



ESTADO DO ACRE
SECRETARIA DE ESTADO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E DIREITOS HUMANOS

Av. nações Unidas, 2.731, - Bairro Estação Experimental, Rio Branco/AC, CEP 69918-172
- <http://seasdhm.acre.gov.br/>

TERMO DE REFERÊNCIA Nº 105/2025/SEASDH - DEPCAP

Processo nº 0860.016837.00046/2025-53

Referência STEP: BR-SEPLAN - AC-365037-CS-QCBS- SEASD 2.3

CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA DE EMPRESA PARA TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS, LEVANTAMENTO DE REQUISITOS E PROPOSTA DE SOLUÇÃO TECNOLÓGICA PARA GESTÃO FINANCEIRA E GOVERNANÇA NA POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DO ESTADO DO ACRE.

SUMÁRIO

- [1. OBJETO DA CONTRATAÇÃO](#)
- [2. ANTECEDENTES E CONTEXTUALIZAÇÃO](#)
- [3. JUSTIFICATIVA PARA A CONTRATAÇÃO](#)
- [4. OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO](#)
- [5. ABRANGÊNCIA E LIMITES DOS SERVIÇOS](#)
- [6. ESCOPO DOS SERVIÇOS](#)
- [7. PRODUTOS E RELATÓRIOS](#)
- [8. DIREITOS AUTORAIS E DE PROPRIEDADE INTELECTUAL](#)
- [9. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO E PRAZO DE PAGAMENTOS](#)
- [10. SUBCONTRATAÇÃO](#)
- [11. EQUIPE TÉCNICA](#)
- [12. INSUMOS A SEREM FORNECIDOS PELO CONTRATANTE](#)
- [13. LOCAL DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS](#)
- [14. RESPONSABILIDADE PELA SUPERVISÃO E ACEITAÇÃO DOS SERVIÇOS](#)

1. OBJETO DA CONTRATAÇÃO

Contratação de consultoria de empresa para transformação de processos, levantamento de requisitos e proposta de solução tecnológica para a gestão financeira e governança da política de Assistência Social no estado do Acre.

2. ANTECEDENTES E CONTEXTUALIZAÇÃO

O Estado do Acre e o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) assinaram o Acordo de Empréstimo BIRD Nº 9583-BR (P179046), visando o financiamento do Programa Progestão Acre: Programa de Sustentabilidade Fiscal, Eficiência e Eficácia do Gasto Público do Estado do Acre, em implementação pela Secretaria de Estado de Planejamento (SEPLAN) em parceria com outras secretarias e agências do estado.

O Progestão Acre está inserido no programa nacional de sustentabilidade fiscal, eficiência e eficácia do gasto público que visa promover a melhoria contínua da gestão fiscal, orçamentária e patrimonial da administração pública brasileira por meio de ações que promovam a redução e a racionalização do gasto público com resultados perenes, de modo a contribuir para a sustentabilidade fiscal do Estado do Acre. Estes objetivos correspondem respectivamente aos três componentes do programa:

- **Componente 1: Sistemas de Gestão para todo o Governo.** Este componente apoia a implementação de sistemas e ferramentas, bem como a necessária assistência técnica em atividades obrigatórias ao uso do sistema, alinhados com as prioridades do Governo Federal, com foco em sete funções de gestão transversal, são eles: Recursos Humanos; Previdência; Compras Públicas; Gestão do Investimentos Público, Transferências e Gestão Dívida Pública; Empresas Estatais e Gestão Patrimonial.
- **Componente 2. Sistemas de Gestão em Setores Estratégicos.** Este componente apoia a implementação de sistemas e ferramentas, bem como a necessária assistência técnica em atividades obrigatórias ao uso do sistema em três setores estratégicos: saúde, educação e assistência social.
- **Componente 3. Unidade de Gestão do Projeto.** Este componente apoia a coordenação e supervisão geral do Programa, fortalecendo a eficácia e a qualidade do funcionamento do Programa.

Especificamente, o Componente 2 visa, entre outros objetivos específicos, a qualificação do gasto o aumento de eficiência da gestão dos recursos da Assistência Social do Estado, que guarda consonância com os serviços de consultoria objeto deste Termo de Referência (TdR).

A Assistência Social no estado do Acre é uma política pública essencial para garantir a proteção social da população em situação de vulnerabilidade. Sua coordenação é realizada pela Secretaria de Estado de Assistência Social e Direitos Humanos (SEASDH), seguindo as diretrizes do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) e da Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) – Lei nº 8.742/1993.

A política de Assistência Social no Acre está organizada em dois tipos principais de proteção social:

- **Proteção Social Básica:** Voltada para a prevenção de situações de risco por meio do fortalecimento de vínculos familiares e comunitários. Os principais serviços são oferecidos nos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), onde as famílias podem acessar programas como o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV) e o acompanhamento para inclusão no Cadastro Único e benefícios como o Bolsa Família.
- **Proteção Social Especial:** Direcionada a pessoas e famílias em situação de risco pessoal ou social, como vítimas de violência, exploração sexual, trabalho infantil, situação de rua, entre outros. Os Centros de Referência Especializados de Assistência Social (CREAS) oferecem atendimento individualizado e encaminhamentos para serviços especializados, como medidas socioeducativas e atendimento a mulheres vítimas de violência.

Além dos CRAS e CREAS, o Estado do Acre conta com Unidades de Acolhimento Institucional, Casas de Passagem, Serviços para População em Situação de Rua, além de programas específicos voltados para povos indígenas, população ribeirinha e outros grupos vulneráveis.

No entanto, desafios estruturais e operacionais comprometem a eficiência da gestão da Assistência Social no estado, tais como:

- Falta de integração entre sistemas financeiros e administrativos, dificultando o controle dos repasses intergovernamentais.
- Uso excessivo de processos manuais e descentralizados, tornando a prestação de contas morosa e suscetível a erros.
- Ausência de mecanismos eficazes de monitoramento, aumentando o risco de má utilização ou subutilização dos fundos destinados à Assistência Social.
- Carência de capacitação técnica para gestores, limitando a eficiência na gestão dos recursos e na tomada de decisão.

Diante desse cenário, a modernização dos processos de gestão financeira e governança da Assistência Social torna-se essencial para garantir maior transparência, controle e previsibilidade na alocação dos recursos. O fortalecimento da governança e a digitalização de processos permitirão melhor rastreabilidade dos repasses, maior eficiência na execução dos recursos e aprimoramento na prestação de contas.

3. JUSTIFICATIVA PARA A CONTRATAÇÃO

A execução dos recursos destinados à Assistência Social no Acre tem sido impactada por dificuldades operacionais na gestão financeira e orçamentária, comprometendo a previsibilidade dos repasses, a prestação de contas e a eficácia na alocação dos recursos.

Durante a pandemia de COVID-19, o orçamento da Assistência Social atingiu R\$ 68,3 milhões (US\$ 13,3 milhões) em 2020, representando 1% das receitas estaduais. Entretanto, apenas 49% desses recursos foram efetivamente executados, refletindo dificuldades na estruturação de um modelo eficiente de execução financeira. No período de 2018 a 2022, a taxa média de execução dos repasses estaduais ao SUAS foi de 71,7%, abaixo do orçamento previsto de R\$ 50,9 milhões anuais.

Esses números refletem a necessidade de uma gestão financeira mais eficiente e integrada, capaz de proporcionar maior controle e rastreabilidade sobre a alocação dos recursos, otimizar o planejamento orçamentário e garantir a correta prestação de contas.

Como primeiro passo é fundamental diagnosticar e mapear detalhadamente os processos de administração e gestão financeira da Assistência Social, identificando os fluxos operacionais, gargalos e oportunidades de melhoria. Esse mapeamento permitirá a padronização e otimização dos processos de planejamento, execução orçamentária e prestação de contas, resultando em maior previsibilidade na execução dos recursos e transparência na aplicação dos fundos públicos.

O Progestão Acre surge como uma iniciativa estratégica para fortalecer a estrutura organizacional, a governança e o financiamento da Assistência Social. O projeto busca padronizar e informatizar processos, elaborar procedimentos operacionais e consolidar uma cultura de planejamento e monitoramento contínuo.

Posto isso, a contratação de consultoria é fundamental para apoiar nessa transformação dos processos administrativos e financeiros na Assistência Social, realizando levantamento de requisitos técnicos e normativos para modernização da gestão financeira e orçamentária, desenvolvimento de normativas, fluxos operacionais e diretrizes de governança para padronizar a execução dos recursos, definição de requisitos para um sistema digital integrado, que permitirá maior rastreabilidade dos repasses e otimização da prestação de contas, apoio à formulação de estratégias para a aquisição e implementação do sistema, garantindo alinhamento às necessidades da SEASDH e dos municípios.

A expectativa é que, com essa modernização, a Assistência Social no Acre fortaleça sua governança e transparência na aplicação dos recursos, garantindo maior previsibilidade no planejamento financeiro e aprimorando o impacto social das políticas públicas voltadas à população vulnerável.

4. OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO

O objetivo geral desta contratação é apoiar a transformação dos processos administrativos, gerenciais e operacionais, com o propósito de aprimorar a estrutura organizacional e os mecanismos de governança da SEASDH.

Adicionalmente, busca-se realizar o levantamento de requisitos para subsidiar a futura aquisição ou desenvolvimento de uma solução tecnológica que amplie a capacidade técnica da administração e gestão, com foco no fortalecimento da gestão financeira e orçamentária do SUAS no âmbito da Política de Assistência Social do estado.

Para alcançar os resultados pretendidos, torna-se necessário um conjunto de ações estruturadas, descritas a seguir:

- a. **Realização do Diagnóstico da Situação Atual da Administração:** Compreender a estrutura organizacional existente, os processos, ferramentas e sistemas atualmente utilizados na administração e governança da Assistência Social. Essa análise permitirá identificar fragilidades e oportunidades de melhoria, com foco no aprimoramento da gestão financeira e orçamentária.
- b. **Redesenho de Processos e Estruturas Organizacionais:** Promover uma reestruturação das atribuições e competências, alinhando-as a uma nova estrutura organizacional e de governança. Essa reformulação buscará maior eficácia, efetividade e eficiência nos processos, além de fortalecer a qualidade do gasto público no âmbito da Assistência Social.
- c. **Definição de Requisitos Normativos e Operacionais:** Estabelecer requisitos de negócio, regimentos e regulamentações necessários para a administração pública, com o objetivo de sistematizar a gestão financeira e orçamentária da Assistência Social no estado.
- d. **Realização de um Estudo de Mercado para Avaliar as Soluções Tecnológicas:** Realizar um levantamento detalhado sobre sistemas e fornecedores disponíveis no mercado, avaliando suas capacidades técnicas para atender às demandas específicas do estado em termos de coleta, armazenamento e processamento de informações, incluindo áreas finalísticas.
- e. **Elaboração de Estratégia de Implementação:** Definir estratégias detalhadas para a melhoria e sistematização da gestão financeira e orçamentária, bem como planejar aquisições de recursos e tecnologias que viabilizem essa transformação, garantindo a sua sustentação no longo prazo.

Espera-se que a Assistência Social no Acre fortaleça sua governança e transparência na aplicação dos recursos, garantindo maior previsibilidade no planejamento financeiro e aprimorando o impacto social das políticas públicas voltadas à população vulnerável.

5. ABRANGÊNCIA E LIMITES DOS SERVIÇOS

Esta contratação visa a modernização da gestão financeira e orçamentária da Assistência Social no estado do Acre, abrangendo a transformação de processos, levantamento de requisitos e proposição de uma solução tecnológica para otimizar o planejamento, execução e monitoramento dos recursos públicos destinados à política socioassistencial.

A gestão orçamentária e financeira da Assistência Social engloba todos os processos relacionados à administração dos recursos próprios (Tesouro Estadual) e de fontes externas, tais como transferências intergovernamentais, doações, fundos temáticos e emendas parlamentares. Esses recursos podem ser executados em diferentes formas:

- Execução direta: Quando o estado executa o serviço, a política ou o programa de Assistência Social.
- Execução contratualizada/terceirizada: Por meio de convênios e contratos de gestão firmados com entidades privadas, municípios e organizações da sociedade civil.
- Execução via cofinanciamento: Quando o município executa a ação utilizando recursos transferidos pelo estado.

Atualmente, o estado do Acre utiliza três modalidades principais de repasse financeiro: convênios, contratos de gestão e transferências fundo a fundo, todas contempladas nesta consultoria. A ausência de um Sistema de Administração e Gestão da Assistência Social dificulta o monitoramento da execução dos recursos e a prestação de contas, tornando o processo lento, descentralizado e suscetível a inconsistências.

Para enfrentar esses desafios, esta consultoria será responsável por modernizar os processos administrativos e financeiros da Assistência Social, estruturando um novo modelo de gestão que proporcione maior transparência, controle e previsibilidade na alocação dos recursos públicos. O novo modelo proposto deverá:

- Redesenhar os processos financeiros e orçamentários, eliminando fragilidades e criando fluxos padronizados para a gestão dos recursos.
- Definir requisitos para o Sistema de Administração e Gestão da Assistência Social, que permita o acompanhamento da execução financeira, a gestão das transferências e a prestação de contas de forma automatizada e centralizada.
- Fortalecer a governança dos repasses da Assistência Social, garantindo um modelo eficiente de monitoramento, controle e avaliação dos impactos dos recursos transferidos.
- Analisar e propor melhorias nos modelos de transferência de recursos, garantindo maior previsibilidade e eficiência na relação entre estado, municípios e entidades contratadas.
- Capacitar servidores estaduais e municipais, para garantir a implementação e adoção eficaz do novo modelo de gestão financeira da Assistência Social.

6. ESCOPO DOS SERVIÇOS

O escopo das atividades abrange, para além de aspectos de administração da política da Assistência Social, os processos essenciais para garantia de uma gestão orçamentária e financeira com qualidade no gasto público na área de Assistência Social, divididos em três principais áreas de atuação: (i) gestão orçamentária e financeira e (ii) transferências intergovernamentais e (iii) cofinanciamento aos municípios.

Os serviços realizados pela Consultoria incluem as etapas a seguir e englobam um conjunto de atividades para alcançar os resultados esperados.

ETAPA 1 - PLANEJAMENTO DA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

Atividades:

- a. Realizar reunião “Kick off” com a equipe da SEASDH para planejamento e melhor entendimento do escopo do trabalho a ser realizado pelo estado do Acre. Essa reunião visa compreender em profundidade o escopo do projeto, alinhando de expectativas e objetivos entre todas as partes interessadas. Será apresentada a metodologia de trabalho adotada, garantindo que todos os envolvidos tenham uma visão clara das metas a serem alcançadas e das abordagens estratégicas a serem utilizadas e definidas pela Consultoria;
- b. Confirmar junto a equipe da SEASDH, os principais insumos a serem utilizados para subsidiar o trabalho, considerando a legislação e a estrutura organizacional vigente, e os demais instrumentos de planejamento de médio e longo prazo e quaisquer outros direcionadores estratégicos entendidos como relevantes pela equipe da contratada;
- c. Identificar os interlocutores responsáveis (setores e técnicos) pelos processos e sistemas utilizados e definir a troca de informações, validação, revisão e outros mecanismos necessários à execução dos serviços;
- d. Analisar documentos técnicos e regulamentos à administração e gestão da Assistência Social e da execução físico financeira dos recursos;
- e. Estabelecer um plano de comunicação para execução dos serviços e identificar os interlocutores responsáveis pelos processos e sistemas utilizados e definir a troca de informações, validação, revisão e outros mecanismos necessários à execução do serviço. A Consultoria contratada deverá indicar a sistemática de comunicação a ser estabelecida entre a empresa e a SEASDH no sentido de que o trabalho se desenvolva dentro do cronograma proposto e todos os obstáculos sejam solucionados tempestivamente.

- f. Atualizar o plano de trabalho detalhado, após reunião “kick off”, com as atividades, metodologia proposta para execução do serviço, marcos, entregas, prazos para conclusão e reuniões a serem realizadas com cada equipe envolvida no trabalho;
- g. Apresentar e validar o plano de trabalho atualizado para equipe envolvida no desenvolvimento da consultoria, assegurando que todos estejam alinhados quanto aos objetivos e os próximos passos a serem seguidos.
- h. Nesta etapa, estima-se, (01) uma reunião presencial (“Kick off”) na Secretaria, e as demais, poderão ser no formato virtual.

ETAPA 2 - DIAGNÓSTICO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DOS PROCESSOS

Atividades:

- a. Realizar diagnóstico da estrutura organizacional com o arranjo institucional de governança, atribuições, responsabilidades, competências, e regimento e regulamentações aplicáveis;
- b. Elaborar Cadeia de Valor da Assistência Social, elencando seus macroprocessos e principais atividades relacionados, como também regulamentações aplicáveis;
- c. Descrever e detalhar a situação atual da administração e gestão orçamentária e financeira da SEASDH, assim como do cofinanciamento aos municípios, por meio de fluxogramas, conforme ferramentas definidas a partir das propostas apresentadas;
- d. Analisar os processos e principais indicadores de administração, planejamento, gestão, execução e resultados para eficiência, eficácia e efetividade do gasto público dos serviços, programas e benefícios e processos da Assistência Social do estado;
- e. Analisar a gestão de informação e armazenamento de documentação existentes;
- f. Construir uma visão integrada da situação atual dos sistemas e demais aplicações (incluindo soluções locais e planilhas de Excel) utilizados para execução das atividades de Assistência Social, correlacionando tais soluções aos macroprocessos e processos mapeados anteriormente;
- g. Compreender situação atual destes sistemas e ferramentas, analisando funcionalidades e módulos disponíveis, aderência do sistema às necessidades do estado, modelo de contratação praticado e suporte técnico prestado pela contratada, capacidade técnica do estado para parametrização, implantação e manutenção do sistema e lições aprendidas do processo;
- h. Elencar principais dificuldades encontradas na execução dos processos e potenciais economias e ganhos a partir da implantação de soluções tecnológicas e as melhorias da organização e padronização dos processos, procedimentos e práticas;
- i. Elaborar relatório preliminar do diagnóstico atual com os achados e principais resultados;
- j. Realizar reunião presencial com as partes interessadas e apresentar o resultado preliminar do diagnóstico e a proposição de soluções provenientes das análises realizadas para coletas de sugestões/ideias e conscientizar a equipe dos resultados encontrados;
- k. Elaborar o Relatório Técnico Final abrangente a esta etapa e uma apresentação executiva que compile os resultados do diagnóstico da estrutura organizacional e de processos atual da SEASDH;
- l. Estima-se para esta etapa, 02 (dois) momentos presenciais – referentes à reunião com partes interessadas e para apresentação dos resultados preliminares, as demais poderão ser realizadas no formato virtual.
- m. As reuniões presenciais a serem realizadas nesta etapa ficará a cargo da SEASDH o local para realização e equipamentos como datashow.

Para o diagnóstico da frente de trabalho de transferências intergovernamentais e do cofinanciamento aos municípios espera-se também:

- n. Diagnóstico da gestão financeira e orçamentária do cofinanciamento para os municípios e identificação dos saldos e gargalos de execução de recursos e acompanhamento da política pelo estado;
- o. Realizar visita presencial em pelo menos 02 (dois) municípios, preferencialmente, Senador Guimard e de Rio Branco, para compreender a visão sistêmica da política de assistência do Estado; Caso a empresa entenda a necessidade de dialogar com outras prefeituras, poderá ser realizado de forma virtual, com apoio da SEASDH;
- p. Identificar quais benefícios, programas e serviços da Assistência Social dos municípios recebem recursos provenientes do cofinanciamento, o montante repassado e executado, assim como sua população atendida;
- q. Avaliar a qualidade da administração e gestão da prestação de contas e execução dos recursos físico-financeiro e do acompanhamento da execução dos benefícios, programas e serviços (Atendimentos de PAIF, PAEFI, SCFV e outros);
- r. Analisar estrutura de avaliação e monitoramento utilizada pelo estado para acompanhamento da execução das ações contempladas pelos recursos de cofinanciamento.

ETAPA 3 - REDESENHO DOS PROCESSOS

Atividades:

- a. Detalhar situação futura dos processos conforme melhorias definidas anteriormente por meio de fluxogramas, conforme ferramentas definidas a partir das propostas apresentadas;
- b. ☐Elaborar os manuais e as regulamentações necessárias para implantação dos novos processos definidos, incluindo indicadores de processo de gestão e resultado;
- c. Estabelecer principais funcionalidades e/ou módulos que o Sistema de Administração e Gestão da Assistência Social (contemplando todo o escopo de processos apresentado no início da seção 4. deve apresentar, a fim de suportar o estudo de mercado a ser executado na próxima etapa deste contrato;
- d. Estruturar ferramentas de suporte à implantação ☐, assim como ferramenta gráfica (*dashboard*) para monitoramento dos principais indicadores do processo.
- e. Planejar uma reunião para apresentar o redesenho de processos proposto as partes interessadas;
- f. Proposta Final de Redesenho dos processos;
- g. Nesta etapa, estima-se pelo menos 01 (uma) reunião presencial para apresentação da proposta do redesenho de processos a ser implementado;
- h. As reuniões presenciais a serem realizadas nesta etapa ficará a cargo da SEASDH o local para realização e equipamentos como datashow.

ETAPA 4 – REDESENHO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DO MODELO DE GOVERNANÇA DA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

Atividades:

- a. Definir novo modelo de estrutura organizacional, assim como modelo de governança, contendo competências, atribuições, papéis ☐ e responsabilidades, ritos de gestão, indicadores de monitoramento, etc. Vale ressaltar que a proposta deve ser co-construída com os pontos focais do projeto e a liderança da SEASDH, a partir de cenários e análises tradicionais de redesenho organizacional (amplitude de controle, mecanismos de coordenação etc.);
- b. Elaborar o regimento, as regulamentações e o arcabouço normativo necessários para implantação da estrutura organizacional e do modelo de governança definidos;
- c. Elaborar proposta de Avaliação e Monitoramento por meio de indicadores de gestão, de insumos, processos e resultados da execução dos recursos (físico-financeiro) próprios, descentralizado ou contratualizados, classificando pelos serviços, programas e benefícios e mapeando atendimentos e população beneficiária. Vale ressaltar que esta proposta deve incluir o monitoramento dos indicadores, índices e rankings dos municípios que recebem recursos de cofinanciamento;
- d. Elaborar uma proposta em alto nível para taxonomia, planejamento e armazenamento das informações e dos documentos da SEASDH;
- e. Estruturar ferramenta gráfica (*dashboard*) para implantação da proposta de Avaliação e Monitoramento estabelecida anteriormente.
- f. Realizar uma reunião, em formato presencial, para apresentação do redesenho de estrutura organizacional e do modelo de governança;
- g. Nesta etapa estima-se 02 (dois) momentos presenciais, relacionados a nova proposta de estrutura organizacional e modelo de governança, e, a proposta de avaliação e monitoramento e a proposta de taxonomia, planejamento e armazenamento das informações.
- h. As reuniões presenciais a serem realizadas nesta etapa ficará a cargo da SEASDH o local para realização e equipamentos como datashow.

ETAPA 5 - GESTÃO DA MUDANÇA E OPERAÇÃO ASSISTIDA

Atividades:

- a. Estruturar e pactuar plano de implantação do novo processo, da nova estrutura e do modelo de governança, definindo atividades, prazos e responsáveis por sua execução;
- b. Estruturar plano de comunicação e de gestão da mudança, a fim de garantir a efetiva implantação dos processos, da estrutura e da governança estruturados anteriormente;
- c. Definir novo modelo de governança operacional que apoiará a implantação dos processos, da nova estrutura e do modelo de governança da SEASDH;
- d. Elaborar um plano de capacitações em Gestão Financeira e Orçamentária do SUAS, considerando como público-alvo não só os servidores estaduais, mas também pontos focais dos municípios e outras entidades que atuam nos processos de transferências governamentais e cofinanciamento;
- e. Capacitar 20 (vinte) servidores da SEASDH para implantação dos processos, da estrutura e da governança estruturados anteriormente;
- f. Realizar 3 meses de operação assistida a fim de garantir que o estado consiga implantar o novo processo e o novo modelo de governança.

A capacitação será realizada de forma presencial, contemplando os servidores indicados pela SEASDH. As datas e o cronograma de execução serão definidos em comum acordo com a SEASDH, garantindo alinhamento com as necessidades operacionais e a disponibilidade dos participantes. A capacitação terá as seguintes características:

- g. Focar nos diferentes tipos de atores do processo: (i) gerentes e/ou lideranças da SEASDH, (ii) equipes técnicas que atuam nos processos ou fazem parte do modelo de governança criado e (iii) pontos focais dos municípios que recebem cofinanciamento do estado;
- h. Elaborar os materiais instrucionais, incluindo apostilas, apresentações, manuais de referência e estudos de caso;
- i. Aplicar metodologias ativas de ensino, conduzindo painéis de discussão e sessões interativas para promover o aprendizado prático e colaborativo;
- j. Elaborar relatórios com análise de resultados e recomendações para o fortalecimento da capacidade institucional do estado na gestão do SUAS;
- k. Utilizar metodologia ativa de aprendizagem com exemplos e casos práticos a serem trabalhados pelos alunos;
- l. Garantir linguagem adequada a cada grupo de *stakeholder*;
- m. Ser realizada de maneira presencial, na cidade de Rio Branco-AC, em local a ser disponibilizado pela contratada;
- n. Possuir material (mesmo que digital) para consulta e multiplicação por parte do estado após sua realização;
- o. Conferir certificado digital para os alunos que concluírem, no mínimo, 70% do programa.

Para a execução da capacitação, devem ser considerados os seguintes aspectos:

- Número total de participantes: 20
- Carga horária mínima: 24 horas
- Local e Infraestrutura: responsabilidade da CONTRATADA
- Equipamentos (sonorização, projeção, notebooks): fornecidos pela CONTRATADA
- Material didático e certificado: providenciados pela CONTRATADA
- Elaboração da Programação: a cargo da CONTRATADA
- Alimentação dos participantes (*coffee break*, almoço, serviço de água e café de maneira integral): responsabilidade da CONTRATADA
- Instrutoria: a cargo da CONTRATADA

Toda infraestrutura e organização, incluindo o serviço de buffet nos intervalos, controle de frequência, elaboração, coleta e sistematização de fichas de avaliação do curso, além da emissão de certificados, ficam a cargo da CONTRATADA e deverão ser realizados conforme plano de trabalho aprovado pela CONTRATANTE.

ETAPA 6 – REALIZAÇÃO DO ESTUDO DE MERCADO E APOIO PARA CONTRATAÇÃO DE SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL

Atividades:

Entende-se que o Sistema de Administração e Gestão da Assistência Social pode ser composto por uma ou mais soluções que atendam a necessidade do estado. Dessa forma, no momento do estudo de mercado, a consultoria deverá explorar diferentes formatos, sempre levando em consideração a aderência aos requisitos técnicos e tecnológicos, a sustentabilidade da solução e a análise de custo-benefício.

- a. Definir potenciais estratégias de aquisição e implementação do sistema, considerando prioridades do estado, informações coletadas no estudo de mercado e soluções disponíveis (incluindo aquelas já adquiridas pelo estado em contratações anteriores);
- b. Avaliar, com base em critérios técnicos e no mapeamento de riscos, se há no mercado empresa com qualificação disponível para oferta de solução e serviços de apoio à implantação conforme estratégias e prioridades definidas;
- c. Realizar análise das vantagens e desvantagens de cada estratégia, bem como dos riscos que implica cada modelo de contratação e apoiar o estado na definição da melhor estratégia de implantação do Sistema de Gestão Financeira da Assistência Social;
- d. Apoiar o estado na elaboração da especificação técnica e/ou termo de referência (TdR) referente a contratação de empresa que suportará a execução da estratégia de implantação do Sistema de Administração e Gestão da Assistência Social;
- e. Elaborar minuta do TdR considerando a estratégia definida anteriormente e validada pela SEASDH, em consonância com o regulamento de aquisições do Banco Mundial e o modelo de contratação adequado;
- f. Atender os ajustes no TdR solicitados pelos especialistas da UGP e do Banco Mundial;
- g. Elaborar estimativa de custo com base na minuta de TdR finalizada;
- h. Nesta etapa, estima-se pelo menos 01 (uma) reunião presencial com as partes interessadas para apresentação dos resultados do estudo de mercado e da proposta de minuta de termo de referência.

A consultoria também deverá:

- i. Estabelecer abordagem integrada entre as frentes de trabalho, devido à interrelação entre os temas e à necessidade de uma visão unificada da gestão orçamentária e financeira da Assistência Social no estado;
- j. Incluir quaisquer outras atividades a execução dos serviços de consultoria para que os objetivos deste TdR sejam alcançados;
- k. Comunicar a UIP/SEASDH de maneira imediata sobre qualquer problema crítico, irregularidade ou barreira identificados ao longo da execução do escopo dos TdR;
- l. Executar as atividades de consultoria em articulação com a equipe da UGP e da SEADH, unidade técnica responsável pela execução do projeto.

Os serviços de consultoria objeto deste TdR poderá ser executados de forma presencial e/ou híbrida, conforme as etapas estipuladas neste termo. As atividades que exigem maior interação com as equipes da Contratante, como por exemplo, reuniões estratégicas, visitas técnicas ou verificações em campo deverão ser realizadas, preferencialmente, no formato presencial. Já atividades que não requerem presença física, como análises, elaboração de relatórios e discussões virtuais, poderão ser realizadas remotamente, utilizando-se de ferramentas digitais. Essa flexibilidade visa garantir a eficiência na execução do contrato, a otimização dos recursos e a qualidade dos serviços prestados.

A execução do trabalho será realizada pela Empresa Consultora em estreita colaboração com a Equipe Técnica da Secretaria, garantindo a participação ativa dos servidores em todas as etapas do processo contratual. Isso incluirá, entre outras ações, a formação de Grupos de Trabalho compostos por um número representativo de servidores de cada setor, que contribuirão ativamente com os seus conhecimentos e experiências.

A participação de servidores nesse processo é fundamental para garantir a adesão à nova lógica sistêmica a ser implementada, promovendo o engajamento e a continuidade das ações.

7. PRODUTOS E RELATÓRIOS

Para cada etapas e suas respectivas atividades descrita na Seção 6 deste termo, deverão ser entregues e refletir nos produtos listados a seguir:

PRODUTOS	DESCRIÇÃO	PRAZO ESTIMADO
Etapa 1- Planejamento e organização do trabalho		
Produto 1	O Plano de Trabalho atualizado e apresentado. Deve englobar as atividades descritas na etapa 1 da seção 6 deste termo.	Até 15 (quinze) dias corridos a partir do dia seguinte à ordem de serviço
Etapa 2 - Diagnóstico da estrutura organizacional e dos processos		
Produto 2	Relatório Preliminar do Diagnóstico da estrutura organizacional e de processos e apresentação junto as partes interessadas. O Relatório deve englobar as atividades descritas na etapa 3 da seção 6 deste termo.	Até 90 (noventa) dias corridos a partir do dia seguinte à ordem de serviço

PRODUTOS	DESCRIÇÃO	PRAZO ESTIMADO
Produto 3	Relatório Final do Diagnóstico da Estrutura e dos processos e apresentação executiva juntas as partes interessadas. O Relatório deve englobar as atividades descritas na etapa 3 da seção 6 deste termo.	Até 120 (cento e vinte) dias corridos a partir do dia seguinte à ordem de serviço
Etapa 3 - Redesenho dos processos		
Produto 4	Proposta Final de Redesenho dos processos com a apresentação executiva junto as partes interessadas. O Relatório deve englobar as atividades descritas na etapa 3 da seção 6 deste termo.	Até 160 (cento e sessenta) dias corridos a partir do dia seguinte à ordem de serviço
Etapa 4 - Redesenho da estrutura organizacional e do modelo de governança da Secretaria de Assistência Social		
Produto 5	Proposta de estrutura organizacional e modelo de governança com a apresentação executiva junto as partes interessadas. A Proposta deve englobar as atividades descritas na etapa 4 da seção 6 deste termo.	Até 190 (cento e noventa) dias corridos a partir do dia seguinte à ordem de serviço
Produto 6	Avaliação e monitoramento e a proposta de taxonomia, planejamento e armazenamento das informações com a apresentação executiva junto as partes interessadas. A Proposta deve englobar as atividades descritas na etapa 4 da seção 6 deste termo.	Até 210 (duzentos e dez dias) dias corridos a partir do dia seguinte à ordem de serviço
Etapa 5 - Gestão da mudança e operação assistida		
Produto 7	Plano de implantação, comunicação e de gestão da mudança. O produto deve englobar as atividades descritas na etapa 5 da seção 6 deste termo.	Até 240 (duzentos e quarenta) dias corridos a partir do dia seguinte à ordem de serviço
Produto 8	A capacitação deve conter, no mínimo: Relatório com informações gerais do curso: ementa, carga horária, lista de participantes, evidências do curso; - Material (mesmo que digital) para consulta e multiplicação por parte do estado após sua realização; - Certificados digitais para os alunos que concluíram, no mínimo, 70% do programa. O produto de capacitação deve englobar as atividades descritas na etapa 5 da seção 6 deste termo.	Até 250 (duzentos e cinquenta) dias corridos a partir do dia seguinte à ordem de serviço
Produto 9	O relatório de operação assistida deve conter, no mínimo: Status report mensal da implantação dos processos e da estrutura e do modelo de governança, contemplando: (i) Acordos e encaminhamentos dados na reunião de monitoramento para eliminação das barreiras à implantação e (ii) Ajustes nos processos, manuais e outras entregas já realizadas, incorporando melhorias e lições aprendidas com a implantação.	Até 330 (trezentos e trinta) dias corridos a partir do dia seguinte à ordem de serviço
Etapa 6 - Realização do estudo de mercado		
Produto 10	Estudo de Mercado e Minuta de documentos (TdR e Estimativa de Custa). O produto deve englobar as atividades descritas na etapa 6 da seção 6 deste termo.	Até 150 (cento e cinquenta) dias corridos a partir do dia seguinte à ordem de serviço

7.1 FORMA DE APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS

Os resultados do trabalho realizado deverão ser apresentados na forma de relatórios/produtos e apresentação executiva, contendo análises em textos explicativos, gráficos e tabelas (quando necessário), que permitam a sua perfeita compreensão, sendo uma cópia física e outra digital.

Os produtos e seus anexos devem ser apresentados em português (Brasil), em conformidade com as normas da ABNT, ao final da execução de cada etapa e, ao término do contrato, um sumário consolidado. As entregas devem seguir os formatos definidos neste termo, durante a vigência do contrato, sempre que formalmente solicitado e, ao término do Contrato.

- Relatórios/Produtos e apresentações em formato digital e editável;
- Modelos de dados das ferramentas digitais;
- Bases de dados, em formato aberto, incluindo toda a documentação correlata;
- Artefatos e produtos gerados ao longo do Contrato;
- Minutas, Guias, Manuais

7.2. ACEITAÇÃO DOS PRODUTOS

Os produtos serão formalmente aceitos mediante assinatura de Termo de Aceitação pela CONTRATANTE, constatando o atendimento aos critérios abaixo:

- Não-ambiguidade: todas as especificações deverão, idealmente, ter uma única interpretação;
- Clareza: a descrição dos requisitos e dos casos de uso deverá ser clara ao entendimento do leigo e do técnico;
- Completude: a especificação deverá conter cada aspecto significativo e relevante do sistema e deverá incluir detalhes no nível de abstração adequado ao projeto;
- Consistência: não deverão existir contradições na especificação.

A comissão de fiscalização do contrato (gestor e fiscal) terá 7 dias úteis para análise e repasse das solicitações de ajustes para a CONSULTORIA, o qual deverá atendê-las para que o Termo de Aceitação seja emitido e o pagamento do valor referente ao produto seja realizado.

8. DIREITOS AUTORAIS E DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

Todas as informações e materiais produzidos a partir dos trabalhos objeto deste Termo de Referência pertencerão à CONTRATANTE e tais conteúdos não poderão ser divulgados a quaisquer terceiros sem a autorização prévia, expressa por escrito.

As informações e materiais produzidos a partir das atividades previstas nesse Termo de Referência poderão ser utilizados e reproduzidos total ou parcial pela CONTRATANTE, inclusive em período posterior ao encerramento do contrato, respeitando-se e reconhecendo-se os direitos de propriedade intelectual estipulados em lei.

Por fim, também deverá ser solicitada autorização da CONTRATANTE para a publicação e reprodução de materiais bibliográficos na forma de artigos, trabalhos acadêmicos, para congressos e eventos científicos, entre outros, produzidos a partir de informações e materiais resultantes das atividades previstas neste TdR.

9. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO E PRAZO DE PAGAMENTOS

O prazo de execução dos serviços é de até 360 (trezentos e sessenta) dias corridos, contados a partir do dia seguinte à ordem de serviço, já incluindo os prazos de revisão e aceite dos produtos pela Contratante.

PRODUTO	%	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
☐ Produto 1 - Plano de trabalho atualizado	5%												
Produto 2 - Relatório Preliminar do Diagnóstico da estrutura organizacional e de processos e apresentação junto as partes interessadas	10% ☐												
Produto 3 - Relatório Final do Diagnóstico da estrutura organizacional e de processos	10% ☐												
Produto 4 - Redesenho dos processos com a apresentação executiva junto as partes interessadas.	10%												
Produto 5 - Redesenho da estrutura organizacional e modelo de governança com a apresentação executiva junto as partes interessadas.	☐ 10%												
Produto 6 – Propostas de Avaliação e monitoramento e de taxonomia, planejamento e armazenamento das informações com a apresentação executiva junto as partes interessadas.	10%												
Produto 7 - Plano de implantação, comunicação e de gestão da mudança.	☐ 10%												
Produto 8 – Capacitação realizada	15%												
Produto 9 - Relatório de operação assistida	☐ 10%												
Produto 10 - Estudo de Mercado e Minuta de documentos	10%												

10. SUBCONTRATAÇÃO

Não será aceita a subcontratação de empresas terceiros para a realização das atividades, mesmo que de maneira parcial.

11. EQUIPE TÉCNICA

A equipe chave da empresa consultora deverá ser composta pelos seguintes profissionais, com no mínimo as formações e experiências listadas abaixo:

01 (um) COORDENADOR DO PROJETO	
☐ PERFIL E EXPERIÊNCIA MÍNIMA	
Formação Acadêmica	- Nível Superior em administração ou engenharia ou economia, ou outras áreas afins, correlatas ao objeto. - Pós-graduação ou especialização em gestão de projetos ou gestão de processos.
Experiência Profissional	10 (dez) anos de experiência em atividades específicas de mapeamento, análise, redesenho e melhorias de estrutura organizacional e processos; - Desejável, experiência em projetos com ênfase em gestão de processos e redesenho organizacional no setor público; - Desejável, experiência em implementação, de pelo menos, 02 (dois) projetos de gestão financeira no setor público ou gestão de transferências governamentais.

☐ 01 (UM) ESPECIALISTA EM MAPEAMENTO DE PROCESSOS	
PERFIL E EXPERIÊNCIA MÍNIMA	
Formação Acadêmica	- Nível Superior em engenharias ou administração ou economia, ou áreas afins, correlatas ao objeto. - Desejável certificações e/ou aperfeiçoamentos em gestão de processos;
Experiência Profissional	07 (sete) anos de experiência em atividades relacionadas com mapeamento de processo e/ou em gestão de processo com uso de ferramentas como BPM - Business Process Management; - Desejável, experiência em projetos com ênfase em gestão de processos no setor público; - Desejável, experiência em automação de processos e/ou metodologia e/ou utilização de programas de mapeamento e redesenho de processos;

	Desejável, experiência em implementação de pelo menos em 02 (dois) projetos relacionados a melhorias e redesenhos no setor público ou privado.
--	--

01 (UM) ESPECIALISTA EM REDESENHO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
PERFIL E EXPERIÊNCIA MÍNIMA	
Formação Acadêmica	- Nível Superior em engenharias ou administração ou economia, ou áreas afins, correlatos ao objeto. - Pós-graduação em estrutura e processos organizacionais
Experiência Profissional	07 (sete) anos de experiência em atividades relacionadas a modelagem e arquitetura da estrutura organizacional - Desejável, experiência em projetos com ênfase em gestão organizacional e estratégia no setor público; - Desejável, experiência em utilização de programas de mapeamento e redesenho de estrutura organizacional; - Desejável, experiência em implementação de pelo menos em 02 (dois) projetos relacionados a melhorias e redesenhos no setor público ou privado.

01 (um) ESPECIALISTA EM GESTÃO DE NEGÓCIO	
PERFIL E EXPERIÊNCIA MÍNIMA	
Formação Acadêmica	Nível superior em Administração ou Engenharia de produção ou Economia, ou áreas afins, correlatas ao objeto;
Experiência Profissional	05 (cinco) anos de experiência em projetos de análise de negócios; - Desejável, experiência em projetos com ênfase em gestão financeira ou gestão de transferências governamentais no setor público; - Desejável certificações e/ou aperfeiçoamentos em Gestão de Processos de Negócios; - Desejável, experiência em implementação de pelo menos em de 01 (um) projeto relacionado a implementação ou otimização de gestão financeira e/ou de transferências governamentais;

01 (um) ESPECIALISTA DE SISTEMAS	
PERFIL E EXPERIÊNCIA MÍNIMA	
Formação Acadêmica	Nível superior em Ciências da Computação ou Sistemas de Informação, Ou Engenharia de Software ou áreas afins.
Experiência Profissional	05 (cinco) anos de experiência em projetos de Tecnologia da Informação, com ênfase em levantamento de requisitos ou mapeamento e análise de negócio; - Desejável, experiência em projetos com ênfase em banco de dados ou linguagens de programa ou arquitetura de sistemas; - Desejável certificações e/ou aperfeiçoamentos na área de desenvolvimento de sistemas;

A CONSULTORIA deverá contar com equipe de apoio, em número e especialização necessários à execução dos serviços e produtos previstos neste TdR.

12. INSUMOS A SEREM FORNECIDOS PELO CONTRATANTE

Serão disponibilizados à empresa contratada:

- Acordo de empréstimo;
- Manual Operacional;
- Regulamento de Aquisições para Mutuários de Operações de Financiamento de Projetos de Investimento do Banco Mundial; e
- Outros documentos relevantes a respeito dos Programas.

Documentação Legal:

- Constituição Federal de 1988 (Art. 203 e 204);
- Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) - Lei nº 8.742/1993;
- Política Nacional de Assistência Social (PNAS) – 2004;
- Norma Operacional Básica do SUAS (NOB/SUAS) - 2005 e revisada em 2012;
- Lei nº 12.435/2011;
- Resolução CNAS nº 109 de 11 de novembro de 2009 - Aprova a Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais;
- Lei Estadual nº 3.634 de junho de 2020;
- Demais legislação, normativos, planos e resoluções estadual aplicáveis.

13. LOCAL DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

Os serviços de consultoria descritos neste Termo de Referência serão realizados de forma híbrida e/ou presencial, conforme as etapas estabelecidas neste termo. Quando a CONSULTORIA atuar presencialmente, a SEASDH será responsável por disponibilizar o local de trabalho, sala de reunião, conexão com a internet, projetor e demais equipamentos que viabilizem a execução dos serviços. Ao elaborar o Plano de Trabalho, A Consultoria deve apresentar uma proposta de cronograma contendo as agendas presenciais planejadas, permitindo que a Comissão de Fiscalização do Contrato organize o suporte logístico e a mobilização da equipe técnica adequadamente.

14. RESPONSABILIDADE PELA SUPERVISÃO E ACEITAÇÃO DOS SERVIÇOS

A CONSULTORIA atuará sob a coordenação e monitoramento da SEASDH, que nomeará Comissão para Fiscalização do Contrato para acompanhamento dos serviços e aprovação dos produtos.

15. DISPOSIÇÕES DE SALVAGUARDA

As salvaguardas são as políticas sociais e ambientais concebidas pelo Banco Mundial para garantir que as pessoas e o meio-ambiente não sejam prejudicados em decorrência de projetos de desenvolvimento financiados pelo Banco Mundial. Esses requisitos podem incluir, conforme o objeto da contratação, avaliações de impacto socioambiental, reassentamento, florestas e habitats naturais, o patrimônio cultural e outros temas.

Conforme estabelecido no Acordo de Empréstimo, o Mutuário e as Entidades Coexecutoras de um projeto devem assegurar que os termos de referência, para quaisquer serviços de consultoria, incorporem os requisitos das políticas aplicáveis de salvaguarda do Banco.

A contratação pretendida está em conformidade com as Políticas Operacionais do Banco Mundial, em especial, as de Salvaguardas Ambientais. As etapas desta atividade não resultarão em nenhum tipo de intervenção física, alteração ou intensificação nos sistemas de produção com potencial de geração de impactos ambientais negativos aos meios físico e biótico. Considerando a legislação ambiental brasileira e as Salvaguardas Ambientais e Sociais do Banco Mundial, esta atividade não prevê a geração de impactos ambientais ou sociais significativos.

O Banco Mundial poderá, durante a implementação desta atividade, realizar a avaliação ambiental ou social do projeto, verificando eventual impacto ambiental ou social ou ainda desconformidade com a sua Política de Salvaguardas Ambientais e Sociais.



[assinatura eletrônica]
Marilene da Silva Lima
Gestora de Políticas Públicas – GPP
Chefe do Departamento de Captação de Recursos e Gestão de Projetos -
DEPCAP
Portaria SEASDH Nº 88/2024

[assinatura eletrônica]
Washington Menezes Camelo Júnior
Gestor de Políticas Públicas – GPP
Diretor Interino de Planejamento e Gestão Estratégica - DIPLAGE
Portaria nº 100, de 31 de março de 2025



[assinatura eletrônica]
Mailza Assis da Silva
Secretária de Estado de Assistência Social e Direitos Humanos - SEASDH/FADES/FUNBESA
Decreto Estadual n.º 7.100-P, de 14 de junho de 2024



Documento assinado eletronicamente por **MARILENE DA SILVA LIMA, Chefe de Departamento**, em 05/06/2025, às 15:05, conforme horário oficial do Acre, com fundamento no art. 11, § 3º, da [Instrução Normativa Conjunta SGA/CGE nº 001, de 22 de fevereiro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **WASHINGTON MENEZES CAMELO JUNIOR, Diretor Interino**, em 05/06/2025, às 15:13, conforme horário oficial do Acre, com fundamento no art. 11, § 3º, da [Instrução Normativa Conjunta SGA/CGE nº 001, de 22 de fevereiro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **MAILZA ASSIS DA SILVA, Secretário(a) de Estado de Assistência Social e dos Direitos Humanos**, em 05/06/2025, às 16:01, conforme horário oficial do Acre, com fundamento no art. 11, § 3º, da [Instrução Normativa Conjunta SGA/CGE nº 001, de 22 de fevereiro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <http://www.sei.ac.gov.br/autenticidade>, informando o código verificador **0015792404** e o código CRC **AF8F95CC**.

