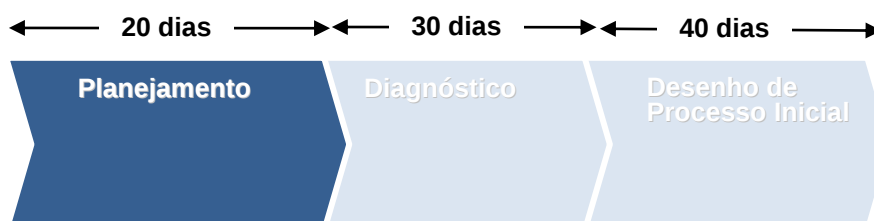


ETAPA I – Pré-Operação – 3 meses

ETAPA II – Desenvolvimento – 3 meses

ETAPA III – Operação do VERIFICADOR INDEPENDENTE – 30 meses

### 3.1 ETAPA I: Pré-Operação



A Etapa I será composta por 3 (três) fases, contendo produtos específicos. Abaixo estão descritas as atividades a serem desenvolvidas em cada uma das fases.

#### A - PLANEJAMENTO

Esta é a fase inicial do trabalho com o objetivo de estruturar as bases do PROJETO, estabelecer diretrizes para execução do objeto, equalizar os conceitos e práticas a serem implementadas pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE, estabelecer as equipes de trabalho e promover a integração inicial entre as partes. A duração prevista é de 20 (vinte) dias.

No final dessa fase deverá ser realizado um seminário de apresentação do Plano e Metodologia de Trabalho e das estratégias adotadas, do qual será estabelecido um Termo de Acordo Operacional, de acordo com os itens mínimos, conforme abaixo:

#### Equalização dos conhecimentos básicos.

Será realizado um seminário entre a equipe responsável pela regulação do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, a equipe da Concessionária Minas Cidadão Centrais de Atendimento S.A. designada para a

adequação e implantação dos indicadores e o VERIFICADOR INDEPENDENTE objetivando equalizar, compartilhar e ampliar a compreensão e conhecimentos sobre o trabalho de desenvolvimento de uma metodologia de aferição dos indicadores do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA (PROJETO).

O conteúdo do seminário abrangerá os seguintes tópicos:

- Equalização da linguagem praticada no mercado e no ambiente da Secretaria reguladora do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA (SEPLAG) no que tange ao escopo do PROJETO;
- Alinhamento dos principais desafios e fatores críticos de sucesso do presente PROJETO, com base na experiência do VERIFICADOR INDEPENDENTE e no conhecimento interno da SEPLAG.
- Identificação das diretrizes básicas e etapas do PROJETO.
- Autorização para início do PROJETO.

#### Estrutura do GRUPO GESTOR DO PROJETO

O GRUPO GESTOR DO PROJETO será formado por 2 (dois) profissionais indicados pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG e 1 (um) profissional indicado pela Concessionária Minas Cidadão Centrais de Atendimento S.A., sendo assessorado tecnicamente pelo GERENTE DE PROJETO do VERIFICADOR INDEPENDENTE, com as funções de:

- Gerenciar todos os aspectos do PROJETO que envolva o relacionamento entre o VERIFICADOR INDEPENDENTE, o PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA;
- Promover reuniões regulares para avaliação e deliberação das questões estratégicas relacionadas ao PROJETO; Validar os trabalhos conclusivos de cada etapa; Deliberar sobre questões de relevância que influenciarão a especificação do PROJETO.

O GRUPO GESTOR DO PROJETO será coordenado por um dos profissionais indicados pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG.

#### Plano Geral de Projeto

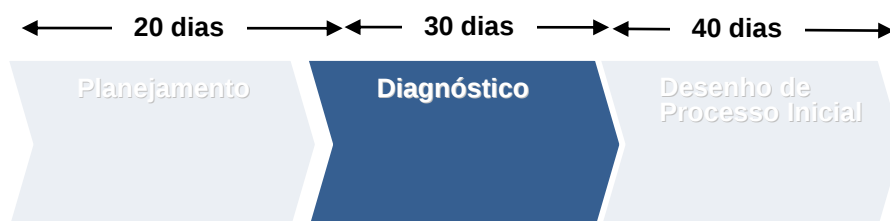
O resultado desta atividade será a formulação do Plano Geral de Projeto do VERIFICADOR INDEPENDENTE, abrangendo:

- Etapas, respectivas durações e produtos finais com suas datas de entrega e especificações;
- Premissas e considerações necessárias ao correto entendimento, formatação do escopo e atendimento aos objetivos gerais e específicos;

- Definição da estrutura organizacional adequada composta por recursos humanos, materiais e logísticos, incluindo os profissionais envolvidos em cada etapa e suas respectivas cargas horárias;
- Identificação de responsabilidades do PODER CONCEDENTE e da CONCESSIONÁRIA previstas no CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA;
- Definição da metodologia de trabalho;
- Identificação de ferramentas e pontos de controle.

Durante a execução do PROJETO, o planejamento deve ser constantemente revisto e atualizado pelo GRUPO GESTOR DO PROJETO.

#### B - DIAGNÓSTICO



Essa fase tem como objetivo o entendimento dos papéis e responsabilidades de cada uma das PARTES (PODER CONCEDENTE, CONCESSIONÁRIA e VERIFICADOR INDEPENDENTE) no PROJETO, compreensão dos objetivos finais do PODER CONCEDENTE com relação ao CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, avaliação dos indicadores e processos de medição propostos e entendimento do sistema de coleta de dados e cálculo dos indicadores da CONCESSIONÁRIA.

Nessa fase o VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá:

1. Mapear seu papel e suas interfaces com o PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA com relação ao CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, levantando papéis e responsabilidades de cada uma das PARTES, desenhando o fluxo de troca de informação entre as partes e a sua temporalidade;
2. Realizar entrevistas com Verificadores Independentes de outras concessões, em especial na modalidade de Parcerias Público-Privadas;
3. Detalhar todas as obrigações da CONCESSIONÁRIA do respectivo CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA;
4. Construir um Manual de Operação do Contrato de Concessão que contenha, ao menos:
  - Detalhamento de cada componente do Índice de Desempenho e Qualidade (IDQ) constante no Anexo 7 do Edital de Concorrência nº. 001/2010 referente ao

CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, contendo fluxos e procedimentos propostos, frequência de mensuração, prazo para coleta das informações e demais informações que forem relevantes.

- Detalhamento de todo o Mecanismo de Pagamento (MP) que é composto pela Parcela Mensal de Atendimentos e Parcela Anual Complementar, constante no Anexo 6 do Edital de Concorrência nº. 001/2010 referente ao CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, contendo fluxo e procedimentos propostos e tipos de documentos padrão a serem utilizados tanto pelo PODER CONCEDENTE quanto pela CONCESSIONÁRIA.
  - Detalhamento de todas as responsabilidades das partes, previstas no CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA e seus anexos, atribuindo responsabilidades as partes.
5. Analisar o(s) sistema(s) em desenvolvimento e/ou em utilização pela CONCESSIONÁRIA para coleta de dados e cálculo dos indicadores, entendendo:
- Solução proposta e requerimentos definidos para o sistema;
  - Modo de coleta de dados, e a definição de quais indicadores serão automatizados e quais não serão;
  - Interfaces com outros sistemas (sistemas biométricos, sensores, detectores e outros que vierem a ser definidos pela CONCESSIONÁRIA);
  - Metodologia definida para cálculo dos indicadores;
  - Análise preliminar da arquitetura tecnológica proposta (desenho da solução).

Essa fase terá duração de 30 (trinta) dias.

#### C - DESENHOS DOS PROCESSOS



Essa fase tem como objetivo a construção da metodologia de aferição dos dados produzidos pela CONCESSIONÁRIA.

Nessa fase o VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá:

1. Classificar e categorizar os indicadores do IDQ de acordo com características relevantes para definição da metodologia de aferição, descrevendo sobre a possibilidade de serem automatizados, classificados em qualitativos ou quantitativos e se possuem uma

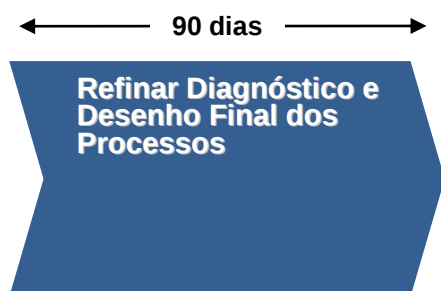
representatividade considerável no cálculo da remuneração. Elaborar o desenho dos processos da CONCESSIONÁRIA que possuem impacto direto ou indireto na geração dos indicadores do IDQ.

2. Definir a metodologia para aferição dos indicadores, a partir da classificação proposta:
  - Para os indicadores que foram automatizados será feita aferição do sistema da CONCESSIONÁRIA definindo a frequência, os prazos e procedimentos.
  - Para os indicadores manuais, se houver, deverá ser feita aferição *in loco* pela CONCESSIONÁRIA. Para isso, o VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá definir as metodologias estatísticas a serem utilizadas para cada um dos indicadores definindo o tamanho da amostra, significância, modelagem estatística, prazos e frequência de mensuração. A representatividade do indicador deverá ser levada em conta para definição da amostra, ou seja, para indicadores pouco representativos, o tamanho da amostra e o nível de significância poderão ser menores em relação aos mais representativos.
3. Desenhar os processos e procedimentos para cálculo da remuneração da CONCESSIONÁRIA, definindo prazos para recebimento das informações, prazo para aferição dos dados, prazo para cálculo e envio dos relatórios para a CONCESSIONÁRIA.
4. Definir o modelo de relatórios a serem entregues a CONTRATANTE bem como definir reuniões e seminários periódicos para apresentação de resultados.
5. Definir as formas de comunicação oficial junto a CONTRATANTE e o VERIFICADOR INDEPENDENTE.
6. Validar os processos, procedimentos e metodologias junto ao PODER CONCEDENTE e CONCESSIONÁRIA.
7. Padronizar e documentar todos os processos, procedimentos e metodologias definidas.
8. O VERIFICADOR INDEPENDENTE também já deverá propor indicadores estratégicos, que não gerem alteração no mecanismo de pagamento à CONCESSIONÁRIA e que auxiliarão o PODER CONCEDENTE na avaliação de suas principais metas (tais como diminuição do tempo de espera e atendimento, aumento do índice de satisfação do usuário, etc);
  - a. Realizar pesquisa de melhores práticas de casos de sucesso de Centrais de Atendimento de forma presencial à população para levantar novos indicadores e formas de mensuração. Esse levantamento poderá ser feito por meio de visitas a centrais similares nacionais e internacionais, levantamento de artigos, publicações e pela própria experiência do VERIFICADOR INDEPENDENTE.
  - b. Comparar os indicadores levantados com os indicadores do Sistema Qualidade e Desempenho (IDQ), selecionando os indicadores e formas de mensuração reaproveitáveis.

- c. Definir um portfólio de indicadores estratégicos, que não gere alteração no mecanismo de pagamento à CONCESSIONÁRIA, e metodologias de mensuração validando junto ao PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA. É facultado ao VERIFICADOR INDEPENDENTE propor recomendações sobre os processos da CONCESSIONÁRIA, para criação de novos pontos de controle, indicadores ou mesmo sub-indicadores.
- d. Padronizar e documentar os indicadores definidos e suas metodologias de mensuração.
- e. Definir o modelo de relatório para apresentação dos resultados dos indicadores estratégicos.

Essa fase terá a duração de 40 (quarenta) dias.

### 3.2 ETAPA II: Desenvolvimento



Esta etapa consiste na confirmação dos estudos realizados na Etapa I (Pré-Operação) por meio de um processo de medição Piloto. Sendo assim, de posse dos processos e indicadores desenhados na Etapa I, o VERIFICADOR INDEPENDENTE poderá confirmar todo seu entendimento, verificar o comportamento dos processos na prática, o que possibilitará a sugestão de ajustes como: criação ou remoção de indicadores que não gere alteração no mecanismo de pagamento à CONCESSIONÁRIA, mudanças nos processos da CONCESSIONÁRIA e mudança na forma de coleta de dados.

O objetivo nessa fase é que o VERIFICADOR INDEPENDENTE inicie sua atuação de aferição dos dados conforme os processos e procedimentos definidos, inclusive no acompanhamento do Mecanismo de Pagamento.

As atividades a serem desenvolvidas nessa fase serão:

1. Analisar o sistema de coleta e cálculo dos indicadores propostos pela CONCESSIONÁRIA identificando quais indicadores foram automatizados e quais não foram.
2. Elaborar o mapeamento funcional do sistema de aferição de indicadores.
3. Efetuar análise do ponto de vista da Segurança da Informação sobre toda plataforma tecnológica da CONCESSIONÁRIA:
  - a. Controles gerais de Tecnologia da Informação e Governança de TI;

- b. Análise de vulnerabilidades na arquitetura proposta;
  - c. Segurança em banco de dados;
  - d. Análise de segurança de acordo com seus três pilares: Confidencialidades, Disponibilidade e Integridade;
  - e. Análise de segurança Operacional, Física e Lógica;
  - f. Gestão de riscos de TI.
4. Elaborar o mapeamento técnico do sistema identificando quais equipamentos estão em utilização e como estão dispostos em rede.
  5. Caso existam dados coletados manualmente pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE, entender como serão feitas as coletas dos mesmos (metodologia, frequência, etc.)
  6. Fazer o treinamento no sistema implantado tendo todos os conhecimentos possíveis para fazer aferição deste.
  7. Propor melhorias para o sistema da CONCESSIONÁRIA e elaborar relatório de Segurança da Informação.

#### Atuação como Verificador Independente

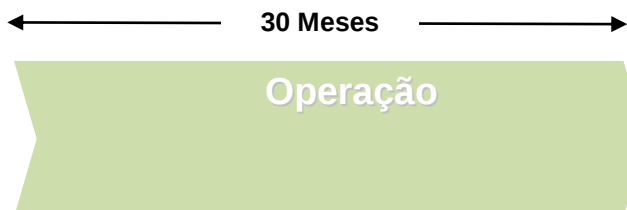
1. Executar as atividades do VERIFICADOR INDEPENDENTE conforme os processos e procedimentos definidos.
2. Mensurar os indicadores estratégicos desenvolvidos, apresentando-os a CONTRATANTE na forma de relatórios.
3. Fazer os ajustes necessários nos processos e procedimento definidos, validando sempre com o PODER CONCEDENTE.

Ao final dessa etapa o VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá realizar um seminário junto ao PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA apresentando uma avaliação do primeiro trimestre de operação do complexo. O conteúdo do seminário abrangerá os seguintes tópicos:

- Apresentação dos resultados referentes ao IDQ;
- Apresentação dos resultados dos indicadores estratégicos;
- Relatório de Segurança da Informação e sugestões de melhoria;
- Apresentação de pontos positivos e negativos da operação;

Avaliação geral dos três primeiros meses de operação identificando os principais desafios para o futuro do PROJETO.

### 3.3 ETAPA III: Operação



A Etapa III, Operação, consiste no início da atuação efetiva de aferição de indicadores para cálculo do coeficiente. Nesta fase a remuneração da CONCESSIONÁRIA começa a ser ajustada baseada no desempenho calculado pelos indicadores do IDQ.

Nessa etapa as atividades do VERIFICADOR INDEPENDENTE terão duas frentes:

#### Gerenciamento da Rotina

Essa frente contempla as seguintes atividades:

1. Auxiliar o PODER CONCEDENTE na fiscalização das ações da CONCESSIONÁRIA no cumprimento das cláusulas e itens contratuais descritos no Termo de Referência constante no Anexo 1 do Edital de Licitação nº. 001/2010 referente ao Contrato de PPP UAI.
2. Acompanhar o desempenho da CONCESSIONÁRIA por meio dos indicadores e metas definidos no IDQ.
3. Fazer a aferição dos dados da CONCESSIONÁRIA de acordo com os processos e procedimentos definidos, enviando os relatórios com os resultados ao PODER CONCEDENTE nos prazos estabelecidos pela CONTRATANTE.
4. Contribuir no processo de mediação de conflitos e impasses entre CONCESSIONÁRIA e PODER CONCEDENTE, entendendo a criticidade dos problemas.
5. Realizar reuniões periódicas com o PODER CONCEDENTE e CONCESSIONÁRIA para apresentação dos resultados e discussão de assuntos pertinentes.
6. Fazer a mensuração dos indicadores estratégicos definidos apresentando relatórios na periodicidade acordada com a CONTRATANTE.
7. Fornecer relatórios de cunho gerencial com informações sobre histórico do desempenho da CONCESSIONÁRIA na periodicidade acordada.
8. Realizar seminários semestrais para avaliação dos resultados da operação das Unidades de Atendimento Integrado.

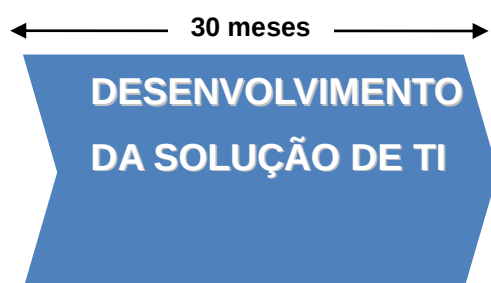
#### Gerenciamento da Melhoria

Essa frente contempla as seguintes atividades:

1. Propor melhorias em seus processos e procedimentos:

- Revisar os processos e procedimentos de aferição dos dados da CONCESSIONÁRIA;
  - Revisar os processos e procedimentos de mensuração dos indicadores estratégicos.
2. Identificação de oportunidades de melhoria nos processos das Unidades de Atendimento Integrado: avaliar processos de gestão e operação, e sugerir melhorias e inovações que possam gerar benefícios qualitativos e/ou quantitativos para operação dos serviços ao Cidadão.
  3. Efetuar comparação anual (“benchmarking”) das metas dos indicadores estratégicos por meio de pesquisas em unidades de atendimento similares em outras regiões do país.

#### 3.4 Desenvolvimento da Solução de TI



Na Etapa III, em paralelo com o início da Operação, se inicia a fase de desenvolvimento da solução de TI.

As atividades a serem desenvolvidas nessa fase serão:

1. Elaborar um sistema de informação web que realiza as rotinas de cálculo automáticas dos indicadores de desempenho e indicadores estratégicos atribuídos ao VERIFICADOR INDEPENDENTE e que permita acesso remoto do PODER CONCEDENTE [e da CONCESSIONÁRIA] a todos os seguintes recursos:
  - Visualização desses indicadores de desempenho e indicadores estratégicos em uma interface amigável e customizável. As aferições feitas por meio manual também devem possuir um local nesse sistema web para serem armazenadas, catalogadas e visualizadas.
  - Cálculo automático das contraprestações pecuniárias e apresentação das mesmas na forma de relatórios
  - Relatórios e gráficos customizáveis. Esses devem permitir selecionar tanto a temporalidade quanto as variáveis presentes nos mesmos;
  - Um dashboard gerencial no qual serão exibidos os indicadores de desempenho auferidos pelo VERIFICAR INDEPENDENTE bem como o cálculo do IDQ em periodicidade quinzenal, no mínimo.

- Um dashboard operacional no qual serão exibidos indicadores relacionados diretamente à operação diária da unidade buscando antecipar situacionalidades nas quais a não interferência de uma das partes possa gerar impacto direto no desempenho da unidade e prejuízos aos cidadãos.
- Um banco de dados no qual ficarão armazenados todos os indicadores e outras grandezas de importância auferidas pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE incluindo as realizadas manualmente. A CONTRATANTE deve ter acesso a esse banco de dados pelo menos na forma de visões<sup>1</sup> ou recurso equivalente, podendo, inclusive, utilizar esse acesso para fins de consulta direta e fonte de informação para outras aplicações ou quaisquer de suas necessidades.
- Rotinas de backup do banco de dados. Esse backup deverá ser armazenado em um ambiente físico diferente do que o sistema web e a base de dados estejam hospedados para critérios de segurança.
- Acesso a esse sistema web somente por meio de usuário e senha. Os usuários poderão ter diferentes permissões de acesso, sendo que a gestão dos acessos será feita pela CONTRATANTE.

Se por alguma razão de força maior a estruturação dos indicadores ou de pagamento forem modificados, o sistema web deverá ser atualizado para contemplar tais mudanças ou permitir de alguma forma que essas sejam contempladas.

### 3.5 Gestão do Projeto

36

## Gestão do Projeto

Esta atividade se inicia desde a Fase de Pré-Operação e acompanha todo o Projeto até o final da Fase de Operação.

O objetivo principal da Gestão do Projeto é garantir o sucesso do Projeto e da operação fazendo a gestão de prazo, escopo, equipe, qualidade, comunicação, riscos.

As principais atividades serão:

1. Elaborar plano de comunicação para eventuais mudanças de processos, organização, etc.;
2. Desenvolver formulários para documentação dos processos;

<sup>1</sup> Na teoria de banco de dados, uma visão consiste em uma consulta armazenada acessível na forma de uma tabela virtual composta por um conjunto de resultados de uma consulta. Ao contrário de tabelas comuns em um banco de dados relacional, uma visão não faz parte do esquema físico.

3. Desenvolver materiais de status das atividades para o GRUPO GESTOR DO PROJETO que garanta o alinhamento das áreas envolvidas em relação aos avanços das atividades;
4. Realizar o acompanhamento e status das atividades.

#### **4 PRODUTOS PREVISTOS PARA CADA ETAPA**

Esta seção tem a finalidade de explicitar os produtos de entrega obrigatória por parte da consultoria.

É previsto também ao VERIFICADOR INDEPENDENTE a proposição de novo plano de entrega desde que cubra todo o conteúdo descrito neste item e que esteja de acordo formal por parte da CONTRATANTE.

##### **4.1 ETAPA I: Pré-Operação**

###### **4.1.1 Planejamento**

**P1:** Apresentação final do seminário básico, com planejamento das atividades do VERIFICADOR INDEPENDENTE, metodologia a ser utilizada e estrutura organizacional do PROJETO e definição de interlocutores da empresa que atuarão como VERIFICADOR INDEPENDENTE e integrarão o GRUPO GESTOR DO PROJETO.

**P2:** Cronograma Geral do PROJETO aprovado pela CONTRATANTE com todas as suas variáveis, detalhando etapas, produtos, ações, responsáveis, respectivas durações e toda e qualquer característica necessária para a construção bem sucedida de um projeto.

###### **4.1.2 Diagnóstico**

**P3:** Relatório com seus respectivos gráficos e desenhos para o levantamento completo de procedimentos e processos para aferição dos dados do COEF e seu cálculo conforme previsto no edital.

**P4:** Relatório com seus respectivos gráficos e desenhos do modelo de gestão da UAI identificando pontos de sucesso e pontos fracos.

**P5:** Relatório com seus respectivos gráficos e desenhos do modelo de gestão do Consórcio Minas Cidadão identificando pontos de sucesso e pontos fracos.

**P6:** Relatório com sugestão de melhorias com suas respectivas estratégias, táticas e ações e com seus respectivos gráficos, desenhos além de sugestão de cronograma de implantação destas melhorias. Para cada sugestão de melhoria, deverá ser apresentada pelo menos uma solução que não acarrete desequilíbrio econômico e financeiro do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA.

**P7:** Relatório com seus respectivos gráficos e desenhos da compilação das entrevistas realizadas com Verificadores Independentes de outras parcerias público-privadas.

**P8:** Relatório prevendo as atribuições e responsabilidades do VERIFICADOR INDEPENDENTE, PODER CONCEDENTE e CONCESSIONÁRIA desenhando uma matriz de responsabilidades entre as equipes envolvidas em qualquer das partes.

#### 4.2 Desenho de Processos

**P9.** Relatório contendo os Indicadores do Índice de Desempenho e Qualidade (IDQ) classificados, categorizados e devidamente analisados a fim de delinear os impactos que podem causar no desempenho das Unidades.

**P10.** Relatório de desenho dos processos e procedimentos para aferição dos indicadores de desempenho calculados pela CONCESSIONÁRIA incluindo processos de segurança da informação para os sistemas utilizados pela CONCESSIONÁRIA e VERIFICADOR INDEPENDENTE. Deve conter, pelo menos, uma forma manual e outra automática de aferição dos dados.

**P11.** Relatório com desenhos dos processos de execução dos serviços das UAI, indicando as etapas nas quais podem ocorrer prejuízo na aferição correta dos dados.

**P12.** Relatório com desenhos dos processos de execução dos serviços das UAI indicando as etapas nas quais deve se realizar mensurações que podem servir de insumo no processo de verificação independente.

**P13.** Relatório com modelos de formulários a serem utilizados para padronização da comunicação entre as partes do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA.

#### 4.3 ETAPA II: Desenvolvimento (Refinamento dos processos)

##### 4.3.1 Diagnóstico e Desenho Final dos Processos

**P14.** Relatório contendo o diagnóstico final dos processos desenhados e os procedimentos de mensuração.

**P15.** Relatório contendo o refinamento dos produtos P3, P4, P5 e P6.

#### 4.4 ETAPA III: Operação

##### 4.4.1 Operação

**P16.** Relatórios mensais com os resultados das aferições dos indicadores

**P17.** Relatório mensais contendo o resultado da análise de segurança de TI dos softwares da CONCESSIONÁRIA.

**P18.** Relatórios mensais com propostas de melhorias nos processos, procedimentos e modelo de gestão do VERIFICADOR INDEPENDENTE e da CONCESSIONÁRIA.

**P19.** Desenvolvimento de Solução de TI.

**P20.** Apresentação da metodologia que será utilizada durante as fases da execução do contrato, suas durações e prazos.

**P21.** Sistema Web em operação.

**P22.** Elaboração de um manual de uso do sistema web.

**P23.** Ministrando treinamento de uso do sistema web sempre que necessário.

**P24.** Documentar e fornecer toda a documentação de desenvolvimento do sistema web, bem como o código fonte do mesmo.

**P25.** Os demais produtos a serem entregues na etapa de Operação serão os relatórios referentes às atividades do VERIFICADOR INDEPENDENTE que deverão ser entregues na periodicidade e prazos definidos pela CONTRATANTE.

#### 4.5 Gestão do Projeto

##### 4.5.1 Garantir o sucesso do PROJETO

**P26.** Plano de Trabalho.

**P27.** Plano de Comunicação.

**P28.** Formulários para documentação dos processos.

**P29.** Materiais de status das atividades para o GRUPO GESTOR DO PROJETO que garanta a integração das áreas envolvidas sobre os avanços das atividades.

**P30.** Relatórios de riscos e problemas.

**P31.** Reuniões semanais de acompanhamento do PROJETO.

## 5 PLANEJAMENTO DE ALOCAÇÃO RECURSOS

A seguir, apresenta-se uma proposição de alocação de recursos para o projeto, durante as três etapas descritas neste Termo de Referência. O cronograma indicado aqui possui caráter explicativo e introdutório, não havendo a pretensão de tornar-se exaustivo para todo o PROJETO.

É garantida a possibilidade, no decorrer da prestação do serviço, do VERIFICADOR INDEPENDENTE apontar questões que julgue pertinentes com base em sua experiência ou especificidade do mercado ou setor.



**Figura IV: Planejamento de equipe**

A Figura IV apresenta a proposição de alocação dos recursos.

Nas Etapas I e II, são previstos:

- a. 1 (um) GERENTE DE PROJETO;
- b. 1 (um) Especialista de Indicadores de Desempenho;
- c. 1 (um) Especialista em Desenho de Processos;
- d. 1 (um) Especialista em Arquitetura tecnológica;
- e. 1 (um) Especialista em Segurança da Informação;
- f. 1 (um) Verificador.

Durante este período de 6 (seis) meses, é prevista alocação em tempo integral e em regime de dedicação exclusiva dos recursos supracitados.

Na Etapa III, é prevista alocação de:

- a. 1 (um) GERENTE DE PROJETO;
- b. 1 (um) Verificador.

O GERENTE DE PROJETO poderá ser alocado, na Etapa III, em tempo parcial, de acordo com necessidade e alinhamento com da CONTRATANTE.

## **6 CONDIÇÕES GERAIS DA ENTREGA DOS PRODUTOS**

A PARTE CONTRATANTE, representada pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG será a proprietária de todo e qualquer produto ou documentação que vierem a ser gerados pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE em função da execução dos serviços.

O acompanhamento e a supervisão dos trabalhos descritos neste Termo de Referência serão realizados, pela CONTRATANTE.

O pagamento ao VERIFICADOR INDEPENDENTE será condicionado à entrega e aceite pela CONTRATANTE, nos termos do ANEXO II – Minuta de Contrato, dos produtos determinados em cada uma das fases nas Etapas I e II; e a realização de pagamento mensal a partir da Etapa III, conforme descrito no EDITAL e neste Termo de Referência.