

Prefeitura Municipal do Salvador

CASA CIVIL

Secretaria Municipal de Educação – SMED

PROJETO SALVADOR SOCIAL

ACORDO DE EMPRÉSTIMO 8818 – BR

TERMOS DE REFERÊNCIA

**CONSULTORIA PARA MELHORIA DA QUALIDADE DO GASTO DE PESSOAL DA
SECRETÁRIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SALVADOR**

SALVADOR – BA
BRASIL
2021

1. IDENTIFICAÇÃO

Objeto: CONSULTORIA PARA MELHORIA DA QUALIDADE DO GASTO DE PESSOAL DA SECRETÁRIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SALVADOR.

Atividade do Plano de Aquisições do Projeto que suporta os serviços previstos nesta Especificação Técnica: **BR-CASA CIVIL-149550-CS-INDV**

1. OBJETIVO GERAL

Apoiar a Secretaria Municipal da Educação do Salvador (SMED) na elaboração de análises e instrumentos de planejamento para a otimização de recursos humanos da rede municipal e melhoria do relacionamento com o servidor.

1.1. Objetivos específicos

1. Conduzir uma análise comparativa dos marcos legais de recursos humanos em educação, planos de carreira, modelos de contratação e periodicidade de contratação da SMED em relação a experiências nacionais e internacionais e indicar possibilidades de melhoria na rede de Salvador.
2. Desenvolver uma proposta de estratégia para melhor alocação futura dos recursos humanos disponíveis e as necessidades de contratações, tendo em vista as mudanças demográficas futuras;
3. Revisar processos internos e correlatos da área de Gestão de Pessoas de forma a melhorar o relacionamento com o servidor e otimizar o uso dos recursos.

2. ANTECEDENTES E CONTEXTO

A cidade de Salvador e o BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – Banco Mundial assinaram, em julho de 2018, um acordo de empréstimo para execução do Projeto Salvador Social (*Brazil-Salvador Social Multi-sector Service Delivery Project*), que visa apoiar aspectos relevantes do plano estratégico municipal de Salvador para o período de 2018 a 2021 nas áreas de educação, saúde e proteção social.

No âmbito da Secretaria Municipal da Educação (SMED), o projeto receberá recursos financeiros para apoiar ações que visam preencher as lacunas existentes na cobertura dos serviços educacionais

e melhorar a sua qualidade, dentro de uma abordagem de que os investimentos e gastos adicionais não comprometerão as perspectivas fiscais de longo prazo da cidade.

Ao mesmo tempo, acredita-se que exista grande margem de otimização da despesa pública dentro da Secretaria da Educação. Uma destas áreas refere-se à gestão de recursos humanos, que, quando ineficiente, pode levar a um aumento significativo dos gastos por aluno sem gerar qualquer impacto nos resultados educacionais.

Além disso, tendo em vista a missão da SMED de formar pessoas para a sociedade, e que o recurso mais importante na consecução de sua missão é o humano, é necessária uma atenção especial na relação entre a SMED e seus servidores.

A Gerência de Gestão de Pessoas da SMED é composta pelo Núcleo de Gestão de Processos e pela Coordenadoria de Acompanhamento ao Pessoal (CAP). Esta atua em seis frentes: folha de pagamento; carga horária; prontuário; cadastramento e recadastramento; recrutamento, desenvolvimento de pessoal e núcleo de estágio.

Uma análise sobre a alocação de recursos humanos dentro da Secretaria de Educação permitirá identificar oportunidades de aprimoramento na política de gestão de pessoal, sobretudo em relação aos processos de contratação e de alocação de professor. Como consequência, espera-se maior eficiência na utilização dos recursos financeiros e humanos disponíveis, bem como o aumento das possibilidades de expansão do atendimento da educação infantil.

3. JUSTIFICATIVA

A contratação da consultoria é imprescindível para assegurar uma elevada qualidade no planejamento de recursos humanos da rede, bem como na identificação de potenciais melhorias nos processos de contratação e alocação destes profissionais e de relacionamento entre a SMED e seus servidores. Os produtos do consultor contribuirão para uma alocação mais eficiente dos investimentos educacionais da prefeitura, que vem buscando uma melhoria em seus indicadores educacionais.

4. ESCOPO DO TRABALHO E PRODUTOS

O consultor deverá analisar o modelo atual de gestão de recursos humanos da SMED e realizar recomendações para o aprimoramento do mesmo, visando à melhoria na qualidade dos gastos públicos.

Para isto, deverá realizar um diagnóstico dos principais processos realizados pela Gerência de Gestão de Pessoas, identificando metodologias e ferramentas que possibilitem a otimização do trabalho da gerência, analisar as regras referentes ao provimento, à contratação e à alocação de professores hoje

vigentes, propondo recomendações de melhorias, considerando o cenário futuro de mudança demográfica.

O escopo do trabalho deverá seguir a seguinte estrutura para o seu desenvolvimento:

1. Plano de Trabalho;
2. Mapeamento dos principais processos administrativos realizados pela Gerência de Gestão de Pessoas
3. Proposta de otimização dos processos que pode ser incorporada em um curto espaço de tempo e com o apoio do consultor;
4. Levantamento das informações necessárias para os cálculos de necessidade e disponibilidade de professores no cenário atual;
5. Projeção da demanda na rede para os próximos 30 anos e proposta de adequação de professores;
6. Revisão do marco legal de recursos humanos de educação, incluindo as regras referentes ao provimento, à contratação, à alocação de professores tomando como referência experiências no âmbito nacional e internacional;
7. Proposta de aprimoramento do marco legal da SMED à luz da análise comparativa;
8. Plano completo de reestruturação dos processos administrativos que contemple as análises de oferta e demanda futura e de marco legal, além de apresentar uma proposta de sistema(s) informatizado(s) que apoiem a reestruturação proposta.
9. Capacitação da equipe local para utilização das ferramentas e revisão dos processos.

O consultor trabalhará com as equipes da SMED e com um grupo de gestores locais para a construção de um modelo que atenda às necessidades das escolas municipais e da Secretaria. O consultor se disponibilizará a participar de reuniões regulares com equipes da SMED, presenciais e online. É fundamental que o consultor esteja presencialmente em Salvador nas primeiras 12 semanas do contrato, durante o período de elaboração dos produtos 1, 2, 3 e 5 além da oficina presencial (produto 7), para conhecer profundamente a realidade da rede e garantir o alinhamento com a equipe da SMED.

4.1. Resultados esperados

1. Projeção da demanda futura de alunos dentro da rede e projeção da oferta de profissionais da educação para atender tal demanda, considerando como otimizar os processos de contratação e alocação de professores da rede municipal de ensino;
2. Alinhamento sobre as revisões necessárias nas regras de contratação e alocação de professores para a melhoria da qualidade do gasto com pessoal;

3. Proposta de revisão de marcos legais tomando como referência a experiência nacional e internacional;
4. Proposta de otimização dos processos administrativos da área de Gestão de Pessoas, indicando mudanças no curto, médio e longo-prazo;
5. Equipe da secretaria capacitada para dar continuidade ao trabalho.

4.2. Etapas da Análise e produtos

Etapa 1: Elaboração de um plano de trabalho

Produto:

- **Produto 1:** Plano de trabalho que indique as atividades a serem desenvolvidas no âmbito da consultoria; os dados e insumos necessários para dar início às atividades; as equipes da SMED que precisarão ser envolvidas ao longo da consultoria e o cronograma de execução para a consecução de seu objetivo, prevendo os períodos de atividade presencial na SMED.

Atividades:

- Reunião com a equipe da SMED para compreender o funcionamento da secretaria e identificar informações e atores-chave;
- Reunião com a equipe da SMED para apresentar a proposta de trabalho e alinhar o escopo;
- Análise e validação do plano de trabalho pela equipe da SMED;
- Elaboração da versão final do plano de trabalho;
- Aprovação do plano de trabalho pela equipe da SMED.

Etapa 2: Mapeamento dos processos administrativos da gerência de Gestão de Pessoas e proposta de otimização

Produtos:

- **Produto 2:** Mapeamento dos processos da Gerência de Gestão de Pessoas, detalhando as atividades desempenhadas por cada área dentro da Assessoria de Gerência e da Coordenadoria de Acompanhamento de Pessoal. O produto deverá apresentar uma visão clara sobre todos os processos realizados, destacando aqueles que estão fora da atribuição de determinada área e os que apresentam maiores entraves para a consecução da atividade. Exemplos de processos que deverão ser analisados dentro deste produto são: (i) encaminhamento, programação e acompanhamento de professores e coordenadores pedagógicos, (ii) processo de remoção dos professores e coordenadores pedagógicos, (iii) provimento de servidores, (iv) valorização do servidor e concessão de benefícios, (v) atendimento ao público, (vi) prontuário, (vii) confecção da folha de pagamento. O produto deve ser entregue em planilha Excel que registre todos os processos, além de uma apresentação de PowerPoint com os pontos de destaque.

Atividades:

- Reunião com cada equipe da Gerência de Gestão de Pessoas para compreender o funcionamento das áreas e identificar os processos;
 - Organização dos processos em uma planilha de Excel;
 - Reuniões de validação intermediária com a equipe da SMED;
 - Elaboração da apresentação de PowerPoint;
 - Apresentação e discussão do mapeamento para a equipe da SMED;
 - Incorporação de ajustes no mapeamento;
 - Aprovação do mapeamento pela equipe da SMED.
- **Produto 3:** Proposta de melhoria dos processos no curto-prazo e suporte técnico na implementação das mudanças. O produto é constituído de dois componentes: proposta de melhoria no curto-prazo e apoio na implementação das mudanças. A proposta deverá apresentar (i) os processos que podem ser reformulados no período de 6 meses, (ii) o plano de reestruturação e (iii) o detalhamento do suporte técnico que será oferecido para a equipe da Gerência de Gestão de Pessoas. O apoio consiste na realização de uma formação para a equipe da Gerência e no acompanhamento das mudanças. O consultor deverá apresentar relatório da implementação das mudanças propostas, indicando quais atividades foram reformuladas e incorporadas na rotina da Gerência e, caso necessário, quais não foram, justificando-as.

Atividades:

- Preparação da proposta de reformulação no curto-prazo, incluindo calendário de reestruturação e detalhamento do suporte técnico a ser oferecido à equipe da SMED;
 - Validação da proposta junto à equipe da SMED;
 - Acompanhamento e suporte técnico presencial às equipes da Gerência de Gestão de Pessoas, com base na proposta apresentada.
 - Deve ser entregue uma proposta de curto-prazo de reestruturação/melhoria. Para o apoio na implementação, deve ser entregue relatório da implementação indicando quais atividades foram implementadas e quais não foram (com justificativa).
 - Formação da equipe da Gerência de Gestão de Pessoas sobre as mudanças a serem implementadas.
- **Produto 4:** Proposta de reestruturação dos processos de médio e longo-prazo na Gerência de Gestão de Pessoas, apresentando plano de reestruturação, detalhando etapas e duração do processo e indicando soluções de sistemas de automatização.

Atividades:

- Considerando o cenário de disponibilidade futura e de aprimoramento no marco legal dos recursos humanos na educação, indicar mudanças de médio e de longo-prazo na Gerência de Gestão de Pessoas;
- Indicar possíveis soluções para automatizar processos, apresentando os parâmetros técnicos para adoção de ferramentas
- Indicar previsão de equipe da SMED necessária para desempenhar as propostas de reestruturação
- Apresentar plano de reestruturação, detalhando etapas e duração do processo.

Etapa 3: Análise da disponibilidade atual e futura de professores na rede municipal

Produto:

- **Produto 5:** Projeção da disponibilidade de professores nos próximos 30 anos, considerando os servidores ativos e os contratados temporariamente. O produto deverá conter (i) planilha que apresente de forma clara a informação analisada e os cálculos realizados, (ii) relatório ou apresentação de *PowerPoint* com os pontos mais relevantes da análise.

Atividades:

- Levantamento das bases de recursos humanos da rede;
- Levantamento da projeção demográfica da cidade do Salvador
- Cálculo da real necessidade de professores a partir do número de turmas e da matriz curricular de cada segmento;
- Cálculo da razão aluno/professor por escola e por turma, a fim de identificar se há professores subaproveitados ou sobrecarregados. Cruzamento da razão aluno/professor por escola com os resultados do SAEB para verificar correlação com índices de aprendizagem;
- Analisar a alocação de professores na rede sob a ótica do aprendizado dos alunos, identificando padrões e discrepâncias entre escolas, GREs e níveis de ensino (educação infantil, anos iniciais, anos finais);
- Consolidação das bases de professores considerando todos os regimes de contratação;
- Identificação de padrões e tendências nos dados em relação à efetiva utilização da carga horária contratada;
- Projeção da quantidade de professores inativos nos próximos 30 anos;
- Realização de reuniões para alinhamento constante das informações com equipe da secretaria, ajuste das análises e entendimento do escopo do estudo;
- Capacitação da equipe local das técnicas e ferramentas de análise utilizadas.

Etapa 4: Análise do marco legal de recursos humanos de educação

Produto:

- **Produto 6:** Revisão do marco legal de recursos humanos de educação, incluindo as regras referentes a quatro aspectos: (i) provimento, (ii) contratação temporária, (iii) alocação de

professores e (iv) plano de carreira na rede municipal de ensino. O produto deverá apresentar três documentos. O primeiro consiste em um relatório analítico sobre as experiências nacionais e internacionais pesquisadas para cada uma das quatro frentes, além das melhorias propostas para a rede municipal do Salvador. O segundo constitui uma planilha simuladora dos impactos das recomendações na alocação de recursos humanos na rede. O terceiro consiste em uma apresentação de PowerPoint contendo as principais informações da análise e os resultados da simulação.

Atividades:

- Consolidação das principais regras referentes ao provimento, à contratação temporária e à alocação de professores dentro da SMED;
- Pesquisa sobre experiências internacionais e nacionais nas quatro frentes apresentadas;
- Revisão de boas práticas de gestão de professores neste tema;
- Consolidação de recomendações de aprimoramento das regras visando maior eficiência desses processos;
- Elaboração de planilha simuladora sobre os impactos das recomendações na alocação de professores da rede;
- Realização de reuniões para alinhamento constante das informações com equipe da secretaria, ajuste das análises e entendimento do escopo do estudo.
- Apresentação da análise e das propostas de aprimoramento para validação da SMED.

Etapa 5: Capacitação da equipe técnica

- **Produto 7:** Manual de operação e manutenção dos processos e oficina de capacitação. O Manual deverá incluir o passo a passo para utilização de cada ferramenta e/ou produto apresentado e organização das bases de dados e planilhas utilizadas para que a equipe da SMED possa alimentá-las e utilizá-las em ocasiões subsequentes. A oficina deverá ser presencial e apresentar os produtos elaborados, capacitando a equipe técnica no uso das ferramentas desenvolvidas ao longo do processo (40 horas).

Atividades:

- Organização das bases de dados e planilhas para garantir sua replicabilidade e utilização subsequente;
- Elaboração de manual com o passo a passo para o uso das ferramentas;
- Elaboração de manual de operação e manutenção dos processos;
- Teste e validação do manual com a equipe da SMED;
- Elaboração de um programa para a oficina de capacitação técnica;
- Validação do programa da oficina de capacitação técnica junto à SMED;

- Elaboração de materiais didáticos para a realização da oficina;
- Realização da oficina de capacitação (40 horas);
- Ajustes finais no manual e nas planilhas com base nas experiências e feedbacks recebidos durante a capacitação.

Para a realização da análise, o consultor poderá utilizar dados secundários, extraídos dos vários documentos e instrumentos já existentes na rede municipal, e dados primários levantados por meio de formulários dirigidos a diretores e professores das unidades municipais de educação para complementar as informações, se necessário. Os produtos deverão ser produzidos com a participação da equipe da SMED responsável diretamente pela Gestão de Pessoas da rede para garantir a sua implementação e uso efetivo. É fundamental que sejam objetivos e tenham um tamanho adequado, de forma a tornar sua leitura palatável e prática pela equipe da SMED.

5. CRONOGRAMA DE ENTREGAS E DE PAGAMENTOS

Os produtos resultantes desta contratação serão de propriedade da Secretaria Municipal de Educação do município de Salvador-Bahia. A tabela a seguir apresenta a relação dos prazos e percentual de pagamento associado a cada produto. O pagamento correspondente está condicionado à aprovação dos produtos pela SMED, podendo, inclusive, serem solicitadas correções dos produtos entregues para posterior validação.

No.	Produtos	Prazo*	% do contrato
1	Plano de trabalho aprovado	15 dias	10% do contrato
2	Mapeamento dos processos da Gerência de Gestão de Pessoas	45 dias	20% do contrato
3	Proposta de melhoria dos processos no curto-prazo e suporte técnico na implementação	90 dias	15% do contrato
4	Projeção da disponibilidade efetiva de professores nos próximos 30 anos	120 dias	15% do contrato
5	Revisão do Marco Legal de Recursos Humanos na Educação	180 dias	15% do contrato
6	Proposta de melhoria dos processos no médio e longo-prazo	210 dias	15% do contrato
7	Manual com passo a passo para utilização de cada ferramenta ou produto apresentado e oficina de capacitação da equipe técnica da SMED	240 dias	10% do contrato
Total		240 dias*	100%

*Dias corridos, contados a partir da emissão, assinatura e entrega da ordem de serviço.

6. QUALIFICAÇÕES DO CONSULTOR

6.1. Qualificação Acadêmica

O consultor deverá ter, no mínimo, pós-graduação em uma das seguintes áreas: Administração Pública, Economia, Políticas Públicas, Gestão de Pessoas ou áreas relacionadas.

6.2. Experiência Profissional

Experiência mínima de 3 anos em gestão da educação e/ou projetos de desenvolvimento de pessoal e/ou formulação ou avaliação de políticas públicas na área de educação.; desejável experiência específica na área de gestão de pessoas.

7. LOCAL DE TRABALHO

O consultor deverá ter disponibilidade residir em Salvador ao menos até a entrega e validação dos produtos 1, 2, 3 e 5 (aproximadamente 4 meses), além da capacitação presencial de 40 horas da equipe técnica (produto 7).

8. SUPERVISÃO

A Consultoria atuará sob a gestão, coordenação e monitoramento da Gerência de Gestão de Pessoas da SMED, pelo Núcleo de Gestão de Processos e pela Coordenadoria de Acompanhamento ao Pessoal (CAP), que nomeará comissão para gestão e fiscalização dos serviços e aprovação dos produtos.

9. FINANCIAMENTO

A contratação do consultor será financiada com recursos do “Projeto Salvador Social (Brazil-Salvador Social Multi-sector Service Delivery Project)”, efetivado entre o Município de Salvador e o BIRD.

10. APOIO LOGÍSTICO E UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES

A SMED disponibilizará o seu acervo de documentos e o apoio logístico necessário à consecução dos objetivos destes Termos de Referência. Os produtos entregues pelo consultor contratado serão de propriedade intelectual e uso exclusivo da Prefeitura de Salvador, observadas as normas de propriedade intelectual estabelecidas na legislação brasileira.