



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**

PROGRAMA A EDUCAÇÃO PAULISTANA PODE +

BR-L1580

TERMO DE REFERÊNCIA – Nº 1/2026 - SQC

Processo SEI nº 6016.2026/0050967-5

PEP nº 3.1.3.3.2

[PA - BR-L1580-P00097](#)

Contratação de firma especializada para atuar no apoio da gestão de projetos e governança
institucional

CONTRATO DE EMPRÉSTIMO Nº 5873/OC-BR

MAIO/2026



1 – TERMINOLOGIA, DEFINIÇÕES, SIGLAS E CONCEITOS BÁSICOS

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
Contrato	Contrato de Empréstimo nº 5873/OC-BR
AJ	Assessoria Jurídica
CEL	Comissão Especial de Licitação
COMPS	Coordenadoria de Compras
CONTRATANTE	Secretaria Municipal de Educação (SME)
OS	Ordem de Serviço
PA	Plano de aquisições
PCA	Planilha de Contratação Anual
PEP	Plano de Execução do Programa
PROGRAMA	A Educação Paulistana Pode + (AEPP+)
TR	Termo de Referência
RMESP	Rede Municipal de Ensino de São Paulo
ROP	Regulamento Operacional do Programa
SME	Secretaria Municipal de Educação de São Paulo
UGP	Unidade de Gestão do Programa
UPGE	Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica

2 – JUSTIFICATIVA DA CONTRATAÇÃO

A Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (SME-SP) é responsável pela gestão de um dos maiores e mais complexos sistemas educacionais da América Latina, cuja escala, diversidade territorial e multiplicidade de políticas exigem o constante aprimoramento dos níveis de coordenação, capacidade institucional e governança.

No contexto do Contrato de Empréstimo nº 5873/OC-BR, firmado entre a Prefeitura Municipal de São Paulo e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Programa **A**



Educação Paulistana Pode + (AEPP+) tem como objetivo geral melhorar a qualidade e a equidade da educação nas escolas da rede municipal de São Paulo e está estruturado em três componentes, além de uma frente voltada à administração do Programa: (i) Ações Pedagógicas e Tecnologias Educacionais para Excelência e Equidade; (ii) Padrões de Infraestrutura Pilotados e Atualizados; e (iii) Gestão Eficiente.

Os objetivos específicos do Programa incluem: (a) promover uma educação mais equitativa e inclusiva por meio de melhores práticas pedagógicas; (b) fortalecer a capacidade institucional da SME para gerir a expansão da educação em tempo integral; e (c) aprimorar os sistemas e processos de gestão da Secretaria.

O Contrato de Empréstimo nº 5873/OC-BR estabelece, na cláusula 4.03 do Anexo Único, que “os processos licitatórios de contratos e aquisições serão conduzidos pela Comissão Especial de Licitação”. Esta Comissão faz parte da UGP, responsável por planejar, coordenar, supervisionar e avaliar a execução técnica e financeira do programa AEPP+. Além disso, a UGP é responsável por gerenciar os projetos junto à SME, facilitando processos administrativos, gestão financeira, acompanhamento e monitoramento de aquisições.

Com apoio do Programa AEPP+, a SME-SP concluiu recentemente a formulação do Planejamento Estratégico 2026–2029, resultado de um amplo processo colaborativo que envolveu a escuta de mais de dois mil servidores da Rede Municipal de Ensino. Esse processo culminou na pactuação de 4 (quatro) grandes objetivos estratégicos, 16 (dezesesseis) metas, e 11 (onze) estratégias que se desdobram em 52 (cinquenta e duas) ações que expressam uma visão compartilhada de futuro para a Secretaria. No entanto, a efetiva implementação desse planejamento impõe desafios relevantes, sobretudo no que se refere à tradução das diretrizes estratégicas em ações concretas, coordenadas e sustentáveis ao longo do tempo.

A experiência em planos estratégicos, nas instituições públicas, tem demonstrado que estes são mais eficazes quando acompanhados por uma arquitetura de governança capaz de sustentar sua execução, monitoramento e adaptação contínua. Dentro desse cenário, na SME-SP, a complexidade organizacional e a intensidade da rotina operacional tendem a gerar desconexões entre estratégia e prática. Esses desafios constantes provocam fragmentação de esforços, fragilidade na sistemática de monitoramento e avaliação, além de limitações na



capacidade institucional para uma gestão integrada, orientada a resultados e baseada em evidências.

Nesse contexto, a Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica (UPGE) identifica a necessidade de contratar apoio técnico especializado para desenvolver e implementar um modelo integrado de governança, planejamento e gestão. Esse modelo deve conectar de maneira consistente os níveis estratégico, tático e operacional da SME-SP. Além disso, a consultoria deve ser capaz de organizar e priorizar o portfólio de projetos estratégicos, fortalecer capacidades institucionais e estruturar ações de acompanhamento, que qualifiquem a tomada de decisão e assegurem a continuidade das inovações propostas.

A contratação de firma de consultoria, com equipe chave e de apoio especializadas, justifica-se, portanto, pela necessidade de estruturar uma atuação integrada, organizada em **três etapas interligadas:**

1ª etapa: Consiste na priorização pactuada, detalhamento dos projetos estratégicos e definição de responsáveis, com abordagens adaptadas às diferentes naturezas das iniciativas. Esse processo inclui o desdobramento das ações ao longo do tempo e estimativas de custos, permitindo transformar em práticas concretas as diretrizes e propostas definidas no diagnóstico e na imersão com as lideranças da Secretaria. Esse esforço é fundamental para reduzir dispersões, alinhar expectativas e viabilizar a execução;

2ª etapa: Refere-se ao desenvolvimento de capacidades institucionais, incluindo a realização de uma Operação Assistida. Essa etapa combina a estruturação de equipes e processos adequados às necessidades dos projetos estratégicos em conjunto com uma estratégia de operação assistida. Nessa estratégia, a consultoria atua diretamente com as equipes executoras, promovendo aprendizagem prática, transferência de conhecimento e fortalecimento das capacidades do órgão. Nesse âmbito, destaca-se a importância de apoiar a reorganização e o fortalecimento da área de gestão estratégica da UPGE, com uma abordagem mais integrada, dinâmica e orientada à criação de valor, trazendo maior agilidade e precisão no suporte às áreas demandantes e;



3ª etapa: Concentra-se no aprimoramento da governança, entendido como a continuidade e consolidação das boas práticas implementadas pela operação assistida. Esse eixo envolve o fortalecimento das estruturas de governança existentes e o desenho de ações de acompanhamento e monitoramento que assegurem visibilidade, alinhamento e transparência para todas as partes envolvidas. A institucionalização dessa sistematização é essencial para qualificar o processo decisório, promover ajustes tempestivos na execução dos projetos e garantir coerência entre os objetivos estratégicos e a prática de processos operacionais da gestão educacional.

São produtos esperados da Consultoria:

- Relatório de diagnóstico contendo análise situacional e oportunidades de melhoria.
- Modelo Integrado de Governança detalhado, validado e documentado.
- Plano de Implementação com cronograma, fluxos, responsáveis e indicadores.
- Relatórios periódicos de acompanhamento (mensais ou conforme definido pela SME/SP).
- Desenvolvimento de indicadores com foco na produção de dados que qualifiquem a tomada de decisão.
- Instrumentos e ferramentas de gestão, como *templates*, matrizes, dashboards ou guias.
- Relatório final de avaliação da implementação.
- Capacitação e materiais formativos.

Visando à execução do objeto do contrato, para além da equipe chave especializada prevista no presente Termo de Referência (item 7.3), a consultoria deverá disponibilizar Equipes de Implementação de Projetos Estratégicos, compostos por analistas em gestão de projetos, processos e monitoramento.

Por fim, a atuação da consultoria especializada permitirá a incorporação de metodologias contemporâneas de governança pública, design estratégico e gestão por resultados. Isso contribuirá para a superação de fragilidades institucionais, a integração entre áreas e a consolidação de uma cultura de planejamento, monitoramento e aprendizagem organizacional. Esse apoio técnico é condição necessária para que a SME-SP consiga operacionalizar, de forma efetiva e sustentável, os objetivos e metas do Planejamento Estratégico 2026–2029, bem como alcançar os resultados esperados no âmbito do Programa



AEPP+.

O serviço proposto está alinhado ao Componente 3 – Gestão Eficiente, subcomponente 3.1 – Processos e Sistemas Eficientes do Programa AEPP+, 3.1.3.0.0 Produto: Relatório de planejamento e gestão estratégica; 3.1.3.3.0 Subproduto: Apoio na gestão de projetos e processos para equipe da Secretaria e 3.1.3.3.2 Consultoria de firma para apoio na gestão de projetos e governança institucional.

Ademais, o objeto da contratação está previsto no Plano de Aquisições – [PA - BR-L1580-P00097](#) do AEPP+, assim como no Plano Anual de Contratações – PAC 2026.

2.1. OBJETIVO GERAL

Desenvolver, estruturar e implementar um **modelo integrado de governança e gestão estratégica**, no âmbito do Planejamento Estratégico 2026-2029, junto à Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo.

2.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

São objetivos específicos da contratação:

- i. Apoiar a organização no alinhamento do portfólio de projetos prioritários da SME, assegurando sua coerência com o Planejamento Estratégico;
- ii. Desenvolver e testar um modelo integrado de governança do planejamento estratégico, definindo papéis, fluxos decisórios, instâncias e ritos de gestão nos níveis estratégico, tático e operacional;
- iii. Estruturar processos e instrumentos que conectem decisões estratégicas às rotinas de implementação, monitoramento e aprendizagem das áreas da SME;
- iv. Apoiar o detalhamento progressivo dos projetos prioritários, por meio de ciclos estruturados de análise, oficinas colaborativas e consolidação técnica;
- v. Fortalecer a capacidade institucional das equipes e lideranças da SME para a implementação coordenada das estratégias, promovendo maior autonomia, clareza de responsabilidades e integração entre áreas;
- vi. Apoiar a institucionalização de práticas de acompanhamento, monitoramento e aprendizagem organizacional, contribuindo para a sustentabilidade do modelo ao longo de 2026 – 2029, período de vigência do Plano Estratégico, e para o



aprimoramento dos novos ciclos de planejamento.

3 – OBJETO DA CONTRATAÇÃO

3.1. Contratação de firma especializada para atuar no apoio da gestão de projetos e governança institucional.

3.2. A finalidade da contratação é construir e implementar modelo integrado de governança e gestão no âmbito do Planejamento Estratégico 2026-2029, conforme condições e exigências estabelecidas neste instrumento.

3.3. Os relatórios e produtos a serem entregues pela consultoria estão discriminados no item 8 deste Termo de Referência.

3.4. Condições da Contratação:

- a) A contratação será realizada em conformidade com as diretrizes do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Contrato de Empréstimo nº 5873-OC-BR e as políticas e legislações nacionais.
- b) O(s) serviço(s) de consultoria objeto desta contratação é (são) de natureza intelectual e de assessoramento, conforme justificativa, constante do Estudo Técnico Preliminar.
- c) **Prazo do contrato:** O prazo de vigência do contrato será de **450 (quatrocentos e cinquenta) dias**, e o de execução do objeto será de **420 (quatrocentos e vinte) dias**, contados a partir da emissão da Ordem de Serviço (OS) pelo Contratante.

4 – DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS

4.1. O objetivo geral do Termo de Referência é a contratação de consultoria especializada que contribua para a construção de um modelo integrado de governança e planejamento e que transforme o planejamento estratégico, da SME, em ação coordenada e contínua, organizando o portfólio de projetos prioritários, estruturando práticas de gestão e apoiando a autonomia das equipes na implementação, no monitoramento e na aprendizagem ao longo de 2026 - 2029.

Os serviços a serem realizados no âmbito da Consultoria envolvem, entre outros:



4.2 Diagnóstico e Estruturação

- Levantamento das práticas atuais de gestão de projetos, monitoramento e governança; e
- Levantamento dos processos relacionados às estratégias do Planejamento Estratégico.

4.3 Desenvolvimento do Modelo Integrado de Governança

- Proposição estruturada de modelo integrado, contendo:
 - diretrizes de governança;
 - papéis e responsabilidades;
 - comitês e instâncias;
 - processos e fluxos de comunicação;
 - instrumentos de monitoramento e avaliação.

4.4 Apoio Continuado à Gestão da Carteira de Projetos

- Acompanhamento periódico dos projetos estratégicos.
- Consolidação de *status reports* e análise de riscos.
- Apoio à priorização e à tomada de decisão.

4.5 Implementação e Operacionalização

- Apoio à execução das rotinas do modelo de governança.
- Facilitação de reuniões com lideranças e equipes.
- Produção de relatórios, apresentações e documentos de suporte.

4.6 Capacitação

- Formação das equipes envolvidas em gestão, monitoramento e governança de projetos.
- Produção de materiais de orientação.

5 – ESCOPO DOS SERVIÇOS

5.1. Para o alcance dos objetivos estabelecidos neste Termo de Referência, os serviços a serem executados compreendem:

- i. O apoio técnico e metodológico à Secretaria Municipal de Educação (SME) na construção, implementação assistida e consolidação de um modelo integrado de governança e planejamento, no âmbito do Planejamento Estratégico 2026–2029, com foco na articulação entre os níveis estratégico, tático e operacional;
- ii. Realização de diagnósticos, análises técnicas e processos colaborativos voltados à



organização do portfólio de projetos prioritários, ao desenho e à estruturação de modelos de governança, ao refinamento de processos de gestão vinculados aos projetos prioritários.

- iii. Fortalecimento das capacidades institucionais necessárias para a implementação coordenada, o monitoramento e a aprendizagem contínua das estratégias da SME com desenvolvimento de trilhas formativas de forma a promover substancial melhoria de competências relacionadas a projetos e processos.
- iv. O desenvolvimento de instrumentos, modelos, documentos técnicos e registros de aprendizagem que apoiem a institucionalização do modelo proposto, assegurando sua aderência às dinâmicas organizacionais da SME, sua viabilidade operacional e sua sustentabilidade ao longo do período de execução do contrato.
- v. A colaboração na implementação do modelo proposto e validado pela SME.

5.2. Os serviços serão desenvolvidos por meio de ciclos estruturados de trabalho, contemplando atividades de escuta, análise, cocriação, teste e consolidação e apoio à implementação, incluindo a condução de oficinas, reuniões técnicas, processos de validação e operação assistida, em articulação permanente com a equipe da UPGE, com apoio da UGP.

5.3. A atuação da consultoria terá caráter técnico, estratégico e de apoio à implementação, não abrangendo a execução direta de políticas públicas, projetos ou atividades finalísticas da SME, nem a tomada de decisões institucionais, que permanecerão sob responsabilidade das instâncias competentes da Secretaria.

6 – TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E TECNOLOGIA

6.1. A contratada deverá transferir de forma documentada, durante a vigência do contrato, os conhecimentos relativos aos princípios, técnicas, processos, procedimentos e instrumentos inerentes à execução do Contrato.

6.2. A transferência se dará por meio de fornecimento de documentação técnica que abranja todos os componentes do projeto, bem como das informações adicionais produzidas para uso no interesse do projeto.

6.3. A contratada não poderá fazer publicação ou utilizar informações, de forma integral ou parcial, oriundas de seu trabalho, salvo com autorização expressa e por escrito da



Coordenação do Programa e do BID.

7 – SELEÇÃO DA EMPRESA CONSULTORA

7.1. Para fins de seleção e contratação de serviços de consultoria deverão ser cumpridas as condições estabelecidas na GN-2350-15, conforme acordado no Contrato de Empréstimo 5248/OC-BR, Cláusula 4.04:

CLÁUSULA 4.04. Seleção e contratação de serviços de consultoria.

(a) Para efeitos do disposto no Artigo 2.01(63) das Normas Gerais, as Partes fazem constar que as Políticas de Consultores são as datadas de maio de 2019, reunidas no documento GN-2350-15, aprovado pelo Banco em 2 de julho de 2019. Se as Políticas de Consultores forem modificadas pelo Banco, a seleção e contratação de serviços de consultoria serão realizadas de acordo com as disposições das Políticas de Consultores modificadas, uma vez que estas sejam levadas ao conhecimento do Mutuário e o Mutuário aceite por escrito sua aplicação.

(b) Para a seleção e contratação de serviços de consultoria, poderá ser utilizado qualquer um dos métodos descritos nas Políticas de Consultores, desde que tal método tenha sido identificado para a respectiva contratação no Plano de Aquisições aprovado pelo Banco. A utilização das normas, procedimentos e sistemas de aquisições do Mutuário ou de uma entidade do Mutuário estará sujeita ao disposto no parágrafo 3.2 das Políticas de Consultores e no Artigo 6.04(b) das Normas Gerais.

(c) O limite que determina a composição da lista curta com consultores internacionais será de US\$1.000.000,00 (um milhão de Dólares). Abaixo desse limite, a lista curta poderá ser composta integralmente por consultores nacionais do país do Mutuário.

7.2. Subcontratação



É vedada a subcontratação para a execução de atividades-fim relativas ao objeto desta contratação, compreendidas como aquelas que constituem a especificação técnica da consultoria, incluindo, mas não se limitando a:

- *Relatório de diagnóstico contendo análise situacional e oportunidades de melhoria.*
- *Modelo Integrado de Governança detalhado, validado e documentado.*
- *Plano de Implementação com cronograma, fluxos, responsáveis e indicadores.*
- *Relatórios periódicos de acompanhamento (mensais ou conforme definido pela SME/SP).*
- *Desenvolvimento de indicadores com foco na produção de dados que qualifiquem a tomada de decisão.*
- *Instrumentos e ferramentas de gestão, como templates, matrizes, dashboards ou guias.*
- *Relatório final de avaliação da implementação.*
- *Capacitação e materiais formativos.*

A Contratada poderá subcontratar exclusivamente atividades de natureza operacional ou de apoio técnico, desde que tais atividades não envolvam o desenvolvimento de funções caracterizadas como intelectuais, metodológicas ou estratégicas do objeto desta contratação. Consideram-se atividades passíveis de subcontratação, respeitada a responsabilidade integral da Contratada:

- *Serviços gráficos e editoriais, incluindo diagramação, editoração, design gráfico, preparação e impressão de materiais;*
- *Produção audiovisual e multimídia, como gravação, edição de vídeos, captura de imagens e produção de peças digitais;*
- *Apoio à coleta de dados, tais como aplicação de instrumentos, transcrição de entrevistas, digitalização de documentos e demais atividades de coleta operacional;*
- *Serviços administrativos, contábeis e correlatos necessários ao cumprimento do objeto;*
- *Outras atividades, desde que previamente aprovadas pela Contratante.*

Previamente à formalização de cada subcontratação, a Contratada deverá comunicar à Contratante, apresentando descrição detalhada dos serviços a serem executados e identificação dos profissionais ou empresas envolvidas, devendo a Contratante, manifestar eventual objeção em até 15 (quinze) dias úteis, sob pena de ser considerada aprovada, e podendo, ainda, a Contratante, solicitar informações ou documentos complementares.



Toda subcontratada deverá observar integralmente as cláusulas deste contrato, especialmente as relativas à confidencialidade, ética, integridade, proteção de dados, propriedade intelectual e regras aplicáveis do BID, incumbindo à Contratada assegurar o fiel cumprimento dessas obrigações.

A subcontratação não transfere à subcontratadas quaisquer responsabilidades perante a Contratante, permanecendo a Contratada como única responsável técnica, jurídica, administrativa e financeira pela plena execução do objeto.

Na hipótese de subcontratação, caberá à Contratada observar todas as determinações legais e regulamentares quanto à legislação tributária e à legislação trabalhista, previdenciária, de segurança e medicina do trabalho em relação aos seus empregados, prestadores de serviços, contratados ou subcontratados, isentando a Contratante, de qualquer responsabilização relacionada.

7.3 – Qualificação e Responsabilidades da equipe técnica

Equipe chave especializada:

Para a execução dos serviços, a equipe deverá ser composta, no mínimo, pelos seguintes perfis profissionais:

Profissional/Perfil	Responsabilidades	Requisitos	Objetivo
Líder do Projeto / Coordenador Geral	Direção estratégica do contrato e alinhamento com SME-SP e BID; Articulação entre os três blocos (“Priorização e Detalhamento de Projetos”, Desenvolvimento de Capacidades Institucionais e Aprimoramento da governança);	Sólida experiência em gestão pública, governança e planejamento estratégico; Vivência em projetos complexos e multissetoriais; Articulação institucional; Experiência prévia com organismos	Garantir o desenvolvimento e conclusão de todas as etapas do projeto.



	<p>Garantia de coerência metodológica e qualidade técnica;</p> <p>Condução de instâncias de governança e ritos estratégicos;</p> <p>Apoio à reorganização dos escritórios de projetos e processos da UPGE;</p> <p>Supervisão da entrega de produtos e marcos</p>	<p>internacionais (diferencial).</p> <p>Experiência mínima de 8 anos em gerenciamento de projetos com uso de metodologias adaptativas.</p> <p>Possuir pós-graduação em gestão pública ou áreas afins.</p>	
<p>Especialista Sênior em Planejamento e Portfólio de Projetos</p>	<p>Condução da priorização pactuada dos projetos estratégicos;</p> <p>Estruturação de modelos lógicos e teorias da mudança;</p> <p>Planejamento e articulação entre projetos, com desdobramento de ações e definição de cronogramas e marcos, assegurando definição de escopo, orçamento, contratos, prazos e entregas com qualidade</p>	<p>Experiência em gestão de portfólio, planejamento governamental e desenho de programas;</p> <p>Capacidade analítica e de facilitação.</p> <p>Experiência mínima de 6 anos em gerenciamento de projetos com uso de metodologias adaptativas.</p> <p>Possuir especialização em gestão de projetos.</p>	<p>Assegurar a coerência estratégica, a efetividade do planejamento e a qualidade da execução do portfólio de projetos</p>



	<p>Apoio às estimativas de custos dos projetos;</p> <p>Integração do portfólio de projetos com diretrizes estratégicas.</p> <p>Gerar indicadores de projeto para reporte ao Líder de Projeto/ Coordenador Geral.</p>		
<p>Especialista Sênior em Governança e Gestão por Resultados</p>	<p>Apoiar o acompanhamento de metas, indicadores-chave (KPIs), planos de ação e gestão de riscos.</p> <p>Atuar em parceria com as lideranças para compreender a estratégia da SME e suas prioridades estratégicas.</p> <p>Desenho e aprimoramento das estruturas de governança;</p> <p>Estruturação de ritos de acompanhamento e monitoramento;</p> <p>Facilitar o engajamento entre áreas parceiras, promovendo colaboração, alinhamento e inovação;</p>	<p>Experiência em governança pública e gestão por resultados;</p> <p>Familiaridade com modelos de governança multinível.</p> <p>Experiência mínima de 6 anos em projetos de gestão por resultados e arranjos de governança.</p> <p>Possuir especialização em gestão ou área afins.</p>	<p>Estruturar, fortalecer e operacionalizar a governança do Planejamento Estratégico da Secretaria, além de fortalecer a capacidade institucional de monitorar e executar a estratégia</p>



	<p>Apoio à tomada de decisão baseada em evidências;</p> <p>Integração entre níveis estratégico, tático e operacional.</p>		
<p>Consultor de Operação Assistida e Desenvolvimento de Capacidades</p>	<p>Atuação direta junto às equipes executoras;</p> <p>Facilitação de processos de aprendizagem em serviço;</p> <p>Suporte metodológico contínuo às áreas demandantes;</p> <p>Gestão das equipes de implementação.</p>	<p>Experiência prática em implementação de políticas públicas;</p> <p>Forte capacidade de formação de equipes, facilitação e trabalho em campo.</p> <p>Experiência mínima de 6 anos em gerenciamento de projetos com uso de metodologias adaptativas.</p> <p>Possuir pós-graduação em gestão, administração pública ou áreas afins.</p>	<p>Fortalecer a capacidade institucional das equipes executoras para planejar, implementar e gerir projetos e políticas públicas com autonomia, qualidade e aderência às metodologias adotadas.</p>



Estrutura de apoio especializado - Equipes de Implementação de Projetos Estratégicos

Além da equipe base prevista para a execução do contrato, a consultoria deverá disponibilizar duas equipes de implementação de Projetos Estratégicos, compostas por analistas em gestão de projetos, processos e monitoramento. O objetivo dessas equipes é acompanhar as equipes técnicas da secretaria durante a fase de operação assistida (Produto 7), auxiliando na gestão e implementação dos projetos priorizados.

A alocação e escopo de ação de cada equipe será determinada pela Coordenação da Contratante em definição conjunta com o Coordenador geral do projeto. A atuação dessas equipes cobre a execução (gestão de projeto), operação (processos) e acompanhamento (dados e monitoramento). Cada equipe contará com três analistas (um sênior e dois plenos) com os seguintes perfis:

Profissional/Perfil	Requisitos	Objetivo
Analista Sênior em Gestão de Projetos	Experiência em gestão de projetos complexos no setor público Forte capacidade de articulação institucional Perfil mais operacional que estratégico Possuir graduação em administração pública ou áreas afins.	Gestão do projeto
Analista Pleno em Processos e Melhoria Operacional	Experiência em BPM / gestão de processos Experiência com implementação de políticas públicas Possuir graduação em administração pública ou áreas afins.	Operação (processos)
Analista Pleno de Monitoramento e Dados	Experiência em monitoramento de políticas públicas	Acompanhamento (dados e monitoramento)



	Capacidade analítica e de organização de dados Possuir graduação em administração pública ou áreas afins.	
--	--	--

8 – RELATÓRIOS E PRODUTOS A SEREM ENTREGUES

8.1. A consultoria terá como entrega os seguintes produtos:

Produto 1: Plano de trabalho contendo cronograma e alocação de profissionais/equipes para execução de todos os produtos.

Objetivo do produto

- Dar transparência dos períodos de execução da contratação a todas as partes envolvidas;
- Prever a alocação de profissionais/equipes nas etapas do projeto.

Produto 2: Portfólio Prioritário de Projetos Estratégicos da SME-SP:

Documento técnico que consolida a priorização pactuada dos projetos estratégicos da SME-SP, a partir das diretrizes do Planejamento Estratégico 2026–2029, do diagnóstico institucional e da imersão com as lideranças. O produto organiza e hierarquiza as iniciativas, reduzindo dispersões e estabelecendo um foco claro para a execução.

Objetivo do produto

- Estabelecer um portfólio estratégico claro, pactuado e factível;
- Alinhar expectativas entre áreas, lideranças e instâncias de governança;
- Servir como base única de referência para execução, monitoramento e tomada de decisão.

O produto deverá contemplar:

1. Critérios de priorização adotados (impacto, viabilidade, risco, capacidade institucional etc.);
2. Lista de projetos priorizados, com classificação (ex.: estruturantes, habilitadores, pilotos);
3. Justificativa estratégica de cada projeto (vínculo com objetivos e metas);
4. Mapa de interdependências entre projetos;
5. Indicação de responsáveis institucionais e áreas envolvidas;



6. Enquadramento preliminar no âmbito do Programa AEPP+ (quando aplicável).

Produto 3: Modelo de Capacidades Institucionais para Execução dos Projetos Estratégicos:

Documento técnico que define o modelo de capacidades institucionais críticas à execução do portfólio de projetos estratégicos da SME-SP, articulando arranjos organizacionais, papéis, processos vinculados aos projetos estratégicos e necessidades formativas, com foco na sustentabilidade da implementação.

Objetivo do produto

- Identificar as capacidades institucionais necessárias à execução dos projetos;
- Mapear capacidades existentes e suas lacunas por meio de modelo de maturidade de projetos;
- Definir diretrizes para desenvolvimento dessas capacidades, incluindo formação, prática assistida e reorganização institucional.

O produto deverá contemplar:

1. Mapeamento das capacidades críticas (gestão de projetos, gestão de processos, governança, monitoramento etc.);
2. Diagnóstico das lacunas de capacidades institucionais;
3. Definição de papéis-chave e responsabilidades associadas às capacidades;
4. Indicação das capacidades a serem desenvolvidas prioritariamente por formação estruturada;
5. Articulação entre desenvolvimento de capacidades, operação assistida e atuação da UPGE.

Produto 4: Proposta de Fortalecimento e Institucionalização da área de Gestão Estratégica da UPGE

Documento técnico dedicado à revisão de modelos existentes, visando ao aprimoramento e ao fortalecimento da atuação da área de Gestão Estratégica da UPGE, orientado a uma lógica mais integrada, dinâmica e voltada à geração de valor público, superando modelos excessivamente burocráticos ou fragmentados.

Objetivo do produto

- Tornar a UPGE um hub estratégico de suporte à execução;
- Aumentar agilidade, precisão e qualidade do apoio às áreas demandantes;
- Integrar planejamento, projetos, processos pertinentes e monitoramento para alcance de agilidade operacional.

O produto deverá contemplar:

- Diagnóstico sintético do modelo atual dos escritórios;
- Proposta de desenho organizacional integrado (funções, fluxos e interfaces);
- Redefinição de escopo de atuação dos escritórios (o que fazem e o que não fazem);
- Proposta de fluxos de atendimento às áreas finalísticas;
- Diretrizes para priorização de demandas e alocação de esforço;



6. Recomendações de ferramentas, rotinas e padrões mínimos de atuação.

Produto 5: Cadernos de Projetos Estratégicos ou Dossiês de Implementação dos projetos prioritizados

Conjunto de cadernos técnicos de detalhamento dos projetos prioritizados no Produto 2, com abordagens adaptadas à natureza e ao nível de maturidade de cada iniciativa. Cada caderno traduz as diretrizes estratégicas em planos de execução concretos, orientados à prática.

Objetivo do produto

- Transformar estratégia em ação estruturada e executável;
- Reduzir ambiguidades na implementação;
- Viabilizar planejamento, alocação de recursos e acompanhamento.

O produto deverá contemplar:

1. Objetivo do projeto e relação com metas/ visão de sucesso;
2. Modelo lógico ou teoria da mudança (quando aplicável);
3. Metodologia de descoberta de projetos para subsídio da equipe técnica de projetos e processos da secretaria;
4. Escopo e entregas principais;
5. Desdobramento das ações ao longo do tempo (cronograma macro);
6. Marcos de decisão e pontos de controle;
7. Estimativa de custos e principais insumos;
8. Riscos críticos e premissas de implementação;
9. Interfaces com outros projetos e áreas.

Produto 6: Proposição e realização de Trilhas Formativas em Gestão de Projetos e Governança para Servidores da SME-SP

Plano de formação e oferecimento de trilhas formativas temáticas, orientadas à prática, voltadas à habilitação dos servidores da SME-SP em gestão de projetos e governança, alinhadas às necessidades identificadas no Modelo de Capacidades Institucionais.

Objetivo do produto

1. Desenvolver competências técnicas e gerenciais diretamente relacionadas à execução dos projetos estratégicos;
2. Promover uma linguagem comum e práticas compartilhadas;
3. Fortalecer a autonomia das equipes na gestão de projetos e governança relacionados ao Planejamento Estratégico.

O produto deverá contemplar:

1. Desenho das trilhas formativas (objetivos, público-alvo e carga horária);
2. Estruturação de trilhas temáticas alinhadas ao contexto e maturidade da secretaria, como por exemplo:
 - Fundamentos de gestão de projetos no setor público



- Planejamento, cronogramas e gestão de riscos
 - Monitoramento, indicadores e uso de dados
 - Governança e articulação intersetorial
3. Metodologias de ensino aplicadas (oficinas práticas, estudos de caso, aprendizagem baseada em problemas);
 4. Materiais de apoio (guias, templates, instrumentos);
 5. Estratégia de articulação entre formação e operação assistida, por meio de envolvimento do escritório de projeto nessa proposta; e
 6. Oferecimento das trilhas formativas.

Produto 7: Modelo Integrado de Governança do Planejamento Estratégico e do Portfólio de Projetos

Documento técnico que consolida o modelo integrado de governança da SME-SP, estruturando e fortalecendo as instâncias existentes e definindo de forma clara os papéis, responsabilidades, fluxos decisórios e interfaces entre os níveis estratégico, tático e operacional.

Objetivo do produto

- Sustentar a continuidade do Planejamento Estratégico 2026–2029;
- Garantir alinhamento entre estratégia, portfólio de projetos e execução;
- Qualificar o processo decisório por meio de estruturas claras e funcionais.

O produto deverá contemplar:

1. Mapeamento e análise das estruturas de governança existentes;
2. Proposta de fortalecimento e articulação dessas instâncias (sem criar burocracia excessiva);
3. Definição de papéis e responsabilidades nos níveis estratégico, tático e operacional;
4. Fluxos decisórios e critérios de escalonamento de decisões;
5. Interfaces entre governança do Planejamento Estratégico, do Programa AEPP+ e da UPGE;
6. Diretrizes para atualização e revisão periódica do modelo.

Produto 8: Plano e Relatório de Operação Assistida para Execução dos Projetos Estratégicos

Este produto refere-se aos entregáveis que estruturarão e documentarão a estratégia de operação assistida, por meio da qual a consultoria atua diretamente com as equipes executoras dos projetos estratégicos, promovendo aprendizagem prática, transferência de conhecimento e fortalecimento das capacidades institucionais. Espera-se a apresentação de um plano inicial e de relatório consolidado com resultados ao final da etapa. É importante destacar a necessidade de envolvimento dos escritórios de projetos e processos na proposta de operação assistida.

Objetivo do produto

- Garantir que o desenvolvimento de capacidades ocorra na prática da execução;



- Apoiar equipes na resolução de problemas reais;
- Promover autonomia progressiva e sustentabilidade das capacidades desenvolvidas.
- Fortalecer a articulação intersetorial por meio de projetos de alta complexidade, utilizando a operação assistida para testar e institucionalizar fluxos de trabalho integrados entre diferentes áreas da SME-SP.
- Tornar os escritórios hubs de gestão de conhecimento em suas áreas de atuação;

O produto deverá contemplar:

1. Plano de operação assistida (escopo, projetos acompanhados, metodologia);
2. Descrição das frentes de apoio técnico às equipes;
3. Registros das atividades de acompanhamento e suporte;
4. Evidências de aprendizagem e transferência de conhecimento;
5. Lições aprendidas e recomendações para institucionalização.

Produto 9: Sistema de Ritos de Acompanhamento, Monitoramento e Aprendizagem do Portfólio Estratégico

Produto voltado à institucionalização dos ritos de acompanhamento e monitoramento, estruturando uma rotina de gestão que assegure visibilidade, alinhamento, transparência e aprendizagem contínua sobre a execução dos projetos estratégicos.

Objetivo do produto

- Transformar o planejamento estratégico em prática cotidiana de gestão;
- Criar previsibilidade e disciplina institucional;
- Permitir ajustes tempestivos baseados em evidências.

O produto deverá contemplar:

1. Desenho dos ritos de acompanhamento (frequência, participantes, objetivos);
2. Diferenciação de ritos por nível (estratégico, tático, operacional);
3. Definição dos insumos mínimos para cada rito (indicadores, status dos projetos, riscos);
4. Protocolos de tomada de decisão e encaminhamentos;
5. Desenvolvimento e acompanhamento de indicadores de processo e produto;
6. Mecanismos de registro, comunicação e transparência;
7. Estratégias de aprendizagem organizacional (lições aprendidas, revisões periódicas).

Produto 10: Marco Integrado de Gestão, Capacidades e Governança do Planejamento Estratégico 2026–2029

Documento estruturante que consolida o modelo integrado de gestão, capacidades institucionais e governança da SME-SP, articulando os produtos das três etapas e estabelecendo diretrizes operacionais para a continuidade do Planejamento Estratégico 2026–2029.

Objetivo do produto



- Integrar estratégia, execução e governança em um único referencial;
- Garantir coerência entre portfólio de projetos, capacidades e ritos decisórios;
- Assegurar a sustentabilidade institucional após o encerramento da consultoria.

O produto deverá contemplar:

1. Síntese integrada do portfólio estratégico priorizado;
2. Diretrizes para execução dos projetos (a partir dos cadernos de projeto);
3. Modelo consolidado de capacidades institucionais e arranjos da UPGE;
4. Arquitetura final de governança e fluxos decisórios;
5. Sistema de ritos de acompanhamento e monitoramento;
6. Diretrizes de revisão, atualização e aprendizagem ao longo do ciclo 2026–2029;
7. Responsabilidades institucionais para manutenção do modelo.

8.2 – Do cronograma de execução sugerido

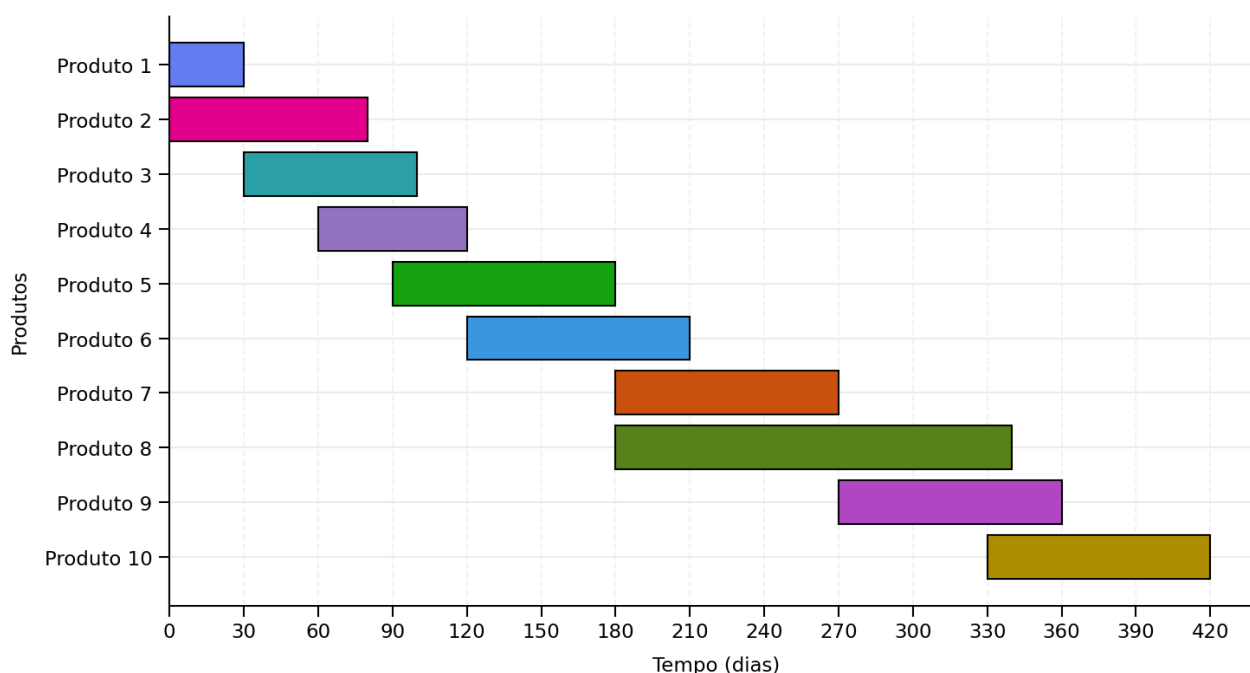
O prazo de vigência do contrato será de **450 (quatrocentos e cinquenta) dias**, e o de execução do objeto será de **420 (quatrocentos e vinte) dias**, contados a partir da emissão da Ordem de Serviço (OS) pelo Contratante, conforme quadro e cronogramas abaixo:

Nº Produto	Descrição do Produto	Percentagem (%) do valor de cada Produto	Prazo de entrega dos Produtos
01	Plano de trabalho contendo cronograma e alocação de profissionais/equipes para execução de todos os produtos.	5	30 dias a contar da data da emissão da Ordem de Serviço
02	Portfólio Prioritário de Projetos Estratégicos da SME-SP	10	80 dias a contar da data da emissão da Ordem de Serviço
03	Modelo de Capacidades Institucionais para Execução dos Projetos Estratégicos	10	100 dias a contar da data da emissão da Ordem de Serviço
04	Proposta de Fortalecimento e Institucionalização da área de Gestão Estratégica da UPGE	5	120 dias a contar da data da emissão da Ordem de Serviço
05	Cadernos de Projetos Estratégicos ou Dossiês de Implementação dos projetos priorizados	10	180 dias a contar da data da emissão da Ordem de Serviço
06	Trilhas Formativas em Gestão de Projetos e Processos para Servidores da SME-SP	10	210 dias a contar da data da emissão da Ordem de Serviço
07	Modelo Integrado de Governança do Planejamento Estratégico e do Portfólio de Projetos	10	270 dias a contar da data da emissão da Ordem de Serviço
08	Plano e Relatório de Operação Assistida para Execução dos Projetos Estratégicos	25	340 dias a contar da data da emissão da Ordem de Serviço
09	Sistema de Ritos de Acompanhamento,	10	360 dias a contar da



	Monitoramento e Aprendizagem do Portfólio Estratégico		data da emissão da Ordem de Serviço
10	Marco Integrado de Gestão, Capacidades e Governança do Planejamento Estratégico 2026–2029	5	420 dias a contar da data da emissão da Ordem de Serviço
		100	

Gráfico de Gantt



8.3 – Forma de Apresentação dos Relatórios e Produtos

Todos os produtos devem ser entregues em formato digital (Word e PDF) e impresso, em português, e conter rigor técnico e clareza comunicacional. Os relatórios devem apresentar dados, análises e propostas com embasamento metodológico claro. Os documentos devem ser revisados e atualizados conforme as orientações da área demandante, representada pelo gestor e fiscal do contrato, e da equipe da Unidade Gestora do Programa (UGP).

8.3.1. Supervisão e critérios de aceitação

A supervisão será realizada pela equipe técnica da UPGE com acompanhamento da UGP. Os produtos serão considerados aceitos/atestados após emissão de parecer técnico favorável e



não objeção do Banco Interamericano de Desenvolvimento.

9 – ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS / LEGISLAÇÃO

9.1. Documentos de referência:

- Documento de Divulgação do Planejamento Estratégico 2026-29 a ser disponibilizado à Contratada oportunamente;
- Demais documentos e orientações a serem transmitidos durante a vigência contratual.

9.2. Informações disponíveis e estudos existentes

O CONTRATANTE colocará à disposição de todos os consultores participantes, juntamente com a Solicitação de Propostas, todas as informações que poderiam gerar uma vantagem indevida para um consultor, a fim de garantir o cumprimento do que determina o parágrafo 1.12 da GN-2350-15.

9.3. Fraude e Corrupção

Os (as) candidatos (as) deverão observar os mais altos padrões éticos durante o processo de seleção, produção dos materiais e da execução do contrato, estando sujeitas às sanções previstas na legislação nacional e nas normas do BID.

10 – LOCAL DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

10.1. A consultoria realizará os seus trabalhos nas instalações da Secretaria Municipal de Educação (SME), situada na Rua Dr. Diogo de Farias, 1247, Vila Clementino, São Paulo/SP, CEP: 04037-004.

10.2. Para a perfeita execução dos serviços, a CONTRATADA deverá disponibilizar os materiais, equipamentos, ferramentas e utensílios necessários, para atender todas as condições deste instrumento

11 – GESTÃO DO CONTRATO

11.1. A execução dos serviços prestados será acompanhada pelo Fiscal Técnico do Contrato, que certificará a execução ou inexecução do contrato e a quem competirá anotar em registro próprio e comunicar a Central de Contratos e Convênios da SME toda e qualquer ocorrência ou irregularidade relacionada com a execução do contrato para adoção das providências cabíveis, bem como, registrará todas as ocorrências relacionadas com a execução contratual,



determinando o que for necessário a regularização das falhas ou defeitos observados.

12 – CRITÉRIOS DE PAGAMENTO

12.1. Os pagamentos serão realizados após a emissão do ateste pelo fiscal do contrato, o qual deverá observar o item 15, e entrega da documentação pela contratada.

12.2. Caso venha a ocorrer a necessidade de providências complementares por parte da CONTRATADA, a fluência do prazo será interrompida, reiniciando-se a contagem a partir da data em que estas forem cumpridas.

12.3. O ateste deverá observar todo o procedimento previsto neste Termo de Referência e no contrato e deverá ocorrer mediante a avaliação dos produtos efetivamente entregues.

12.4. O pagamento será realizado por meio de depósito em conta corrente bancária em nome do Contratado no Banco do Brasil S/A.

12.5. Das condições de pagamento

12.5.1. O pagamento à CONTRATADA será efetuado pelo(s) serviço(s) efetivamente prestado(s), em moeda nacional, no **prazo de até 30 (trinta) dias corridos** a contar do atesto da Fatura/Nota Fiscal, por meio de depósito em conta corrente, mediante Ordem Bancária.

12.5.2. O pagamento poderá ser efetuado parcialmente na pendência de liquidação de qualquer obrigação financeira que for imposta à CONTRATADA, em virtude de penalidade ou inadimplência, sem que isso gere direito a acréscimos de qualquer natureza.

12.5.3. Para efeito de pagamento, considerar-se-á paga a fatura na data da emissão da Ordem Bancária.

12.5.4. No pagamento do(s) serviço(s) descrito(s) na Nota Fiscal, será verificada a pertinência da retenção do Imposto sobre a Renda (IR), Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (CONFINS) e Contribuição para o PIS/PASEP, nos termos da Instrução Normativa RFB nº 1.234, de 11 de janeiro de 2012. Ademais, a retenção do Imposto Sobre Serviços (ISS) ocorrerá desde que esteja prevista em regulamento que se aplique ao caso.



13 – DOCUMENTAÇÃO PARA ASSINATURA DO CONTRATO

13.1. A CONTRATADA, para fins de assinatura de contrato, deve apresentar a seguinte documentação de comprovação de regularidade jurídica e fiscal:

- i. Cadastro Informativo dos Créditos Não Quitados de Órgãos e Entidades Estaduais CADIN Estadual
- ii. Certidão Positiva com Efeitos de Negativa de Débitos Relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União
- iii. Certificado De Registro Cadastral – CRC - SICAF
- iv. Certidão Conjunta de Débitos de Tributos Mobiliários
- v. Certidão de Situação Cadastral de Pessoa Jurídica no Cadastro de Contribuintes do Estado de São Paulo – CADESP
- vi. Certidão Negativa de Licitantes Inidôneos
- vii. Cadastro Informativo Municipal – CADIN
- viii. Certidão Negativa de Improbidade Administrativa e Inelegibilidade (Cadastro Nacional de Condenações Cíveis Por Ato De Improbidade Administrativa e Inelegibilidade)
- ix. Certidão de Apenados – Tribunal de Contas Sobre Impedimentos de Repasse
- x. Certidão de Apenados – Tribunal de Contas Sobre Impedimentos de Licitação/Contrato/Chamamento Público/Celebração de Parceria
- xi. E-Sanções – Pesquisa Sanções Por Fornecedor
- xii. Cadastro de Contribuintes Mobiliários-CCM - FDC
- xiii. Certificado de Regularidade do FGTS – CRF
- xiv. Certidão Positiva de Débitos Inscritos na Dívida Ativa
- xv. Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

14 – DISPOSIÇÕES GERAIS

14.1. Em complementação ao disposto no presente TR, as demais condições e obrigações estarão estabelecidas no Contrato.

15 – DADOS DO SOLICITANTE



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**

Secretaria Municipal de Educação de São Paulo – SME/UGP

Rua Dr. Diogo de Farias, 1247, Vila Clementino – São Paulo/SP