

## TERMO DE REFERÊNCIA

### 1 – DO OBJETO:

1.1- O objeto do presente Termo de Referência consiste na contratação de empresa especializada em **serviço de consultoria e assessoria Estratégica em Recursos Humanos**, sendo responsável por trazer para a instituição as melhores práticas, processos, pessoas e sistemas de recursos humanos, em consonância com os objetivos estratégicos atuais e futuros do Sesc-ES.

### 2 – DA JUSTIFICATIVA

2.1- A contratação de uma empresa especializada em consultoria e assessoria estratégica em Recursos Humanos se apresenta como uma iniciativa estratégica essencial para alavancar o desempenho da nossa instituição, uma vez que possuem um vasto conhecimento sobre as melhores práticas de mercado. Ao contratar uma consultoria especializada, garantimos a implementação das técnicas mais avançadas e eficazes, alinhadas com as tendências globais. A assessoria estratégica em RH ajuda a alinhar as políticas de recursos humanos aos objetivos estratégicos da empresa. Isso significa que todas as iniciativas de RH serão direcionadas para apoiar os objetivos de crescimento, inovação, qualidade e eficiência operacional da entidade. Essa sinergia é fundamental para alcançar resultados sustentáveis a longo prazo. A consultoria especializada pode identificar ineficiências nos processos internos de RH e propor soluções práticas para otimizá-los. A melhoria contínua dos processos de RH resulta em maior agilidade, redução de custos operacionais e aumento da satisfação dos colaboradores. O capital humano é um ativo valioso para o Sesc-ES e com o auxílio da consultoria, queremos implementar programas de desenvolvimento personalizados, capacitação e treinamento contínuos, visando o aperfeiçoamento das competências e habilidades dos colaboradores. Empresas especializadas possuem expertise na implementação de sistemas de gestão de RH, que visam modernizar a administração dos recursos humanos, facilitando a integração de dados, a automação de processos e a tomada de decisões baseada em dados precisos e em tempo real. A contratação de uma empresa especializada em consultoria e assessoria estratégica em Recursos Humanos é um investimento estratégico que trará inúmeros benefícios para a nossa instituição, como a adoção das melhores práticas, o alinhamento com os objetivos estratégicos do Sesc-ES, além da melhoria dos processos internos, o desenvolvimento contínuo de pessoas, a implementação de sistemas de RH modernos e a capacidade de adaptação e inovação, fatores que impulsionarão o Sesc-ES rumo ao sucesso sustentável, como também promoverá um ambiente de trabalho mais eficiente, motivador, alinhado com os valores, objetivos estratégicos e metas da nossa instituição frente ao mercado.

2.2 A realização do presente processo de contratação será regido pela **Resolução Sesc nº 1.593/24 de 02 de maio de 2024**, publicada no Sítio Eletrônico Oficial em 02 de maio de 2024.

### **3 – DAS ESPECIFICAÇÕES:**

3.1 - É importante que a empresa destaque a confidencialidade e ética no processo e garanta que as informações coletadas serão tratadas com sigilo e que os resultados serão usados apenas para os fins acordados.

As características básicas para o fornecimento do serviço prestado, deverão conter as respectivas entregas abaixo, detalhadas pelos proponentes na forma, prazos e execução:

3.1.1- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – Análise e propositura da Estrutura Organizacional mais adequada ao Sesc-ES, levando em consideração sua estratégia atual e futura, propondo sinergias de forma que o potencial de cada função seja aproveitado da melhor maneira possível, em prol do sucesso da instituição. O Sesc-ES é composto por 1335 colaboradores em 17 Unidades, sendo: 01 Sede, 08 Centros de Atividades, 03 Centros de Saúde e Assistência, 01 Centro de Assistência – Mesa Brasil, 01 Centro de Atividade Cultural e 03 Centros de Turismo e Lazer. Os serviços de que trata o objeto deste item contemplam:

a) Entendimento da realidade do Sesc-ES, da missão, visão, valores da instituição, do contexto interno, das necessidades institucionais em matéria de gestão de pessoas, dos sistemas e práticas de gestão já existentes.

b) Elaboração de plano de ação, de cronograma de trabalho e comunicação interna de sensibilização para os trabalhos da consultoria.

c) As atividades principais desta etapa serão os diagnósticos e a avaliação da estrutura organizacional existente e já no primeiro diagnóstico proposição de possíveis alternativas de unificação de cargos/funções existentes.

d) Se necessário, realizar apresentação de sensibilização e envolvimento de dirigentes, empregados e/ou atores estratégicos que serão demandados ao longo do projeto, por meio de palestras informativas sobre os trabalhos que serão desenvolvidos;

3.1.2- DESCRIÇÕES DE CARGO - Revisão e/ou elaboração das Descrições de Cargo, contemplando a estratégia atual, habilidades e competências necessárias, delimitando tarefas, atribuições, responsabilidades e funções com perfis dos cargos desenhados com base na estratégia e na visão de futuro da organização:

a) Observar In loco, com visita aos setores e entrevistas com os empregados, objetivando conhecer os processos de trabalho, instalações físicas e equipamentos disponíveis;

b) Elaborar as descrições dos cargos considerando para sua execução: tarefas, atribuições, funções, deveres, requisitos, competências técnicas, habilidades, conhecimentos, experiências, complexidade, desafios requeridos, responsabilidades, etc.;

c) Analisar os cargos a fim de determinar os requisitos qualitativos para desempenhar a função, ou seja, as responsabilidades envolvidas, o grau de instrução, a capacidade de desenvolvimento, para então se definir a remuneração, levando em consideração o grau de complexidade, conhecimento exigido e ambiente de trabalho;

3.1.3- REMUNERAÇÃO, RECOMENSAS E BENEFÍCIOS - Analisar, avaliar, revisar, propor e auxiliar na implementação de melhorias nas atuais políticas e práticas de remuneração,

recompensas e benefícios do Sesc-ES, alinhada às práticas de mercado, visando alinhar este conjunto de estratégias, com a estratégia geral da organização, tendo por objetivo recompensar, motivar, reter e engajar os colaboradores atuais e consequentemente impactar diretamente na produtividade deles, bem como atrair novos talentos:

- a) Analisar o Plano de Cargos e Salários atual e seus Normativos;
- b) Emissão de parecer identificando os aspectos críticos, favoráveis e passíveis de alteração do atual PCS e seus Normativos, no que se refere à estrutura de cargos (remuneração, requisitos, atividades, tabelas salariais, progressão, promoção);
- c) Estabelecer novo quadro de Cargos/Atividades/Subatividades;
- d) Analisar os salários praticados pelo Sesc-ES e estabelecer parâmetros com os salários praticados no mercado de atividade similar;
- e) Comparar a curva salarial do Sesc-ES com a do mercado, com base em dados salariais locais e do Sistema S visando a criação da nova curva salarial, de acordo com o ordenamento de cargos;
- f) Elaborar tabelas salariais com base na curva salarial aprovada;
- g) Estabelecer uma estrutura salarial realista e compatível com as condições orçamentárias do Sesc-ES, capaz de atrair e manter os talentos humanos;
- h) Estabelecer níveis de remuneração correspondentes à complexidade do trabalho realizado, às diferenças existentes entre as diversas funções exercidas, respeitando as peculiaridades, natureza, complexidade e graus de escolaridade e experiência exigidos para o desempenho das atribuições conferidas aos cargos;
- i) Estabelecer critérios e procedimentos transparentes para aumento por promoção, mérito, mudança de cargo e outras movimentações de pessoal;
- j) Propor nomenclatura, categorias e/ou classes, valores de gratificação para o exercício das funções de confiança exercidas pelos empregados efetivos, que se destinam a atribuições de direção e chefia normatizados pelo Sesc-ES e as Leis pertinentes;
- k) Revisar o Manual do PCS;
- l) Apresentar o Manual do PCS à Diretoria do Sesc-ES para sua aprovação;
- m) Apresentar proposta de enquadramento funcional/salarial à Diretoria;
- n) Apresentar proposta de alteração de enquadramento de empregados em setor ou função diversa se for o caso, de acordo com a previsão orçamentária;
- o) Apresentar proposta de adequação no quadro de pessoal para suprir demanda do Sesc-ES, se for o caso;
- p) Apresentar proposta de Programa de Remuneração por Incentivo;
- q) Apresentar proposta de Nova política de benefícios.
- r) Entregar ao Sesc-ES toda documentação/produtos elaborados ao longo da execução dos serviços;

s) Habilitar a equipe do Setor de Pessoal, por meio de instrumentos, capacitação e da disponibilização da metodologia aplicada, para posterior administração do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, de modo a assegurar a manutenção deste após sua implantação, proporcionando ferramentas e instrumentos para que a equipe realize a gestão efetiva do Plano implantado.

3.1.4- MAPEAMENTO DE PESSOAL - Identificação das Habilidades e Competências Individuais e comparação com o esperado, elaborando um mapa geral dos colaboradores.

3.1.5- ATRAÇÃO, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - Analisar, avaliar, revisar, propor e auxiliar na implementação de melhorias nas atuais estratégias, políticas e práticas de atração, recrutamento e seleção do SESC, além de liderar os processos de identificação e seleção de gestores no mercado, visando posicionar a instituição como uma forte Marca Empregadora no mercado.

3.1.6- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – Auxiliar na implementação do processo técnico de avaliação de desempenho de líderes e demais profissionais no SESC, buscando avaliar sua performance e medir suas competências técnicas e comportamentais, com critérios claros e objetivos, de modo a dar transparência e exequibilidade ao procedimento, estabelecendo um processo comparativo entre o desempenho esperado pela organização e o apresentado por seus colaboradores:

a) A contratada deverá criar, desenvolver, estruturar o Programa de Avaliação de Desempenho para os empregados do Sesc-ES, que deve constar como parte integrante do Plano de Cargos, Carreiras e Salários;

b) Estabelecimento de metodologias de avaliação, critérios, regras, formulários para avaliação individual, no modelo a ser definido, mas que deverão ser avaliados tanto competências técnicas quanto comportamentais para realização de cada atividade;

c) A ascensão individual, profissional e salarial deverá estar atrelada à avaliação de desempenho;

d) Deverão ser criadas tanto competências comportamentais, quanto competências técnicas em que possam mensurar as entregas dos empregados;

e) Estabelecer diretrizes que promovam o comprometimento dos empregados com as metas organizacionais, assim como a valorização de uma cultura participativa e voltada para resultados, e que suportem os programas de qualificação profissional, vinculados à missão e visão do Sesc-ES, de forma a possibilitar o crescimento dos empregados em carreira;

f) Definir sistemática de levantamento das necessidades de treinamento após PDI (Plano de Desenvolvimento Individual);

g) Realizar palestra de esclarecimento e conscientização do que é e como deve ocorrer um processo de avaliação de desempenho.

3.1.7- FEEDBACK E MERITOCRACIA - Auxiliar na implementação de processos e práticas recorrentes de feedback em todos os níveis da organização através de instrumento técnico de comprovada eficácia. Propor e auxiliar na implementação ainda nesta fase, do processo de

meritocracia, atrelando o desempenho individual dos colaboradores da organização às suas práticas de remuneração, desenvolvimento de pessoal e recompensas.

3.1.8- QUALIFICAÇÃO E TREINAMENTO - Analisar, avaliar, revisar, propor e auxiliar na implementação de melhorias para dinamizar o processo de qualificação e treinamento de pessoal do SESC, seja ele técnico, profissional ou do nível de gestão. Trazendo a formação de pessoal necessária para que se possa cumprir os objetivos estratégicos no negócio.

3.1.9- DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA E EQUIPES – Atuar na curadoria do Programa de Desenvolvimento e habilidades de liderança, acelerando aprendizados que permitam a atuação plena na função de gestão de pessoas e de processos, melhorando a gestão da equipe, o diálogo aberto e o processo de feedback, visando formar profissionais para atuarem como líderes de pessoas e de processos, assumindo o real papel de gestores na instituição e equipes protagonistas em suas áreas de atuação.

3.1.10- MONITORAMENTO DE PERFORMANCE - Avaliar a situação atual, propor e apoiar a implantação de uma metodologia de monitoramento e avaliação de performance que esteja atrelado aos objetivos estratégicos da organização, contemplando entre outros itens, o estabelecimento de metas factíveis, a identificação e escolha dos principais indicadores a serem acompanhados, a utilização das ferramentas e sistemas adequados para a organização, o estabelecimento da rotina de apuração e apresentação, assim como os relatórios de acompanhamento.

3.1.11- GESTÃO DE CARREIRA E SUCESSÃO - Estruturar e liderar a formatação e implementação de um plano de carreira e sucessão para os diversos níveis da organização, contemplando metodologia técnica que estabeleça as trilhas de carreira definidas pela organização, o mapeamento das posições e cargos chave e reconhecimento de sucessores no rol dos colaboradores da empresa, visando suportar o desenvolvimento futuro e estratégico da instituição.

3.1.12- GESTÃO DO CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL – Apoiar na implantação do processo de medir e entender o ambiente de trabalho da empresa em si e o sentimento dos colaboradores em relação a este ambiente, trazendo subsídios para a elaboração de políticas e práticas sustentáveis, levando em consideração o propósito da organização e o conjunto de valores e crenças que definem sua cultura organizacional, buscando gerar e estabelecer uma cultura de eficiência operacional em todos os seus processos e que leve a organização a ser reconhecida por gerar um maior valor agregado para a sociedade.

## **4 – QUALIFICAÇÃO TÉCNICA**

4.1 – Considerando que o Sesc-ES é uma instituição que se destaca pela sua ampla atuação em diversas áreas, abarcando cinco frentes distintas: educação, saúde, cultura, lazer e assistência, com uma estrutura sólida, conta com 17 Unidades Operacionais estrategicamente distribuídas para atender a demanda dos 78 municípios do estado, com uma equipe composta por mais de 1200 colaboradores comprometidos com a missão de oferecer serviços de qualidade à população e um orçamento anual de aproximadamente R\$ 250 milhões, necessários para sustentar essa vasta operação e promover um impacto positivo na sociedade, através a execução de projetos e programas de grande relevância, a

qualificação técnica da consultoria exige uma combinação de conhecimentos específicos, habilidades práticas e experiências relevantes, pois demanda um profundo entendimento tanto das operações de RH quanto da gestão organizacional. deve ter as seguintes qualificações:

4.1.1 - Experiência com atuação Executiva em Empresas de Grande Porte: Vivência sólida de no mínimo 15 anos em grandes corporações (nacionais e/ou multinacionais), compreendendo a dinâmica organizacional e a gestão de equipes complexas, responsável por decisões estratégicas, alinhamento de políticas de RH com metas de negócios e gestão de crises ou mudanças corporativas, como transformações culturais, fusões, aquisições e integração de equipes.

4.1.2 - Implementação de Projetos Estratégicos similares ao proposto nesse Termo de Referência: Histórico de liderança em iniciativas como reestruturação organizacional, programas de desenvolvimento de talentos, cultura organizacional e otimização de processos de RH.

4.1.3 - Demonstração de que a empresa possui unidade operacional localizada no Estado do Espírito Santo.

4.1.3.1 - Se a contratada não possuir unidade no Estado do Espírito Santo, obrigará-se, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, contados da data da assinatura do contrato a instalar filial na Região Metropolitana de Vitória/ES.

4.1.3.2 - A importância destas instalações no Estado do Espírito Santo justifica-se pela natureza da prestação de serviços e pela necessidade frequente de reuniões presenciais na sede do Sesc-ES, onde atua a Gerência de Administração e Pessoas, que se encontra no município de Vitória/ES.

## **5 – DO PRAZO DE VIGÊNCIA**

5.1 - O prazo de vigência do contrato será de **12 (doze) meses**, a contar da data de sua assinatura, podendo ser prorrogado mediante acordo entre as partes, de acordo com as condições estabelecidas neste instrumento.

5.2 O contrato terá vigência a partir da data de envio da ordem de compra e permanecerá em vigor até a conclusão integral e satisfatória da entrega imediata dos bens especificados no termo de referência desta licitação.

5.3. A vigência do contrato estará condicionada à entrega pontual e integral dos serviços conforme estipulado no termo de referência, não sendo prorrogada além do necessário para o cumprimento efetivo da demanda.

## **6 – DOS DADOS PARA FATURAMENTO**

6.1 - Os serviços prestados deverão ser **faturados** de acordo com os dados a seguir:

Razão Social: Serviço Social do Comércio Sesc AR /ES

CNPJ: 05305785/0001-24

Endereço: Praça Misael Pena, 54 \_ Parque Moscoso \_ Vitória/ES - CEP: 29018-300 Inscrição Municipal: Isento

Inscrição Estadual: Isento

## **7 – DA ENTREGA DO OBJETO E EXECUÇÃO**

7.1 - A empresa arrematante do certame deverá considerar o prazo máximo de entrega total dos serviços sendo de até 12 (doze) meses após emissão e recebimento da Ordem de Compra.

## **8 – DA CONDIÇÃO DE PAGAMENTO**

8.1 - O pagamento será efetuado mensalmente, mediante apresentação de nota fiscal com antecedência mínima de 10 dias do vencimento, relatório detalhado das demandas solicitadas pela contratante.

8.2 - O pagamento será realizado preferencialmente através de boleto bancário emitido pela empresa vencedora, com os valores devidos fixando-se data de vencimento, conforme entendimento entre as partes.

8.2.1 – Os dados como CNPJ, Razão Social, etc. contidos no boleto bancário emitido pela empresa fornecedora deverão ser os mesmos informados na proposta comercial e documentos de habilitação enviados ao Sesc.

8.3 – Na impossibilidade de emissão de boleto bancário pela empresa vencedora deverão ser informados na nota fiscal os dados para depósito em conta, sendo de responsabilidade da contratada a informação correta dos dados para pagamento.

8.3.1 – O Sesc não se responsabilizará por informações incorretas de dados bancários fornecidos pela empresa contratada.

8.4 - A contratada deverá programar o vencimento de seu boleto bancário, pois o Sesc prioriza os pagamentos às quartas-feiras.

8.5 - É vedada a realização de pagamento sem a prévia entrega do serviço devidamente aceito pela Unidade requisitante.

8.6 - Ocorrendo erros na apresentação das Notas Fiscais, as mesmas serão devolvidas à empresa contratada para correção, ficando estabelecido que o prazo para pagamento seja contado a partir da data da apresentação das novas Notas Fiscais/boleto bancário.

8.7 - O Sesc/ES não permite ao fornecedor abdicar, transferir, dar em garantia, nem negociar com terceiros quaisquer direitos ou parte dos direitos resultantes deste serviço, nem ceder eventual posição jurídica perfeita decorrente deste fornecimento sem o prévio consentimento de nossa parte.

## **9 – DEMAIS CONSIDERAÇÕES**

9.1 - A Proposta deverá apresentar preços correntes no mercado, sem quaisquer acréscimos em virtude de expectativa inflacionária ou de custo financeiro.

9.2 - Mesmo que o critério de julgamento seja o de menor preço, serão também analisados os preços unitários de acordo com os valores praticados no mercado.

9.3- O Sesc-ES estabelece que o contrato será fiscalizado pela Sra. Vanessa Mendes Bernardo Unterkircher.

Vitória, 04 de setembro de 2024.

---

**VANESSA MENDES BERNARDO UNTERKIRCHER**  
**GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO E PESSOAS**