



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL

PROGRAMA PROREDES - BIRD - RS SWAp

PROJETO SIRAM / SEMA - TERMO DE REFERÊNCIA Nº 02/SIRAM

Termo de Referência para contratação de empresa de consultoria para estruturação e implantação de plano de atividades de gestão da mudança e de programa de difusão interna como apoio à implantação do Projeto SIRAM.

SUMÁRIO

1. Objetivo da contratação	3
2. Contexto e antecedentes do Projeto SIRAM	3
2.1. Propósito do Projeto.....	4
2.2. Histórico do Projeto.....	4
3. Escopo e limites do trabalho.....	6
4. Produtos e atividades.....	8
4.1. Produto 1 – Planejamento da execução das atividades	8
4.2. Produto 2 – Diagnóstico organizacional, plano de atividades de gestão da mudança e programa de difusão interna do SIRAM	9
4.3. Produto 3 – Relatório da execução das atividades de sensibilização e de desenvolvimento de competências e da transferência de <i>know how</i> do programa de difusão interna do SIRAM	11
4.4. Produtos 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 - Relatórios mensais (oito) e relatório final de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna do SIRAM	11
5. Cronograma de execução e de entrega dos produtos.....	13
6. Especificação da equipe chave	13
7. Insumos disponíveis	14
8. Apresentação dos produtos	14
9. Despesas da consultoria.....	15
10. Forma de pagamento	15
11. Gestão da consultoria	16
12. Confidencialidade	16

1. Objetivo da contratação

É objeto desse TDR a contratação de empresa de consultoria que deverá estruturar e implantar plano de atividades de gestão da mudança¹ e de difusão interna² que atue sobre as pessoas envolvidas na implantação do Projeto SIRAM. Esse plano deverá apoiar, em especial, o redesenho dos processos de regularização ambiental³ das atividades antrópicas⁴, a implantação do Sistema Normativo⁵ e das ferramentas de tecnologia da informação previstos no Projeto.

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 **Sistema⁶ 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.

¹ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 29. Gestão da mudança.

² Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 32. Difusão interna.

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

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

⁵ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 21. Sistema Normativo.

⁶ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 14. Sistema.

Nesse contexto institucional, os atuais processos⁷ 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.

A dinâmica organizacional⁸ reflete e reforça, também, esse funcionamento desintegrado, o que pode ser exemplificado: pelas dificuldades de comunicação e de cooperação entre servidores, setores e instituições; pelas dificuldades em solucionar problemas; pelas dificuldades na tomada de decisões.

A difusão interna, como instrumento de alinhamento e engajamento das pessoas envolvidas na regularização ambiental, é percebida insuficiente, sem permear pelas três instituições, levando a conflitos, inseguranças e diferentes respostas às demandas da regularização ambiental. Não estão definidos para esse instrumento, entre outros, as responsabilidades, os critérios para assuntos, os formatos, o *feedback* da satisfação interna, os canais de divulgação, de disponibilização e de distribuição inter e intrainstitucional.

2.1. Propósito do Projeto

O Projeto SIRAM⁹ 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 normatização¹⁰, mediante o redesenho¹¹ dos processos de regularização ambiental, no âmbito 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 externos¹² 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

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

⁸ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 26. Dinâmica organizacional.

⁹ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, itens 12. Arquitetura do SIRAM e 13. Estrutura do Projeto SIRAM.

¹⁰ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, itens 22. Normatização, 23. Norma e 24. "Norma das normas".

¹¹ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 19. Redesenho.

¹² Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, itens 4. Usuários internos e externos e 5. Unidades descentralizadas.

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 ¹³ Indicador de Performance (Projetos SIRAM e ZEE)	
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 ¹⁴	DRH ¹⁵		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%

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

¹³ Fonte: Sistema Integrado de Informações Institucionais – S3I/FEPAM.

¹⁴ Fonte: Dados informados pelo DEFAP.

¹⁵ Fonte: Dados informados pelo DRH.

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

Para alcançar os resultados desejados pelo Projeto SIRAM, será imprescindível a participação, a contribuição e o comprometimento das pessoas das três instituições executoras. Essas pessoas têm participação nos processos atuais - de licenciamento ambiental (FEPAM), de autorização de manejo e supressão de vegetação (DEFAP), de outorga de uso da água (DRH), de emissão de pareceres técnicos especializados (FZB) e de apoio administrativo e operacional relacionado (SEMA, FEPAM e FZB) - e terão papéis ativos na regularização ambiental, exigindo, para tanto, mudanças nos seus modelos mentais¹⁶ (princípios, valores e crenças), no seu pensar e no seu agir.

Por outro lado, a alteração no *status quo* decorrente da passagem para um ambiente mais regrado (normatizado), naturalmente, gerará resistências¹⁷ 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 e à difusão interna.

As pessoas envolvidas nas atividades previstas no Projeto SIRAM deverão ser previamente sensibilizadas para a gestão da mudança e deverão desenvolver competências¹⁸ para: construção da difusão interna como valor, comunicação interpessoal¹⁹, negociação²⁰, construção de consenso, liderança²¹, trabalho em equipe, entre outras. Essas pessoas pertencem aos grupos a seguir descritos, os quais possuem diferentes perfis e diferentes papéis a desempenhar no Projeto, requerendo abordagens distintas pela consultoria contratada para que sejam atingidos os respectivos objetivos:

- i. Grupo 1: Conselho Gestor do SIRAM²² (cerca de 10 pessoas). A abordagem, nesse grupo, deverá ter como objetivo envolver seus integrantes para facilitar a tomada de decisões necessárias à execução do conjunto de atividades do Projeto.
- ii. Grupo 2: Equipe de Coordenação (cerca de 5 pessoas) e Equipe Técnica do SIRAM²³ (cerca de 34 pessoas). A abordagem, nesse grupo, deverá ter como objetivo promover: (1) a percepção fidedigna da realidade atual quanto à regularização ambiental, (2) o desenvolvimento de visão compartilhada da

¹⁶ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 25. Modelos mentais (princípios, valores e crenças).

¹⁷ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 28. Resistência à mudança.

¹⁸ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, itens 33. Competência, 34. Conhecimento, 35. Habilidade, 36. Atitude.

¹⁹ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 39. Habilidade de comunicação interpessoal.

²⁰ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 38. Habilidade de negociação.

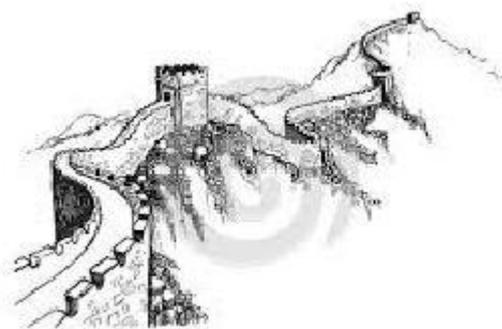
²¹ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 37. Habilidade de liderar.

²² Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, itens 6. Arranjo Institucional do SIRAM, 7. Conselho Gestor do SIRAM.

²³ 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.

transformação²⁴ desejada, (3) o alinhamento das percepções dos seus integrantes sobre quais esforços devem ser realizados para mover as três instituições da situação atual para a futura.

- 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). A abordagem, nesse grupo, deverá ter como objetivo aprimorar as seguintes competências: (1) difusão interna, (2) negociação e construção de consenso, (3) liderança e trabalho em equipe.
- iv. Grupo 4: Usuários internos do SIRAM²⁵ inclusive das unidades descentralizadas²⁶ (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). A abordagem, nesse grupo, deverá ter como objetivo sensibilizar²⁷ os seus integrantes para a mudança e para atuarem proativamente na implantação do Projeto.



“Uma jornada de mil léguas começa com um pequeno passo” – Poema 64, Lao Tsé

Da mesma forma, a comunicação ágil e transparente entre as pessoas envolvidas nas atividades previstas no Projeto SIRAM (entre gestores e demais usuários internos e desses entre si) requer o desenvolvimento de habilidades de comunicação interpessoal, além da estruturação de um programa de difusão interna do SIRAM que deverá ter a sua execução iniciada com o acompanhamento da empresa de consultoria contratada.

²⁴ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 27 Processo de Transformação.

²⁵ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 4. Usuários internos e externos.

²⁶ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 5. Unidades descentralizadas.

²⁷ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 30. Sensibilização para a mudança.

4. Produtos e atividades

Ao término da execução das atividades da empresa de consultoria contratada mediante esse TDR, deverão: (1) estar realizadas atividades de sensibilização e de desenvolvimento de competências para que as pessoas envolvidas tenham adquirido conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes e adequadas à implantação do SIRAM; (2) estar estruturado e em implantação programa de difusão interna suficiente para a implantação do Projeto SIRAM.

O desenvolvimento dos produtos passará por trabalho conjunto com a(s) Comissão(ões) Temática(s)²⁸ 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 02 e com a presença de toda equipe chave. Essa atividade servirá, também, como subsídio para o diagnóstico organizacional (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 02, 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) e a proposta para a mobilização das pessoas das três instituições executoras;
 - 4.1.2.2. a realização de nivelamento quanto às metodologias e aos conceitos aplicáveis à gestão da mudança e à difusão interna a serem utilizados durante as atividades previstas na agenda detalhada;
 - 4.1.2.3. a indicação das ferramentas a serem utilizadas (5W2H²⁹ ou outras);
 - 4.1.2.4. a adequação do cronograma de atividades e da entrega dos produtos aos prazos previstos nesse TDR.

²⁸ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 11. Comissões Temáticas do SIRAM.

²⁹ 5W2H: what (o que), why (por quê), who (quem), when (quando), where (onde), how (como), how much (quanto).

- 4.1.3. Encaminhar, previamente, e submeter a agenda detalhada à avaliação pela Comissão Temática do TDR 02 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 02.
- 4.1.5. Entregar a agenda detalhada para a Comissão Temática do TDR 02.

4.2. Produto 2 – Diagnóstico organizacional, plano de atividades de gestão da mudança e programa de difusão interna do SIRAM

Composição do produto 2: (1) realização de diagnóstico organizacional³⁰ nas três instituições executoras, a partir de estudo por amostragem, no tocante: (a) aos aspectos comportamentais e técnicos das pessoas envolvidas na regularização ambiental; (b) à receptividade dessas à integração dos processos e ao uso da tecnologia; (c) à difusão interna; (2) planejamento e estruturação das atividades de gestão da mudança e de difusão interna necessárias à implantação do SIRAM.

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

A dinâmica organizacional reflete e reforça, também, esse funcionamento desintegrado, o que pode ser exemplificado: pelas dificuldades de comunicação e de cooperação entre servidores, setores e instituições; pelas dificuldades em solucionar problemas; pelas dificuldades na tomada de decisões.

A difusão interna, como instrumento de alinhamento e engajamento das pessoas envolvidas na regularização ambiental, é percebida insuficiente, sem permear pelas três instituições, levando a conflitos, inseguranças e diferentes respostas às demandas da regularização ambiental.

Prazo para entrega do produto 2: até 21 dias (três semanas) 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. Realizar diagnóstico organizacional nas três instituições, abrangendo os Grupos 1, 2, 3 e 4 (aproximadamente 700 pessoas) descritos no item 3. desse TDR - Escopo e limites do trabalho.
 - 4.2.1.1. O diagnóstico organizacional deverá contemplar a identificação, a ser aferida por amostragem, das percepções individuais e coletivas, das crenças e dos valores sobre:
 - i. a situação presente no tocante aos aspectos comportamentais e técnicos das pessoas envolvidas;
 - ii. a receptividade das pessoas com relação à integração dos processos da regularização ambiental e com relação ao uso de tecnologia da informação;
 - iii. a situação presente no tocante à difusão interna, considerando os seguintes aspectos: definição de responsabilidades, teor, formatos, apresentação da informação (clareza, impacto, aderência), frequência, canais de divulgação, de

³⁰ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 31. Diagnóstico organizacional.

disponibilização (acesso à informação) e de distribuição inter e intrainstitucional.

4.2.2. Elaborar plano de atividades de gestão da mudança, que contemple, no mínimo, os seguintes itens:

- 4.2.2.1. sensibilização para a gestão da mudança, dirigida ao Grupo 4 (aproximadamente 700 pessoas);
- 4.2.2.2. desenvolvimento de competências, dirigido aos Grupos 1, 2 e 3 (aproximadamente 90 pessoas), para: (a) construção da difusão interna como valor; (b) comunicação interpessoal, negociação e construção de consenso; (c) liderança e trabalho em equipe;
- 4.2.2.3. aplicação de instrumento de autoavaliação durante as atividades de desenvolvimento de competências (a, b e c);
- 4.2.2.4. aplicação de instrumento de avaliação do aproveitamento dos participantes 21 dias (três semanas) após a realização dessas atividades;
- 4.2.2.5. tabulação das avaliações aplicadas com interpretação e emissão de parecer conclusivo;
- 4.2.2.6. acompanhamento da execução do plano de atividades de gestão da mudança uma vez por mês durante quatro meses (do sexto ao nono mês) e uma vez no último mês (14º mês);
- 4.2.2.7. cronograma de execução com o acompanhamento da empresa de consultoria contratada.

4.2.3. Estruturar programa de difusão interna do SIRAM, com a especificação das ferramentas utilizadas (5W2H ou outras), contemplando, no mínimo, os seguintes itens:

- 4.2.3.1. proposta de perfis de integrantes para composição de Comissão Temática de Difusão Interna, que terá a atribuição de implementar, controlar e promover a melhoria do programa de difusão interna e de garantir a sua efetiva execução durante a implantação do Projeto SIRAM;
- 4.2.3.2. definição de responsabilidades, critérios para assuntos, formatos, apresentação da informação (clareza, impacto, aderência), frequência, canais de divulgação, de disponibilização (acesso à informação) e de distribuição inter e intrainstitucional;
- 4.2.3.3. proposta de metodologia para a transferência de know how aos integrantes dessa Comissão;
- 4.2.3.4. acompanhamento da execução do programa de difusão interna do SIRAM duas vezes por mês durante quatro meses (do sexto ao nono mês) e uma vez por mês durante cinco meses (do décimo ao 14º mês);
- 4.2.3.5. cronograma de execução com o acompanhamento da empresa de consultoria contratada.

- 4.2.4. Encaminhar, previamente, e submeter o diagnóstico organizacional, o plano de atividades de gestão da mudança e o programa de difusão interna do SIRAM à avaliação pela Comissão Temática do TDR 02.
- 4.2.5. Promover os ajustes, se necessários, no diagnóstico organizacional, no plano de atividades de gestão da mudança e no programa de difusão interna do SIRAM, com vistas à nova avaliação pela Comissão Temática do TDR 02.
- 4.2.6. Entregar o diagnóstico organizacional, o plano de atividades de gestão da mudança e o programa de difusão interna do SIRAM para a Comissão Temática do TDR 02.

4.3. Produto 3 – Relatório da execução das atividades de sensibilização e de desenvolvimento de competências e da transferência de *know how* do programa de difusão interna do SIRAM

Composição do produto 3: (1) execução das atividades de sensibilização, de desenvolvimento de competências e respectiva avaliação conforme o plano de atividades de gestão da mudança e (2) execução da atividade de transferência de *know how* conforme o programa de difusão interna do SIRAM.

Prazo para entrega do produto 3: até 91 dias (13 semanas) a partir da entrega do Produto 2.

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

- 4.3.1. Executar as atividades relativas aos itens 4.2.2.1., 4.2.2.2., 4.2.2.3. e 4.2.2.5. (sensibilização, desenvolvimento de competências, aplicação de instrumento de auto avaliação e tabulação de resultados) conforme o plano de atividades de gestão da mudança aprovado na atividade 2.
- 4.3.2. Aplicar a metodologia para a transferência de *know how* aos integrantes da Comissão Temática de Difusão Interna conforme o programa de difusão interna do SIRAM.
- 4.3.3. Elaborar, apresentar (em reunião com a Comissão Temática do TDR 02 com a participação da equipe chave) e entregar relatório contendo parecer conclusivo e recomendações.

4.4. Produtos 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 - Relatórios mensais (oito) e relatório final de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna do SIRAM

Composição dos produtos 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12: acompanhamento periódico para complementação das atividades de desenvolvimento de competências, avaliação de resultado e assessoramento do plano de atividades de gestão da mudança e para acompanhamento da execução do programa de difusão interna do SIRAM.

Prazo para entrega do produto 4: até 45 dias a partir da entrega do produto 3.

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

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

Prazo para entrega do produto 9: até 30 dias a partir da entrega do produto 8.

Prazo para entrega do produto 10: até 30 dias a partir da entrega do produto 9.

Prazo para entrega do produto 11: até 30 dias a partir da entrega do produto 10.

Prazo para entrega do produto 12 (relatório final): até 30 dias da entrega do produto

11.

Entende-se que, para o desenvolvimento dos produtos 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12, seja necessária a realização das atividades a seguir descritas:

4.4.1. Realizar o acompanhamento da execução do plano de atividades de gestão da mudança, contemplando:

4.4.1.1. aplicação de instrumento, 21 dias (três semanas) após a realização das atividades de desenvolvimento de competências (*a, b e c*), que avalie o desempenho dos integrantes dos Grupos 1 e 3, pelos seus respectivos subordinados (no mínimo 33% dos subordinados), quanto à aplicação das competências desenvolvidas;

4.4.1.2. tabulação das avaliações aplicadas com interpretação e emissão de parecer conclusivo;

4.4.1.3. complementação de atividades de desenvolvimento de competências (*a, b e c*), caso seja verificada a necessidade nas avaliações;

4.4.1.4. assessoramento pelo especialista da área de gestão da mudança, aos Grupos 1, 2 e 3, para a manutenção das competências desenvolvidas;

4.4.1.5. assessoramento pelo especialista da área de difusão interna aos Grupos 1, 2 e 3, para a manutenção das competências desenvolvidas.

4.4.2. Realizar o acompanhamento da implantação do programa de difusão interna do SIRAM, contemplando:

4.5.2.1. assessoramento pelo especialista da área de difusão interna à Comissão Temática de Difusão Interna.

4.4.3. Elaborar, apresentar (em reunião com a Comissão Temática do TDR 02 com a participação da equipe chave) e entregar relatórios mensais (produtos 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11) do andamento da execução do plano de atividades de gestão da mudança e da implantação do programa de difusão interna do SIRAM contendo parecer e recomendações.

4.4.4. Elaborar, apresentar (em reunião com a Comissão Temática do TDR 02 com a participação da equipe chave) e entregar relatório final (produto 12) da execução do plano de atividades de gestão da mudança e da implantação do programa de difusão interna do SIRAM, esse último deverá conter recomendações para a sua continuidade.

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 430 dias.

Legenda																	
Prazo para execução do produto																	
Prazo para entrega do produto																	
Produtos	Meses / Dias de Execução (430 dias)															% pgt.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Produto 1 - Detalhamento do plano de trabalho																	5
Produto 2 - Diagnóstico organizacional, plano de atividades de gestão da mudança e programa de difusão interna do SIRAM																	15
Produto 3 - Relatório da execução das atividades de sensibilização e de desenvolvimento de competências e da transferência de know how do programa de difusão interna do SIRAM																	20
Produto 4 - Primeiro relatório mensal de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna do SIRAM																	5
Produto 5 - Segundo relatório mensal de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna do SIRAM																	5
Produto 6 - Terceiro relatório mensal de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna do SIRAM																	5
Produto 7 - Quarto relatório mensal de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna do SIRAM																	5
Produto 8 - Quinto relatório mensal de acompanhamento do programa de difusão interna do SIRAM																	5
Produto 9 - Sexto relatório mensal de acompanhamento do programa de difusão interna do SIRAM																	5
Produto 10 - Sétimo relatório mensal de acompanhamento do programa de difusão interna do SIRAM																	5
Produto 11 - Oitavo relatório mensal de acompanhamento do programa de difusão interna do SIRAM																	5
Produto 12 - Relatório final de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna 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.

- Um coordenador master com formação de nível superior, com experiência mínima de vinte anos na área de desenvolvimento de recursos humanos e, nos últimos seis anos, na implantação e coordenação de programas de gestão da mudança, preferencialmente: (i) em organizações públicas de porte semelhante ao das três instituições (aproximadamente 700 pessoas, envolvendo cerca de 60 gestores e seis macroprocessos³¹); (ii) contemplando o desenvolvimento de competências de alta e média administração, tais como: negociação e construção de consenso, liderança e trabalho em equipe (*coaching*). Esse profissional estará encarregado, além da coordenação da equipe chave, dos contatos com a contratante.
- Um profissional pleno com formação de nível superior, com experiência mínima de oito anos na estruturação e implantação de projetos de difusão interna

³¹ Ver Anexo - Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM, item 16. Macroprocesso.

(intrainstitucional), preferencialmente: (i) em organizações públicas de porte semelhante ao das três instituições (aproximadamente 700 pessoas, envolvendo cerca de 60 gestores e seis macroprocessos); (ii) em projetos de preparação do clima organizacional para mudanças.

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. Organograma das três instituições e número de pessoas por unidade organizacional;
3. Diagnósticos e estudos organizacionais anteriores.

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:

- Textos: MS Word® versão 2007 ou posterior;
- Planilhas, Gráficos e Tabelas: MS Excel® versão 2007 ou posterior;
- Figuras em geral: JPG, GIF ou BMP;
- 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 5% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 1 - Planejamento da execução das atividades.

2ª parcela: equivalente a 15% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 2 - Diagnóstico organizacional, plano de atividades de gestão da mudança e programa de difusão interna do SIRAM.

3ª parcela: equivalente a 20% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 3 - Relatório da execução das atividades de sensibilização e de desenvolvimento de competências e da transferência de *know how* do programa de difusão interna do SIRAM.

4ª parcela: equivalente a 5% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 4 - Primeiro relatório mensal de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna do SIRAM.

5ª parcela: equivalente a 5% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 5 - Segundo relatório mensal de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna do SIRAM.

6ª parcela: equivalente a 5% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 6 - Terceiro relatório mensal de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna do SIRAM.

7ª parcela: equivalente a 5% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 7 - Quarto relatório mensal de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna do SIRAM.

8ª parcela: equivalente a 5% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 8 - Quinto relatório mensal de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna do SIRAM.

9ª parcela: equivalente a 5% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 9 - Sexto relatório mensal de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna do SIRAM.

10ª parcela: equivalente a 5% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 10 - Sétimo relatório mensal de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna do SIRAM.

11ª parcela: equivalente a 5% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 11 - Oitavo relatório mensal de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna do SIRAM.

12ª parcela: equivalente a 20% do valor total do contrato a ser paga após o aceite do produto 12 - Relatório final de acompanhamento do plano de atividades de gestão da mudança e do programa de difusão interna 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 02; (2) ser realizadas na sede da SEMA ou em local definido pela Comissão Temática do TDR 02, 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 três semanas 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 02 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.