



GOVERNO DO ESTADO  
RIO GRANDE DO SUL

## PROGRAMA PROREDES - BIRD - RS SWAp

PROJETO SIRAM / SEMA - TERMO DE REFERÊNCIA Nº 03/SIRAM

---

Termo de Referência para contratação de empresa de consultoria para  
estruturação e implantação do Sistema Normativo do SIRAM

---

## SUMÁRIO

<b>1. Objetivo da contratação .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Contexto e antecedentes do Projeto SIRAM .....</b>	<b>3</b>
2.1. Propósito do Projeto.....	4
2.2. Histórico do Projeto.....	5
<b>3. Escopo e limites do trabalho .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Produtos e atividades .....</b>	<b>7</b>
4.1. Produto 1 – Planejamento da execução das atividades .....	7
4.2. Produto 2 – Diagnóstico dos sistemas normativos existentes, proposta de “norma das normas” e de metodologia para transferência de <i>know how</i> .....	8
4.3. Produto 3 – Relatórios da realização da atividade de sensibilização, da lista hierarquizada de normas internas e da transferência de <i>know how</i> .....	11
4.4. Produtos 4, 5, 6, 7 e 8 - Relatórios mensais (quatro) e relatório final do acompanhamento da elaboração das normas internas e da implantação do Sistema Normativo do SIRAM .....	11
<b>5. Cronograma de execução e de entrega dos produtos.....</b>	<b>13</b>
<b>6. Especificação da equipe chave.....</b>	<b>13</b>
<b>7. Insumos disponíveis.....</b>	<b>14</b>
<b>8. Apresentação dos produtos .....</b>	<b>14</b>
<b>9. Despesas da consultoria.....</b>	<b>15</b>
<b>10. Forma de pagamento .....</b>	<b>15</b>
<b>11. Gestão da consultoria .....</b>	<b>16</b>
<b>12. Confidencialidade .....</b>	<b>16</b>

## 1. Objetivo da contratação

É objeto desse TDR a contratação de empresa de consultoria que deverá propor a estrutura e acompanhar a implantação do Sistema Normativo<sup>1</sup> do SIRAM (composto pelas normas<sup>2</sup> internas relacionadas à regularização ambiental<sup>3</sup> das atividades antrópicas<sup>4</sup> e pela “norma das normas”<sup>5</sup>).

## 2. Contexto e antecedentes do Projeto SIRAM

No escopo do Programa de Apoio à Retomada do Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (PROREDES) do Governo do Estado, na parceria com o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), que integra o grupo Banco Mundial, está contemplada a implantação do **Sistema<sup>6</sup> Integrado de Regularização Ambiental (SIRAM)**, projeto coordenado pela Secretaria do Meio Ambiente (SEMA), com a participação de suas vinculadas, a Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luís Roessler (FEPAM) e a Fundação Zoobotânica do Rio Grande do Sul (FZB), elencado entre os Projetos Estratégicos do Governo do Estado e previsto no Plano Plurianual 2012-2015.

São competências dos executores do SIRAM – SEMA, FEPAM e FZB – a Tutela e Gestão Ambientais no Estado do Rio Grande do Sul (RS), alicerçadas, entre outros instrumentos, pela regularização ambiental das atividades antrópicas.

Criada pela Lei Estadual nº 11.362/1999, a SEMA tem as suas competências estabelecidas pelo Art. 45 da Lei Estadual nº 13.601/2011, dentre as quais se destaca a atribuição de atuar como órgão central do Sistema Estadual de Proteção Ambiental. Nesse sentido, para compor a sua estrutura, foram transferidos para a SEMA o Departamento de Florestas e Áreas Protegidas (DEFAP) da então Secretaria da Agricultura e Abastecimento e o Departamento de Recursos Hídricos (DRH) da Secretaria de Obras, assim como foram vinculadas a FEPAM, oriunda da então Secretaria da Saúde e Meio Ambiente, e a FZB, da Secretaria da Agricultura e Abastecimento.

Apesar de terem sido juntados, esses departamentos e órgãos mantiveram suas atividades baseadas nas competências e estruturas pregressas, o que resultou em sobreposições de funções, pulverização de esforços e de recursos, além de ações paralelas. Isso tudo contribuiu para uma fragilidade sistêmica e para a ocorrência de conflitos sobre as respectivas responsabilidades.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 20. Sistema Normativo.

<sup>2</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, itens 21. Normatização e 22. Norma.

<sup>3</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, itens 1. Regularização Ambiental e 2. Regularização Ambiental no âmbito do Projeto SIRAM.

<sup>4</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 3. Atividade antrópica.

<sup>5</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 23. “Norma das normas”.

<sup>6</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 14. Sistema.

Nesse contexto institucional, os atuais processos<sup>7</sup> de licenciamento ambiental (FEPAM), de autorização de manejo e supressão de vegetação (DEFAP) e de outorga de uso da água (DRH) se mantêm como nas suas origens e refletem a precariedade dos seus sistemas normativos. A quase inexistência de normas internas, além de não garantir a repetição das atividades com a mesma qualidade, acarreta a perpetuação de procedimentos e critérios que carecem de uma reflexão e avaliação crítica contínua quanto às suas eficácias, às suas pertinências, às suas validades jurídicas e às suas sustentações técnicas. Cabe lembrar as palavras do biólogo chileno Maturana (2002): *“todos os conceitos e afirmações sobre os quais não temos refletido, e que aceitamos como se significassem algo simplesmente porque parece que todo o mundo os entende, são antolhos”*<sup>8</sup>.

Os sistemas normativos existentes nas três instituições não se apresentam estruturados de forma a prover a padronização e a formalização mínimas necessárias para que amparem, organizem e espelhem o desenho dos seus processos, no tocante aos fluxos de trabalho e procedimentos e aos dados e critérios de análise técnica, dificultando, assim, o desenvolvimento e a implantação de soluções informatizadas que atendam de forma eficaz aos objetivos a que se propõe o Projeto SIRAM.

Além disso, será imprescindível a participação, a contribuição e o comprometimento das pessoas - das três instituições executoras - envolvidas na regularização ambiental, pois, uma das primeiras e significativas mudanças será a passagem de um ambiente no qual a normatização<sup>9</sup> é quase inexistente para um ambiente mais regado. Essa alteração no *status quo*, naturalmente, gerará resistências<sup>10</sup> que precisam ser tratadas adequadamente. Dessa forma, é importante que a implantação do Projeto SIRAM venha acompanhada ou, preferencialmente, precedida por apoio e facilitação apropriados à gestão da mudança<sup>11</sup> e à difusão interna<sup>12</sup>, visando, entre outros, o desenvolvimento de competências<sup>13</sup> para tal.

## 2.1. Propósito do Projeto

O Projeto SIRAM<sup>14</sup> prevê a integração dos processos de regularização ambiental das três instituições - SEMA, FEPAM e FZB - as quais apresentam diferentes estágios de estruturação de dados e de processos. A sua concepção está fortemente alicerçada em solução tecnológica e pretende ampliar a qualificação e agilizar os processos de regularização ambiental, além de qualificar e tornar públicas as informações ambientais.

Para tanto prevê a padronização, a integração, o georreferenciamento, a automatização e a normatização, mediante o redesenho<sup>15</sup> dos processos de regularização ambiental, no âmbito

---

<sup>7</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, itens 15. Processo, 16. Macroprocesso, 17. Procedimento e 18. Processo administrativo.

<sup>8</sup> Maturana R., H. Emoções e Linguagem na Educação e na Política; Tradução: José Fernando Campos Fortes. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998 (3ª reimpressão em 2002). 98p. ISBN: 85-7041-152-9.

<sup>9</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, itens 21. Normatização, 22. Norma e 23. “Norma das normas”.

<sup>10</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 24. Resistência à mudança.

<sup>11</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 25. Gestão da mudança.

<sup>12</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 26. Difusão interna.

<sup>13</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, itens 27. Competência, 28. Conhecimento, 29. Habilidade e 30. Atitude.

<sup>14</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, itens 12. Arquitetura do SIRAM e 13. Estrutura do Projeto SIRAM.

<sup>15</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 19. Redesenho.

das três instituições, no tocante aos seguintes componentes: cadastramento, licenciamento, monitoramento, fiscalização, autuação, apoio administrativo e operacional. Contempla, também, a publicação das normas estabelecidas e a capacitação dos usuários internos e externos<sup>16</sup> do SIRAM na aplicação dos processos de regularização ambiental, bem como a gestão da mudança, a difusão interna e a comunicação.

## 2.2. Histórico do Projeto

O crescimento exponencial das demandas por licenciamentos - ambiental, florestal, outorga de uso da água - não veio acompanhado da necessária modernização e adequação dos sistemas de regularização ambiental do Estado. A necessidade de melhoria dos processos desses licenciamentos vem sendo percebida, cotidianamente, pela sociedade e pelo governo, e, em especial, pelos gestores e servidores das três instituições.

Existem duas visões, uma identifica essa deficiência como um entrave ao desenvolvimento do Estado devido ao elevado tempo de tramitação dos processos administrativos e consequente prejuízo aos empreendimentos. A outra vivencia a superposição de atribuições, a desarticulação entre os departamentos da SEMA - DEFAP e DRH - e entre as três instituições - SEMA, FEPAM e FZB -, além da falta de padronização dos critérios, o que gera o desperdício de recursos humanos, materiais e financeiros.

A situação atual da regularização ambiental no âmbito das três instituições está exemplificada através do tempo médio de tramitação de pedidos de regularização de mineração de areia e dos totais dos pedidos de regularização ambiental pendentes, os quais foram aferidos em janeiro de 2012 e em maio de 2012, respectivamente, e constam das tabelas abaixo.

Tempo de tramitação de pedidos de regularização <sup>17</sup> <b>Indicador de Performance (Projetos SIRAM e ZEE)</b>	
Soma dos dias - para conceder ou negar uma licença - dividido pelo total de solicitações atendidas e pendentes por ano para mineração de areia.	532 dias

Estoque de solicitações de regularização ambiental pendentes (Aferição em Maio/2012)					
	DEFAP <sup>18</sup>	DRH <sup>19</sup>		FEPAM	
Aguardando complementação	3.050	6.500	59%	2.467	20,4%
Aguardando Análise		4.500	41%	9.618	79,6%
Total	3.050	11.000	100%	12.085	100%

<sup>16</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, itens 4. Usuários internos e externos e 5. Unidades descentralizadas.

<sup>17</sup> Fonte: Sistema Integrado de Informações Institucionais - S3I/FEPAM.

<sup>18</sup> Fonte: Dados informados pelo DEFAP.

<sup>19</sup> Fonte: Dados informados pelo DRH.

Apesar do potencial de conhecimento, habilidades e experiências acumuladas pelo conjunto de servidores dos três órgãos, a fragmentação dos processos, instrumentos e ferramentas traz severas consequências para a gestão ambiental no RS. Destacam-se: o licenciamento fracionado (ambiental, florestal, outorga) e desarticulado (União, Estado, Municípios); a fiscalização e o monitoramento insuficientes dos empreendimentos licenciados; a informação e a comunicação truncadas entre usuários externos e órgão ambiental.

SEMA, FEPAM e FZB empreenderam, de forma independente, inúmeras iniciativas para a melhoria de seus processos e sistemas. Dentre elas se destacam: o Projeto PNMA II, de 2000 a 2009; o Programa de Modernização e Melhoria da Administração e da Gestão Pública no Rio Grande do Sul, de 2005 a 2006; o Projeto SILAM - Sistema Integrado de Licenciamento Ambiental, no ano de 2008. Algumas delas geraram melhorias significativas, porém, pontuais e momentâneas, para a agilização e a qualificação dos processos de licenciamento.

Assim, o Projeto SIRAM apresenta-se como uma solução integrada e evoluída para disponibilizar ferramentas ágeis, padronizadas e transparentes aos seus usuários internos e externos, fazendo frente às demandas atuais da sociedade gaúcha.

### 3. Escopo e limites do trabalho

A normatização deverá ser uma das ferramentas que irão representar e viabilizar a implantação do redesenho dos processos do SIRAM. Inicialmente, ao fixar o conhecimento otimizado e padronizado e, em seguida, ao garantir a necessária organicidade para a elaboração, a revisão e o cancelamento das normas internas. Dessa forma, deverá permitir a constante aderência do SIRAM à dinâmica da evolução do conhecimento e da legislação, bem como do amadurecimento dos processos.

O Sistema Normativo do SIRAM, uma vez estruturado, deverá permitir, através de suas normas internas, a descrição de forma suficientemente detalhada dos processos redesenhados envolvidos na regularização ambiental, condição necessária para viabilizar o desenvolvimento e a implantação das soluções de tecnologia da informação (TI) para a automação desses processos. Assim, esse sistema normativo deve, necessariamente, preceder o desenvolvimento e a implantação dessas soluções de TI.

As pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, nas atividades previstas nesse TDR 03/SIRAM pertencem aos grupos a seguir descritos, os quais possuem diferentes perfis e diferentes papéis a desempenhar no Projeto:

- i. Grupo 1: Conselho Gestor do SIRAM<sup>20</sup> (cerca de 10 pessoas).
- ii. Grupo 2: Equipe de Coordenação (cerca de 5 pessoas) e Equipe Técnica do SIRAM<sup>21</sup> (cerca de 35 pessoas).
- iii. Grupo 3: Chefias das três instituições – Diretores, Chefes de Departamento, de Divisão, de Setor e de Serviço envolvidos nos processos de regularização ambiental (cerca de 48 pessoas).

---

<sup>20</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, itens 6. Arranjo Institucional do SIRAM e 7. Conselho Gestor do SIRAM.

<sup>21</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, itens 8. Gerente do SIRAM, 9. Equipe de Coordenação do SIRAM e 10. Equipe Técnica do SIRAM.

- iv. Grupo 4: Usuários internos do SIRAM<sup>22</sup> inclusive das unidades descentralizadas<sup>23</sup> (cerca de 343 pessoas da SEMA, cerca de 337 pessoas da FEPAM e cerca de 23 pessoas da FZB, somando, aproximadamente, 700 pessoas nas três instituições).

## 4. Produtos e atividades

Ao término da execução das atividades da empresa de consultoria contratada mediante esse TDR, deverá: (1) estar definido, apresentado, aprovado e, parcialmente, implantado o Sistema Normativo do SIRAM, contemplando a definição da “norma das normas”; (2) estarem em elaboração as normas internas que organizarão e documentarão os principais processos envolvidos na regularização ambiental; (3) estarem repassadas as metodologias utilizadas; e (4) estarem capacitadas as pessoas das **unidades organizacionais** que terão a responsabilidade de manter o Sistema Normativo do SIRAM.

O desenvolvimento dos produtos passará por trabalho conjunto com a(s) Comissão(ões) Temática(s)<sup>24</sup> designada(s) pela SEMA, envolvendo, direta ou indiretamente, servidores que participam dos processos de regularização ambiental, além de gestores das três instituições executoras.

### 4.1. Produto 1 – Planejamento da execução das atividades

Composição do produto 1: (1) apropriação do contexto do Projeto SIRAM e do escopo desse TDR pela equipe chave da empresa de consultoria contratada; (2) agenda detalhada das atividades (o que), da forma de realização de cada uma delas (como), dos servidores que deverão participar de cada uma delas (quem), prevendo as datas de realização de cada uma delas (quando).

Prazo para entrega do produto 1: até 15 dias a partir do início efetivo das atividades conforme previsto no contrato.

Estima-se que, para o desenvolvimento do produto 1, seja necessária a realização das atividades a seguir descritas:

- 4.1.1. Conhecer o contexto do Projeto SIRAM e o escopo desse TDR, através da análise da documentação disponibilizada e de reunião com a Comissão Temática do TDR 03 e com a presença de toda equipe chave. Essa atividade servirá, também, como subsídio para o diagnóstico dos sistemas normativos existentes (produto 2).
- 4.1.2. Desenvolver a agenda detalhada das atividades necessárias para a execução do objeto desse TDR com a participação de toda equipe chave e da Comissão Temática do TDR 03, contemplando, no mínimo:
  - 4.1.2.1. a forma de realização de cada atividade (como), os servidores que deverão participar (quem), as datas de realização (quando);

---

<sup>22</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 4. Usuários internos e externos.

<sup>23</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 5. Unidades descentralizadas.

<sup>24</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 11. Comissões Temáticas do SIRAM.

- 4.1.2.2. a realização de nivelamento quanto às metodologias e à notação para a descrição e registro do sistema normativo a serem utilizadas durante as atividades previstas na agenda detalhada;
- 4.1.2.3. a indicação das ferramentas a serem utilizadas (5W2H<sup>25</sup> ou outras);
- 4.1.2.4. a adequação do cronograma de atividades e da entrega dos produtos aos prazos previstos nesse TDR.
- 4.1.3. Encaminhar, previamente, e submeter a agenda detalhada à avaliação pela Comissão Temática do TDR 03 em reunião (pelo menos uma) com a presença, no mínimo, do coordenador da equipe chave.
- 4.1.4. Promover os ajustes, quando necessários, na agenda detalhada, com vistas à nova avaliação pela Comissão Temática do TDR 03.
- 4.1.5. Entregar a agenda detalhada para a Comissão Temática do TDR 03.

#### 4.2. Produto 2 – Diagnóstico dos sistemas normativos existentes, proposta de “norma das normas” e de metodologia para transferência de *know how*

Composição do produto 2: elaboração de: (1) diagnóstico dos sistemas normativos existentes nas três instituições executoras a partir de estudo por amostragem; (2) “norma das normas”; (3) metodologia para a transferência de *know how*.

O desenvolvimento do produto 2 deve considerar o exposto no item 2 - Contexto e antecedentes do Projeto SIRAM:

*Os sistemas normativos existentes nas três instituições não se apresentam estruturados de forma a prover a padronização e a formalização mínimas necessárias para que amparem, organizem e espelhem o desenho dos seus processos, no tocante aos fluxos de trabalho e procedimentos e aos dados e critérios de análise técnica, dificultando, assim, o desenvolvimento e a implantação de soluções informatizadas que atendam de forma eficaz aos objetivos a que se propõe o Projeto SIRAM.*

Deve considerar, também, os seguintes componentes, existentes ou previstos, identificados como partes da “coluna vertebral” da regularização ambiental, objetos do Projeto SIRAM:

- i. Cadastros de informações ambientais, tais como:
  - a. Cadastro Técnico Estadual (CTE) e Taxa de Controle e Fiscalização Ambiental do Estado (TCFA-RS);
  - b. Cadastro de Controle de Origem Florestal (COF);
  - c. Cadastro de Licenciamento Florestal (autorização de manejo e supressão de vegetação);
  - d. Cadastro Estadual de Usuários de Água (CEUSA);
  - e. Cadastro de Outorga de Uso da Água;
  - f. Cadastro de Licenciamento Ambiental Estadual (Sistema Integrado de Informações Institucionais - S3I).

---

<sup>25</sup> 5W2H: what (o que), why (por quê), who (quem), when (quando), where (onde), how (como), how much (quanto).



- ii. Sistemas de permissões (licenças, alvarás, autorizações, declarações, certificados, indeferimentos), de acompanhamento do cumprimento de condições e restrições e de autuações, sanções administrativas e demais atos vinculados (autos de infração, julgamento de auto de infração e de recursos, termos de compromisso ambiental) relacionados:
  - a. ao licenciamento florestal (autorização de manejo e supressão de vegetação);
  - b. à outorga de uso da água;
  - c. ao licenciamento ambiental.
- iii. Procedimentos de apoio administrativo e operacional relacionados aos cadastros e sistemas acima citados, entendidos como:
  - a. atendimento ao público (nas sedes e nas unidades descentralizadas);
  - b. protocolização de pedidos de regularização ambiental;
  - c. programação de viagens e despesas relacionadas a vistorias técnicas (combustível, horas-extras, diárias, pedágios, passagens);
  - d. cobrança de taxas e de ressarcimentos de custos relativos aos pedidos de regularização ambiental.

Considerando que o Sistema Normativo do SIRAM será estruturado e implantado previamente ao desenvolvimento e implantação das soluções de TI para automação, inclusive do próprio sistema normativo, durante o desenvolvimento dessas soluções, o cadastro e o repositório para as normas elaboradas será o Sistema Integrado de Informações Institucionais da FEPAM (S3I), com a consulta e disponibilização das mesmas através de interface *web* acessível à SEMA, à FEPAM, à FZB e às suas unidades descentralizadas.

Prazo para entrega do produto 2: até 30 dias a partir da entrega do Produto 1.

Estima-se que, para o desenvolvimento do produto 2, seja necessária a realização das atividades a seguir descritas:

- 4.2.1. Elaborar diagnóstico dos sistemas normativos existentes nas três instituições relativos, exclusivamente, aos componentes da regularização ambiental objetos do Projeto SIRAM acima elencados, contemplando, no mínimo: (1) a existência, a disponibilidade e a adequação de “norma das normas”; (2) os estágios das normas internas, a serem aferidos por amostragem, quanto à estruturação, formalização e adequação aos aspectos legais e técnicos; (3) a qualidade das normas internas, a ser aferida por amostragem, quanto ao formato, linguagem, organização, controle, atualização, acesso, distribuição e demais critérios pertinentes.
- 4.2.1.1. O diagnóstico dos sistemas normativos existentes deverá ser realizado a partir:
  - i. da documentação listada nos insumos;
  - ii. de entrevistas, no mínimo, com as chefias do Departamento de Recursos Hídricos (DRH/SEMA), da Divisão de Outorga (DIOUT/DRH/SEMA), da Divisão de Planejamento (DIPLA/DRH/SEMA), do Departamento de Florestas e Áreas Protegidas (DEFAP/SEMA), da Divisão de Licenciamento Florestal (DLF/DEFAP/SEMA), da Divisão de Cadastro Florestal (DCF/DEFAP/SEMA), da Divisão de Unidades de Conservação (DUC/DEFAP/SEMA), da Diretoria Técnica da FEPAM (DT/FEPAM) e da Divisão de Licenciamento Ambiental (DL/FEPAM), obtendo dos envolvidos, inclusive, os aspectos positivos e negativos sobre as normas internas atuais.

4.2.2. Elaborar, com a participação da Comissão Temática do TDR 03, proposta de “norma das normas” na qual sejam estabelecidos os critérios e os procedimentos do sistema normativo, contemplando, no mínimo:

4.2.2.1. Quanto aos critérios:

- i. a proposição dos tipos de normas internas aplicáveis aos processos do SIRAM. Cada tipo de norma deverá seguir os preceitos legais da administração pública;
- ii. a proposição de padronização para cada tipo de norma. Essa padronização deverá conter, pelo menos:
  - a. a definição e aplicação, a temporalidade (vigência, revisão e revalidação) e a codificação;
  - b. os metadados: palavra-chave ou assunto, elaborador(es), aprovador(es), datas (de elaboração, de aprovação, de revisão), *status* da norma (em elaboração, em aprovação, em vigência, em revisão, cancelada), número da versão, histórico de revisão, lista de distribuição;
  - c. a estrutura (*layout*): título, objetivo, conteúdo (aplicação), glossário, simbologia, documentos de referência externos (aqueles que têm abrangência maior do que nas três instituições - leis, decretos, resoluções, normas técnicas, planos de gestão), documentos de referência internos (aqueles que têm abrangência em cada uma das três instituições - resoluções, portarias, ordens de serviço, termos de referência, instruções normativas), identidade gráfica (fontes, logotipos).

4.2.2.2. Quanto aos procedimentos:

- i. a proposição de estrutura para três **unidades organizacionais** (uma para cada instituição) que terão a atribuição de implementar, controlar e promover a melhoria do Sistema Normativo do SIRAM e de garantir a sua efetiva implantação;
- ii. a proposição dos procedimentos e das responsabilidades específicas para cada uma das ações relacionadas às normas do SIRAM (elaboração, padronização, codificação, validação técnica, homologação, aprovação, emissão, guarda, disponibilização, revisão, revalidação, cancelamento, controle das normas internas) determinados em função da abrangência e do tipo de norma;
- iii. a proposição dos procedimentos e das responsabilidades para o controle dos documentos de referência internos e externos. Esse controle deverá garantir que, para cada alteração em documento referenciado, seja(m) identificada(s) a(s) norma(s) interna(s) que deverá(ão) ser, obrigatoriamente, avaliadas quanto à necessidade de revisão, cancelamento ou revalidação.

4.2.3. Elaborar, com a participação da Comissão Temática do TDR 03, proposta de metodologia para a transferência de *know how* aos integrantes das três **unidades organizacionais**, condição para os seus respectivos funcionamentos;

4.2.4. Encaminhar, previamente, e submeter o diagnóstico dos sistemas normativos existentes e a proposta de “norma das normas” e de metodologia para a transferência de *know how* à avaliação pela Comissão Temática do TDR 03.

4.2.5. Promover os ajustes, quando necessários, no diagnóstico dos sistemas normativos existentes, na proposta de “norma das normas” e de metodologia para a

transferência de *know how*, com vistas à nova avaliação pela Comissão Temática do TDR 03.

- 4.2.6. Entregar o diagnóstico dos sistemas normativos existentes, a proposta de “norma das normas” e de metodologia para a transferência de *know how* para a Comissão Temática do TDR 03.

#### 4.3. Produto 3 – Relatórios da realização da atividade de sensibilização, da lista hierarquizada de normas internas e da transferência de *know how*

Composição do produto 3: (1) sensibilização dos gestores das três instituições, integrantes dos grupos 1 e 3; (2) construção de lista hierarquizada das normas internas a serem elaboradas e implantadas; (3) transferência de *know how* aos integrantes das **unidades organizacionais**.

Prazo para entrega do produto 3: até 45 dias a partir da entrega do produto 2.

Entende-se que, para o desenvolvimento do produto 3 seja necessária a realização das atividades a seguir descritas:

- 4.3.1. Apresentar exemplos de sistemas normativos implantados com sucesso em, pelo menos, duas organizações para sensibilização dos integrantes dos Grupos 1 e 3.
- 4.3.2. Construir, com a contribuição dos integrantes do Grupo 3, lista hierarquizada das normas internas a serem elaboradas relativas às componentes<sup>26</sup> da regularização ambiental objetos do Projeto SIRAM.
- 4.3.3. Aplicar a metodologia para a transferência de *know how* aos integrantes das **unidades organizacionais**, designados pela SEMA, pela FEPAM e pela FZB<sup>27</sup>, responsáveis pelo sistema normativo em cada uma das três instituições. Essa transferência de *know how* deverá prever atividade prática de elaboração, em conformidade com a “norma das normas”, de norma(s) interna(s) constante(s) da lista hierarquizada.
- 4.3.4. Elaborar, apresentar e entregar relatórios da realização da atividade de sensibilização, da lista hierarquizada de normas internas e da transferência de *know how* para a Comissão Temática do TDR 03.

#### 4.4. Produtos 4, 5, 6, 7 e 8 - Relatórios mensais (quatro) e relatório final do acompanhamento da elaboração das normas internas e da implantação do Sistema Normativo do SIRAM

Composição dos produtos: 4, 5, 6, 7 e 8: acompanhamento da elaboração e aplicação de normas internas em conformidade com a “norma das normas”.

Prazo para entrega do produto 4: até 80 dias a partir da entrega do produto 3.

Prazo para entrega do produto 5: até 30 dias a partir da entrega do produto 4.

---

<sup>26</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 2. Regularização Ambiental no âmbito do Projeto SIRAM.

<sup>27</sup> Após a entrega do Produto 2 e antes da atividade 4.3.3., deverão ser designados pela SEMA, FEPAM e FZB os integrantes das respectivas **unidades organizacionais**.

Prazo para entrega do produto 6: até 30 dias a partir da entrega do produto 5.

Prazo para entrega do produto 7: até 30 dias a partir da entrega do produto 6.

Prazo para entrega do produto 8 (relatório final): até 30 dias a partir da aprovação do produto 7.

Entende-se que, para o desenvolvimento dos produtos 4, 5, 6, 7 e 8, seja necessária a realização, pelo profissional pleno especialista em sistemas de documentação, das atividades a seguir descritas, cabendo ao coordenador a apresentação do relatório final (produto 8):

- 4.4.1. Realizar assessoramento quinzenal (dois primeiros meses) e mensal (três últimos meses) às **unidades organizacionais** responsáveis pelo sistema normativo para, no mínimo:
  - 4.4.1.1. Facilitar o desenvolvimento de competências pelos integrantes do Grupo 4 no decorrer da elaboração das normas internas que deverá acontecer de acordo com a lista hierarquizada e com a “norma das normas”;
  - 4.4.1.2. Fazer as recomendações, quando necessárias, para correção na elaboração dessas normas internas, durante os assessoramentos, estabelecendo metas, prazos e a necessidade de reforço para o desenvolvimento das competências a ser realizado no assessoramento seguinte;
  - 4.4.1.3. Realizar o reforço para o desenvolvimento das competências, quando identificada a sua necessidade.
- 4.4.2. Acompanhar a implantação das normas internas do SIRAM, daquelas que tiverem sido produzidas até a data do respectivo acompanhamento, mediante a aferição da efetividade das normas publicadas, considerando aquelas que tenham maior amplitude dentro das três instituições;
- 4.4.3. Elaborar, apresentar e entregar, para a Comissão Temática do TDR 03, relatórios mensais do assessoramento realizado, do reforço realizado, do acompanhamento da elaboração das normas internas e da implantação do Sistema Normativo do SIRAM (efetividade das normas publicadas) contendo recomendações para a sua melhoria contínua.
- 4.4.4. Elaborar, apresentar (coordenador) e entregar, para a Comissão Temática do TDR 03, relatório final de avaliação da implantação do Sistema Normativo do SIRAM.

## 5. Cronograma de execução e de entrega dos produtos

O cronograma a seguir especifica os prazos limites para entrega dos produtos e o percentual do valor total do contrato a ser pago após o aceite de cada produto. Apresenta, também, sugestão de períodos para execução dos mesmos. O prazo previsto para execução do contrato será de 310 dias.

Legenda													
Prazo para execução do produto													
Prazo para entrega do produto													
Produtos	Meses / Dias de Execução (310 dias)											% pgt.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Produto 1 - Detalhamento do plano de trabalho													10
Produto 2 - Diagnósticos dos sistemas normativos existentes, "Norma das normas" e metodologia para transferência de know how													30
Produto 3 - Relatórios da realização da atividade de sensibilização, da lista hierarquizada de normas internas e da transferência de know how													10
Produto 4 - Primeiro relatório mensal do acompanhamento da elaboração das normas internas e da implantação do Sistema Normativo do SIRAM													10
Produto 5 - Segundo relatório mensal do acompanhamento da elaboração das normas internas e da implantação do Sistema Normativo do SIRAM													10
Produto 6 - Terceiro relatório mensal do acompanhamento da elaboração das normas internas e da implantação do Sistema Normativo do SIRAM													5
Produto 7 - Quarto relatório mensal do acompanhamento da elaboração das normas internas e da implantação do Sistema Normativo do SIRAM													5
Produto 8 - Relatório final do acompanhamento da elaboração das normas internas e da implantação do Sistema Normativo do SIRAM													20

## 6. Especificação da equipe chave

A equipe chave da empresa de consultoria alocada para executar a contratação objeto desse TDR deverá ser composta por profissionais com, pelo menos, as formações e experiências especificadas na lista abaixo.

1. Um coordenador sênior com formação de nível superior na área de Administração de Empresas, Engenharia, ou Análise de Sistemas, com experiência mínima de dez anos na coordenação da implantação de sistemas normativos e na transferência de *know how* (facilitador), preferencialmente: (i) em organizações públicas de porte semelhante ao das três instituições (aproximadamente 700 pessoas, envolvendo cerca de 60 gestores e seis macroprocessos<sup>28</sup>); (ii) em áreas ligadas aos temas do Projeto (sistemas de licenciamento ambiental, de licenciamento florestal e de outorga de uso da água); (iii) com domínio das ferramentas da qualidade, tais como, fluxograma, PDCA, 5W2H e MASP. Esse profissional estará encarregado, além da coordenação da equipe chave, dos contatos com a contratante.

<sup>28</sup> Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 16. Macroprocesso.

2. Um profissional pleno com formação de nível superior, com experiência mínima de seis anos na implantação e auditoria de sistemas de documentação da gestão da qualidade certificados pela ISO 9000 nos últimos três anos, preferencialmente: (i) com domínio das ferramentas da qualidade, tais como, fluxograma e manualização de processos.
3. Um profissional pleno com formação de nível superior na área de direito com experiência mínima de seis anos em pesquisa e aplicação de legislação relativa à administração pública (Poder Executivo), obrigatoriamente, na área de direito ambiental.

## 7. Insumos disponíveis

Serão disponibilizados à empresa de consultoria contratada os seguintes estudos e documentos relativos ao Projeto:

1. Projeto SIRAM – Sistema Integrado de Regularização Ambiental;
2. Manuais e modelos dos Sistemas de Informações existentes na SEMA, na FEPAM e na FZB;
3. Diagnóstico preliminar dos processos de licenciamento ambiental, de licenciamento florestal (autorização de manejo e supressão de vegetação) e de outorga de uso da água e dos recursos de TI (*software, hardware e peopleware*) existentes (elaborado pela consultoria contratada a partir do TDR01/SIRAM);
4. Fluxograma(s) do desenho conceitual do SIRAM, estabelecendo, no âmbito das três instituições, os novos macroprocessos dos componentes da regularização ambiental objetos do Projeto SIRAM (elaborado(s) pela consultoria contratada a partir do TDR01/SIRAM);
5. Acervo de normas internas existentes relativas aos componentes da regularização ambiental objetos do Projeto SIRAM;
6. Bases de legislações de licenciamentos ambiental, florestal (autorização de manejo e supressão de vegetação) e de outorga de uso da água;
7. Sites institucionais da SEMA, da FEPAM e da FZB.

## 8. Apresentação dos produtos

Todos os trabalhos realizados pela empresa de consultoria contratada deverão ser desenvolvidos de maneira a possibilitar a transferência de tecnologia/conhecimento e de procedimentos necessários à continuidade das ações planejadas e/ou implementadas.

A execução dos trabalhos deverá ser realizada pela empresa de consultoria contratada e acompanhada por representante indicado pela SEMA para fiscalizar a execução do contrato, prevendo a participação direta, durante todas as atividades, de Comissão Temática designada pela SEMA.

Toda a documentação produzida será de propriedade exclusiva da SEMA, e deverá ser entregue sem proteção de senha ou qualquer meio que restrinja o acesso aos dados, textos, valores, fórmulas, etc., nos prazos estipulados no cronograma de execução.

Os relatórios produzidos deverão estar sustentados por gráficos, tabelas, estatísticas e dados, e conter indicação das referências bibliográficas e conceituais utilizadas.

Os produtos descritos no item 4 desse TDR deverão ser entregues no idioma português, na forma de cadernos brochura em tamanho A4, devidamente numerados, sendo três (03) vias impressas e três (03) vias em mídia eletrônica, de acordo com o formato a seguir:

1. Textos: MS Word® versão 2007 ou posterior;
2. Planilhas, gráficos e tabelas: MS Excel® versão 2007 ou posterior;
3. Figuras em geral: JPG, GIF ou BMP;
4. Apresentações: MS *Powerpoint*® versão 2007 ou posterior.

## 9. Despesas da consultoria

Todas as despesas necessárias à execução dos trabalhos da empresa de consultoria serão de inteira responsabilidade da contratada.

## 10. Forma de pagamento

Os pagamentos serão feitos em parcelas, após o aceite final, pela SEMA, de cada um dos produtos entregues pela empresa de consultoria, e nos percentuais informados a seguir:

1ª parcela: equivalente a 10% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 1 - Planejamento da execução das atividades.

2ª parcela: equivalente a 30% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 2 - Diagnóstico dos sistemas normativos existentes, proposta de “norma das normas” e de metodologia para transferência de *know how*.

3ª parcela: equivalente a 10% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 3 - Relatório da realização da atividade de sensibilização, da lista hierarquizada de normas internas e da transferência de *know how*.

4ª parcela: equivalente a 10% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 4 - Primeiro relatório mensal do acompanhamento da elaboração das normas internas e da implantação do Sistema Normativo do SIRAM.

5ª parcela: equivalente a 10% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 5 - Segundo relatório mensal do acompanhamento da elaboração das normas internas e da implantação do Sistema Normativo do SIRAM.

6ª parcela: equivalente a 5% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 6 - Terceiro relatório mensal do acompanhamento da elaboração das normas internas e da implantação do Sistema Normativo do SIRAM.

7ª parcela: equivalente a 5% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 7 - Quarto relatório mensal do acompanhamento da elaboração das normas internas e da implantação do Sistema Normativo do SIRAM.

8ª parcela: equivalente a 20% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 8 - Relatório final do acompanhamento da elaboração das normas internas e da implantação do Sistema Normativo do SIRAM.

## **11. Gestão da consultoria**

A gestão da consultoria, após a assinatura do contrato, será feita pela SEMA que é a instituição responsável pela implementação do SIRAM. As suas vinculadas, FEPAM e FZB, são, também, partes interessadas nessa consultoria.

As atividades da empresa de consultoria contratada que requeiram a participação de servidores ou a consulta a documentos que não sejam passíveis de cópia ou de retirada física das dependências das três instituições deverão: (1) ter a presença dos servidores designados pela SEMA para compor a Comissão Temática do TDR 03; (2) ser realizadas na sede da SEMA ou em local definido pela Comissão Temática do TDR 03, no município de Porto Alegre ou em municípios sede das unidades descentralizadas das três instituições; (3) ser realizadas em horário comercial local; (4) ser realizadas em idioma nacional (português).

Seminários, *workshops*, palestras ou qualquer evento em que seja necessário reunir gestores e/ou número expressivo de servidores das três instituições, deverão ser programados pela empresa de consultoria contratada, juntamente com representante da SEMA, com pelo menos uma semana de antecedência à realização do mesmo. Os seminários serão coordenados e realizados pelos consultores integrantes da equipe chave da contratada.

Os produtos deverão ser entregues pela empresa de consultoria contratada à Comissão Temática do TDR 03 na sede da SEMA. Uma vez entregues, serão submetidos à análise da SEMA para aprovação ou críticas, sendo o prazo de análise de cinco (05) dias úteis. Produtos devolvidos com críticas, uma vez revisados e novamente submetidos, estarão sujeitos à nova análise e novo prazo de cinco (05) dias úteis. Após a aprovação será dado o aceite final pela SEMA.

## **12. Confidencialidade**

As ações decorrentes do contrato serão revestidas de recíproca confidencialidade com abrangência para quaisquer informações e dados, comerciais, industriais ou de projetos técnicos, etc., relativos aos negócios existentes ou em desenvolvimento pelas partes. Também, deverão ser consideradas informações confidenciais os dados, textos, correspondências e informações reveladas oral, material ou visualmente pela SEMA, FEPAM e FZB, independente do meio em que forem transmitidos e de indicarem expressamente essa natureza.