

**TERMO DE REFERÊNCIA Nº 5697 PARA CONTRATAÇÃO DE PESSOA FÍSICA**  
**PROCESSO DE SELEÇÃO - EDITAL Nº 023/2018**  
**CONSULTOR POR PRODUTO**  
**DATA DE CRIAÇÃO: 07/05/2018**

## 1. PROJETO

Ampliação e atualização das estruturas operacionais do Ministério da Educação na implantação e avaliação de Políticas Educacionais e do Plano Nacional de Educação (PNE)

## 2. ENQUADRAMENTO

### 2.2 ATIVIDADES

Atividade 1.3.1 - Organizar estudos e aplicações experimentais para ampliar a capacidade de integração de fontes internas e externas relacionadas aos programas do MEC e de suas Entidades Vinculadas.

## 3. JUSTIFICATIVA

O Plano Nacional de Educação (PNE) - 2014 a 2024 - sancionado pela Lei Nº 13.005 de 2014, é uma lei ordinária com vigência de dez anos a partir de 26/06/2014, prevista no artigo 214 da Constituição Federal, composto por dez diretrizes de bastante relevância para a melhoria da educação, destacando-se dentre elas a erradicação do analfabetismo, a universalização do atendimento escolar, a superação das desigualdades educacionais, a melhoria da qualidade da educação, estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto - PIB, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade e a valorização dos profissionais de educação.

No referido plano foram estabelecidas metas e estratégias que serão objeto de monitoramento contínuo e de avaliações periódicas realizadas pelo Ministério da Educação e também por outras instâncias. Neste contexto é importante destacar a utilização do Plano de Ações Articuladas - PAR como estratégia federal para o planejamento plurianual das políticas de educação em que os entes elaboram plano de trabalho, a fim de desenvolver ações que contribuam para a ampliação da oferta, permanência e melhoria das condições escolares, aprimoramento do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) de suas redes públicas de ensino, bem como o cumprimento das metas de qualidade estabelecidas para a educação básica pública e às estratégias de apoio técnico e financeiro voltadas à melhoria da gestão educacional, à formação de professores e professoras e profissionais de serviços e apoio escolares, à ampliação e ao desenvolvimento de recursos pedagógicos e à melhoria e expansão da infraestrutura física da rede escolar.

Nesse sentido, o FNDE tem buscado inovar e modernizar sua forma de gestão para superar os desafios e atingir as finalidades que lhe são atribuídas, visando alcançar a melhoria e garantir uma educação de qualidade a todos.

Estes aspectos balizam a necessidade da realização de estudos, diagnósticos, análises e outras ações estratégicas que mantenham interligação entre o PNE e os instrumentos disponibilizados para planejamento, gestão e práticas político pedagógicas da educação.

Diante desse fato, para gerir e operacionalizar os trabalhos de assistência técnica e financeira das ações de programas e projetos educacionais se faz necessário estabelecer instrumentos de governança que contribuam para a alocação dos recursos inerentes às transferências voluntárias de maneira eficiente e eficaz.

Dessa forma, considerando as complexidades que envolvem os procedimentos de análise técnica e de mérito dos estudos e documentos e instrumentos, entende-se pela necessidade de contratação de consultoria especializada para a elaboração de instrumentos de governança e, assim fortalecer condições institucionais apropriadas à gestão das atividades que envolvam a alocação de recursos orçamentários inerentes às transferências voluntárias e à descentralização orçamentária de projetos educacionais geridas pelo FNDE, em conjunto com as Secretarias temáticas do MEC, no intuito de contribuir com as melhorias na gestão governamental no âmbito do Ministério da Educação.

## 4. OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO

Contratação de consultoria técnica especializada para desenvolvimento de estudos subsidiários ao processo de formulação de sistemáticas dos mecanismos operacionais e gerenciais relativos à execução orçamentária-financeira e à celebração de convênios, termos de compromisso e instrumentos congêneres dos programas e

projetos educacionais implementados por meio de transferências diretas, gerenciadas pela Diretoria de Gestão de Articulação de Programas e Projetos Educacionais (DIGAP), a fim de criar condições institucionais apropriadas à gestão das políticas de educação do Ministério da Educação (MEC), no contexto do Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005/2014.

## **5. ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA DOS SERVIÇOS A SEREM REALIZADOS**

### **5.1 Especificação (Consultor 04 - Prorrogações e aditivos de termos e convênios)**

Atividades que deverão ser executadas

- a - Realizar estudo crítico sobre os processos e legislações acerca das ações desenvolvidas na Coordenação Geral de Programas para o Desenvolvimento de Ensino CGDENDIGAPFNDE
- b - Propor instrumento de planejamento tático das áreas desenvolvidas na coordenação, no que se refere às ações de Habilitação e empenho de termos e convênios, celebração de termos e convênios, pagamento de termos e convênios, e prorrogações e aditivos de termos e convênios com objetivos
- c - Propor estratégia para padronização de relatórios gerenciais que permitam subsidiar a gestão do FNDE quanto ao processo foco de cada consultor
- d - Propor plano de comunicação sobre status dos pontos de controle, indicadores e metas do processo foco do consultor para a gestão do FNDE.

### **5.2 Especificação (Consultor 01 - Habilitação e empenho de termos e convênios)**

Atividades que deverão ser executadas

- a - Realizar estudo crítico sobre os processos e legislações acerca das ações desenvolvidas na Coordenação Geral de Programas para o Desenvolvimento de Ensino CGDENDIGAPFNDE
- b - Propor instrumento de planejamento tático das áreas desenvolvidas na coordenação, no que se refere às ações de Habilitação e empenho de termos e convênios, celebração de termos e convênios, pagamento de termos e convênios, e prorrogações e aditivos de termos e convênios com objetivos
- c - Propor estratégia para padronização de relatórios gerenciais que permitam subsidiar a gestão do FNDE quanto ao processo foco de cada consultor
- d - Propor plano de comunicação sobre status dos pontos de controle, indicadores e metas do processo foco do consultor para a gestão do FNDE.

### **5.3 Especificação (Consultor 02 - Celebração de termos e convênios)**

Atividades que deverão ser executadas

- a - Realizar estudo crítico sobre os processos e legislações acerca das ações desenvolvidas na Coordenação Geral de Programas para o Desenvolvimento de Ensino CGDENDIGAPFNDE
- b - Propor instrumento de planejamento tático das áreas desenvolvidas na coordenação, no que se refere às ações de Habilitação e empenho de termos e convênios, celebração de termos e convênios, pagamento de termos e convênios, e prorrogações e aditivos de termos e convênios com objetivos
- c - Propor estratégia para padronização de relatórios gerenciais que permitam subsidiar a gestão do FNDE quanto ao processo foco de cada consultor
- d - Propor plano de comunicação sobre status dos pontos de controle, indicadores e metas do processo foco do consultor para a gestão do FNDE.

### **5.4 Especificação (Consultor 03 - Pagamento de termos e convênios)**

Atividades que deverão ser executadas

- a - Realizar estudo crítico sobre os processos e legislações acerca das ações desenvolvidas na Coordenação Geral de Programas para o Desenvolvimento de Ensino CGDENDIGAPFNDE
- b - Propor instrumento de planejamento tático das áreas desenvolvidas na coordenação, no que se refere às ações de Habilitação e empenho de termos e convênios, celebração de termos e convênios, pagamento de termos e convênios, e prorrogações e aditivos de termos e convênios com objetivos
- c - Propor estratégia para padronização de relatórios gerenciais que permitam subsidiar a gestão do FNDE quanto ao processo foco de cada consultor
- d - Propor plano de comunicação sobre status dos pontos de controle, indicadores e metas do processo foco do consultor para a gestão do FNDE.

## **6. REQUISITOS MÍNIMOS DE QUALIFICAÇÃO**

### **A. Formação Acadêmica**

#### **A.1 Formação acadêmica (Consultor 04 - Prorrogações e aditivos de termos e convênios)**

Formação acadêmica

Curso de graduação, com diploma devidamente reconhecido pelo Ministério da Educação.

#### **A.2 Formação acadêmica (Consultor 01 - Habilitação e empenho de termos e convênios)**

Formação acadêmica

Curso de graduação, com diploma devidamente reconhecido pelo Ministério da Educação.

#### **A.3 Formação acadêmica (Consultor 02 - Celebração de termos e convênios)**

Formação acadêmica

Curso de graduação, com diploma devidamente reconhecido pelo Ministério da Educação.

#### **A.4 Formação acadêmica (Consultor 03 - Pagamento de termos e convênios)**

Formação acadêmica

Curso de graduação, com diploma devidamente reconhecido pelo Ministério da Educação.

### **B. Exigências Específicas**

#### **B.1 Exigências específicas (Consultor 04 - Prorrogações e aditivos de termos e convênios)**

Exigências profissional específicas

Experiência profissional comprovada de no mínimo 03 três anos em atividades relacionadas aos processos de políticas educacionais no âmbito do setor público eou privado.

#### **B.2 Exigências específicas (Consultor 01 - Habilitação e empenho de termos e convênios)**

Exigências profissional específicas

Experiência profissional comprovada de no mínimo 03 três anos em atividades relacionadas aos processos de políticas educacionais no âmbito do setor público eou privado.

#### **B.3 Exigências específicas (Consultor 02 - Celebração de termos e convênios)**

Exigências profissional específicas

Experiência profissional comprovada de no mínimo 03 três anos em atividades relacionadas aos processos de políticas educacionais no âmbito do setor público eou privado.

#### **B.4 Exigências específicas (Consultor 03 - Pagamento de termos e convênios)**

Exigências profissional específicas

Experiência profissional comprovada de no mínimo 03 três anos em atividades relacionadas aos processos de políticas educacionais no âmbito do setor público eou privado.

## **7. PRODUTOS OU RESULTADOS PREVISTOS**

### **7.1 Produtos (Consultor 04 - Prorrogações e aditivos de termos e convênios)**

Qtd. Parcelas: 6

ENQUADRAMENTO	DESCRIÇÃO DA PARCELA	VALOR DA PARCELA	PRAZO DE ENTREGA
1.3.1	Documento técnico nº 01 - Documento técnico contendo estudo crítico sobre o processo foco do consultor, à luz da legislação vigente, identificando gargalos e pontos críticos.	R\$ 12,000.00	50 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 02, Documento técnico propondo instrumento de planejamento tático sobre o processo foco do consultor, incluindo objetivos e metas em formato de cartilha e tabulado em planilhas.	R\$ 14,000.00	110 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 03, Documento técnico contendo proposta de estratégia para padronização de relatórios gerenciais, incluindo dados que permitam subsidiar a tomada de decisão da gestão do FNDE quanto ao processo foco do consultor.	R\$ 15,000.00	180 dias após a assinatura do contrato

ENQUADRAMENTO	DESCRIÇÃO DA PARCELA	VALOR DA PARCELA	PRAZO DE ENTREGA
1.3.1	Documento técnico nº 04, Documento técnico contendo proposta de estratégia para dirimir as pendências existentes relativas ao processo foco do consultor, incluindo proposta de matriz de risco.	R\$ 17,000.00	240 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 05 - Documento técnico contendo proposição de indicadores e de metas para o processo foco do consultor, bem como sistemática de verificação com base na matriz de risco.	R\$ 18,000.00	310 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 06 - Documento técnico contendo proposta de um plano de comunicação sobre status dos pontos de controle, indicadores e metas do processo foco do consultor para a gestão do FNDE, incluindo sugestões de melhorias às áreas do FNDE atendidas no âmbito da Coordenação Geral de Programas para o Desenvolvimento de Ensino CGDEN-DIGAP FNDE.	R\$ 20,000.00	365 dias após a assinatura do contrato

## 7.2 Produtos (Consultor 01 - Habilitação e empenho de termos e convênios)

Qtd. Parcelas: 6

ENQUADRAMENTO	DESCRIÇÃO DA PARCELA	VALOR DA PARCELA	PRAZO DE ENTREGA
1.3.1	Documento técnico nº 01 - Documento técnico contendo estudo crítico sobre o processo foco do consultor, à luz da legislação vigente, identificando gargalos e pontos críticos.	R\$ 12,000.00	50 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 02, Documento técnico propondo instrumento de planejamento tático sobre o processo foco do consultor, incluindo objetivos e metas em formato de cartilha e tabulado em planilhas.	R\$ 14,000.00	110 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 03, Documento técnico contendo proposta de estratégia para padronização de relatórios gerenciais, incluindo dados que permitam subsidiar a tomada de decisão da gestão do FNDE quanto ao processo foco do consultor.	R\$ 15,000.00	180 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 04, Documento técnico contendo proposta de estratégia para dirimir as pendências existentes relativas ao processo foco do consultor, incluindo proposta de matriz de risco.	R\$ 17,000.00	240 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 05 - Documento técnico contendo proposição de indicadores e de metas para o processo foco do consultor, bem como sistemática de verificação com base na matriz de risco.	R\$ 18,000.00	310 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 06 - Documento técnico contendo proposta de um plano de comunicação sobre status dos pontos de controle, indicadores e metas do processo foco do consultor para a gestão do FNDE, incluindo sugestões de melhorias às áreas do FNDE atendidas no âmbito da Coordenação Geral de Programas para o Desenvolvimento de Ensino CGDEN-DIGAP FNDE.	R\$ 20,000.00	365 dias após a assinatura do contrato

## 7.3 Produtos (Consultor 02 - Celebração de termos e convênios)

Qtd. Parcelas: 6

ENQUADRAMENTO	DESCRIÇÃO DA PARCELA	VALOR DA PARCELA	PRAZO DE ENTREGA
1.3.1	Documento técnico nº 01 - Documento técnico contendo estudo crítico sobre o processo foco do consultor, à luz da legislação vigente, identificando gargalos e pontos críticos.	R\$ 12,000.00	50 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 02, Documento técnico propondo instrumento de planejamento tático sobre o processo foco do consultor, incluindo objetivos e metas em formato de cartilha e tabulado em planilhas.	R\$ 14,000.00	110 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 03, Documento técnico contendo proposta de estratégia para padronização de relatórios gerenciais, incluindo dados que permitam subsidiar a tomada de decisão da gestão do FNDE quanto ao processo foco do consultor.	R\$ 15,000.00	180 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 04, Documento técnico contendo proposta de estratégia para dirimir as pendências existentes relativas ao processo foco do consultor, incluindo proposta de matriz de risco.	R\$ 17,000.00	240 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 05 - Documento técnico contendo proposição de indicadores e de metas para o processo foco do consultor, bem como sistemática de verificação com base na matriz de risco.	R\$ 18,000.00	310 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 06 - Documento técnico contendo proposta de um plano de comunicação sobre status dos pontos de controle, indicadores e metas do processo foco do consultor para a gestão do FNDE, incluindo sugestões de melhorias às áreas do FNDE atendidas no âmbito da Coordenação Geral de Programas para o Desenvolvimento de Ensino CGDEN-DIGAP FNDE.	R\$ 20,000.00	365 dias após a assinatura do contrato

## 7.4 Produtos (Consultor 03 - Pagamento de termos e convênios)

Qtd. Parcelas: 6

ENQUADRAMENTO	DESCRIÇÃO DA PARCELA	VALOR DA PARCELA	PRAZO DE ENTREGA
1.3.1	Documento técnico nº 01 - Documento técnico contendo estudo crítico sobre o processo foco do consultor, à luz da legislação vigente, identificando gargalos e pontos críticos.	R\$ 12,000.00	50 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 02, Documento técnico propondo instrumento de planejamento tático sobre o processo foco do consultor, incluindo objetivos e metas em formato de cartilha e tabulado em planilhas.	R\$ 14,000.00	110 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 03, Documento técnico contendo proposta de estratégia para padronização de relatórios gerenciais, incluindo dados que permitam subsidiar a tomada de decisão da gestão do FNDE quanto ao processo foco do consultor.	R\$ 15,000.00	180 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 04, Documento técnico contendo proposta de estratégia para dirimir as pendências existentes relativas ao processo foco do consultor, incluindo proposta de matriz de risco.	R\$ 17,000.00	240 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 05 - Documento técnico contendo proposição de indicadores e de metas para o processo foco do consultor, bem como sistemática de verificação com base na matriz de risco.	R\$ 18,000.00	310 dias após a assinatura do contrato
1.3.1	Documento técnico nº 06 - Documento técnico contendo proposta de um plano de comunicação sobre status dos pontos de controle, indicadores e metas do processo foco do consultor para a gestão do FNDE, incluindo sugestões de melhorias às áreas do FNDE atendidas no âmbito da Coordenação Geral de Programas para o Desenvolvimento de Ensino CGDEN-DIGAP FNDE.	R\$ 20,000.00	365 dias após a assinatura do contrato

## 8. VALOR GLOBAL

### 8.1 Valor global (Consultor 04 - Prorrogações e aditivos de termos e convênios)

R\$ 96.000,00

### 8.2 Valor global (Consultor 01 - Habilitação e empenho de termos e convênios)

R\$ 96.000,00

### 8.3 Valor global (Consultor 02 - Celebração de termos e convênios)

R\$ 96.000,00

### 8.4 Valor global (Consultor 03 - Pagamento de termos e convênios)

R\$ 96.000,00

## 9. LOCAL DE ENTREGA/REALIZAÇÃO

### 9.1 Local de entrega/realização (Consultor 04 - Prorrogações e aditivos de termos e convênios)

Brasília/DF

### 9.2 Local de entrega/realização (Consultor 01 - Habilitação e empenho de termos e convênios)

Brasília/DF

### 9.3 Local de entrega/realização (Consultor 02 - Celebração de termos e convênios)

Brasília/DF

### 9.4 Local de entrega/realização (Consultor 03 - Pagamento de termos e convênios)

Brasília/DF

## 10. PRAZO DE EXECUÇÃO

### 10.1 Prazo de execução (Consultor 04 - Prorrogações e aditivos de termos e convênios)

**Data de Início:** Data da assinatura do contrato

**Período até:** 1 ano

**Data de Término:** 25/06/2019

### 10.2 Prazo de execução (Consultor 01 - Habilitação e empenho de termos e convênios)

**Data de Início:** Data da assinatura do contrato

**Período até:** 1 ano

**Data de Término:** 25/06/2019

### 10.3 Prazo de execução (Consultor 02 - Celebração de termos e convênios)

**Data de Início:** Data da assinatura do contrato

**Período até:** 1 ano

**Data de Término:** 25/06/2019

### 10.4 Prazo de execução (Consultor 03 - Pagamento de termos e convênios)

**Data de Início:** Data da assinatura do contrato

**Período até:** 1 ano

**Data de Término:** 25/06/2019

## 11. NÚMERO DE VAGAS

### 11.1 Número de vagas (Consultor 04 - Prorrogações e aditivos de termos e convênios)

1 vaga(s)

### 11.2 Número de vagas (Consultor 01 - Habilitação e empenho de termos e convênios)

1 vaga(s)

### 11.3 Número de vagas (Consultor 02 - Celebração de termos e convênios)

1 vaga(s)

### 11.4 Número de vagas (Consultor 03 - Pagamento de termos e convênios)

1 vaga(s)

## 12. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Critérios de avaliação

### A. Formação acadêmica

Pontuação escolar, totalizando um máximo de 3,0 pontos

Curso superior completo nas áreas de administração de empresas, economia ou contabilidade, devidamente reconhecido pelo Ministério da Educação.3,0

### B. Experiência profissional

Pontuação escalar, totalizando um máximo de 27,0 pontos

01 um ponto para cada ano de experiência, além do mínimo exigido, em atividades relacionadas aos processos de políticas educacionais no âmbito do setor público.1,0 a 10,0

Curso superior completo nas áreas de administração de empresas, economia ou contabilidade, devidamente reconhecido pelo Ministério da Educação.2,0

Especialização em planejamento, orçamento e finanças ou especialização em administração pública.2,0

Experiência na implantação de políticas públicas na esfera federal.2,0

Experiência com planejamento e gestão estratégica.1,0

Experiência com gestão de risco.1,0

Conhecimento e usabilidade do Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do Ministério da Educação SIMEC.3,0

Conhecimento e usabilidade avançada do Sistema Integrado de Administração Financeira SIAFI Operacional.3,0

Conhecimento e usabilidade do Sistema de Convênios Siconv.3,0

### C. Entrevista

Pontuação cumulativa, totalizando um máximo de 50,0 pontos

Expressa-se com polidez, objetividade e fluência verbal e demonstra boa capacidade de raciocínio.1,0 a 20,0

Demonstra conhecimento técnico exigido no edital. 1,0 a 10,0

Demonstra conhecimento das políticas e programas do Ministério da Educação.1,0 a 10,0

Demonstra experiência em instrumentos de gestão.1,0 a 10,0

## 13. CONSIDERAÇÕES

Processo seletivo

O Processo Seletivo se dará em Brasília e os custos de transporte, hospedagem e alimentação, se necessários, serão de responsabilidade do candidato.

A critério da Comissão de Seleção, a etapa de entrevista será presencial de caráter classificatório e eliminatório.

A participação no processo seletivo implica na aceitação integral e irrevogável dos termos deste edital.

A seleção simplificada é pautada pela análise de currículos e entrevista, conforme segue

### PRIMEIRA ETAPA Análise de Currículos

a) Serão eliminados os currículos inscritos que não atenderem integralmente os requisitos obrigatórios exigidos divulgados no edital

b) Nesta etapa será aferida pontuação para os currículos inscritos que atendem aos requisitos obrigatórios

c) A pontuação será atribuída conforme quadro abaixo

d) Serão indicados para a etapa de entrevistas os candidatos que atenderam aos requisitos obrigatórios mínimos exigidos no edital

e) Os totais de pontos recebidos nesta etapa irão compor a pontuação total recebida pelo candidato. PT (Pontuação Total) = PC (Pontuação de Currículo) PE (Pontuação de Entrevista).

#### SEGUNDA ETAPA Entrevistas

a) Serão indicados para a etapa de entrevistas os candidatos que atenderam integralmente aos requisitos obrigatórios mínimos exigidos no edital

b) Poderá ser aplicada avaliação para mensurar o conhecimento do candidato.

#### Considerações gerais

Os produtos deverão ser entregues na CGDENDIGAPFNDEMEC, SBS Q. 02, BI L, Edifício FNDE 13º andar, BrasíliaDF, em versão preliminar e, após aprovação, em sua forma definitiva, com as devidas referências bibliográficas (quando necessário), em 01 (um) exemplar gravado em CD ROM, na versão MS Word 2000 ou Open Office, contendo a assinatura do consultor na página inicial.

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

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

O(a) consultor(a) deve ter disponibilidade para executar atividades no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, em horário comercial, para que tenha acesso à plataforma de desenvolvimento dos Sistemas, que só pode ser acessada nas dependências do Ministério da Educação e às informações necessárias à elaboração dos produtos propostos.

### 13. AMOSTRA