

**TERMO DE REFERÊNCIA Nº 12126 PARA CONTRATAÇÃO DE PESSOA FÍSICA****PROCESSO DE SELEÇÃO - EDITAL Nº 361/2025**

CONSULTOR POR PRODUTO
DATA DE CRIAÇÃO: 25/08/2025

1. PROJETO

Fortalecimento e modernização das Capacidades de gestão da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.

2. ENQUADRAMENTO

2.1 RESULTADOS

Resultado 1.1 - Governança e gestão estratégica da Secretaria da Educação do estado de São Paulo fortalecida.

2.2 ATIVIDADES

Atividade 1.1.2 - Formular metodologia de acompanhamento/monitoramento das iniciativas estratégicas da Seduc.

3. JUSTIFICATIVA

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEDUC-SP), visando fortalecer a governança, a padronização e a eficiência na gestão de projetos estratégicos, busca apoio de consultoria técnica especializada para atuação nas Diretorias de Infraestrutura e Serviços Escolares (DIISE) e de Orçamento e Finanças (DIORF). O objetivo é estruturar e consolidar práticas avançadas de gestão de projetos, abrangendo desde o diagnóstico de maturidade até a institucionalização de uma cultura de projetos integrada, orientada a dados e alinhada às diretrizes estratégicas da Secretaria.

O estudo irá mapear as necessidades, identificando barreiras e propondo soluções que promovam maior integração entre processos, recursos e resultados. Considerando a complexidade e o caráter transversal desta iniciativa, a contratação se faz necessária para garantir celeridade, qualidade técnica e abordagem estruturada, com uso de metodologias reconhecidas nacional e internacionalmente. Esse esforço visa consolidar um modelo de gestão de projetos eficiente, integrado e sustentável, garantindo que a Secretaria esteja preparada para responder com maior agilidade e qualidade às demandas da rede estadual de ensino e às políticas públicas educacionais do Estado de São Paulo.

O presente Termo de Referência tem por objetivo a contratação de 02 (dois) consultores técnicos em gestão de projetos, que atuarão em áreas específicas da SEDUC-SP.

Ao se inscrever neste processo seletivo, o candidato candidatar-se-á à seleção de qualquer uma das 02 vagas, conforme abaixo:

Vaga 1 - DIISE Diretoria de Infraestrutura e Serviços Escolares

Vaga 2 - DIORF Diretoria de Orçamento e Finanças

Cabe destacar que a SEDUC-SP não dispõe, em seus quadros técnicos atuais, de profissionais capacitados

disponíveis para a execução das atividades previstas neste Termo de Referência.

4. OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO

Consultoria técnica especializada para aprimorar a gestão de projetos nas áreas de Infraestrutura, Serviços Escolares e Orçamento e Finanças da Subsecretaria de Gestão Corporativa, a fim de fortalecer a cultura de projetos na instituição, desde o diagnóstico da maturidade atual até a implementação de novas práticas.

5. ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA DOS SERVIÇOS A SEREM REALIZADOS

5.1 Especificação (Vaga 1 □ Consultoria técnica especializada em gestão de projetos)

- 1.1 Revisar documentos, diagnósticos anteriores e relatórios de maturidade já produzidos pela SEDUC-SP.
- 1.2 Analisar políticas, normativos e diretrizes internas relacionadas à gestão de projetos.
- 1.3 Mapear stakeholders internos e externos na área de estudo, realizando entrevistas para coleta de percepções e expectativas.
- 1.4 Aplicar o modelo de maturidade institucional vigente na SEDUC-SP, complementando com análises específicas quando necessário.
- 1.5 Levantar e classificar iniciativas estratégicas atuais, concluídas e planejadas, avaliando relevância e alinhamento estratégico.
- 1.6 Identificar barreiras culturais, de governança e tecnológicas que impactem a implantação da geração de valor mensurável e transformação da cultura de gestão de projetos.
- 1.7 Consolidar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria, relacionando-os às diretrizes estratégicas da Secretaria.
- 1.8 Elaborar recomendações iniciais de ações para evolução da maturidade em projetos, considerando curto, médio e longo prazo.
- 1.9 Apresentar diagnóstico preliminar para validação com lideranças e stakeholders das diretorias envolvidas.
- 1.10 Propor ajustes e entregar o documento técnico final contendo dados, análises, recomendações e anexos metodológicos.
- 2.1 Levantar e analisar as estruturas de governança já existentes na SEDUC-SP e em especial na área em estudo
- 2.2 Mapear todos os atores envolvidos no ciclo de vida dos projetos, identificando funções, responsabilidades e níveis de decisão.
- 2.3 Sugerir papéis claros para cada instância (estratégica, tática e operacional), assegurando alinhamento com as diretrizes institucionais e boas práticas do Escritório de Gerenciamento de Valor (VMO Value Management Office).
- 2.4 Propor a matriz RACI para todos os principais processos e fluxos de decisão, detalhando responsáveis, Aprovador, Consultado e Informado em cada etapa.
- 2.5 Sugerir fluxos de governança para aprovação, priorização, execução, monitoramento e encerramento de projetos, definindo ritos e periodicidade das reuniões de acompanhamento.
- 2.6 Propor processos de planejamento orçamentário, execução financeira, contratações e gestão de infraestrutura, assegurando visão consolidada e coerente.
- 2.7 Sugerir indicadores-chave de governança (KPIs) para mensurar eficiência, alinhamento estratégico e valor agregado por projeto.
- 2.8 Recomendar práticas para gestão de riscos e controle de mudanças, estabelecendo procedimentos de escalonamento e mitigação.
- 2.9 Elaborar proposta de mecanismos de reporte para diferentes níveis de gestão (tático e estratégico), garantindo informações claras, tempestivas e orientadas à decisão.
- 2.10 Elaborar documento técnico contendo proposta de modelo de Governança de Projetos para as área em estudo, para validação da Seduc-SP.
- 3.1 Levantar e analisar metodologias de gestão de projetos já utilizadas pela SEDUC-SP e em especial na área em estudo, identificando lacunas e oportunidades de padronização.
- 3.2 Pesquisar e propor as melhores práticas internacionais (PMBOK, PRINCE2, Agile, Scrum e metodologias ágeis e híbridas) que sejam compatíveis com o contexto do setor público e da educação.
- 3.3 Adaptar as boas práticas selecionadas ao ambiente institucional, considerando normativos internos, fluxos

de aprovação, prazos e restrições orçamentárias.

3.4Propor, para validação da Seduc-SP, as fases do ciclo de vida de um projeto, com descrição dos objetivos, entregáveis, critérios de aceitação e responsabilidades de cada etapa.

3.5Propor integração a metodologia com as ferramentas já adotadas pela SEDUC-SP (Planner, Project, Power BI, Teams, Sharepoint, Power Automate e outros sistemas relevantes).

3.6Sugerir requisitos mínimos para adoção da metodologia, definindo critérios de escalabilidade para projetos de diferentes portes e complexidades.

3.7Propor indicadores e métricas de sucesso que permitam avaliar a efetividade da metodologia e a aderência das equipes.

3.8Propor melhorias no Guia Operacional do Núcleo de Gestão de Projetos e Estratégia da SEDUC, que contém orientações passo a passo, exemplos e checklists para aplicação nas Diretorias de Infraestrutura e Serviços Escolares e de Orçamento e Finanças.

3.9Validar a metodologia com a área em estudo, incorporando feedbacks e ajustando o documento técnico final.

4.1Levantar todos os projetos e iniciativas estratégicas em andamento, planejadas ou propostas para a área em estudo no período 2025-2027.

4.2Analisar a relevância e o alinhamento de cada projeto com o planejamento estratégico da SEDUC-SP e outros planejamentos que interferem diretamente nisso como metas do Governo Federal e Estadual considerando impacto educacional, retorno sobre investimento, viabilidade técnica e financeira.

4.3Sugerir critérios claros e objetivos para priorização e categorização dos projetos (ex. alto impacto/alta urgência médio impacto/baixa urgência).

4.4Classificar os projetos priorizados em ondas ou fases de implementação, de forma a otimizar o uso de recursos e a capacidade de execução das equipes.

4.5Identificar interdependências e sinergias entre os projetos, evitando sobreposição de esforços e maximizando resultados integrados.

4.6Elaborar um cronograma macro com marcos principais (milestones), destacando pontos críticos de decisão, entregas-chave e eventos de governança.

4.7Integrar o roadmap com o modelo de governança definido no Produto 2 e com a metodologia padronizada do Produto 3, garantindo coerência e aplicabilidade.

4.8Prever pontos de controle e indicadores para monitoramento do progresso dos projetos e avaliação da aderência ao roadmap.

4.9Incluir no documento proposta de plano de revisão periódica (semestral ou anual), permitindo ajustes de priorização conforme mudanças no contexto ou novas demandas estratégicas.

4.10Validar o roadmap com a área em estudo, consolidando a versão final em documento técnico ilustrado com gráficos, cronogramas e mapas visuais de priorização.

5.1Levantar e revisar indicadores já existentes na SEDUC-SP e na área em estudo, identificando lacunas, duplicidades e oportunidades de integração.

5.2Mapear necessidades de mensuração junto aos stakeholders, definindo expectativas sobre o uso dos indicadores para gestão e tomada de decisão.

5.3Sugerir proposta de KPIs estratégicos, táticos e operacionais, cobrindo dimensões como alinhamento estratégico, valor agregado, eficiência operacional, qualidade das entregas, controle de riscos e satisfação dos beneficiários.

5.4Propor critérios técnicos para cada indicador definição, fórmula de cálculo, periodicidade de coleta, fonte de dados, responsável pela atualização e meta de referência.

5.5Estruturar modelo de hierarquização dos KPIs, diferenciando indicadores de resultado (outcomes) e de processo (outputs).

5.6Projetar dashboards interativos no Power BI para visualização clara e objetiva dos KPIs, com filtros dinâmicos, alertas automáticos e atualização em tempo real.

5.7Integrar os dashboards às ferramentas já utilizadas pela SEDUC-SP (Planner, Project, Power Automate, sistemas internos), evitando retrabalho e garantindo confiabilidade dos dados.

5.8Elaborar proposta de Manual de Interpretação e Uso dos Indicadores, incluindo exemplos de análises, boas práticas e orientações sobre decisões a partir dos dados.

5.9Capacitar equipes técnicas e gestores para utilização dos painéis e indicadores, garantindo autonomia no acompanhamento e interpretação dos resultados.

5.10Validar o conjunto de proposta de indicadores e dashboards com a área em estudo, consolidando a versão final do documento técnico com anexos e registros das validações.

- 6.1 Realizar diagnóstico da comunicação interna na área em estudo, identificando canais existentes, pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria.
- 6.2 Definir objetivos estratégicos da comunicação voltada à gestão de projetos, alinhados às diretrizes do VMO e às metas institucionais.
- 6.3 Mapear públicos-alvo (diretores, coordenadores, equipes técnicas, órgãos parceiros) e segmentar mensagens e conteúdos conforme as necessidades e perfil de cada grupo.
- 6.4 Propor modelo de calendário de comunicação com ações recorrentes e eventos pontuais, como reuniões de alinhamento, workshops, newsletters e campanhas internas, bem como modelos padronizados para boletins informativos, murais físicos e digitais, comunicados oficiais, apresentações e relatórios executivos.
- 6.5 Elaborar proposta de canais internos para disseminação de informações, como murais digitais, newsletters eletrônicas, grupos de mensagens instantâneas institucionais e intranet, para implementação da Seduc-SP
- 6.6 Desenvolver ações de sensibilização, como campanhas temáticas, vídeos institucionais, cases de sucesso e rodas de conversa para troca de experiências.
- 6.7 Propor critérios e formatos para reconhecimento de boas práticas, premiando iniciativas e equipes que demonstrem excelência em gestão de projetos.
- 6.8 Criar mecanismos de coleta de feedback sobre a efetividade da comunicação e sobre o engajamento das equipes, ajustando o plano de forma iterativa.
- 6.9 Validar o plano com a área de estudo, entregando documento técnico final com estratégias, cronograma de ações, templates de comunicação e diretrizes para manutenção contínua.
- 7.1 Realizar diagnóstico das competências atuais das equipes, identificando lacunas de conhecimento e necessidades específicas de formação.
- 7.2 Propor objetivos de aprendizagem do programa, alinhados às entregas e metodologias previstas no TR e às diretrizes do VMO.
- 7.3 Sugerir estrutura de conteúdos de práticas avançadas de gestão de projetos na SEDUC-SP, com foco em capacitação, governança e uso de ferramentas tecnológicas, visando institucionalizar uma cultura de projetos e gerar valor mensurável.
- 7.4 Organizar os treinamentos em módulos sequenciais, distribuindo-os por públicos (líderes, técnicos, equipes operacionais) e níveis (básico, intermediário, avançado), propondo carga horária total, formato de entrega (presencial, remoto ou híbrido) e metodologia de ensino (aulas expositivas, oficinas práticas, estudos de caso, simulações e aprendizagem colaborativa).
- 7.5 Elaborar proposta de materiais didáticos (apostilas, guias rápidos, apresentações, checklists e vídeos tutoriais) padronizados e alinhados à identidade visual da SEDUC-SP.
- 7.6 Implementar ações de formação de multiplicadores internos, preparando profissionais para atuar como facilitadores e mentores na área em estudo.
- 7.7 Elaborar proposta de instrumento de avaliação de aprendizagem e de satisfação para cada módulo, com base em resultados quantitativos e qualitativos.
- 7.8 Propor metodologia de plano de acompanhamento pós-treinamento, oferecendo suporte técnico e fóruns de troca de experiências entre multiplicadores.
- 7.9 Validar a proposta de programa junto a área em estudo e entregar o documento técnico final com cronograma de execução, conteúdo programático detalhado, materiais de apoio e plano de sustentação da formação.
- 8.1 Levantar as necessidades específicas da área em estudo em termos de controle, acompanhamento e monitoramento de projetos.
- 8.2 Mapear processos de gestão já existentes e identificar pontos de integração com as ferramentas Microsoft.
- 8.3 Configurar templates padronizados no Microsoft Planner e Project para diferentes tipos e complexidades de projetos, alinhados à metodologia definida no Produto 3.
- 8.4 Recomendar fluxos no Power Automate para automatizar a atualização de status, enviar notificações e alertas, integrar com e-mail e Teams, e alimentar painéis do Power BI.
- 8.5 Estruturar dashboards no Power BI conectados ao Planner e Project para visualização de KPIs definidos no Produto 5.
- 8.6 Sugerir um repositório central de projetos no Teams, integrando documentos, agendas, atas e indicadores em um só ambiente colaborativo.
- 8.7 Propor níveis de acesso e permissões para garantir segurança da informação e governança sobre dados e projetos.
- 8.8 Elaborar o Guia Prático de Uso das Ferramentas, incluindo tutoriais, checklists, modelos de boas práticas e resolução de problemas comuns.

- 8.9 Capacitar equipes e líderes para utilização das ferramentas, com oficinas práticas e simulações de uso real.
- 8.10 Elaborar e validar junto a área de estudo, documento técnico contendo o Plano de Implantação de Ferramentas de Gestão para a área em estudo
- 9.1 Consolidar o registro de todas as ações executadas no escopo dos produtos entregues, incluindo implantação de metodologias, frameworks, ferramentas, indicadores e planos de comunicação e capacitação.
- 9.2 Coletar dados quantitativos dos KPIs definidos no Produto 5 para mensurar os resultados iniciais, comparando-os com as metas estabelecidas.
- 9.3 Levantar evidências qualitativas por meio de entrevistas, grupos focais e questionários aplicados aos principais stakeholders e usuários das metodologias e ferramentas.
- 9.4 Identificar ganhos obtidos no curto prazo, como melhoria na organização e acompanhamento dos projetos, aumento da eficiência, padronização de processos e engajamento das equipes.
- 9.5 Mapear dificuldades e barreiras encontradas na implementação, sejam elas culturais, técnicas, operacionais ou relacionadas à governança.
- 9.6 Analisar desvios entre o previsto e o realizado, apontando causas e possíveis ações corretivas.
- 9.7 Sistematizar lições aprendidas, destacando práticas que funcionaram bem e que devem ser mantidas, e erros ou falhas a serem evitados em ciclos futuros.
- 9.8 Elaborar recomendações estratégicas e operacionais para aprimorar a atuação do VMO nas diretorias, prevendo ações de curto, médio e longo prazo.
- 9.9 Propor mecanismos para garantir a sustentabilidade das práticas adotadas, incluindo ciclos de revisão e melhoria contínua.
- 9.10 Elaborar documento técnico contendo o relatório de implementação e resultados iniciais, para validação da área em estudo
- 10.1 Mapear e sistematizar os elementos essenciais da governança de projetos implementada na área de estudo, consolidando aprendizados e boas práticas obtidas na execução dos produtos anteriores.
- 10.2 Elaborar proposta de processo de atualização contínua da metodologia de gestão de projetos, garantindo incorporação de melhorias e adequações frente a mudanças no contexto, legislação, tecnologias e políticas públicas.
- 10.3 Sugerir metodologia para manutenção e evolução dos indicadores (KPIs), prevendo revisão periódica de métricas, metas e dashboards para garantir relevância e efetividade.
- 10.4 Recomendar mecanismos de monitoramento do nível de maturidade em projetos, com aplicação de avaliações periódicas e comparação com benchmarks internos e externos.
- 10.5 Elaborar proposta formal de institucionalização do VMO, incluindo seu papel, estrutura mínima, atribuições, responsabilidades e formas de reporte à alta gestão.
- 10.6 Incluir recomendações para capacitação contínua e formação de novas lideranças e multiplicadores dentro das diretorias
- 10.7 Sugerir planos de sucessão e transferência de conhecimento, garantindo que mudanças de pessoal não comprometam a continuidade da cultura de projetos.
- 10.8 Elaborar para validação, documento técnico contendo o modelo de sustentação e evolução da Cultura de Projetos para a área em estudo.

5.2 Especificação (Vaga 2 - Consultoria técnica especializada em gestão de projetos)

- 1.1 Revisar documentos, diagnósticos anteriores e relatórios de maturidade já produzidos pela SEDUC-SP.
- 1.2 Analisar políticas, normativos e diretrizes internas relacionadas à gestão de projetos.
- 1.3 Mapear stakeholders internos e externos na área de estudo, realizando entrevistas para coleta de percepções e expectativas.
- 1.4 Aplicar o modelo de maturidade institucional vigente na SEDUC-SP, complementando com análises específicas quando necessário.
- 1.5 Levantar e classificar iniciativas estratégicas atuais, concluídas e planejadas, avaliando relevância e alinhamento estratégico.
- 1.6 Identificar barreiras culturais, de governança e tecnológicas que impactem a implantação da geração de valor mensurável e transformação da cultura de gestão de projetos.
- 1.7 Consolidar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria, relacionando-os às diretrizes estratégicas da Secretaria.
- 1.8 Elaborar recomendações iniciais de ações para evolução da maturidade em projetos, considerando curto, médio e longo prazo.
- 1.9 Apresentar diagnóstico preliminar para validação com lideranças e stakeholders das diretorias envolvidas.
- 1.10 Propor ajustes e entregar o documento técnico final contendo dados, análises, recomendações e anexos

metodológicos.

- 2.1 Levantar e analisar as estruturas de governança já existentes na SEDUC-SP e em especial na área em estudo
- 2.2 Mapear todos os atores envolvidos no ciclo de vida dos projetos, identificando funções, responsabilidades e níveis de decisão.
- 2.3 Sugerir papéis claros para cada instância (estratégica, tática e operacional), assegurando alinhamento com as diretrizes institucionais e boas práticas do Escritório de Gerenciamento de Valor (VMO Value Management Office).
- 2.4 Propor a matriz RACI para todos os principais processos e fluxos de decisão, detalhando responsáveis, Aprovador, Consultado e Informado em cada etapa.
- 2.5 Sugerir fluxos de governança para aprovação, priorização, execução, monitoramento e encerramento de projetos, definindo ritos e periodicidade das reuniões de acompanhamento.
- 2.6 Propor processos de planejamento orçamentário, execução financeira, contratações e gestão de infraestrutura, assegurando visão consolidada e coerente.
- 2.7 Sugerir indicadores-chave de governança (KPIs) para mensurar eficiência, alinhamento estratégico e valor agregado por projeto.
- 2.8 Recomendar práticas para gestão de riscos e controle de mudanças, estabelecendo procedimentos de escalonamento e mitigação.
- 2.9 Elaborar proposta de mecanismos de reporte para diferentes níveis de gestão (tático e estratégico), garantindo informações claras, tempestivas e orientadas à decisão.
- 2.10 Elaborar documento técnico contendo proposta de modelo de Governança de Projetos para a área em estudo, para validação da Seduc-SP.
- 3.1 Levantar e analisar metodologias de gestão de projetos já utilizadas pela SEDUC-SP e em especial na área em estudo, identificando lacunas e oportunidades de padronização.
- 3.2 Pesquisar e propor as melhores práticas internacionais (PMBOK, PRINCE2, Agile, Scrum e metodologias ágeis e híbridas) que sejam compatíveis com o contexto do setor público e da educação.
- 3.3 Adaptar as boas práticas selecionadas ao ambiente institucional, considerando normativos internos, fluxos de aprovação, prazos e restrições orçamentárias.
- 3.4 Propor, para validação da Seduc-SP, as fases do ciclo de vida de um projeto, com descrição dos objetivos, entregáveis, critérios de aceitação e responsabilidades de cada etapa.
- 3.5 Propor integração a metodologia com as ferramentas já adotadas pela SEDUC-SP (Planner, Project, Power BI, Teams, Sharepoint, Power Automate e outros sistemas relevantes).
- 3.6 Sugerir requisitos mínimos para adoção da metodologia, definindo critérios de escalabilidade para projetos de diferentes portes e complexidades.
- 3.7 Propor indicadores e métricas de sucesso que permitam avaliar a efetividade da metodologia e a aderência das equipes.
- 3.8 Propor melhorias no Guia Operacional do Núcleo de Gestão de Projetos e Estratégia da SEDUC, que contém orientações passo a passo, exemplos e checklists para aplicação nas Diretorias de Infraestrutura e Serviços Escolares e de Orçamento e Finanças.
- 3.9 Validar a metodologia com a área em estudo, incorporando feedbacks e ajustando o documento técnico final.
- 4.1 Levantar todos os projetos e iniciativas estratégicas em andamento, planejadas ou propostas para a área em estudo no período 2025-2027.
- 4.2 Analisar a relevância e o alinhamento de cada projeto com o planejamento estratégico da SEDUC-SP e outros planejamentos que interferem diretamente nisso como metas do Governo Federal e Estadual considerando impacto educacional, retorno sobre investimento, viabilidade técnica e financeira.
- 4.3 Sugerir critérios claros e objetivos para priorização e categorização dos projetos (ex. alto impacto/alta urgência médio impacto/baixa urgência).
- 4.4 Classificar os projetos priorizados em ondas ou fases de implementação, de forma a otimizar o uso de recursos e a capacidade de execução das equipes.
- 4.5 Identificar interdependências e sinergias entre os projetos, evitando sobreposição de esforços e maximizando resultados integrados.
- 4.6 Elaborar um cronograma macro com marcos principais (milestones), destacando pontos críticos de decisão, entregas-chave e eventos de governança.
- 4.7 Integrar o roadmap com o modelo de governança definido no Produto 2 e com a metodologia padronizada do Produto 3, garantindo coerência e aplicabilidade.
- 4.8 Prever pontos de controle e indicadores para monitoramento do progresso dos projetos e avaliação da

aderência ao roadmap.

4.9 Incluir no documento proposta de plano de revisão periódica (semestral ou anual), permitindo ajustes de priorização conforme mudanças no contexto ou novas demandas estratégicas.

4.10 Validar o roadmap com a área em estudo, consolidando a versão final em documento técnico ilustrado com gráficos, cronogramas e mapas visuais de priorização.

5.1 Levantar e revisar indicadores já existentes na SEDUC-SP e na área em estudo, identificando lacunas, duplicidades e oportunidades de integração.

5.2 Mapear necessidades de mensuração junto aos stakeholders, definindo expectativas sobre o uso dos indicadores para gestão e tomada de decisão.

5.3 Sugerir proposta de KPIs estratégicos, táticos e operacionais, cobrindo dimensões como alinhamento estratégico, valor agregado, eficiência operacional, qualidade das entregas, controle de riscos e satisfação dos beneficiários.

5.4 Propor critérios técnicos para cada indicador definição, fórmula de cálculo, periodicidade de coleta, fonte de dados, responsável pela atualização e meta de referência.

5.5 Estruturar modelo de hierarquização dos KPIs, diferenciando indicadores de resultado (outcomes) e de processo (outputs).

5.6 Projetar dashboards interativos no Power BI para visualização clara e objetiva dos KPIs, com filtros dinâmicos, alertas automáticos e atualização em tempo real.

5.7 Integrar os dashboards às ferramentas já utilizadas pela SEDUC-SP (Planner, Project, Power Automate, sistemas internos), evitando retrabalho e garantindo confiabilidade dos dados.

5.8 Elaborar proposta de Manual de Interpretação e Uso dos Indicadores, incluindo exemplos de análises, boas práticas e orientações sobre decisões a partir dos dados.

5.9 Capacitar equipes técnicas e gestores para utilização dos painéis e indicadores, garantindo autonomia no acompanhamento e interpretação dos resultados.

5.10 Validar o conjunto de proposta de indicadores e dashboards com a área em estudo, consolidando a versão final do documento técnico com anexos e registros das validações.

6.1 Realizar diagnóstico da comunicação interna na área em estudo, identificando canais existentes, pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria.

6.2 Definir objetivos estratégicos da comunicação voltada à gestão de projetos, alinhados às diretrizes do VMO e às metas institucionais.

6.3 Mapear públicos-alvo (diretores, coordenadores, equipes técnicas, órgãos parceiros) e segmentar mensagens e conteúdos conforme as necessidades e perfil de cada grupo.

6.4 Propor modelo de calendário de comunicação com ações recorrentes e eventos pontuais, como reuniões de alinhamento, workshops, newsletters e campanhas internas, bem como modelos padronizados para boletins informativos, murais físicos e digitais, comunicados oficiais, apresentações e relatórios executivos.

6.5 Elaborar proposta de canais internos para disseminação de informações, como murais digitais, newsletters eletrônicas, grupos de mensagens instantâneas institucionais e intranet, para implementação da Seduc-SP

6.6 Desenvolver ações de sensibilização, como campanhas temáticas, vídeos institucionais, cases de sucesso e rodas de conversa para troca de experiências.

6.7 Propor critérios e formatos para reconhecimento de boas práticas, premiando iniciativas e equipes que demonstrem excelência em gestão de projetos.

6.8 Criar mecanismos de coleta de feedback sobre a efetividade da comunicação e sobre o engajamento das equipes, ajustando o plano de forma iterativa.

6.9 Validar o plano com a área de estudo, entregando documento técnico final com estratégias, cronograma de ações, templates de comunicação e diretrizes para manutenção contínua.

7.1 Realizar diagnóstico das competências atuais das equipes, identificando lacunas de conhecimento e necessidades específicas de formação.

7.2 Propor objetivos de aprendizagem do programa, alinhados às entregas e metodologias previstas no TR e às diretrizes do VMO.

7.3 Sugerir estrutura de conteúdos de práticas avançadas de gestão de projetos na SEDUC-SP, com foco em capacitação, governança e uso de ferramentas tecnológicas, visando institucionalizar uma cultura de projetos e gerar valor mensurável.

7.4 Organizar os treinamentos em módulos sequenciais, distribuindo-os por públicos (líderes, técnicos, equipes operacionais) e níveis (básico, intermediário, avançado), propondo carga horária total, formato de entrega (presencial, remoto ou híbrido) e metodologia de ensino (aulas expositivas, oficinas práticas, estudos de caso, simulações e aprendizagem colaborativa).

- 7.5Elaborar proposta de materiais didáticos (apostilas, guias rápidos, apresentações, checklists e vídeos tutoriais) padronizados e alinhados à identidade visual da SEDUC-SP.
- 7.6Implementar ações de formação de multiplicadores internos, preparando profissionais para atuar como facilitadores e mentores na área em estudo.
- 7.7Elaborar proposta de instrumento de avaliação de aprendizagem e de satisfação para cada módulo, com base em resultados quantitativos e qualitativos.
- 7.8Propor metodologia de plano de acompanhamento pós-treinamento, oferecendo suporte técnico e fóruns de troca de experiências entre multiplicadores.
- 7.9Validar a proposta de programa junto a área em estudo e entregar o documento técnico final com cronograma de execução, conteúdo programático detalhado, materiais de apoio e plano de sustentação da formação.
- 8.1Levantar as necessidades específicas da área em estudo em termos de controle, acompanhamento e monitoramento de projetos.
- 8.2Mapear processos de gestão já existentes e identificar pontos de integração com as ferramentas Microsoft.
- 8.3Configurar templates padronizados no Microsoft Planner e Project para diferentes tipos e complexidades de projetos, alinhados à metodologia definida no Produto 3.
- 8.4Recomendar fluxos no Power Automate para automatizar a atualização de status, enviar notificações e alertas, integrar com e-mail e Teams, e alimentar painéis do Power BI.
- 8.5Estruturar dashboards no Power BI conectados ao Planner e Project para visualização de KPIs definidos no Produto 5.
- 8.6Sugerir um repositório central de projetos no Teams, integrando documentos, agendas, atas e indicadores em um só ambiente colaborativo.
- 8.7Propor níveis de acesso e permissões para garantir segurança da informação e governança sobre dados e projetos.
- 8.8Elaborar o Guia Prático de Uso das Ferramentas, incluindo tutoriais, checklists, modelos de boas práticas e resolução de problemas comuns.
- 8.9Capacitar equipes e líderes para utilização das ferramentas, com oficinas práticas e simulações de uso real.
- 8.10Elaborar e validar junto a área de estudo, documento técnico contendo o Plano de Implantação de Ferramentas de Gestão para a área em estudo
- 9.1Consolidar o registro de todas as ações executadas no escopo dos produtos entregues, incluindo implantação de metodologias, frameworks, ferramentas, indicadores e planos de comunicação e capacitação.
- 9.2Coletar dados quantitativos dos KPIs definidos no Produto 5 para mensurar os resultados iniciais, comparando-os com as metas estabelecidas.
- 9.3Levantar evidências qualitativas por meio de entrevistas, grupos focais e questionários aplicados aos principais stakeholders e usuários das metodologias e ferramentas.
- 9.4Identificar ganhos obtidos no curto prazo, como melhoria na organização e acompanhamento dos projetos, aumento da eficiência, padronização de processos e engajamento das equipes.
- 9.5Mapear dificuldades e barreiras encontradas na implementação, sejam elas culturais, técnicas, operacionais ou relacionadas à governança.
- 9.6Analisar desvios entre o previsto e o realizado, apontando causas e possíveis ações corretivas.
- 9.7Sistematizar lições aprendidas, destacando práticas que funcionaram bem e que devem ser mantidas, e erros ou falhas a serem evitados em ciclos futuros.
- 9.8Elaborar recomendações estratégicas e operacionais para aprimorar a atuação do VMO nas diretorias, prevendo ações de curto, médio e longo prazo.
- 9.9Propor mecanismos para garantir a sustentabilidade das práticas adotadas, incluindo ciclos de revisão e melhoria contínua.
- 9.10Elaborar documento técnico contendo o relatório de implementação e resultados iniciais, para validação da área em estudo.
- 10.1Mapear e sistematizar os elementos essenciais da governança de projetos implementada na área de estudo, consolidando aprendizados e boas práticas obtidas na execução dos produtos anteriores.
- 10.2Elaborar proposta de processo de atualização contínua da metodologia de gestão de projetos, garantindo incorporação de melhorias e adequações frente a mudanças no contexto, legislação, tecnologias e políticas públicas.
- 10.3Sugerir metodologia para manutenção e evolução dos indicadores (KPIs), prevendo revisão periódica de métricas, metas e dashboards para garantir relevância e efetividade.
- 10.4Recomendar mecanismos de monitoramento do nível de maturidade em projetos, com aplicação de

avaliações periódicas e comparação com benchmarks internos e externos.

10.5Elaborar proposta formal de institucionalização do VMO, incluindo seu papel, estrutura mínima, atribuições, responsabilidades e formas de reporte à alta gestão.

10.6Incluir recomendações para capacitação contínua e formação de novas lideranças e multiplicadores dentro das diretorias

10.7Sugerir planos de sucessão e transferência de conhecimento, garantindo que mudanças de pessoal não comprometam a continuidade da cultura de projetos.

10.8Elaborar para validação, documento técnico contendo o modelo de sustentação e evolução da Cultura de Projetos para a área em estudo.

6. REQUISITOS MÍNIMOS DE QUALIFICAÇÃO

A. Formação Acadêmica

A.1 Formação acadêmica (Vaga 1 □ Consultoria técnica especializada em gestão de projetos)

É obrigatório que possua no mínimo graduação em cursos nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas ou Ciências Exatas e da terra ou Engenharias, com certificação devidamente reconhecida pelo Ministério da Educação.

Serão analisados os requisitos de formação acadêmica, conforme critérios abaixo relacionados. Esta fase tem caráter eliminatório e classificatório.

30 pontos Possui pós-graduação (lato sensu ou stricto sensu) em cursos nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas ou Ciências Exatas e da terra ou Engenharias

21 pontos Possui graduação em cursos nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas ou Ciências Exatas e da terra ou Engenharias

A.2 Formação acadêmica (Vaga 2 - Consultoria técnica especializada em gestão de projetos)

É obrigatório que possua no mínimo graduação em cursos nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas ou Ciências Exatas e da terra ou Engenharias, com certificação devidamente reconhecida pelo Ministério da Educação.

Serão analisados os requisitos de formação acadêmica, conforme critérios abaixo relacionados. Esta fase tem caráter eliminatório e classificatório.

30 pontos Possui pós-graduação (lato sensu ou stricto sensu) em cursos nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas ou Ciências Exatas e da terra ou Engenharias

21 pontos Possui graduação em cursos nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas ou Ciências Exatas e da terra ou Engenharias

B. Exigências Específicas

B.1 Exigências específicas (Vaga 1 □ Consultoria técnica especializada em gestão de projetos)

É obrigatório que possua experiência mínima de 03 (três) anos em atividades relacionadas à gestão de projetos e/ou mapeamento e/ou modelagem e/ou otimização de processos organizacionais.

É desejável que possua experiência em gestão de projetos educacionais no setor público.

Serão analisados os requisitos de experiência profissional e experiência desejável, conforme critérios abaixo relacionados. Esta fase tem caráter eliminatório e classificatório

Experiência profissional

40 pontos Possui 06 anos ou mais em atividades relacionadas à gestão de projetos e/ou mapeamento e/ou modelagem e/ou otimização de processos organizacionais

34 pontos Possui de 04 a 05 anos em atividades relacionadas à gestão de projetos e/ou mapeamento e/ou modelagem e/ou otimização de processos organizacionais

28 pontos Possui 03 (três) anos em atividades relacionadas à gestão de projetos e/ou mapeamento e/ou modelagem e/ou otimização de processos organizacionais

Experiência Desejável

10 pontos Possui os dois requisitos

00 pontos Não possui nenhum requisito desejável

B.2 Exigências específicas (Vaga 2 - Consultoria técnica especializada em gestão de projetos)

É obrigatório que possua experiência mínima de 03 (três) anos em atividades relacionadas à gestão de projetos e/ou mapeamento e/ou modelagem e/ou otimização de processos organizacionais.

É desejável que possua experiência em gestão de projetos educacionais no setor público.

Serão analisados os requisitos de experiência profissional e experiência desejável, conforme critérios abaixo relacionados. Esta fase tem caráter eliminatório e classificatório

Experiência profissional

40 pontos Possui 06 anos ou mais em atividades relacionadas à gestão de projetos e/ou mapeamento e/ou modelagem e/ou otimização de processos organizacionais

34 pontos Possui de 04 a 05 anos em atividades relacionadas à gestão de projetos e/ou mapeamento e/ou modelagem e/ou otimização de processos organizacionais

28 pontos Possui 03 (três) anos em atividades relacionadas à gestão de projetos e/ou mapeamento e/ou modelagem e/ou otimização de processos organizacionais

Experiência Desejável

10 pontos Possui os dois requisitos

00 pontos Não possui nenhum requisito desejável

7. PRODUTOS OU RESULTADOS PREVISTOS

7.1 Produtos (Vaga 1 □ Consultoria técnica especializada em gestão de projetos)

Qtd. Parcelas: 10

ENQUADRAMENTO	DESCRIÇÃO DA PARCELA	PRAZO DE ENTREGA
1.1.2	Produto 1 - Documento Técnico contendo o diagnóstico estratégico da maturidade em projetos e cultura organizacional da área em estudo.	30 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 2 Documento Técnico contendo proposta de modelo de Governança de Projetos para as área em estudo.	60 dias após a assinatura do contrato

1.1.2	Produto 3 Documento Técnico contendo proposta de metodologia padronizada de Gestão de Projetos para a área em estudo.	90 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 4 Documento Técnico contendo proposta de Roadmap Estratégico de Projetos 2025-2027 para a área em estudo.	120 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 5 Documento Técnico contendo proposta de Indicadores e Painéis de Performance (KPIs) para a área em estudo	150 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 6 Documento Técnico contendo o Plano de Comunicação e Engajamento para fortalecimento da cultura de projetos na área em estudo.	180 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 7 Documento Técnico contendo proposta de Programa de Capacitação e Formação de Multiplicadores para a área em estudo.	220 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 8 Documento Técnico contendo o Plano de Implantação de Ferramentas de Gestão para a área em estudo.	260 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 9 Documento Técnico contendo o Relatório de Implementação e Resultados Iniciais para a área em estudo.	290 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 10 Documento Técnico contendo o Modelo de Sustentação e Evolução da Cultura de Projetos para as Diretorias de Infraestrutura e Serviços Escolares e de Orçamento e Finanças	330 dias após a assinatura do contrato

7.2 Produtos (Vaga 2 - Consultoria técnica especializada em gestão de projetos)

Qtd. Parcelas: 10

ENQUADRAMENTO	DESCRIÇÃO DA PARCELA	PRAZO DE ENTREGA
1.1.2	Produto 1 - Documento Técnico contendo o diagnóstico estratégico da maturidade em projetos e cultura organizacional da área em estudo.	30 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 2 Documento Técnico contendo proposta de modelo de Governança de Projetos para as área em estudo.	60 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 3 Documento Técnico contendo proposta de metodologia padronizada de Gestão de Projetos para a área em estudo.	90 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 4 Documento Técnico contendo proposta de Roadmap Estratégico de Projetos 2025-2027 para a área em estudo.	120 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 5 Documento Técnico contendo proposta de Indicadores e Painéis de Performance (KPIs) para a área em estudo	150 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 6 Documento Técnico contendo o Plano de Comunicação e Engajamento para fortalecimento da cultura de projetos na área em estudo.	180 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 7 Documento Técnico contendo proposta de Programa de Capacitação e Formação de Multiplicadores para a área em estudo.	220 dias após a assinatura do contrato

1.1.2	Produto 8 Documento Técnico contendo o Plano de Implantação de Ferramentas de Gestão para a área em estudo.	260 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 9 Documento Técnico contendo o Relatório de Implementação e Resultados Iniciais para a área em estudo.	290 dias após a assinatura do contrato
1.1.2	Produto 10 Documento Técnico contendo o Modelo de Sustentação e Evolução da Cultura de Projetos para as Diretorias de Infraestrutura e Serviços Escolares e de Orçamento e Finanças	330 dias após a assinatura do contrato

8. VALOR GLOBAL

9. LOCAL DE ENTREGA/REALIZAÇÃO

Vaga 1 □ Consultoria técnica especializada em gestão de projetos São Paulo

Vaga 2 - Consultoria técnica especializada em gestão de projetos São Paulo

10. PRAZO DE EXECUÇÃO

Data de Início: Data da assinatura do contrato

Período até: 11 meses

Data de Término: 11/08/2026

Data de Início: Data da assinatura do contrato

Período até: 11 meses

Data de Término: 11/08/2026

11. NÚMERO DE VAGAS

Número de vaga 1 - (Vaga 1 □ Consultoria técnica especializada em gestão de projetos)

Número de vaga 1 - (Vaga 2 - Consultoria técnica especializada em gestão de projetos)

12. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Os interessados deverão encaminhar os currículos para o e-mail: ugp@educacao.sp.gov.br, conforme modelo de currículo padrão. No campo assunto deverá constar o código do Prodoc (OEI/BRA/24/004), o número do Edital e o Perfil. Serão desconsiderados os currículos remetidos em desacordo com estas exigências e/ou fora do prazo estipulado no Edital.

O processo de seleção ocorrerá na seguinte conformidade:

1 fase: análise e seleção de currículos recebidos, de acordo com as exigências do Edital

2 fase: entrevistas dos candidatos que tiveram seus currículos selecionados na 1 fase

3 fase: avaliação classificatória dos candidatos entrevistados pela Comissão de Seleção.

Observação: Somente os currículos encaminhados até a data limite prevista no Edital serão analisados pela comissão de seleção. Todas as entrevistas serão gravadas e servirão de subsídios para avaliação dos candidatos pela Comissão de Seleção. O convite para a entrevista será

encaminhado por e-mail.

Serão analisados os requisitos de formação acadêmica e experiência profissional, conforme critérios abaixo relacionados. Esta fase tem caráter eliminatório e classificatório.

Após análise curricular, os candidatos considerados aptos a participar da etapa de entrevista serão aqueles que atingirem a pontuação mínima de 49 pontos na análise curricular. Dentre os candidatos que atingirem essa pontuação mínima, serão convocados para a entrevista os candidatos que tiverem atingido a maior pontuação na fase de análise curricular. Outros candidatos, que tiverem a pontuação mínima, poderão ser convocados para a entrevista, sempre seguindo a classificação definida na análise curricular, caso os candidatos entrevistados não tenham um bom desempenho na entrevista, ou por outra razão justificada, apresentada formalmente pela Comissão de Seleção responsável pelo processo seletivo. Os classificados receberão mensagem eletrônica informando data, local e hora da entrevista. Os candidatos serão entrevistados por videoconferência. Esta fase tem caráter classificatório e serão observados os seguintes critérios:

Os critérios a seguir devem ser aplicados da seguinte forma:

- 1 - Apresenta cordialidade, polidez, atenção e objetividade - até 2 pontos
- 2 - Expressa-se bem, possuindo boa fluência verbal, clareza na exposição de assuntos-argumentos e capacidade de raciocínio - até 6 pontos
- 3 - Domina os assuntos relativos ao objeto da contratação prevista no TR - até 12 pontos.

Após a etapa de entrevistas, quando o(a) candidato(a) for classificado e convocado(a) para a vaga, de acordo com a pontuação obtida dos critérios avaliados, deverá apresentar documentação comprobatória das informações declaradas em seu currículo de:

Formação acadêmica: diplomas ou certificados

Experiência profissional obrigatória e requisito desejável: apresentação de documentos relativos aos contratos de trabalho, e que indiquem as datas de início e fim da experiência, tais como: atestados de capacidade técnica emitidos por terceiros contratos de trabalho assinadas registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) declarações do empregador sobre as atividades desenvolvidas, entre outros documentos que comprovem devidamente as informações declaradas no currículo.

Os diplomas de cursos de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado), expedidos por instituições estrangeiras de educação superior e pesquisa, deverão estar devidamente revalidados e reconhecidos por instituição de educação superior brasileira, conforme estabelece a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no seu Capítulo IV, Da Educação Superior, art. 48, 3º.

13. CONSIDERAÇÕES

APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS

O pagamento será efetuado após a entrega dos produtos, segundo as especificações técnicas do presente Termo de Referência, condicionado à aprovação pela área demandante da consultoria, por meio de Nota Técnica, responsabilizando-se pela coerência e coesão do produto em relação à necessidade apresentada. Os produtos devem ser entregues à Subsecretaria de Gestão Corporativa da SEDUC-SP, em formato PDF, incluindo capa com nome e código do Prodoc, nº do contrato, título do produto, nome e assinatura do consultor, local e data. O pagamento do primeiro produto será feito no mínimo 30 dias após a assinatura do contrato.

INSUMOS

Se houver deslocamentos de âmbito nacional, devem ser justificados pela área demandante por Nota Técnica, de forma a demonstrar conformidade com o objeto da consultoria contratada, conforme disponibilidade orçamentária do projeto e autorizados pelo Diretor Nacional do Projeto.

CABERÁ À SEDUC/SP

- a. Acompanhar as atividades dos consultores contratados
- b. Analisar e aprovar os produtos especificados no presente Termo de Referência

CABERÁ AO CONSULTOR CONTRATADO

- a. Desenvolver os estudos e elaborar os documentos previstos segundo as especificações que constam deste Termo de Referência
- b. Cumprir todas as atividades a eles designadas no presente Termo
- c. Entregar os produtos no prazo estipulado no presente Termo
- d. Revisar e reapresentar os produtos previstos neste Termo, caso o contratante não aprove as primeiras versões apresentadas
- e. O material (como notebook e telefone) a ser utilizado pelo consultor, assim como toda a infraestrutura necessária para desenvolver o trabalho, não será disponibilizado pela SEDUC-SP, sendo de responsabilidade do consultor adquirir o que for necessário
- f. Arcar com todas as despesas necessárias ao desenvolvimento das atividades a eles designadas no presente Termo.

REGIME JURÍDICO

A execução dos trabalhos previstos neste Termo de Referência não implica qualquer relação de emprego ou vínculo trabalhista, sendo, portanto, regido sem subordinação jurídica, conforme prevê o 9º do art. 4º do Decreto presidencial nº 5.151/2004.

VEDAÇÕES PREVISTAS EM LEI

É vedada a contratação, a qualquer título, de servidores ativos da Administração Pública Federal, Estadual, do Distrito Federal ou Municipal, direta ou indireta, bem como de empregados de suas subsidiárias e controladas, no âmbito dos projetos de cooperação técnica internacional, para execução de serviços de consultoria.

Também é vedada a contratação de consultor que já esteja cumprindo contrato de consultoria por produto vinculado ao projeto de cooperação técnica internacional. Nova contratação do mesmo consultor, somente mediante nova seleção, nos termos do art. 5º do Decreto nº 5.151/04, observados os prazos de interstício da Portaria MRE nº. 8, de 4 de janeiro de 2017.

DIREITOS AUTORAIS

Os direitos autorais ou quaisquer outros direitos, de qualquer natureza, sobre materiais produzidos no âmbito desse trabalho, pertencerão exclusivamente à Secretaria de Estado da Educação e sua utilização e/ou reprodução total ou parcial requererá autorização prévia.

14. PROTEÇÃO DE DADOS

De acordo com a legislação europeia de proteção de dados em vigor no Regulamento (UE) 2016/679, do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016, os dados pessoais fornecidos pelo PROVEDOR/EXPERTO/DOCENTE/CONSULTOR também poderão ser processados pela Secretaria Geral da OEI domiciliada em Madri (Espanha) em C/Bravo Murillo 38 (CP 28015) a fim de justificar as despesas e cumprimento das disposições das normas indicadas. Esse processo será realizado por meio dos dados do

contrato que são enviados para a plataforma de gerenciamento de projetos da OEI e para o Sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) da OEI, cujos servidores estão alojados em território da União Europeia, e aos quais somente pessoas autorizadas pela Secretaria Geral terão acesso.

Esse procedimento será realizado exclusivamente para a execução do contrato e os dados serão mantidos pelo tempo legalmente previsto para fins de arquivamento e auditoria. Os mesmos não serão compartilhados com terceiros, exceto por obrigação legal. O contratado tem o direito de retirar o consentimento para processar os dados a qualquer momento e que, se exercer esse direito, o contrato terá que ser rescindido nos mesmos termos estabelecidos por ele, uma vez que o processamento dos dados é essencial para a execução do contrato. Da mesma forma, o PROVEDOR/EXPERTO/DOCENTE/CONSULTOR também pode exercer os direitos de acesso, retificação, exclusão e portabilidade de seus dados e os de limitação ou oposição ao tratamento através do endereço de e-mail: proteccion.datos@oei.int, comprovando devidamente sua identidade. Em qualquer situação, o contratado tem o direito de apresentar uma queixa à Agência Espanhola de Proteção de Dados (AEPD).