



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

PROGRAMA PROREDES – BIRD – RS

**TERMO DE REFERÊNCIA PARA CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA INDIVIDUAL
ESPECIALIZADA EM RECURSOS HUMANOS NA ÁREA DA EDUCAÇÃO**

Sumário

1. Objetivos da contratação	2
2. Antecedentes e contexto.....	2
3. Escopo do trabalho e limites do projeto	4
4. Resultados e produtos esperados.....	8
5. Prazo de execução	10
6. Despesas da consultoria	10
7. Qualificação mínima do consultor	10
8. Insumos disponíveis pela contratante.....	11
9. Gestão da consultoria	11

1. Objetivos da contratação

Contratação de um consultor individual especialista em RH para:

- Analisar os processos de trabalho e os fluxos, interno e externo, utilizados no Departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Educação (SEDUC), nas suas Coordenadorias Regionais de Educação (CRE) e nas escolas públicas estaduais, que hoje se apresentam burocratizados, lentos e, em consequência, ineficazes e onerosos.

- Propor um novo modelo de fluxos, interno e externo, que, em conjunto com um novo sistema informatizado, atenda à necessidade da SEDUC de tomada de decisões de forma ágil e eficiente no que se refere ao atendimento das demandas de recursos humanos da rede pública estadual.

2. Antecedentes e contexto

O Programa de Apoio à Retomada do Desenvolvimento Econômico e Social do Rio Grande do Sul (PROREDES BIRD) tem como objetivo apoiar o desenvolvimento do estado por meio da execução de políticas de modernização da gestão pública, incluindo a gestão ambiental, de desenvolvimento do setor privado e da inovação tecnológica, da qualificação do ensino público e da melhoria nos transportes, com manutenção e recuperação da malha rodoviária. Complementa ações a serem desenvolvidas com recursos do Tesouro do Estado e com financiamento junto ao BNDES. Busca assim, ampliar os investimentos públicos, contribuindo com o desenvolvimento sustentável do Rio Grande do Sul.

Entre os projetos apoiados pelo PROREDES BIRD está o *Gerenciando RH (Fortalecimento Institucional da SEDUC)*, que visa ao aprimoramento da gestão de recursos humanos da SEDUC por meio da qualificação de sistemas e do redesenho de processos. Sua inclusão no PROREDES BIRD deu-se porque a modernização da área de recursos humanos é um dos temas importantes para a melhoria da gestão da Secretaria. O compromisso da SEDUC com transparência, eficácia e agilidade na gestão dos dados da rede de ensino estadual desencadeou um longo processo de renovação e atualização da capacidade de gestão, usando tecnologia digital para superar os problemas crônicos existentes na atual estrutura administrativa.

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) tem como atribuição prover o sistema estadual de ensino de profissionais habilitados, em número e condições adequadas, conforme exigência da legislação vigente na área da educação. Para tanto, o DRH possui equipes cujas atribuições são as de analisar as demandas das escolas e fornecer dados consistentes que possibilitem a tomada de decisões seguras e administrativamente viáveis. Para facilitar a gestão das questões da educação, a SEDUC possui trinta coordenadorias regionais, as CRE, cada uma com uma equipe de RH, cuja atribuição é o gerenciamento de recursos humanos naquela região.

Na sistemática diária das equipes da SEDUC e das CRE incluem-se atos administrativos de diversas espécies, tais como nomeações, contratações, admissões e posses, convocações, remoções, substituições, dispensas, férias, aposentadorias, exonerações, licenças e demais ações que envolvam gerenciamento de pessoal. Cada uma dessas ações gera um expediente administrativo, em papel, que circula entre Escola, CRE e SEDUC; dependendo do assunto, o expediente circula em diversos departamentos da SEDUC, até ser encaminhado para assinatura no Gabinete do Secretário e ser arquivado. Esse trâmite, na maioria dos casos, tem uma longa duração, o que provoca grande desgaste da Secretaria junto ao público-alvo.

Acrescente-se a isso o fato de que as ferramentas tecnológicas disponíveis, indispensáveis para os processos de RH e para as práticas de gestão de pessoas, foram construídas separadamente, o que faz com que forneçam informações fragmentadas para o gestor. Além disso, a incipiente formação oferecida aos gestores de RH por ocasião da implantação dessas ferramentas e o conseqüente desconhecimento dos recursos de que as mesmas dispõem dificultam a qualificação das ações administrativas. Em consequência, as comunicações entre as equipes de RH da SEDUC e das CRE tornam-se truncadas e difíceis, bem como as necessárias respostas e tomadas de decisões.

O tema da inadequação das ferramentas tecnológicas já está sendo tratado pela SEDUC por meio do desenvolvimento de um novo sistema de gestão, com um módulo específico para gerenciamento de recursos humanos. O novo sistema já está em processo de desenvolvimento na PROCERGS, sendo que a SEDUC contratará um consultor especialista em análise de sistemas para, entre outras atividades, identificar e sugerir características técnicas para a formulação e o dimensionamento do novo sistema, garantindo que o mesmo forneça aos gestores de recursos humanos, com a

agilidade necessária, dados claros, precisos e objetivos, tanto individualizados quanto globais, possibilitando uma visão detalhada dos recursos humanos em atuação na rede pública do Estado.

Atualmente, o DRH convive com as dificuldades decorrentes da inadequação das ferramentas da tecnologia de informática, além de precisar enfrentar a diversidade da rede de escolas, buscando organizar uma política de recursos humanos adequada a todas essas peculiaridades. Os gestores de RH na SEDUC desconhecem os processos de trabalho e os fluxos adotados nas CRE, assim como os gestores nas CRE não dominam as mesmas questões em relação à SEDUC. Essa ausência de sintonia gera perda de tempo considerável ou uso inadequado do tempo disponível para resolver determinadas questões que poderiam ser tratadas de forma mais ágil e eficiente. Os servidores envolvidos nas atividades de RH possuem, na sua maioria, nível superior, mas sem formação específica para trabalhar na área. Assim sendo, adquirem conhecimento sobre temas administrativos no exercício de suas atividades e por meio de capacitações promovidas pela própria SEDUC.

Há necessidade de um olhar técnico qualificado de consultor para analisar os processos de trabalho e os fluxos, interno e externo, utilizados no DRH, nas CRE e nas escolas públicas estaduais, e para sugerir um modelo que proporcione integração entre as equipes de RH e que qualifique seu trabalho por meio da organização de fluxos comuns, sintonizados, e processos de trabalho inteligentes, voltados ao atendimento das demandas provenientes de uma rede complexa e gigantesca, que envolve mais de 100 mil pessoas.

3. Escopo do trabalho e limites do projeto

Além de analisar documentos técnicos e legais, o consultor deverá manter reuniões com as equipes técnicas indicadas, incluindo o especialista em análise de sistemas a ser contratado pela SEDUC para tratar dos aspectos tecnológicos do novo sistema de gestão de RH. Dessa análise deverá resultar um novo modelo de fluxos, interno e externo, que atenda à necessidade da SEDUC de tomada de decisões de forma ágil e eficiente no que se refere ao atendimento das demandas de recursos humanos da rede pública estadual.

Durante todo o período de duração da consultoria, o consultor terá o acompanhamento permanente de um servidor do DRH/SEDUC, conhecedor deste projeto e capaz de fornecer todos os subsídios necessários para a realização do trabalho.

Para atingir os objetivos da consultoria, espera-se o desenvolvimento das seguintes atividades pelo especialista contratado:

Atividade 1:

Elaborar um plano de trabalho explicitando metodologia e instrumentos que serão utilizados para a realização das atividades. Para tanto, é preciso:

- 1- Conhecer o contexto da área de recursos humanos da SEDUC, por meio da análise da documentação disponibilizada e de reuniões com a equipe técnica designada pela Secretaria, inclusive para tratar dos aspectos tecnológicos do novo sistema que está em desenvolvimento para gestão de RH.
- 2- Desenvolver o Plano de Trabalho para execução da consultoria, contendo, no mínimo, instrumentos e procedimentos metodológicos e cronograma detalhado da realização das atividades e da entrega dos produtos.
- 3- Submeter o Plano de Trabalho para aprovação da SEDUC.
- 4- Caso necessário, promover os ajustes necessários no Plano de Trabalho, com vistas a sua aprovação pela SEDUC.
- 5- Entregar a versão final do Plano de Trabalho para ser aprovado pela SEDUC em até 30 dias após a assinatura do contrato.

As alterações ou a inclusão de novos produtos no Plano de Trabalho, ocorridas durante a sua execução, deverão ser submetidas à SEDUC e aprovadas na forma de nova versão do Plano de Trabalho, conforme o estabelecido nos itens 3, 4 e 5, acima.

Atividade 2:

Elaborar diagnóstico dos processos de trabalho e dos fluxos utilizados pela SEDUC na área de recursos humanos, sob a forma de relatório, incluindo análise de aspectos

técnicos, legais e regulamentações, entre outros, e identificando seus pontos frágeis, que tornam o processo burocratizado e lento, bem como as sobreposições e lacunas existentes. Para tanto, a consultoria deverá:

1. Desenvolver versão preliminar do relatório, contendo análise dos aspectos normativos sobre processos de trabalho e fluxos de RH. A consultoria deverá analisar os processos de trabalho e fluxos dos Departamentos da SEDUC e das CRE envolvidos com recursos humanos a fim de identificar os fluxos existentes e os sistemas de informação utilizados, bem como conhecer a legislação que norteia as ações do DRH quanto ao atendimento das demandas do sistema estadual de ensino, realizando reuniões, para subsidiar seu trabalho, com os assessores do DRH e da área de tecnologia sempre que necessário, bem como com servidores da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos (SARH) vinculados à gestão de pessoas.
2. Submeter o relatório preliminar à apreciação de equipe designada pela SEDUC.
3. Promover ajustes no estudo, caso necessário, conforme sugestões feitas pela equipe designada pela SEDUC.
4. Dar continuidade às diferentes etapas para elaboração do diagnóstico, incluindo:
 - 4.1. Apresentação de relatório para a equipe designada pela SEDUC sobre as reuniões em que a consultoria participou. O relatório deve incluir informações sobre as reuniões internas do DRH e das CRE e sobre as reuniões com a área de sistemas de informação e com a SARH, com a finalidade de aprofundar conhecimentos a respeito do processo de trabalho e fluxos.
 - 4.2. Apresentação de relatório para a equipe designada pela SEDUC sobre as visitas realizadas. Ao longo do trabalho, a consultoria deverá visitar oito CRE (Porto Alegre, Gravataí, Caxias do Sul, Pelotas, Osório, Sant'Ana do Livramento, Santa Maria e Erechim) para averiguar seus processos de trabalho e fluxos, bem como três escolas por CRE com o mesmo objetivo, incluindo nesta amostragem todas as tipologias e modalidades de ensino.

5. Entregar a versão final do diagnóstico para ser aprovado pela SEDUC em até 170 dias após o aceite do Plano de Trabalho.

Atividade 3:

Propor um novo modelo de processo de trabalho e de fluxos, interno e externo, considerando aspectos técnicos, legais e de regulamentações e focando na desburocratização do DRH, das CREs e das Secretarias de escolas, na busca da agilidade e eficiência no atendimento das demandas e compatível com o novo sistema informatizado em fase de elaboração pela PROCERGS. Para tanto, a consultoria deverá:

- 1- Apresentar versão preliminar do novo modelo em reunião com equipe designada pela SEDUC, com participação de servidores da SARH vinculados à gestão de pessoas.
- 2- Dar continuidade ao desenvolvimento do novo modelo incorporando sugestões feitas pela equipe designada pela SEDUC e pela SARH.
- 3- Entregar a versão final do relatório contendo a proposta de novo modelo para ser aprovado pela equipe designada pela SEDUC e pela SARH em até 140 dias após o aceite do diagnóstico.

Atividade 4:

Após o aceite do novo modelo, a consultoria deverá promover capacitação presencial para os gestores de recursos humanos em atuação no DRH da SEDUC. O material deverá tratar sobre os temas desenvolvidos na consultoria e treinar a equipe para o uso do novo modelo de processos de trabalho e de fluxos de RH. Após a aprovação do material de capacitação pela equipe designada pela SEDUC, o consultor deverá realizar as capacitações presenciais para aproximadamente 100 assessores, distribuídos em três turmas com vinte horas de aula para cada uma. Após a realização das capacitações, o consultor elaborar um relatório sobre as três capacitações realizadas, contendo número de participantes, assuntos tratados, fotos, lista de presença, etc.

A formação será realizada no Auditório Paulo Freire, no endereço abaixo:

Auditório Paulo Freire

Centro Administrativo Fernando Ferrari – CAFF

Av. Borges de Medeiros, 1501 – 1º andar

Porto Alegre – RS

Além do auditório, serão fornecidos pela SEDUC projetor do tipo data-show, tela de projeção, computador, pincéis atômicos, água e café. Caberá ao consultor elaborar duas cópias do material de capacitação, que serão reproduzidas pela SEDUC em número igual ao dos servidores convocados para participar do programa de capacitação.

Atividade 5:

Ao final do trabalho, deverá ser apresentado um relatório final que contenha as conclusões e considerações da consultoria acerca do que realizou e de possíveis melhorias na área de recursos humanos da SEDUC.

4. Resultados e produtos esperados

É esperado dessa consultoria: (1) um Plano de trabalho explicitando metodologia e instrumentos que serão utilizados para a realização das atividades; (2) o diagnóstico dos processos de trabalho e de fluxos, interno e externo, utilizados na gestão e planejamento integrado dos setores envolvidos com a gestão de recursos humanos do sistema estadual de ensino, atribuindo maior confiabilidade aos dados cadastrais de professores e funcionários lotados na SEDUC; (3) uma proposta de um novo modelo de processo de trabalho e de fluxos, interno e externo, que serão utilizados em todo o sistema estadual de educação; (4) capacitação dos servidores envolvidos na gestão de recursos humanos da SEDUC; e (5) relatório final.

Os produtos acima referidos serão o resultado do desenvolvimento de diversas e diferentes etapas de trabalho, consideradas de fundamental importância para a elaboração do produto final no nível e na qualidade esperados, previamente definidas e elencadas na tabela abaixo. A consultoria deverá apresentar os produtos especificados nos prazos relacionados, considerando que cada um deles precisa ser aprovado antes que se inicie a confecção do seguinte.

**ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

Atividade	Produto	Valor	Prazo
1 - Plano de trabalho	Plano de trabalho explicitando metodologia e instrumentos que serão utilizados para a realização das atividades	10%	Até 30 dias após a assinatura do contrato
2 - Diagnóstico referente à análise dos fluxos de RH existentes.	1ª Etapa – Relatório preliminar de diagnóstico sobre os aspectos normativos referentes a processos de trabalho e fluxos de RH.	10%	Até 160 dias após o aceite do Plano de Trabalho
	2ª Etapa – Relatório das reuniões em que participou, contendo informações sobre as reuniões internas do DRH e das CRE e das reuniões com a área de sistemas de informação.	7,5%	
	3ª Etapa – Relatório das visitas realizadas às CRE e às escolas.	7,5%	
	4ª Etapa – Relatório final contendo diagnóstico consolidado dos processos de trabalho e fluxos de RH na área da educação.	15%	
3 - Novo modelo de processo de trabalho e de fluxos de RH	1ª Etapa – Relatório contendo a primeira versão do novo modelo	7,5%	Até 130 dias após o aceite do Diagnóstico
	2ª Etapa – Relatório contendo a segunda versão do novo modelo, incorporando sugestões e fazendo alterações conforme solicitado pela SEDUC e SARH na etapa anterior	7,5%	
	3ª Etapa – Entrega da versão final do relatório contendo novo modelo de processos de trabalho e de fluxos	15%	
4 - Capacitação	Material de capacitação elaborado Realização de capacitação presencial para os gestores de recursos humanos do DRH Relatório das três capacitações, contendo número de participantes, assuntos, fotos, lista de presença, etc.	10%	Até 20 dias após o aceite do novo Modelo
5 – Relatório final	Relatório final contendo a apresentação dos resultados e conclusões da consultoria	10%	Até 25 dias após a aceitação do relatório das três capacitações



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

Os produtos acima descritos deverão ser entregues em idioma português, na forma de cadernos brochura em papel A4, devidamente numerados, em duas vias impressas e duas vias em mídia eletrônica, de acordo com o formato a seguir:

- Textos: MS Word® versão 2007 ou posterior;
- Planilhas, Gráficos e Tabelas: MS Excel® versão 2007 ou posterior;
- Figuras em geral: JPG, GIF ou BMP;
- Apresentações: MS Powerpoint® versão 2007 ou posterior.

5. Prazo de execução

Os serviços técnicos especializados, decorrentes da contratação dessa consultoria, deverão ser concluídos em doze meses, contados a partir da data da assinatura do contrato, sendo que os prazos específicos por atividade estão estimados na tabela anterior.

6. Despesas da consultoria

Todas as despesas da consultoria serão de inteira responsabilidade do contratado.

7. Qualificação mínima do consultor

O consultor deverá possuir as seguintes qualificações mínimas:

- Formação superior.
- Experiência Profissional: cinco anos ou mais de experiência comprovada de atuação na administração pública, planejamento e gestão de recursos humanos na área da educação.
- Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas.
- Experiência comprovada em correção de fluxos de trabalho.

8. Insumos disponíveis pela contratante

- Mobiliário (mesa, cadeira e telefone);
- Microcomputador com acesso à Internet e à rede interna;
- Sala de reuniões e equipamentos para realização de treinamento;
- Auditório equipado com data-show para realização de reuniões e palestras;
- Pessoal designado pela SEDUC formada por servidores integrantes do quadro permanente de pessoal para dar apoio técnico às atividades de consultoria; e
- Acesso ao banco de dados e informações do quadro de RH essenciais para a condução dos serviços de acordo com os termos deste documento.

9. Gestão da consultoria

Uma vez recebidos, os produtos serão submetidos à análise da equipe técnica da Secretaria para aprovação ou críticas, sendo o prazo de análise de 10 dias úteis. Produtos devolvidos com críticas, uma vez revisados e novamente submetidos, estarão sujeitos a nova análise e novo prazo de 10 dias úteis.

A consultoria deverá participar de reuniões mensais com o representante da SEDUC e equipe técnica, na sede da Secretaria, para acompanhamento da execução dos serviços. Os encontros acontecerão na sede da Secretaria (Av. Borges de Medeiros, 1501 – Bairro Praia de Belas, Porto Alegre – RS).