



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE GESTÃO, ARTICULAÇÃO E PROJETOS EDUCACIONAIS

TERMO DE REFERÊNCIA PARA CONTRATAÇÃO DE PESSOA FÍSICA
CONSULTOR POR PRODUTO

TOR MEC/FNDE/AGEST nº 109/2012

1. 1. Número e Título do Projeto:

BRA 09/004 - Aprimoramento da sistemática de gestão do Ministério da Educação – MEC em seus processos de formulação, implantação e avaliação do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE.

2. Finalidade de Contratação:

Contratação de consultoria especializada para análise, redesenho e mensuração de impacto dos subprocessos estratégicos do FNDE, visando otimização e redução de custos e definição de indicadores para mensuração e coleta de informações para formação de DashBoards.

3. Enquadramento nas Ações do Projeto

3.1 Resultados:

Resultado- 2.1. Processos de trabalho formulados e testados pelos organismos federais, estaduais e municipais de educação para viabilizar a implantação interativa e co-responsável do PDE em todo o país.

3.2 Atividades:

Atividade 2.1.2. Investigar a capacidade institucional dos organismos participantes da implantação do PDE quanto à incorporação e uso de processos interativos e compartilhados de trabalho.

Atividade 2.1.4. Elaborar documento orientador sobre processos de trabalho e comunicação institucional indispensáveis à implantação interativa e co-responsável do PDE em todo o país.

Atividade 2.1.7. Avaliar e propor novos modelos de gestão para o MEC, FNDE, INEP e CAPES, indispensáveis à implantação do PDE.

4. Justificativa:

O Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE vem, desde a sua implantação, organizando e sistematizando a política pública da educação no Brasil e para a sua efetiva implementação conta com o FNDE para operacionalizar as estratégias educacionais do



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE GESTÃO, ARTICULAÇÃO E PROJETOS EDUCACIONAIS

PDE. Dessa forma, entende-se que o alinhamento das atividades do FNDE com os propósitos do Plano é fundamental para o sucesso da política educacional do Brasil.

No ano de 2004, o FNDE iniciou o seu processo de Fortalecimento Institucional. O resultado desse trabalho foi relevante e refletiu positivamente nos resultados da Autarquia. Esse processo foi construído com a participação efetiva dos integrantes do FNDE, possibilitando a apropriação de base conceitual e metodológica e a consolidação dos conceitos de modelagem institucional. Desde então, o FNDE passou por importantes mudanças, dentre elas pode-se destacar a aprovação do Plano de Cargos e Salários, a realização do concurso público com o ingresso de novos servidores. Além disso, ampliou o seu atendimento a todo ensino básico e incorporou novas e importantes missões, ainda, aumentou ainda mais a atuação do Fundo com ações voltadas ao ensino superior: a migração do FIES para a execução no FNDE. Ademais, nos últimos sete anos, o orçamento da Autarquia evoluiu de R\$ 7,3 bilhões para 27,7 bilhões no exercício de 2010.

Em 2010, o FNDE desenvolveu mais um ciclo de seu planejamento estratégico, em que foi realinhado o diagnóstico estratégico da Autarquia com seu cenário atual. Esse ciclo contribuiu para o crescimento e amadurecimento da sua capacidade de execução das políticas educacionais. Contudo, é necessário instituir mais um ciclo de planejamento estratégico, buscando alinhar-se ao seu ambiente institucional neste novo momento.

Diante das significativas mudanças na estrutura do Fundo e da necessidade premente de nivelar as atividades com o PDE e visando atender as expectativas da comunidade estudantil brasileira, entende-se que é urgente a retomada do processo de fortalecimento da Autarquia.

A retomada do fortalecimento do FNDE, a identificação de seus processos e as perspectivas de melhoria diante desses resultados possibilitarão a execução mais efetiva das ações previstas no PDE. Não há como negar a importância dessa atividade para a implantação e implementação das ações previstas no PDE. Para a consecução da tarefa de retomar o fortalecimento do Fundo a partir da atualização do Planejamento Estratégico e implementar o Modelo de Gestão para Resultados, é necessária a contratação de consultoria especializada para organizar, orientar, relatar as estratégias dessa revisão, dentre outras atividades, juntamente com os integrantes da Autarquia. Para isso, serão trabalhados três pilares: 1) a revisão da agenda estratégica; 2) o alinhamento da estrutura implementadora; e 3) a definição da sistemática de monitoramento e avaliação.

Com colaboração de consultoria especializada em conjunto com o corpo técnico da Instituição houve a primeira etapa deste trabalho com foco no levantamento e modelagem dos processos com base na situação atual (As Is – Levantamento dos processos como são executados) e uma com proposição de diretrizes de redesenho, contemplando justificativa para melhorias futuras.

A proposta de contratação atual se faz necessária para dar continuidade aos trabalhos iniciados tendo como foco principal a realização de redesenho dos processos (To Be: Como base no como é realizado, deve-se: analisar; redesenhar; mensurar impacto; fazer comparações; realizar simulações para otimização e redução de custos; outros), e



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE GESTÃO, ARTICULAÇÃO E PROJETOS EDUCACIONAIS

definição de indicadores para os novos processos (definição de indicadores para mensuração e coleta de informações para formação de DashBoards), visando o resultado final desse trabalho.

5. Atividades a serem desenvolvidas (Estratégica):

- a) Realizar a análise da situação atual de processos (*As Is*);
- b) Redesenhar os processos em padrão EPC (*Event-Driven Process Chain*);
- c) Descrever Atividades, Envolvidos, Documentos e Sistemas envolvidos nas atividades do processo (Diagrama de Alocação de Função);
- d) Propor nova cadeia de valor nas áreas redesenhadas;
- e) Criar e apresentar diagnóstico com descrição das melhorias aplicadas e orientações para implantação;
- f) Realizar reuniões de Benchmarking com outros órgãos e instituições para aplicação de melhores práticas;
- g) Identificar, analisar e propor soluções para os pontos críticos dos processos de negócio trabalhados.

6. Produtos resultados previstos/cronograma de entrega/remuneração:

Os subprocessos, objeto de análise dos consultores (1 a 5), são todos distintos entre si, dado o grande volume de processos existentes, considerando a diversidade de áreas da autarquia e a abrangência do atendimento dos programas de atenção à política educacional.

Consultor 1 – Analista de Processos de Negócio

DESCRIÇÃO	PRAZO DE ENTREGA
• Produto 1. – Documento técnico “A” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios e indicadores para a implantação destes.	45 dias
• Produto 2. – Documento técnico “B” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios e indicadores para a implantação sendo diferentes daqueles formalizados no Documento Técnico “A”.	75 dias
• Produto 3. – Documento técnico “C” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios e indicadores para a implantação sendo diferentes daqueles formalizados nos Documentos Técnicos “A e B”.	155 dias
• Produto 4. – Documento técnico “D” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios e indicadores para a implantação sendo	205 dias



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE GESTÃO, ARTICULAÇÃO E PROJETOS EDUCACIONAIS

diferentes daqueles formalizados nos Documentos Técnicos “A, B e C”.	
• Produto 5. – Documento técnico “E” contendo Orientações de implantação e coleta de indicadores de todos os processos modelados.	345 dias

Consultor 2 – Analista de Processos de Negócio

DESCRIÇÃO	PRAZO DE ENTREGA
• Produto 1. – Documento técnico “A” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios e indicadores para a implantação destes.	45 dias
• Produto 2. – Documento técnico “B” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios e indicadores para a implantação sendo diferentes daqueles formalizados no Documento Técnico “A”.	75 dias
• Produto 3. – Documento técnico “C” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios e indicadores para a implantação sendo diferentes daqueles formalizados nos Documentos Técnicos “A e B”.	155 dias
• Produto 4. – Documento técnico “D” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios e indicadores para a implantação sendo diferentes daqueles formalizados nos Documentos Técnicos “A, B e C”..	205 dias
• Produto 5. – Documento técnico “E” contendo Orientações de implantação e coleta de indicadores de todos os processos modelados.	345 dias

Consultor 3 – Analista de Processos de Negócio

DESCRIÇÃO	PRAZO DE ENTREGA
• Produto 1. – Documento técnico “A” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios e indicadores para a implantação destes.	45 dias
• Produto 2. – Documento técnico “B” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios e indicadores para a implantação sendo diferentes daqueles formalizados no Documento Técnico “A”.	75 dias
• Produto 3. – Documento técnico “C” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios e indicadores para a implantação sendo diferentes daqueles formalizados nos Documentos Técnicos “A e B”.	155 dias
• Produto 4. – Documento técnico “D” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios e indicadores para a implantação sendo	205 dias



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE GESTÃO, ARTICULAÇÃO E PROJETOS EDUCACIONAIS

diferentes daqueles formalizados nos Documentos Técnicos “A, B e C”.	
• Produto 5. – Documento técnico “E” contendo Orientações de implantação e coleta de indicadores de todos os processos modelados.	345 dias

Consultor 4 – Analista de Processos de Negócio

DESCRIÇÃO	PRAZO DE ENTREGA
• Produto 1. – Documento técnico “A” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos mapeados contemplando subsídios para a definição de redesenho e otimização destes.	45 dias
• Produto 2. – Documento técnico “B” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios para a definição de redesenho e otimização destes, sendo diferentes daqueles formalizados no Documento Técnico “A”.	75 dias
• Produto 3. – Documento técnico “C” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios para a definição de redesenho e otimização destes, sendo diferentes daqueles formalizados no Documento Técnico “A e B”.	155 dias
• Produto 4. – Documento técnico “D” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios para a definição de redesenho e otimização destes, sendo diferentes daqueles formalizados no Documento Técnico “A, B e C”.	205 dias
• Produto 5. – Documento técnico “E” contendo proposta de redesenho e otimização dos subprocessos estratégicos, contemplando os indicadores e metas para subsidiar o acompanhamento dos processos, a partir da cadeia de valor do FNDE.	345 dias

Consultor 5 – Analista de Processos de Negócio

DESCRIÇÃO	PRAZO DE ENTREGA
• Produto 1. – Documento técnico “A” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos mapeados contemplando subsídios para a definição de redesenho e otimização destes.	45 dias
• Produto 2. – Documento técnico “B” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios para a definição de redesenho e otimização destes, sendo diferentes daqueles formalizados no Documento Técnico “A”.	75 dias



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE GESTÃO, ARTICULAÇÃO E PROJETOS EDUCACIONAIS

<p>• Produto 3. – Documento técnico “C” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios para a definição de redesenho e otimização destes, sendo diferentes daqueles formalizados no Documento Técnico “A e B”.</p>	155 dias
<p>• Produto 4. – Documento técnico “D” contendo o estudo analítico de 25 (vinte e cinco) subprocessos estratégicos redesenhados contemplando subsídios para a definição de redesenho e otimização destes, sendo diferentes daqueles formalizados no Documento Técnico “A, B e C”.</p>	205 dias
<p>• Produto 5. – Documento técnico “E” contendo proposta de redesenho e otimização dos subprocessos estratégicos, contemplando os indicadores e metas para subsidiar o acompanhamento dos processos, a partir da cadeia de valor do FNDE.</p>	345 dias

7. Requisitos mínimos de qualificação

a. Formação

- Curso superior completo em qualquer área de formação, reconhecido pelo MEC.

b. Exigências específicas

b.1. Experiência

- Experiência de 03 (três) anos em planejamento estratégico e redesenho de processos.
- Experiência de 02 (dois) anos na utilização da modelagem de processos utilizando as metodologias EPC (Event-Driven Process Chain) e BPMn (Business Process Modeling Notation).

Desejável conhecimento em:

- Processos de convênios e políticas públicas.
- Projetos de implantação de Gestão Estratégica utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard* – BSC;
- Planejamento Estratégico, Reestruturação Organizacional e Programas de Capacitação no setor público;
- Implantação, reestruturação e racionalização de gestão de processos.
- Pós-Graduação em Gestão de Projetos ou Gestão de Negócios para Executivos ou em qualquer área da Administração.
- Domínio sobre a ferramenta ARIS Business Designer.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE GESTÃO, ARTICULAÇÃO E PROJETOS EDUCACIONAIS

8. Critérios de Avaliação

8.1. Formação Acadêmica (Pontuação Máxima – 5 pontos)

CARACTERIZAÇÃO (Pontuação cumulativa – Máximo 5 pontos)	PONTUAÇÃO
Curso superior	1,0
Especialização na área solicitada no perfil profissional	1,0
Mestrado da área solicitada no perfil	1,5

• **8.2. Experiência Profissional**

CARACTERIZAÇÃO (Pontuação escalar – Máximo 5 pontos)	PONTUAÇÃO
3 (três) anos de experiência comprovada no desenvolvimento de atividades correlatas à contratação.	1,5
2 (dois) anos de experiência comprovada na utilização da modelagem de processos utilizando as metodologias EPC (Event-Driven Process Chain) e BPMn (Business Process Modeling Notation).	1,5
Acima de 3 anos de experiência comprovada no desenvolvimento de atividades correlatas à contratação. Acrescenta-se 0,5 (meio) ponto a cada ano. No máximo 2,0 (dois) pontos.	1,0 até 2,0

8.3. Entrevista

CARACTERIZAÇÃO (Pontuação cumulativa – Máximo 5 pontos)	PONTUAÇÃO
Apresenta cordialidade, polidez, atenção e objetividade.	0,5
Expressa-se bem, possuindo boa fluência verbal e capacidade de raciocínio.	0,5
Domina os assuntos relativos à sua contratação, como: leis que regem a administração pública, as licitações, contratos, convênios, bem como elaboração de pareceres, minutas de atos administrativos, e demais funções pertinentes ao objeto do contrato.	3,0
Demonstra interesse especial no trabalho desenvolvido pelo FNDE/MEC nas políticas de melhoria da educação nacional.	1,0

Serão exigidos documentos comprobatórios dos itens 8.1 e 8.2.

9. Número de vagas: 5 (cinco) vagas.

10. Vigência do Contrato: Em até 12 (doze) meses, após a assinatura do contrato.

11. Localidade de trabalho: Brasília/DF

12. Considerações gerais:

- Os produtos deverão ser entregues à Assessora de Gestão Estratégica/Presidência – FNDE/MEC, SBS, Q.02, Bloco F, Brasília - DF, em versão preliminar e, após aprovação, em sua forma definitiva, com as devidas referências bibliográficas (quando necessário), em 2 (dois) exemplares gravados em CD ROM, na versão MS Word 2000 ou Open Office, contendo a assinatura do consultor na página inicial e rubrica nas demais páginas.
- A execução dos trabalhos previstos neste TOR – Termo de Referência – não implica em qualquer relação de emprego ou vínculo trabalhista, sendo, portanto, regido sem



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE GESTÃO, ARTICULAÇÃO E PROJETOS EDUCACIONAIS

subordinação jurídica, conforme prevê o parágrafo 9º do Art. 4º do Decreto nº 5.151/2004.

- O (A) consultor (a) deve ter disponibilidade para executar atividades no Ministério da Educação e/ou no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, em horário comercial, para que tenha acesso à plataforma de desenvolvimento dos Sistemas, que só pode ser acessada nas dependências do Ministério da Educação – e às informações necessárias à elaboração dos produtos propostos.
- Caso ocorra interrupção do contrato durante a sua vigência, os serviços de consultoria poderão ser conduzidos pelo próximo candidato selecionado, conforme cadastro reserva e necessidade da área demandante.
- Os direitos autorais ou quaisquer outros direitos, de qualquer natureza, sobre materiais produzidos no âmbito desse trabalho pertencerão exclusivamente ao Ministério da Educação, e sua utilização e/ou reprodução total ou parcial requererá autorização prévia do Ministério da Educação.