TERMO DE REFERÊNCIA CONSULTOR INDIVIDUAL - CI

TR 9045/2023

TERMO DE REFERÊNCIA Nº 9045/2023	
Nome	Análise da operação e aumento da eficiência
Código do Projeto	Fortalecimento das Capacidades e dos Mecanismos de Gestão da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo - OEI - BRA - 019/001.
Local de Trabalho	*São Paulo (SP)*
Período do contrato	10 meses
Número de vagas	01
Objetivo da Contratação	
Consultoria técnica especializada para desenvolver proposta de estratégia para planejamento operacional e aumento de eficiência da operação da SEDUC-SP. O projeto se baseará na análise de cinco grandes pilares da SEDUC-SP: processos, sistemas, contratos, pessoas e ativos e terá como objetivo o desenvolvimento e implantação de iniciativas de melhoria que visem aumentar a eficiência de gastos da SEDUC-SP.	
Enquadramento no PRODOC	
Objetivo 1 – Planejamento e gestão das Políticas de Educação Básica no Estado de São Paulo mais eficientes e eficazes. **Resultado 1.1**. Estrutura de planejamento e gestão da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo revisada e suas atribuições ajustadas. **Atividades 1.1.3:** Avaliar a eficiência e a eficácia de ferramentas e instrumentos de suporte à gestão ativos no âmbito da Secretaria da Educação, para proposição de estratégias de integração. .	

1. FINALIDADE DE CONTRATAÇÃO

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (Seduc-SP), composta por uma rede de mais de 5 mil escolas, qualifica-se hoje como uma das maiores organizações públicas do Brasil. Com mais de 3 milhões de alunos e alunas e ainda, mais de 250 mil colaboradores, são inúmeras as atividades desenvolvidas e desempenhadas ao mesmo tempo para que a Pasta atenda aos estudantes.

Dentro da estrutura administrativa da SEDUC-SP, é notória a existência de processos não otimizados. Essa ineficiência pode acarretar um consumo desproporcional de horas de trabalho de

funcionários, representando não só um gasto adicional de recursos, mas também um impacto direto na qualidade da educação oferecida. Funcionários sobrecarregados ou envolvidos em tarefas burocráticas excessivas podem não ter o tempo ou a energia necessária para focar em atividades essenciais, impactando o desempenho educacional das escolas. Este efeito cascata pode comprometer, no longo prazo, a qualidade da educação em toda a rede da SEDUC-SP.

Além disso, um dos principais desafios enfrentados pela SEDUC-SP é a descentralização de sua operação, principalmente no que tange a compra de materiais e insumos ou ainda na contratação de serviços, cenário este que pode acarretar uma forte ineficiência de gastos. Isso pode se manifestar, por exemplo, em variações consideráveis nos preços unitários pagos por itens similares em escolas distintas, ou ainda na contratação de serviços similares sem a padronização adequada. Além disso, a secretaria não aproveita plenamente o potencial de economia de escala inerente a uma rede de sua magnitude.

A SEDUC-SP, sendo uma entidade de tão grande importância para o estado de São Paulo, deve ser dotada de processos administrativos eficientes e transparentes. A modernização de seus processos e sistemas não é apenas uma questão de gestão, mas também uma necessidade imperativa para garantir a oferta de uma educação de qualidade a todos os alunos e alunas de sua rede.

A SEDUC-SP tem como principais finalidades: Preparar os jovens para as competências necessárias à continuidade dos estudos e ao mundo do trabalho; Tornar a aula mais atrativa para aumentar a satisfação do estudante e o interesse em permanecer na escola, num ambiente seguro e inclusivo; Resgatar a confiança da sociedade na educação pública. Para cumprir com tais finalidades, foram traçados uma série de objetivos distribuídos em alguns pilares de Desenvolvimento Organizacional & Gestão da mudança. Um dos pilares definidos é o pilar de Eficiência Operacional para o qual foram delimitados os seguintes objetivos:

1. Modernizar tecnologicamente as unidades escolares de modo a favorecer o aprendizado e a satisfação dos estudantes em estar na escola
2. Otimizar fluxos e processos, visando a melhoria dos serviços escolares e de suporte
3. Disponibilizar informação confiável e automação para suportar a estratégia organizacional

Neste cenário, entende-se pertinente a execução de um projeto de consultoria para auxiliar na identificação, priorização e execução de iniciativas que apoiem o atingimento dos 3 objetivos do pilar de Eficiência Operacional definido no Mapa Estratégico 2022-2026 da SEDUC-SP. O projeto deverá visar a sofisticação da gestão e a otimização de processos tanto das unidades de ensino como das áreas administrativas. Com isso, será possível aprimorar a administração escolar, o que, por sua vez, terá reflexos significativos na excelência do ensino, além de canalizar eventuais

economias resultantes para investir em programas inovadores que elevem a qualidade educacional para os alunos e alunas de sua rede.

Assim, o presente Termo de Referência visa a contratação de consultoria técnica com o objetivo de apoiar a SEDUC-SP na busca por eficiência operacional, identificando gargalos e pontos de melhoria em sua operação.

Por fim, cabe destacar que a SEDUC-SP não dispõe, em seus quadros técnicos atuais, de profissionais capacitados disponíveis para a execução das atividades previstas neste Termo de Referência.

2. UNIDADE DEMANDANTE

CGRH - Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos

3. PRODUTOS A SEREM ENTREGUES E ATIVIDADES A SEREM EXECUTADAS

PERFIL – Consultor especialista em gestão e otimização de processos

Produto 1 – Documento técnico contendo diagnóstico da operação das principais oportunidades de melhoria da gestão através dos processos nas unidades de ensino

Atividades

1.1 Realizar um diagnóstico dos processos AS IS na operação das unidades de ensino da SEDUC-SP (processos realizados atualmente pelos colaboradores),
1.2 Realizar o mapeamento de pontos de ineficiência e gargalos relevantes nos processos atuais realizados nas unidades de ensino da SEDUC-SP, detalhando a análise nos processos críticos;
1.3 Produzir e apresentar, para validação da SEDUC-SP, relatório contendo o diagnóstico dos processos AS IS das unidades de ensino da Secretaria Executiva da SEDUC-SP;

Produto 2 – Documento técnico contendo diagnóstico da operação das principais oportunidades de melhoria da gestão através dos processos das áreas administrativas

Atividades

2.1 Realizar um diagnóstico dos processos AS IS na operação das áreas administrativas da SEDUC-SP (processos realizados atualmente pelos colaboradores),
2.2 Realizar o mapeamento de pontos de ineficiência e gargalos relevantes nos processos atuais realizados nas áreas administrativas da SEDUC-SP, detalhando a análise nos processos críticos;
2.3 Produzir e apresentar, para validação da SEDUC-SP, relatório contendo o diagnóstico dos processos AS IS das áreas administrativas da Secretaria Executiva da SEDUC-SP;

Produto 3 – Documento técnico contendo diagnóstico das principais iniciativas de otimização dos processos que tragam aumento de eficiência para a SEDUC-SP

Atividades

3.1 Elaborar, junto à SEDUC-SP, mapeamento de iniciativas que enderecem os pontos de ineficiência encontrados ao longo do diagnóstico inicial a fim de alinhar os processos com as estratégias e objetivos da SEDUC-SP;

3.2 Realizar etapa de validação preliminar das iniciativas junto a Secretaria Executiva da SEDUC-SP para analisar as oportunidades identificadas, selecionar as iniciativas que seguirão para a próxima etapa de análise de viabilidade técnica e econômica
3.3 Produzir e apresentar, para validação da SEDUC-SP, proposta de iniciativas de otimização nos processos aprovadas pela Secretaria Executiva da SEDUC-SP

Produto 4 - Documento técnico detalhando a análise de viabilidade técnica e econômica de cada uma das iniciativas de otimização identificadas para operação da SEDUC-SP.

Atividades

4.1 Levantar o investimento necessário para a implementação de cada uma das iniciativas de otimização previamente identificadas e selecionadas
4.2 Levantar os impactos esperados para cada iniciativa de forma quantitativa, calculando impactos financeiros ou impacto na qualidade de processos ou produtos através de indicadores claros e bem definidos que tangibilizem o resultado almejado pela iniciativa.
4.3 Levantar legislações envolvidas e elaborar análise prévia de riscos inerentes à implementação das iniciativas propostas
4.4 Elaborar e validar, junto à SEDUC-SP, análise de viabilidade técnica e econômica da implementação das iniciativas previamente levantadas e selecionadas considerando para isso os pontos levantados nos itens 4.1, 4.2 e 4.3;
4.5 Realizar etapa de validação final das iniciativas junto a Secretaria Executiva da SEDUC-SP para analisar a viabilidade econômica e financeira de cada uma das iniciativas identificadas, selecionar e aprovar as iniciativas que seguirão para a próxima etapa de estruturação do plano de implementação do Programa de Eficiência Operacional da SEDUC-SP
4.6 Produzir e apresentar, para validação da SEDUC-SP, relatório contendo o detalhamento das análises realizadas e a lista final de iniciativas aprovadas para estruturação de plano de implementação

Produto 5 – Documento técnico contendo proposta de Plano de Implementação das iniciativas com priorização das atividades de acordo com sua complexidade de execução e também o seu

impacto sobre os objetivos estratégicos da SEDUC-SP e estruturar um planejamento do cronograma macro de execução de todas as iniciativas

Atividades

5.1 Elaborar consolidação de todas as iniciativas identificadas ao longo do projeto
5.2 Elaborar, para validação da SEDUC-SP, proposta de priorização das iniciativas levando em consideração seu impacto e complexidade de execução
5.3 Elaborar, para validação da SEDUC-SP, proposta de cronograma macro para execução das iniciativas dando visibilidade de quando as iniciativas aprovadas poderão ser implantadas
5.4 Elaborar e apresentar, para validar da SEDUC-SP, relatório contemplando a consolidação do plano de implantação de forma priorizada.

Produto 6 – Documento técnico contendo planejamento detalhado das iniciativas priorizadas e definição do modelo de implantação

Atividades

6.1 Elaborar, para validação da SEDUC-SP, o planejamento detalhado de todas as ações necessárias para a implementação de cada uma das iniciativas identificadas, definindo prazos para execução, responsáveis (quando for possível definir), recursos necessários para realização das ações e curva de captura de impacto das iniciativas.
6.2 Elaborar e apresentar, para validação da SEDUC-SP, relatório contendo o plano de ações detalhado para a implementação de cada uma das iniciativas, o qual será utilizado para a gestão e acompanhamento da execução das iniciativas pela Secretaria Executiva da SEDUC-SP

Produto 7 – Documento técnico contendo estruturação da rotina de acompanhamento das iniciativas do projeto, bem como o status de implementação das atividades e a efetividade das ações executadas

Atividades

7.1 Elaborar proposta de metodologia de acompanhamento da implementação das iniciativas de otimização, para validação da SEDUC-SP, contemplando elementos como métricas, indicadores de desempenho a fim de garantir que as ações estejam sendo realizadas conforme o previamente definidas no Plano de Implementação;
7.2 Instituir o PMO do Programa de Eficiência Operacional da SEDUC-SP, estabelecendo as rotinas de acompanhamento da implementação junto às equipes envolvidas e a liderança da SEDUC-SP,
7.3 Definir estratégia de gestão de mudanças de forma a garantir uma comunicação assertiva aos stakeholders envolvidos na operação, dando transparência a todos os envolvidos
7.4 Realizar acompanhamento da implementação das iniciativas de otimização e avaliar os resultados gerados através das iniciativas já implantadas
7.5 Elaborar e apresentar, para validação da SEDUC-SP, relatório de estruturação do PMO do Programa de Eficiência Operacional contemplando também a estratégia de Gestão de

Mudanças e o status da implementação das iniciativas definidas ao longo do projeto, contemplando os principais aprendizados e conclusões

Produto 8 - Documento técnico contendo relatório técnico de acompanhamento da implementação, contemplando melhorias e/ou ajustes se necessário.

Atividades:

8.1 Acompanhar as equipes oferecendo suporte/apoio no processo de implementação
8.2 Compilar e analisar as informações geradas a partir da metodologia de acompanhamento
8.3 Elaborar e apresentar para validação da SEDUC-SP, relatório técnico de acompanhamento da implementação, contemplando recomendações de incrementos, melhorias e/ou ajustes se necessário.

4. CRONOGRAMA DE ENTREGAS

PERFIL – Consultor especialista em gestão e otimização de processos

O valor dos serviços da consultoria está definido, com remuneração feita mediante realização e entrega dos produtos da consultoria, conforme estabelece a legislação vigente dos Acordos de Cooperação Técnica Internacional. O desembolso financeiro observará os prazos indicados no cronograma de atividades abaixo, após a entrega e a aprovação técnica dos produtos, pela Área Demandante:

Parcela/Descritivo	Data para Entrega

Produto 1 – Documento técnico contendo diagnóstico da operação das principais oportunidades de melhoria da gestão através dos processos nas unidades de ensino	30 dias após a data de assinatura do contrato
Produto 2 – Documento técnico contendo diagnóstico da operação das principais oportunidades de melhoria da gestão através dos processos das áreas administrativas	60 dias após a data de assinatura do contrato
Produto 3 – Documento técnico contendo diagnóstico das principais iniciativas de otimização dos processos que tragam aumento de eficiência para a SEDUC-SP	90 dias após a data de assinatura do contrato
Produto 4 - Documento técnico detalhando a análise de viabilidade técnica e econômica de cada uma das iniciativas de otimização identificadas para operação da SEDUC-SP.	140 dias após a data de assinatura do contrato
Produto 5 – Documento técnico contendo proposta de Plano de Implementação das iniciativas com priorização das atividades de acordo com sua complexidade de execução e também o seu impacto sobre os objetivos estratégicos da SEDUC-SP e estruturar um planejamento do cronograma macro de execução de todas as iniciativas	180 dias após a data de assinatura do contrato
Produto 6 – Documento técnico contendo planejamento detalhado das iniciativas priorizadas e definição do modelo de implantação	210 dias após a data de assinatura do contrato
Produto 7 – Documento técnico contendo estruturação da rotina de acompanhamento das iniciativas do projeto, bem como o status de implementação das atividades e a efetividade das ações executadas	260 dias após a data de assinatura do contrato
Produto 8 - Documento técnico contendo relatório técnico de acompanhamento da implementação, contemplando melhorias e/ou ajustes se necessário.	300 dias após a data de assinatura do contrato

5. APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS

O pagamento será efetuado após a entrega dos produtos, segundo as especificações técnicas do presente Termo de Referência, condicionado à aprovação pela área demandante da consultoria, por meio de Nota Técnica, responsabilizando-se pela coerência e coesão do produto em relação à necessidade apresentada.

Os produtos devem ser entregues a CGRH – Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos, em formato PDF, incluindo capa com nome e código do Prodoc, nº do contrato, título do produto, nome e assinatura do consultor, local e data. O pagamento do primeiro produto será feito no mínimo 30 dias após a assinatura do contrato.

6. INSUMOS

As atividades de consultoria serão realizadas nas dependências da Seduc-SP, com possibilidade de deslocamentos no âmbito estadual. Se houver deslocamentos, devem ser justificados pela área demandante por Nota Técnica, de forma a demonstrar conformidade com o objeto da consultoria contratada, conforme disponibilidade orçamentária do projeto e autorizados pelo Diretor Nacional do Projeto. O consultor deverá comparecer à Sede da Secretaria da Educação do Estado de SP e/ou realizar reuniões por videoconferência de modo a atender a necessidade do projeto.

7. SELEÇÃO DE CANDIDATOS

Os interessados deverão encaminhar os currículos para o e-mail: **ugp@educacao.sp.gov.br**, conforme modelo de currículo padrão. No campo assunto deverá constar o código do Prodoc (OEI/BRA/019/001), o número do Edital e o nome do Perfil. Serão desconsiderados os currículos remetidos em desacordo com estas exigências e/ou fora do prazo estipulado no Edital.

O processo de seleção ocorrerá na seguinte conformidade:

- 1ª fase: análise e seleção de currículos recebidos, de acordo com as exigências do Edital;
- 2ª fase: entrevistas dos candidatos que tiveram seus currículos selecionados na 1ª fase;
- 3ª fase: avaliação classificatória dos candidatos entrevistados pela Comissão de Seleção.

Observação:

- Somente os currículos encaminhados até a data limite prevista no Edital serão analisados pela comissão de seleção.
- Todas as entrevistas serão gravadas e servirão de subsídios para avaliação dos candidatos pela Comissão de Seleção.
- O convite para a entrevista será encaminhado por e-mail.

8. REQUISITOS DE QUALIFICAÇÃO

Os requisitos de qualificação a seguir são válidos para o perfil abaixo:

PERFIL – Consultor especialista em gestão e otimização de processos

8.1. Requisitos obrigatórios

Os participantes que não apresentarem os requisitos obrigatórios de qualificação não serão considerados para o processo de avaliação.

8.1.1. Formação Acadêmica

É obrigatório que possua graduação em cursos nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas ou Engenharias, com certificação devidamente reconhecida pelo Ministério da Educação.

8.1.2. Experiência profissional

É obrigatório que possua experiência mínima de 08 (oito) anos atuando em atividades relacionadas a consultoria de gestão de empresas; e/ou estruturação de empresas; e/ou áreas de desenvolvimento de processos; e/ou engenharia e infraestrutura

8.2. Experiência desejável

É desejável que possua experiência atuando em atividades relacionadas no setor público.

9. TABELA COM CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

9.1. Análise Curricular

Serão analisados os requisitos de formação acadêmica e experiência profissional, conforme critérios abaixo relacionados. Esta fase tem caráter eliminatório e classificatório.

O processo seletivo será considerado válido quando obtiver, no mínimo, 03 (três) currículos válidos (que atendam aos requisitos mínimos obrigatórios de qualificação acadêmica e experiência profissional) em cada vaga. Caso não haja, o Termo de Referência e Edital deverão ser republicados e assim, iniciar-se-á a contagem de tempo novamente.

Os critérios a seguir devem ser aplicados da seguinte forma:

Qualificação e Experiência do Candidato				
1	Formação acadêmica	É obrigatório que possua no mínimo graduação em cursos nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas ou Engenharias	[100%] 30 pontos: pós-graduação (*lato sensu* ou *stricto sensu*) em curso nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas ou Engenharias [70%] 21 pontos: Possui graduação em cursos nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas ou Engenharias.	30
2	Experiência do Candidato	É obrigatório que possua experiência mínima de 08 (oito) anos atuando em atividades relacionadas a consultoria de gestão de empresas; e/ou estruturação de empresas; e/ou áreas de desenvolvimento de processos; e/ou engenharia e infraestrutura	[100%] 40 pontos: 11 anos ou mais atuando em consultoria de gestão de empresas; e/ou estruturação de empresas; e/ou áreas de desenvolvimento de processos; e/ou engenharia e infraestrutura [85%] 34 pontos: Possui de 09 a 10 anos atuando em consultoria de gestão de empresas; e/ou estruturação de empresas; e/ou áreas de desenvolvimento de processos; e/ou engenharia e infraestrutura [70%] 28 pontos: Possui 08 anos atuando em consultoria de gestão de empresas; e/ou estruturação de empresas; e/ou áreas	40

			de desenvolvimento de processos; e/ou engenharia e infraestrutura	
		É desejável que possua experiência atuando em atividades relacionadas com o setor público.	[100%] 10 pontos: Possui experiência desejável [0%] 0 pontos: Não possui experiência desejável	10
TOTAL DE PONTOS				**80**

9.2. Entrevista

Após análise curricular, os candidatos considerados aptos a participar da etapa de entrevista serão aqueles que atingirem a pontuação mínima de 49 pontos. Serão convocados para a entrevista os candidatos considerados aptos até a proporção máxima de três vezes o número de vagas previsto neste termo de referência. Havendo mais interessados para a vaga ofertada, outros candidatos poderão ser convocados para entrevista, sempre seguindo a classificação definida na análise curricular, caso os candidatos entrevistados não tenham um bom desempenho na entrevista, ou por outra razão justificada, apresentada formalmente pela Comissão de Seleção responsável pelo processo seletivo.

Os classificados receberão mensagem eletrônica informando data, local e hora da entrevista. Os candidatos serão entrevistados via videoconferência. Esta fase tem caráter classificatório e serão observados os seguintes critérios:

Entrevista do Candidato				
1	Apresenta cordialidade, polidez, atenção e objetividade. Expressa-se bem,	Apresenta cordialidade, polidez, atenção e objetividade.	[100%] 2,0 pontos: excelente evidência de que atende ao requisito. [85%] 1,7 pontos: forte evidência de que atende ao requisito. [70%] 1,4 pontos: evidência satisfatória de que atende ao requisito.	**2**

	possuindo boa fluência verbal, clareza na exposição de assuntos, argumentos e capacidade de raciocínio.	Expressa-se bem, possuindo boa fluência verbal, clareza na exposição de assuntos/argumentos e capacidade de raciocínio.	[100%] 2,0 pontos: excelente evidência de que atende ao requisito. [85%] 1,7 pontos: forte evidência de que atende ao requisito. [70%] 1,4 pontos: evidência satisfatória de que atende ao requisito.	**2**
2	Domina os assuntos relativos ao objeto da contratação prevista no TR.	Domina os assuntos relativos ao objeto da contratação prevista no TR.	[100%] 16 pontos: excelente evidência de que atende ao requisito. [85%] 13,60 pontos: forte evidência de que atende ao requisito. [70%] 11,20 pontos: evidência satisfatória de que atende ao requisito.	**16**
TOTAL DE PONTOS				**20**

9.3. Comprovação Documental

Após a etapa de entrevistas, quando o(a) candidato(a) for classificado e convocado(a) para a vaga, de acordo com a pontuação obtida dos critérios avaliados, deverá apresentar documentação comprobatória das informações declaradas em seu currículo.

10. CABERÁ À SEDUC/SP E À OEI

a. Acompanhar as atividades dos consultores contratados;
b. Analisar e aprovar os produtos especificados no presente Termo de Referência.

11. CABERÁ AO CONSULTOR CONTRATADO

a. Desenvolver os estudos e elaborar os documentos previstos segundo as especificações que constam deste Termo de Referência;
b. Cumprir todas as atividades a eles designadas no presente Termo;
c. Entregar os produtos no prazo estipulado no presente Termo;
d. Revisar e reapresentar os produtos previstos neste Termo, caso o contratante não aprove as primeiras versões apresentadas;
e. O material (como notebook, telefone ou crachá) a ser utilizado pelo consultor, assim como toda a infraestrutura necessária para desenvolver o trabalho, não será disponibilizado pela SEDUC-SP, sendo de responsabilidade do consultor adquirir o que for necessário;

f. Arcar com todas as despesas necessárias ao desenvolvimento das atividades a eles designadas no presente Termo.

12. REGIME JURÍDICO

A execução dos trabalhos previstos neste Termo de Referência não implica qualquer relação de emprego ou vínculo trabalhista, sendo, portanto, regido sem subordinação jurídica, conforme prevê o § 9º do art. 4º do Decreto presidencial nº 5.151/2004.

13. VEDAÇÕES PREVISTAS EM LEI

É vedada a contratação, a qualquer título, de servidores ativos da Administração Pública Federal, Estadual, do Distrito Federal ou Municipal, direta ou indireta, bem como de empregados de suas subsidiárias e controladas, no âmbito dos projetos de cooperação técnica internacional, para execução de serviços de consultoria.

Também é vedada a contratação de consultor que já esteja cumprindo contrato de consultoria por produto vinculado ao projeto de cooperação técnica internacional. Nova contratação do mesmo consultor, somente mediante nova seleção, nos termos do art. 5º do Decreto nº 5.151/04, observados os prazos de interstício da Portaria MRE nº. 8, de 4 de janeiro de 2017.