



**Águas
e Paisagem II**

Programa Capixaba de Segurança Hídrica

Programa de Gestão Integrada de Recursos Hídricos e de Revitalização de Bacias do Espírito Santo - Programa Águas e Paisagem II

TERMO DE REFERÊNCIA Nº 001/2025

Acordo de Empréstimo 9519-BR, datado de 13/08/2024

CONTRATAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO ESPECIALIZADO – PESSOA JURÍDICA, PARA ELABORAÇÃO DE MODELAGEM INSTITUCIONAL, PLANO ESTRATÉGICO E DE SUSTENTABILIDADE DO PROGRAMA REFLORESTAR, REFERENTE AO COMPONENTE 2.1 – PAGAMENTO POR SERVIÇOS AMBIENTAIS (PSA) PARA MELHORIA DA COBERTURA FLORESTAL E USO DO SOLO.

Vitória-ES, 07 de janeiro de 2025



SUMÁRIO

1. IDENTIFICAÇÃO.....	5
2. ANTECEDENTES E CONTEXTO.....	5
a) CONTEXTUALIZAÇÃO.....	5
b) JUSTIFICATIVA.....	6
2.1. MECANISMOS DE FINANCIAMENTO.....	10
2.2. MECANISMOS DE PAGAMENTO E GERENCIAMENTO.....	13
2.3. MECANISMO DE SUPERVISÃO.....	14
3. OBJETIVO.....	14
4. ESCOPO DO TRABALHO.....	14
5. ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS / LEGISLAÇÃO.....	15
6. PRODUTOS ESPERADOS.....	16
a) Produto 1: Plano de Trabalho.....	16
b) Produto 2: Diagnóstico.....	16
c) Produto 3: Revalidação de identidade organizacional.....	17
d) Produto 4: Modelo Institucional.....	17
e) Produto 5: Business Case.....	17
f) Produto 6: Mapa e Painel Estratégico.....	17
g) Produto 7: Plano Estratégico.....	17
h) Produto 8: Estratégias de Funding.....	18
i) Produto 9: Relatório Final de execução.....	18
6.1. DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES.....	18
6.1.1. Plano de trabalho.....	18
6.1.2. Diagnóstico.....	18
6.1.3. Revalidação da identidade organizacional.....	20
6.1.4. Modelo Institucional.....	21
6.1.5. Elaboração do Business Case.....	22
6.1.6. Mapa e Painel Estratégico.....	25
6.1.7. Elaboração do Plano Estratégico.....	28
6.1.8. Estratégia de Funding.....	29
6.1.9. Relatório final.....	30
6.2. FORMA DE APRESENTAÇÃO.....	31
6.3. DIREITOS AUTORAIS E DE PROPRIEDADE INTELECTUAL.....	31
7. QUALIFICAÇÃO DA EMPRESA E EQUIPE (PROFISSIONAIS).....	32
7.1. DA EQUIPE CHAVE.....	32
7.2 DA EQUIPE DE APOIO.....	33
8. PRAZO DE TRABALHO E CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO.....	33
8.1 CRONOGRAMA PRELIMINAR.....	34
9. INSUMOS A SEREM FORNECIDOS PELO CONTRATANTE.....	34
10. LOCAL DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS.....	35
11. FORMA DE DESEMBOLSO.....	35
11.1. DESPESAS REEMBOLSÁVEIS.....	36
12. RESPONSABILIDADES PELA SUPERVISÃO E ACEITAÇÃO DOS SERVIÇOS.....	36
13. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36



TABELA SÍNTESE E DEFINIÇÕES PARA FINS DESTE TDR

Programa ou Projeto	Programa de Gestão Integrada de Recursos Hídricos e de Revitalização de Bacias do Espírito Santo – Programa Águas e Paisagem II. Título oficial do Banco Mundial: <i>Espírito Santo Water Security Management Project (P176982)</i>
Consultor ou Proponente	O Proponente – Profissional Especializado para Prestar Apoio Técnico e Operacional
Mutuário	Estado do Espírito Santo
Órgãos Executores ou Implementadores	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SEAMA) Agência Estadual de Recursos Hídricos (AGERH) Coordenação Estadual de Proteção e Defesa Civil (CEPDEC) Departamento de Edificações e Rodovias do Estado do Espírito Santo (DER-ES)
Instância Consultiva e Deliberativa - Decisório Superior	Comitê Diretivo do Projeto Coordenação-Geral do Projeto (SEAMA)
Instância Gerencial e Operacional	Unidade de Gerenciamento do Programa (UGP) Núcleos Gestores: NG Técnico-Operacional; NG Ambiental e Social; NG Monitoramento e Controle; NG Administrativo-Financeiro e NG de Aquisição. Unidades Implementadoras do Projeto (UIPs): SEAMA, AGERH, CEPDEC e DER-ES. Comissão Especial de Licitação (CEL1): SEAMA - AGERH - CEPDEC Comissão Especial de Licitação (CEL2): DER-ES
Objetivos de Desenvolvimento do Projeto (ODP)	i) Fortalecer a capacidade do estado para gerenciar riscos à segurança hídrica em um contexto de mudanças climáticas; (ii) reduzir esses riscos em áreas selecionadas do território do Mutuário; e, (iii) numa ocorrência de uma Crise ou Emergência Elegível, responder pronta e efetivamente a ela.
Componentes	(1) Capacitando o Estado para a segurança hídrica em um contexto de mudanças climáticas. (2) Demonstrando abordagens integradas e inteligentes em termos climáticos de redução de risco à segurança hídrica em bacias prioritárias. (3) Redução de riscos de inundação em municípios selecionados. (4) Gestão do Projeto. (5) Componente Contingencial de Respostas a Emergências (CERC).



1. IDENTIFICAÇÃO

Objeto: Contratação de empresa de Consultoria especializada para elaboração da modelagem institucional, plano estratégico e sustentabilidade financeira do Programa Reflorestar.

Atividade do Plano de Aquisições que suporta os serviços previstos neste termo de Referência: BR-SEAMA-483413-CS-QCBS

Data de elaboração: 07 de janeiro de 2025.

2. ANTECEDENTES E CONTEXTO

a) CONTEXTUALIZAÇÃO

O presente Termo de Referência (TdR) visa fornecer as informações necessárias à contratação de consultoria especializada para elaboração de modelagem institucional, plano estratégico e de sustentabilidade financeira do Programa Reflorestar, conforme normas aplicáveis do Banco Mundial.

A necessidade para a elaboração de uma nova modelagem institucional, assim como a revisão do plano estratégico e financeiro do Programa Reflorestar compõe o novo projeto denominado Programa de Gestão Integrada dos Recursos Hídricos e Revitalização de Bacias Hidrográficas do Espírito Santo – Programa Águas e Paisagem II, referente ao Acordo de Empréstimo Nº 95190-BR, firmado entre o Estado do Espírito Santo e o Banco Mundial, em 13 de agosto de 2024.

O Programa foi proposto por meio de uma operação na linha de Financiamento de Projetos de Investimentos (IPF) com custo total estimado em US\$ 113.600.000, com parcela do empréstimo de US\$ 86.100.000 do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e US\$ 27.500.000 de fundos de contrapartida estadual, com previsão de implementação em um período de seis anos.

O Programa Águas e Paisagem II tem como Objetivos de Desenvolvimento (ODP): (i) fortalecer a capacidade do Mutuário para gerenciar os riscos de segurança hídrica em um contexto de mudança climática; (ii) reduzir esses riscos em áreas selecionadas do território do Mutuário; e, (iii) numa ocorrência de uma Crise ou Emergência Elegível, responder pronta e efetivamente a ela.

O referido Acordo de Empréstimo prevê como um dos seus focos ampliar o apoio ao Programa Reflorestar como forma de aumentar a cobertura florestal e implementar outras soluções baseadas na natureza visando reduzir os riscos à segurança hídrica em áreas prioritárias de bacias hidrográficas selecionadas. Para alcançar tais objetivos, o Componente 2, subcomponente 2.1, possui a previsão da necessidade de **melhorar a eficiência e eficácia do Programa Reflorestar**, conforme detalhado no Manual Operativo do Projeto (MOP), (Seção II. 2.3 e no Anexo 1 do Acordo de Empréstimo).

Diante disso, a contratação dessa consultoria pretende agregar maior capacidade de



gestão ao Programa de Pagamento por Serviços Ambientais do Estado do ES - PSA, operacionalizado através do Programa Reflorestar, a partir de um diagnóstico do desempenho das ações atuais, e revalidação da identidade organizacional. Para tanto, deverão ser identificadas potenciais estratégias de alinhamento organizacional e um plano operacional para as novas ações, bem como apontadas fontes alternativas de captação de recursos, a fim de garantir, dessa forma, a continuidade da implementação do programa.

A seguir são apresentadas justificativas e diretrizes para contratação de serviços especializados para elaboração de modelagem institucional, sustentabilidade e elaboração do planejamento estratégico para um período de 6 (seis) anos para o Programa Reflorestar.

b) JUSTIFICATIVA

O Programa Reflorestar é uma iniciativa do estado do Espírito Santo que visa a promoção e a restauração do ciclo hidrológico por meio da conservação e recuperação da cobertura florestal, com geração de oportunidades e renda para o produtor rural, estimulando a adoção de manejo sustentável dos solos. Ressalta-se que, no âmbito do Programa Reflorestar, o termo “Produtor rural” é utilizado para se referir a homens e mulheres que sejam proprietários de área rural e/ou facilitadores que contribuam para a promoção de serviços ambientais, podendo ser titulares do domínio útil ou possuidores, a qualquer título, ou ainda, comodatários, arrendatários, meeiros e parceiros, que possam destinar parte de suas terras à manutenção e/ou geração de serviços ambientais.

Coordenado pela Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SEAMA, e com a participação de outras instituições governamentais, como a Agência Estadual de Recursos Hídricos - AGERH, o Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – IEMA, o Instituto de Defesa Agropecuária e Florestal – IDAF e o Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural – INCAPER, o Programa Reflorestar teve início em junho de 2011, e é considerado atualmente como um dos programas de restauração florestal mais exitosos do País.

Implementado sob uma robusta base de planejamento, o Programa Reflorestar possui quatro estratégias para estimular o produtor rural a converter parte de suas terras, atualmente utilizadas de forma convencional e degradante, para formas sustentáveis de uso, trazendo benefícios ambientais, sociais e econômicos, quais sejam: a) pagamento por serviços ambientais - PSA; b) Assistência técnica especializada e dedicada; c) segurança jurídica para exploração sustentável das práticas implementadas e; d) fortalecimento da cadeia de negócios da restauração florestal.

Ao que se refere ao mecanismo de PSA em curso no estado do Espírito Santo, cabe esclarecer que seu primeiro formato foi implementado no ano de 2008, a partir da promulgação de Lei Estadual nº 8.995/2008, a qual foi totalmente revogada a partir da publicação da Lei Estadual nº 9.864/2012. Com a nova lei, o mecanismo de PSA capixaba que originalmente somente remunerava o produtor rural que preservava a vegetação



Águas e Paisagem II

Programa Capixaba de Segurança Hídrica

nativa já estabelecida, passou também a repassar recursos ao produtor rural para que ele tivesse capacidade financeira para adquirir insumos essenciais para a conversão de suas terras para usos sustentáveis, e também para viabilizar o pagamento de profissionais devidamente habilitados para fornecer todo o suporte técnico, durante os cinco anos de contratos de PSA. A partir dessas alterações da lei de PSA, esse mecanismo passou a ser implementado no âmbito do Programa Reflorestar, sob a coordenação da SEAMA, com o estabelecimento de três tipos de PSA distintos: o PSA de longo prazo, concedido na forma de compensação financeira para manutenção das áreas de vegetação nativa estabelecida, o PSA de curto prazo, concedido na forma de apoio financeiro para aquisição de insumos para implantação de novas áreas com uso sustentável, e o PSA ATE, concedido na forma de apoio financeiro para contratação de profissionais habilitados para elaboração de projetos e acompanhamento técnico da implantação das novas áreas.

Com a nova base legal instituída e com os demais instrumentos de gestão elaborados e implementados, com destaque para o Planejamento Estratégico, o Business Case, estudos diversos, e o Portal Reflorestar, a SEAMA definiu metas audaciosas de restauração florestal.

Embora todas essas ferramentas tenham sido essenciais no processo de maturação do Programa Estadual de PSA, ao longo dos seus 12 anos de existência, o Programa experimentou um grande processo de aprendizagem, o que vem permitindo o aperfeiçoamento dos seus processos de operação, tornando-o cada vez mais eficiente.

A partir de novembro de 2016, por meio de Acordo de Cooperação Técnica e Financeira 001/2016, o Banco de Desenvolvimento do Estado do Espírito Santo – BANDES, passou a atuar como agente técnico e financeiro do Programa de PSA operacionalizado pelo Programa Reflorestar, trazendo ganho de escala ao Programa. Por meio dessa parceria, a SEAMA transferiu para o BANDES toda o gerenciamento operacional e financeiro do programa de PSA do Estado, cabendo à Secretaria, por meio da Assessoria do Programa Reflorestar (APREF), estabelecer todas as normas, bem como, fiscalizar e acompanhar o trabalho realizado pelo BANDES.

Nesse cenário uma mudança significativa, por exemplo, foi o formato de atendimento ao produtor rural empregado atualmente pelo Programa Reflorestar. Por meio do BANDES, uma rede de consultores distribuídos por todo o Estado passou a ser disponibilizada aos produtores rurais, cabendo a esses consultores realizar todo o atendimento técnico necessário, com destaque para a elaboração do projeto técnico, fornecimento de orientações aos produtores rurais, acompanhamento das principais ações, como demarcação da área de intervenção e plantio, bem como, a realização de visitas de monitoramento e de fornecimento de orientações técnicas durante todo o período de duração do contrato de PSA, previsto para durar cerca de cinco anos. Esse procedimento inicialmente era realizado integralmente pelos servidores da SEAMA.

As alterações experimentadas pelo Programa Reflorestar no seu modelo de governança também foram diretamente impactadas pelo contínuo processo de aperfeiçoamento do Portal Reflorestar, sistema online desenvolvido especificamente para dar suporte gerencial, técnico, administrativo e financeiro a todas as ações que envolvem o mecanismo de PSA do ES. Isso porque a evolução do referido sistema pressupunha a

compreensão cada vez mais clara de todos os fluxos operacionais relacionados ao mecanismo de PSA, para que os mesmos pudessem ser internalizados corretamente dentro de uma lógica de sistema.

Contudo, mesmo tendo passado por grande evolução, a coordenação do programa entende que é possível, a partir da clareza que se vislumbra atualmente sobre os fluxos operacionais do Programa Reflorestar, aprimorar ainda mais a sua estrutura operacional e de governança.

Esse aprimoramento deve levar em conta não só mecanismos comumente observados e testados em outras experiências de PSA no mundo (Figura 1) mas, principalmente, a estrutura que está atualmente estabelecida no Estado do Espírito Santo, para operacionalização do PSA (Figura 2).

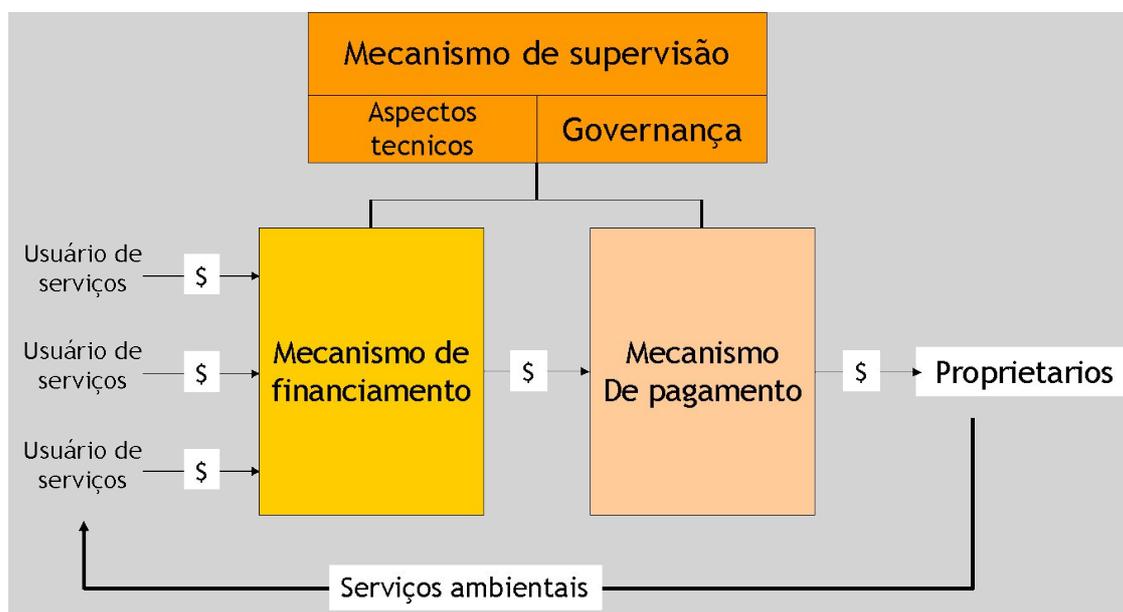


Figura 1 – Esquema ilustrativo de mecanismos comumente observados em iniciativas de PSA mundiais, onde:

- Funções do mecanismo de financiamento: Coleta pagamentos; gerencia fundos
- Funções do mecanismo de pagamento: Promoção; Contratação com usuários da terra; Assistência técnica; Implementação de monitoramento; fazer pagamentos
- Funções do mecanismo de supervisão: (a) aspectos técnicos: Identificação de serviços; identificando usos elegíveis da terra; monitorando o impacto nos serviços; ajustando periodicamente os usos elegíveis da terra; (b) Governança: Negociação de acordos; Resolução de disputas.

Com base na Figura 1 apresentada e, considerando o atual modelo de implementação do Programa Reflorestar, deve-se esclarecer que a SEAMA se enquadra como mecanismo de supervisão, enquanto o FUNDAGUA é o mecanismo de financiamento e o BANDES o mecanismo de pagamento. Para o mecanismo de supervisão, a principal necessidade é formalizar a equipe, dando um maior corpo permanente e orçamento.

Importante ainda destacar que as denominações apresentadas pela Figura 1 retratam uma percepção geral sobre as principais funções e atribuições em um mecanismo de PSA. Contudo, ao observar o modelo capixaba (Figura 2), verifica-se que tais funções e atribuições se estabelecem em um formato organizacional próprio, resultado da evolução dos modelos de gestão experimentais no ES, embora seja perceptível as

similaridades entre o modelo capixaba e o modelo global mencionado.

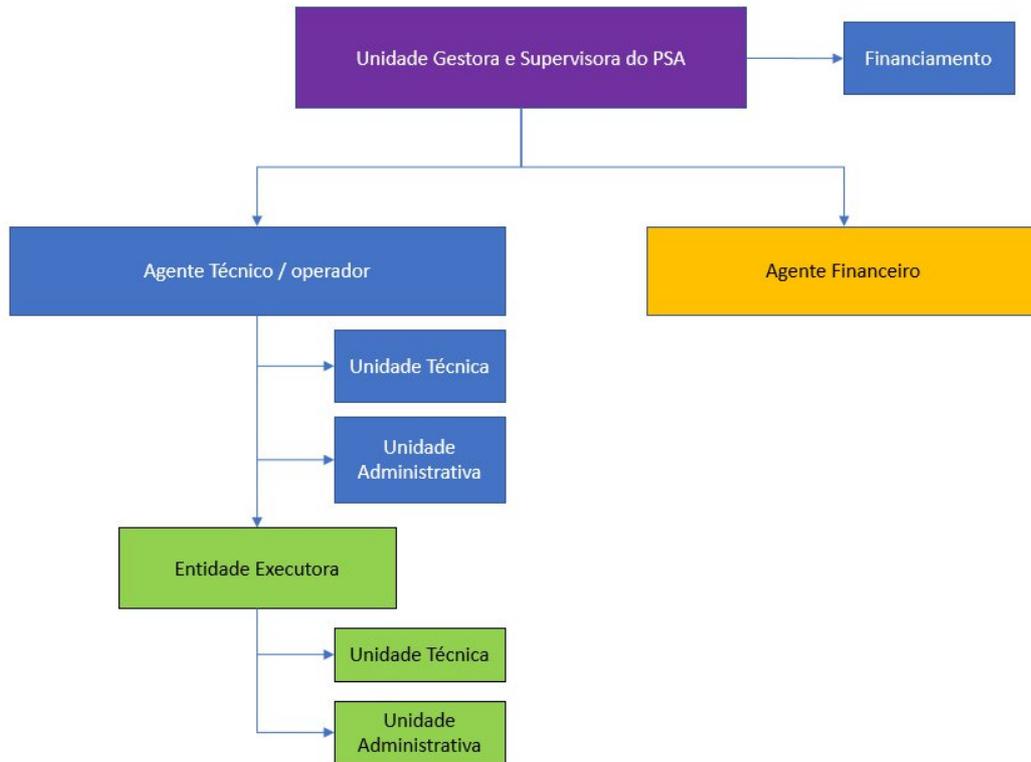


Figura 2 – Esquema demonstrativa da estrutura organizacional estabelecida no modelo capixaba de PSA

No que se refere ao modelo capixaba, se verifica claramente as figuras da unidade gestora / supervisora, sob a responsabilidade da SEAMA; do agente técnico e financeiro, executada pelo BANDES no ES, além da entidade executora, caracterizada no ES pelas consultorias credenciadas junto ao BANDES.

Possivelmente, não é correto dizer que um modelo ou arranjo é mais apropriado que o outro, na medida em que o modelo capixaba evoluiu, mediante obstáculos e cenários locais encontrados, sendo perfeitamente aceitável que um determinado modelo seja apropriado para um cenário e não para outro. Contudo, é natural imaginar que o modelo mais apropriado possa ainda não ser o atual e, neste sentido, uma análise pormenorizada e com base em critérios técnicos é necessária para permitir que o modelo capixaba dê seu próximo passo.

2.1. MECANISMOS DE FINANCIAMENTO

Somado a estrutura de gestão, também foi estabelecida uma base de sustentação financeira de médio prazo para que o Programa Estadual de PSA pudesse ser



implementado. A principal fonte de recursos definida foi aquela advinda dos royalties do petróleo e do gás natural, conforme estabelecido na Lei Estadual nº 9.866/2012, que dispõe sobre a reformulação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos e Florestais do Espírito Santo – FUNDAGUA. De acordo com a referida lei, 2,5% dos royalties devem ser internalizados no referido fundo e, obrigatoriamente, 80% dos valores devem ser utilizados para implementação do PSA, garantindo o aporte de recursos por tempo limitado, conforme mostra o Quadro 1. Embora não possa ser considerada com uma fonte vitalícia, pode-se afirmar que possui ainda grande expectativa de longevidade, garantindo boa estabilidade ao programa de PSA do Estado e, conferindo-lhe tempo hábil para identificação de novas e mais sustentáveis fontes.

Quadro 1 – aporta anual de royalties do petróleo e gás natural na subconta Cobertura Florestal/FUNDAGUA.

Ano	2,5% dos Royalties
2015	R\$ 15.070.810,12
2016	R\$ 11.637.750,68
2017	R\$ 10.827.063,10
2018	R\$ 14.848.520,89
2019	R\$ 12.166.028,39
2020*	R\$ 2.876.715,46
2021	R\$ 10.297.323,93
2022	R\$ 14.877.927,71

*aporte interrompido temporariamente devido à necessidade de contingenciamento por parte do Governo do Estado, durante a pandemia da COVID 19, de forma a manter as finanças do estado em dia.

De forma adicional, o Governo do ES vem garantindo que seu programa de PSA mantenha altos investimentos a partir de operações de financiamento com o Banco Mundial, os quais, de forma semelhante aos recursos de royalties, têm prazo específico para terminar, sendo, portanto, essencial que novas fontes sejam identificadas.

Atualmente, incluindo recursos do Estado e recursos de financiamento, o Programa de PSA do Estado já executou cerca de R\$100 milhões de reais e possui capacidade instalada para execução de valores que podem chegar a R\$25 milhões de reais por ano. Contudo, nos anos de maior execução financeira (2018 e 2019), o Programa executou cerca de R\$ 20 milhões por ano e, a partir de 2020, vem executando cerca de R\$ 10 milhões por ano, indicando que os aportes anuais advindos dos royalties poderiam ser capazes de suprir a atual demanda do Programa. Entretanto, cabe destacar que, de acordo com contexto atual, parece existir margem para nova elevação da procura e execução do PSA, confirmando a importância de uma revisão do formato operacional do PSA, objetivando o aprimoramento de suas rotinas e, conseqüentemente, o ganho de eficiência e produtividade.

Os recursos do Programa Reflorestar até então são financiados principalmente pelo FUNDAGUA, entretanto, com o Programa Águas e Paisagem II, o Banco Mundial financiará 67% dos pagamentos elegíveis até 2029 (até o momento financiava 75% dos



pagamentos elegíveis). É importante salientar que o financiamento do Banco Mundial cessará em junho de 2029, assim, embora os níveis de financiamento não sejam atualmente uma limitação às atividades do Programa Reflorestar, é provável que tornar-se-á assim no futuro:

As despesas do Programa Reflorestar consistem nos pagamentos efetuados aos beneficiários a título de PSA, bem como no custo de implementação do programa. Atualmente, a maior parte dos pagamentos destina-se a pagamentos de PSA de curto prazo e ATE (cinco anos), uma vez que a maior parte das atividades realizadas são atividades produtivas que apenas são elegíveis para tais pagamentos. A percentagem de pagamentos destinados a pagamentos de PSA de longo prazo é atualmente pequena, uma vez que esses pagamentos são baixos em termos de hectare e cobrem apenas áreas relativamente pequenas. Contudo, como esses pagamentos se destinam a durar indefinidamente, a sua percentagem aumentará com o tempo.

Os custos de implementação incluem ainda o custo com a taxa administrativa do BANDES, os custos de impostos, o custo de estudos técnicos, como aqueles relativos à definição de áreas prioritárias, e o custo para a SEAMA para manutenção da equipe que realiza a administração do programa.

Além disso, é primordial que a evolução do mecanismo de PSA nesta linha socioeconômica venha acompanhada de estratégias que permitam também o estabelecimento e fortalecimento da cadeia de negócios que envolvam a restauração florestal, de forma a garantir, por exemplo, que os produtos gerados a partir de práticas sustentáveis tenham um valor agregado substancial e, principalmente, que tenham mercado garantido, fortalecendo cada vez mais esse mercado de produtos sustentáveis da floresta. Soluções como a criação de certificações para produtos da floresta que possam agregar valor, fluxos de negócios garantidos que absorvam e estimulem o aumento das áreas sob uso de práticas florestais sustentáveis devem ser propostos neste sentido.

Em uma outra vertente, embora a procura por práticas de restauração rentáveis esteja aumentando a cada ano, uma parte considerável dos usos da terra apoiados pelo Programa Reflorestar ainda são puramente orientados para a conservação (reflorestamento e conservação da floresta em pé). Como essas práticas trazem poucos benefícios financeiros diretos aos participantes, o programa deve oferecer pagamentos de longo prazo com uso livre para induzir sua adoção. Portanto, o Programa Reflorestar estar financeiramente sustentável é essencial para estimular a manutenção e conservação dessas áreas, a partir da renovação periódica dos contratos à medida que os mesmos vencem..

Um desafio primário enfrentado pelo Programa Reflorestar, e um objetivo primário desta consultoria, portanto, é identificar novas fontes de financiamento visando tanto a substituição do financiamento do Banco Mundial quando este terminar, quanto a ampliação da capacidade de atendimento do programa. O estudo do planejamento financeiro do programa deverá incluir:



- (a) a estimativa dos montantes que precisam ser substituídos;
- (b) a estimativa dos montantes potenciais que podem ser gerados a partir de várias fontes e identificar como eles podem ser aproveitados (as opções incluem, mas não estão limitadas a acordos com o setor privado, taxas de utilização, tais como tarifas de água, financiamento de carbono; e
- (c) a identificação das restrições que podem ser impostas à utilização de financiamento proveniente de fontes potenciais.

A consultoria deverá aprofundar no conhecimento sobre o atual mecanismo de financiamento do programa e buscar novas possibilidades, de forma a garantir a sustentabilidade do mecanismo de PSA do Estado, observando todas as possibilidades. Sobretudo, deverá compreender as diferenças entre os investimentos de PSA de curto prazo e ATE e aqueles de PSA de longo prazo, objetivando entender as possíveis diferenças na natureza da fonte de recursos desses pagamentos, objetivando a busca dos mecanismos de sustentabilidade mais adequados para cada caso, sobretudo, para os pagamentos a serem feitos pela manutenção da mata conservada que, em geral, requerem maior longevidade de suas fontes. O mecanismo de financiamento precisa ser fortalecido em combinação com as atividades planejadas no âmbito do estudo das opções de financiamento, devendo a avaliação geral da estrutura institucional ser coordenada com o trabalho de uma análise jurídica.

2.2. MECANISMOS DE PAGAMENTO E GERENCIAMENTO

Em uma outra esfera, os aprendizados já vivenciados pelo Programa Reflorestar demonstram claramente que, embora garantir a existência de recursos financeiros seja algo de grande importância, sobretudo no médio e longo prazo, está claro que apenas isso não garante o funcionamento de mecanismos de PSA e, sobretudo, que suas ações ganhem escala de atuação.

Isso porque diversas outras operações são extremamente sensíveis para que o mecanismo funcione de forma eficiente e, sobretudo, para garantir o ganho de escala e a transparência necessária, sempre que se trata da coisa pública.

Nesta linha, o modelo atual do Reflorestar reconhece a necessidade de aprimoramento dos seus mecanismos de pagamento, de monitoramento e de controle, com destaque para o modelo atual de viabilização da assistência técnica.

Dessa forma, verifica-se que os consultores que prestam assistência técnica são remunerados por meio de recursos repassados ao produtor rural, pelo mecanismo de PSA, para este fim específico e, de acordo com regramento próprio estabelecido por meio de Portaria SEAMA. Embora este modelo tenha possibilitado grandes avanços, nota-se a necessidade de aprimoramento visto que, por se tratar de recursos de PSA, os impedimentos legais para pagamentos aos produtores rurais, também inviabilizam a contratação e o pagamento dos consultores, o que tem se demonstrado um gargalo em muitos casos. Assim, é necessário que seja avaliado e estudado outras formas para o pagamento dessa assistência técnica que possam mais vantajosas.

A mesma atenção precisa ser dada nos demais mecanismos e instrumentos de pagamento, bem como, nos fluxos operacionais associados a cada um deles, como a

necessidade de revisão e aprimoramento de documentos diretamente relacionados, como a minuta contratual de PSA, os modelos de relatórios de monitoramento; os fluxos operacionais, com revisão das responsabilidades; e todos os demais documentos relacionados à operacionalização do mecanismo de PSA.

Outras soluções de aprimoramento também precisam ser avaliadas, como a possibilidade e pertinência da criação de um cadastro de fornecedores para simplificação da aquisição de mudas e demais insumos pelos produtores rurais, modelos de aquisições em escala, objetivando redução de custos, dentre outros.

A revisão dos modelos atuais, com propostas de aprimoramento, visa melhorar e facilitar a gestão do programa, possibilitando a ampliação dos atendimentos do programa de serviços ambientais com eficiência.

2.3. MECANISMO DE SUPERVISÃO

Toda a experiência vivenciada pelo Programa Reflorestar nos últimos 12 anos demonstra a necessidade de fazer uma reestruturação organizacional e realizar uma profunda revisão da atual estrutura e de seus processos, bem como adequá-lo às demandas atuais e futuras.

Neste ponto, além de questões já apresentadas, deve-se destacar que o processo evolutivo vivenciado pelo programa possibilitou que cada função/perfil pudesse ser identificado com clareza e de forma desconectada dos atuais responsáveis, demonstrando um processo de amadurecimento que será de extrema importância nas novas análises e estudos que serão realizados para proposição do modelo mais adequado.

Assim, em que pese que atualmente a Figura 2 tenha como principais atores/responsáveis a SEAMA, o BANDES e as consultorias credenciadas junto ao BANDES, as novas análises deverão avaliar a possibilidade dessas atividades serem executadas de forma eficiente por outras instituições, inclusive de forma concomitante na mesma função, e, neste sentido, para cada perfil/nível hierárquico proposto, deverá ser também sugerida as qualificações e competências que deverão ser observadas para que cada função seja adequadamente executada.

Por fim, verificando-se novos arranjos na estrutura de gestão proposta e considerada mais adequada, também será preciso avaliar, principalmente sob o ponto de vista legal, caso caiba, como cada ator envolvido deverá ser identificado, e os ajustes que serão necessários na regulamentação atual.

3. OBJETIVO

Este Termo de Referência tem por objetivo promover a contratação de empresa de consultoria especializada para prestação de serviços para possibilitar:



- Revisão dos arranjos de implementação e identificação de maneiras pelas quais a implementação poderia ser mais eficiente/menos custosa.
- Revisão da estrutura institucional do Reflorestar (incluindo tanto o quadro regulatório/institucional quanto o tamanho/composição/orçamento da equipe) e sugestão de melhorias.
- Avaliação das necessidades de financiamento presentes e futuras do Reflorestar, e identificação de novas fontes de financiamento que possam complementar e, eventualmente, substituir o apoio do BM

4. ESCOPO DO TRABALHO

Para o alcance dos objetivos, a empresa deverá estar apta a realizar as seguintes atividades:

- Elaborar diagnóstico, com a participação dos *stakeholders*, objetivando o levantamento de antecedentes históricos relevantes, tendências de peso e fatos portadores de futuro, a aplicação de análise SWOT e análise PESTAL, e a elaboração de matriz de influência;
- Realizar a revalidação da identidade organizacional, objetivando a revisão da missão, valor e visão de futuro do programa, com mapeamento dos processos internos;
- Elaborar o Modelo Institucional, objetivando a definição do modelo gerencial e a estrutura organizacional mais eficiente para o Programa Reflorestar, buscando: (a) Identificar possíveis modelos de estrutura organizacional, indicando o mais apropriado, com base nos prós e contras de cada modelo; (b) Realizar a definição da estruturação dos serviços ofertados e; (c) Identificar as principais atribuições e competências;
- Elaborar novo Business Case do programa, com análise e fluxograma organizacional e financeiro, contendo previsão orçamentária para 6 (seis) anos;
- Elaborar mapa e painel estratégico, utilizando as perspectivas financeira, de mercado e clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento;
- Elaborar o planejamento estratégico para o Programa Reflorestar, com visão para 6 (seis) anos, contendo alinhamento organizacional e plano operacional, com proposta de monitoramento para análise de gestão;
- Propor estratégias de *Funding*, objetivando apresentar alternativa de fontes de captação de recursos, detalhando benefícios e riscos de cada estratégia.

O rol de atividades aqui listado não é exaustivo podendo, para atingir os objetivos do contrato, serem incluídas novas atividades na execução dos serviços de consultoria, a critério da contratada, desde que coerentes com o objetivo da contratação e com o



perfil do consultor contratado.

Tais descrições não devem ser, em nenhuma hipótese, consideradas como fator limitante à empresa na execução do trabalho, tanto no que diz respeito ao conteúdo dos serviços a serem prestados, como na metodologia a ser empregada na sua execução.

5. ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS / LEGISLAÇÃO

Serão disponibilizados ao consultor contratado os seguintes documentos do projeto, que deverão ser seguidos durante a execução dos trabalhos:

- Documento de Avaliação do Projeto (PAD - Project Appraisal Document);
- Manual Operativo do Programa - MOP;
- Manual Operativo do Reflorestar - MOP Reflorestar;
- Acordo de empréstimo;
- Marco da Política de Reassentamento;
- Marco de Gestão Ambiental e Social;
- Minutas contratuais negociadas;
- Plano de aquisições do projeto;
- Regulamento de aquisições do Banco Mundial;
- Solicitação de Propostas - SDP padrão do Banco Mundial;
- Plano de Envolvimento das Partes Interessadas (PEPI)
- Plano de Compromisso Ambiental e Social
- Planejamento Estratégico e Business Case do Programa Reflorestar (2011)
- Estudos de avaliação do Programa Reflorestar elaborados pelo Instituto Jones do Santo Neves (IJSN)
- Avaliação das Oportunidades da Restauração de Paisagens e Florestas para o Espírito Santo – ROAM-ES (2017)
- Plano Estratégico da Cadeia da Restauração Florestal do Espírito Santo - PERF/ES (2021)

Obs. Documentos disponíveis em <https://seama.es.gov.br/aguas-e-paisagem-2> e https://seama.es.gov.br/Biblioteca_Programa_Reflorestar.



6. PRODUTOS ESPERADOS

a) Produto 1: Plano de Trabalho

Nesta fase, a consultoria deverá apresentar um planejamento detalhado das atividades para o cumprimento das exigências deste Termo de Referência. Para isso, a consultoria apresentará sua proposta de plano de trabalho à equipe da APREF, detalhando:

- Escopo do serviço;
- Metodologia de trabalho;
- Recursos humanos e materiais;
- Detalhamento dos produtos de cada etapa e;
- Cronograma macro do projeto, incluindo as reuniões iniciais, de acompanhamento do projeto e apresentação dos produtos;
- Aprovação oficial do plano de trabalho.

b) Produto 2: Diagnóstico

Nessa etapa a consultoria deverá realizar um diagnóstico do Programa Reflorestar e do tema PSA, a partir de pesquisas, e junto aos *stakeholders*, contendo no mínimo:

- Levantamento de antecedentes históricos relevantes
- Identificação dos *stakeholders*
- Tendências de Peso
- Fatos Portadores de Futuro
- Análise SWOT
- Análise PESTAL
- Matriz de influência

c) Produto 3: Revalidação de identidade organizacional

A partir dos resultados do diagnóstico deverá ser realizada a revalidação da identidade organizacional do Programa Reflorestar, formada pela definição dos valores, missão, competências, pontos fortes e vantagem competitiva. Todo o processo de elaboração desse produto deve ser feito com o envolvimento dos *stakeholders* do programa.

d) Produto 4: Modelo Institucional



Elaboração de novo modelo institucional para o programa contendo, pelo menos, duas propostas de modelo de implementação, contemplando os seguintes documentos:

- Duas propostas de estrutura organizacional para o Programa Reflorestar;
- A definição da estruturação dos serviços ofertados;
- A identificação das principais atribuições e competências;
- As diretrizes para a gestão de pessoas;

O modelo institucional será definido de forma conjunta entre a contratada, a APREF e demais atores envolvidos com o Programa Reflorestar, e aprovada pela alta gestão da SEAMA.

e) Produto 5: Business Case

Nessa etapa deverá ser elaborado novo Business Case do Programa Reflorestar com análise e fluxograma organizacional e previsão orçamentária para 6 (seis) anos.

f) Produto 6: Mapa e Painel Estratégico

Elaborar mapa e painel estratégico do programa utilizando o método Balanced Scorecard (BSC), utilizando as perspectivas financeiras, de mercado e clientes, dos processos internos, e de aprendizagem e crescimento.

g) Produto 7: Plano Estratégico

Neste produto deverá ser apresentado o Plano Estratégico do Programa Reflorestar readequado e revisado, com visão para 6 (seis) anos, devendo conter o plano de ação para implementação das ações previstas, com maior ênfase e detalhamento para as ações de curto prazo (2 anos), contendo definições da estratégia de alinhamento organizacional, com proposta de monitoramento para análise de gestão.

h) Produto 8: Estratégias de *Funding*

Neste produto deverá ser apresentada proposta de estratégias de *funding* com várias alternativas de fontes de captação de recursos, mostrando quais tipos de investimentos serão mais adequados ao Programa Reflorestar, devendo ser apontados os benefícios, formas de acesso, disponibilidade financeira e temporal, e riscos de cada estratégia.

i) Produto 9: Relatório Final de execução



Nesta fase, a consultoria deverá apresentar um relatório final detalhado com as atividades realizadas durante o desenvolvimento dos demais produtos, relatando as dificuldades encontradas ao longo da consultoria e possíveis alterações ocorridas no plano de trabalho, juntamente com as justificativas para tais mudanças, contendo ainda um resumo dos demais produtos elaborados.

6.1. DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES

6.1.1. Plano de trabalho

Para elaboração desta atividade a contratada deverá realizar uma **reunião inicial presencial, durante 2 (dois) dias**, para apresentação detalhada da estrutura, fluxo de processo e situação financeira atual do programa e seus gargalos, a fim de subsidiar a elaboração dos demais produtos. Deverá participar desta reunião inicial toda a equipe chave da contratada, podendo ainda haver a participação de outros membros da equipe que a contratada julgar necessário.

Para o planejamento adequado das atividades necessárias ao cumprimento do escopo da consultoria, a contratada deverá considerar todas as informações relatadas neste termo de referência e os documentos relacionados ao projeto aqui citados, assim como as informações discutidas na reunião inicial.

Poderão ainda ser realizadas **outras reuniões virtuais** entre a equipe da contratada e APREF, sendo limitada a no máximo 2 (duas) para este produto, excetuada a reunião presencial.

6.1.2. Diagnóstico

O diagnóstico é a etapa inicial e fundamental do escopo da consultoria, servindo como base para o desenvolvimento dos demais produtos e definição das estratégias a serem adotadas. Essa fase deve contar com a participação de atores diversos que se relacionam diretamente com o programa, incluindo representantes dos órgãos estaduais, do agente técnico e financeiro, consultores técnicos, entidades parceiras e produtores rurais.

Nesta etapa, é indispensável a coleta e análise de dados desagregados por gênero, de modo a identificar desigualdades e barreiras específicas enfrentadas por mulheres e homens no âmbito do programa. Essas informações são essenciais para promover uma abordagem inclusiva e garantir que as estratégias desenvolvidas atendam às necessidades e perspectivas de todos os beneficiários.

Além disso, o diagnóstico deve considerar os cenários e questões relacionadas à promoção da igualdade de gênero, alinhando-se às diretrizes e boas práticas recomendadas pelo Banco Mundial. Isso inclui a observância das Normas Ambientais e Sociais (NAS), em especial aquelas que tratam da inclusão social, equidade de gênero, atenção aos vulneráveis, assegurando que o programa seja sustentável e socialmente



responsável.

Assim, o diagnóstico não apenas fornecerá uma visão detalhada e abrangente da situação atual, mas também estabelecerá uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias que promovam a equidade de gênero, a inclusão social e o cumprimento das normas ambientais e sociais.

Nessa etapa deverá ser analisado e avaliado todo o cenário atual do programa, e de todo o ambiente governamental e público em que ele está inserido, visando identificar problemas e oportunidades, contendo todos os processos de evolução e adequação que vem ocorrendo nos últimos 12 anos, para que possam ser definidas as ações e planejamento estratégico para atingir os objetivos.

Além de pesquisas externas para identificar oportunidades e ameaças do mercado, deverá haver o envolvimento efetivo de todos os *stakeholders* do programa, através de reuniões, entrevistas, pesquisas, oficinas de trabalhos, seminário de imersão e outras atividades que a contratada julgar necessárias.

O diagnóstico deverá conter no mínimo o levantamento de antecedentes históricos relevantes, relativos ao Programa Reflorestar e ao tema PSA no Brasil e no mundo, e uma análise de cenários com identificação das tendências de peso, fatos predeterminados, e os fatos portadores de futuro, devendo ser utilizado o Método de Grumbach ou outro com finalidade similar.

Importante considerar nesse ponto a publicação da legislação federal de PSA e as articulações referentes à sua regulamentação, as iniciativas de grupos técnicos a nível nacional que discutem o assunto como o GT de PSA da Coalizão Brasil, as experiências de outros programas de PSA no Brasil e no Mundo e a sua relação com as legislações vigentes, além do contexto nacional e mundial de assuntos como a restauração florestal, crédito de carbono e silvicultura de nativas que estão intimamente relacionados com o Programa Reflorestar. Para o diagnóstico devem ser envolvidos atores diversos que se relacionam com o programa, como representantes dos órgãos estaduais, do agente técnico e financeiro do programa, dos consultores técnicos, entidades parceiras e produtores rurais. Nessa etapa devem ser consideradas também questões e cenários relativos à promoção da igualdade de gênero no programa, considerando as diretrizes do Banco Mundial.

Nesta etapa deverão ainda ser realizadas uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) visando identificar possíveis áreas de melhoria e mitigar as fraquezas visando tornar o programa mais eficiente, e uma análise PESTEL (Political, Economic, Socio-Cultural, Technological, Environmental and Legal), visando uma compreensão mais abrangente das forças externas e identificação de tendências e possíveis ajustes e alterações no programa para adequação ao mercado e à legislação atual.

Os resultados identificados na etapa do diagnóstico serão cruciais para a construção dos demais produtos previstos no escopo da consultoria.

Visando potencializar o desenvolvimento das atividades e o envolvimento dos *stakeholders* nesta etapa e ampliar as informações a serem levantadas, para elaboração desta atividade a contratada deverá realizar pelo menos um **seminário de imersão**,



para no mínimo 40 pessoas, **durante 2 (dois) dias**, em um local a ser definido em conjunto com a contratante. Todo o custo de logística, hospedagem, e alimentação dos participantes durante o seminário será por conta da contratada.

Esse momento imersivo, em que os participantes podem se dedicar integralmente aos trabalhos propostos, propiciará uma maior integração entre os envolvidos e aprofundamento no tema, potencializando os resultados do diagnóstico.

Poderão ainda ser realizadas reuniões virtuais e entrevistas entre a equipe da contratada e APREF, e outros atores envolvidos para este produto.

A contratada deverá apresentar relatório final contendo todo o resultado do diagnóstico realizado com base nas metodologias aplicadas em uma **reunião presencial** com a contratante e demais atores envolvidos na estrutura do Programa Reflorestar. Deverão participar desta reunião presencial pelo menos 2 (dois) integrantes da equipe chave da contratada, podendo ainda haver a participação de outros membros da equipe que a contratada julgar necessário. Após a apresentação, a APREF poderá solicitar à contratada adequações no produto antes da sua entrega final, nos termos do item 6.2.

6.1.3. Revalidação da identidade organizacional

A identidade organizacional serve como uma base para a tomada de decisões, e a construção de estratégias, a partir do entendimento dos motivos de sua existência e de onde se quer chegar. Ela serve para orientar a ação de todos que, de alguma forma, se relacionam com o programa.

A definição da identidade organizacional do Programa Reflorestar foi elaborada em 2011, com definição das suas premissas, missão, visão e valores, de acordo com o contexto da época. Entretanto, ao longo dos seus 12 anos de atuação, o Programa Reflorestar experimentou uma série de mudanças e transformações. Nesse sentido, entende-se ser importante revisitar a sua identidade organizacional, e avaliar as mudanças que se fazem necessárias para que ela reflita de forma coerente os atuais objetivos e princípios do programa.

A contratada deverá, portanto, revisar a missão, visão e valor do programa e organizar a sua cadeia de valor, ou seja, apresentar proposta de organização de todos os seus processos associados e necessários para operacionalização do modelo sugerido, observando os elos entre eles, identificando ligações, bem como, otimizando os mesmos, aumentando assim valor ou eficiência. Em resumo, deverá conter todos os processos para criar valor para as pessoas beneficiadas, através do aumento da eficiência. Em conjunto com o processo de revisão da identidade organizacional a contratada deverá reformular a identidade visual do programa, de forma a compatibilizá-la com os novos valores e objetivos propostos e modernizar a marca do reflorestar, de forma a representar tanto os fatores ambientais do programa quanto aqueles de inclusão social e de gênero, tornando-a mais atrativa visualmente.

A contratada deverá apresentar o produto em uma **reunião presencial** com a contratante e demais atores envolvidos na estrutura do Programa Reflorestar. Deverão participar desta reunião presencial pelo menos 2 (dois) integrantes da equipe chave da

contratada, podendo ainda haver a participação de outros membros da equipe que a contratada julgar necessário. Após a apresentação, a APREF poderá solicitar à contratada adequações no produto antes da sua entrega final, nos termos do item 6.2.

Durante a elaboração do produto, poderão ainda ser realizadas **reuniões virtuais** entre a equipe da contratada e a APREF.

6.1.4. Modelo Institucional

O atendimento a esse objetivo específico deve considerar a realização de um diagnóstico dos modelos de implementação experimentados pelo Programa Reflorestar até o momento, bem como, de outros modelos de PSA já aplicados que possam ser aderentes com formato e natureza de negócio operacionalizado pelo Programa Reflorestar. Mediante análise dos prós e contras de cada um dos modelos avaliados, incluindo os principais desafios e custos de implementação de cada modelo, deverão ser apresentados dois modelos de estrutura organizacional apropriados ao Programa Reflorestar, sob o ponto de vista da eficiência esperada e do custo benefício.

A análise deverá considerar formatos de implantação cujas funções estratégicas/perfis possam ser implementadas pela combinação de diferentes atores, tomando como base os perfis operacionais experimentados e consolidados nos últimos 12 anos pelo Programa Reflorestar, e a realidade do Estado. A contratada deverá avaliar a adequação do modelo proposto às especificidades do público-alvo, com atenção especial às mulheres, para possibilitar uma participação ampla e inclusiva. O formato de atendimento deverá ter como objetivo garantir que todos compreendam os benefícios do programa e se sintam motivados a participar, superando barreiras de acesso, como baixa qualidade de conexão, acesso restrito à internet e alfabetização limitada, fortalecendo o impacto positivo nas comunidades e nas famílias rurais. Neste sentido, é importante, que na etapa de mobilização sejam incluídas ações de busca passiva e ativa dos produtores rurais

Para a elaboração das propostas, ressalta-se que as funções de agente operador e financeiro, não necessariamente precisam ser operadas pela mesma instituição, sendo possível inclusive se pensar em mais de uma instituição atuando em cada uma das funções. Deve ser avaliado o melhor formato de se identificar interessados em realizar essas funções, ou, de tornar a mesma atrativa ao mercado, cabendo esclarecer que o BANDES opera atualmente mediante cobrança de uma taxa administrativa de 15%.

A contratada deverá avaliar sua aderência à nova estrutura organizacional estabelecida para a SEAMA por meio da Lei Complementar 1.037/2023, que torna o Programa Reflorestar uma assessoria da SEAMA, e estabelece suas atribuições, verificando a necessidade de ajustes dentro da nova estrutura da Secretaria, de forma a melhorar o Programa Reflorestar.

Por fim, deve ficar claro que, devido a escala de atuação do Programa Reflorestar, foi desenvolvida uma aplicação online, denominada Portal Reflorestar, especificamente para viabilizar o gerenciamento de todas as rotinas que envolvem a condução do programa de PSA. Sendo assim, as propostas devem conter, caso caiba, relatórios das



customizações que serão necessárias na referida plataforma para a implementação da nova estrutura.

Para as propostas, a contratada deverá apresentar relatório com a estrutura física e tecnológica mínima necessária para a sua implementação e dimensionamento de recursos humanos mais adequados.

Por fim, para as propostas, a contratada deverá apresentar relatório com os esforços necessários para sua implementação, como possíveis adequações legais no arcabouço de PSA; proposta de institucionalização/estruturação do Programa Reflorestar, de forma a viabilizar a implementação da estrutura organizacional proposta e os custos associados a essas ações.

A contratada deverá preparar toda a proposta tendo em vista a possibilidade do modelo aprovado poder ser escalonado e implementado em outros estados e municípios brasileiros, ou seja, o modelo considerado como mais apropriado deverá ter identificado os pontos onde se precisa ter atenção, em caso de aplicação em outras jurisdições.

A contratada deverá apresentar em uma **reunião presencial** com a contratante e demais atores envolvidos na estrutura do Programa Reflorestar, as propostas de modelos de estrutura organizacional elaborados, com detalhamento do seu funcionamento, custos associados e adequações necessárias para a sua implementação, a fim de que seja definido de forma conjunta qual o modelo mais adequado. A aprovação final do modelo a ser implementado pelo programa Reflorestar será feito pela alta gestão da SEAMA. Deverão participar desta reunião presencial pelo menos 2 (dois) integrantes da equipe chave da contratada, podendo ainda haver a participação de outros membros da equipe que a contratada julgar necessário. Após a apresentação, a APREF poderá solicitar à contratada adequações no produto antes da sua entrega final, por meio de relatório, nos termos do item 6.2.

Durante a elaboração do produto, poderão ainda ser realizadas **outras reuniões virtuais** entre a equipe da contratada e a APREF.

6.1.5. Elaboração do Business Case

A readequação e revisão do Business Case constitui ação necessária para a elaboração do novo Plano Estratégico, e deve ser realizada tomando-se como base o modelo que compõe o Plano Estratégico elaborado em 2011 o modelo institucional aprovado, com levantamento de todas as atividades e custos relacionados à implementação do programa de PSA do ES, com destaque para os custos relacionados aos insumos apoiados pelo Reflorestar, mão de obra para implementação, custos com consultores, PSA de longo prazo, transporte de mudas, dentre outros.

Considerando a evolução e modificações que o Reflorestar vem sofrendo nesses últimos 12 anos, é necessário que tais custos e informações sejam atualizados e revistos para que reflitam tanto as alterações já ocorridas, como aquelas propostas no novo modelo institucional do Programa Reflorestar. Deverão ser revistas as métricas de cálculo dos investimentos à luz da nova realidade do Programa Reflorestar, considerando tanto as abordagens que passaram a ser empregadas após a elaboração do plano estratégico



elaborado em 2011, assim como todos os novos custos previstos inerentes à implementação do modelo operacional aprovado nesta consultoria, ou seja, ele deverá prever os recursos necessários para implementação e manutenção da estrutura física, administrativa, tecnológica e de recursos humanos indicada pelo modelo aprovado.

Deverá ainda incluir os custos e benefícios financeiros para os participantes. Uma análise essencial que deve ser apresentada, é sobre uma nova abordagem focada nos benefícios esperados pela atuação do Reflorestar em vez da abordagem atual que é baseada principalmente nos custos esperados. Os benefícios devem ser suficientemente atrativos para induzi-los a adotar e manter usos hidrológicamente favoráveis do solo a longo prazo, enquanto que os custos devam ser criteriosamente levantados, dimensionados e precificados, inclusive aqueles relativos à mão-de-obra do produtor rural.

Deverão ser considerados ainda os custos e benefícios econômicos esperados para o Estado como um todo, considerando tanto os benefícios diretos para os participantes, como por exemplo, melhores retornos de acordo com as práticas produtivas adotadas, e benefícios para a população geral, como por exemplo, a redução do custo de tratamento de água, redução dos riscos de inundação, aumento da vida útil dos reservatórios, aumento da cobertura florestal, dentre outras.

A contratada deverá utilizar como base o formato do Business Case atualmente existente, desenvolvido no aplicativo Microsoft Excel, podendo realizar em outra aplicação desde que não gere custo para a contratante, devendo o seu uso ser previamente autorizado. As interfaces do Business Case elaborado em 2011 e que deverá ser atualizado encontram-se no Anexo I.

O Business Case revisado deverá conter uma análise e fluxograma organizacional, assim como previsão orçamentária, devendo ter uma simulação de cenários em unidade que seja indexável, como, por exemplo, a VRTE, e permitir apresentar seus resultados de custos simulados em pelo menos três moedas: Real, Dólar e Euro. Para tanto, deverá conter células parametrizáveis, que permitam indicar a cotação de cada moeda, no momento da simulação.

Deverá ser realizada a revisão das variáveis e, para aquelas que não tiverem sido alteradas, deverá ser realizada apenas a atualização dos valores unitários, convertendo-os para um indexador que permita que sejam atualizados anualmente;

Sendo assim, o novo Business Case deverá permitir simulações, ajustando o volume de intervenções previstas em cada projeto, de forma a permitir adequar a ação ao orçamento previsto. Além do modo de simulação de custos detalhados a ser revisado, que será administrado/utilizado exclusivamente pelo gestor do Programa Reflorestar, a contratada deverá elaborar simulador de custos simplificado e que possa ser disponibilizado em formato on-line. Em linhas gerais, o simulador simplificado seguirá as mesmas linhas de cálculo do simulador completo, apresentando um número limitado de interfaces de interação (células parametrizáveis), bem como, saídas simplificadas.

O orçamento operacional da APREF é de suma importância para que a SEAMA faça suas previsões orçamentárias adequadamente e já considerando a estrutura organizacional que for determinada pelo produto Modelo Institucional aprovado. Lembrando que deve



haver a separação, dentro do orçamento, de forma clara e detalhada, tanto dos valores necessários para efetuar os pagamentos por serviços ambientais (PSA), quanto do orçamento para as atividades de execução e manutenção do próprio Programa Reflorestar.

A contratada deverá apresentar em uma **reunião presencial** com a contratante e demais atores envolvidos na estrutura do Programa Reflorestar, a proposta de Business Case elaborado, com detalhamento dos seus itens, a fim de que seja avaliado de forma conjunta. Deverão participar desta reunião presencial pelo menos 2 (dois) integrantes da equipe chave da contratada, podendo ainda haver a participação de outros membros da equipe que a contratada julgar necessário. Após a apresentação, a APREF poderá solicitar à contratada, adequações no produto antes da sua entrega final, nos termos do item 6.2.

Durante a elaboração do produto, poderão ainda ser realizadas **outras reuniões virtuais** entre a equipe da contratada e APREF, sendo limitada a no máximo 2 (duas) para este produto, excetuada a reunião presencial de apresentação.

6.1.6. Mapa e Painel Estratégico

Nesta atividade a contratada deverá a partir das informações geradas nos produtos anteriores, definir e descrever os objetivos estratégicos e metas do programa, e elaborar uma representação gráfica dos principais elementos da estratégia do programa, visando facilitar sua divulgação para as partes interessadas, promover o engajamento dos colaboradores e direcionar os recursos, iniciativas e esforços.

Este produto deverá ser elaborado a partir da utilização do método *Balanced Scorecard* (BSC), com base nos pilares financeiro, do cliente, de processos internos, e de aprendizado e crescimento. A contratada poderá optar por outro similar, devendo a sua aplicação ser previamente aprovada pela contratante.

A contratada deverá em sua análise prévia considerar o trabalho elaborado por empresa de consultoria, viabilizada por parceiros do Programa Reflorestar, realizada entre os meses de setembro de 2021 e fevereiro de 2022, os quais também estarão disponíveis como documento anexo a este Termo de Referência, bem como outros produtos e estudos fornecidos pela contratante. Os produtos 2, 3 e 4 descritos no item 6 deste Termo de Referência também deverão servir como insumos bases para a elaboração deste produto.

Os trabalhos da contratada também deverão considerar as normas legais que disciplinam o funcionamento do Programa, com destaque para as normas estaduais elencadas no endereço eletrônico: <http://seama.es.gov.br/legislacao>, bem como a Lei Federal nº 14.119/2021, que institui a Política Nacional de PSA, incluindo normas regulamentadoras que venham a ser promulgadas durante a vigência do contrato, assim como o atendimento aos requisitos estabelecidos pelo Banco Mundial, e demais documentos do programa como o Plano de Envolvimento das Partes Interessadas (PEPI).

A contratada deverá se certificar que todos os procedimentos readequados e revisados permitirão o cumprimento fiel de todo o ordenamento jurídico mencionado e existente, podendo, se necessário, propor alterações em normas internas e estaduais para



adequação.

Todos os itens tratados no Planejamento Estratégico elaborado no ano de 2011 deverão ser revisados e readequados para a proposição de novos cenários, com destaques para os itens listados a seguir:

- Definir os Objetivos e ações estratégicas do Programa
- Definir metas do Programa e Modalidades de Conservação, Recuperação e Sistemas de uso Amigável do Solo
- Linhas de Ação do Programa
- Funcionamento do Programa
- Etapas de funcionamento do Programa
- Mapear áreas para atuação do Programa
- Priorizar áreas para atuação do Programa
- Prospectar e gerar interesse pelo Programa
- Mobilizar e cadastrar propriedades elegíveis
- Elaborar projeto técnico para as propriedades selecionadas
- Realizar pagamentos aos proprietários e executar os projetos
- Monitorar a execução dos projetos
- Comunicar resultados e trocar experiências
- A Governança e Organização Estrutural e de Recursos Humanos.
- Governança do Programa
- Organograma do Programa
- Fluxograma Financeiro
- Financiamento
- Parceria Financeira
- Parceria para fornecimento de produtos e serviços

Os objetivos estratégicos deverão ser definidos a partir da visão, valores e a missão da organização, levando em consideração fatores internos e externos, como o ambiente de negócios, competidores, recursos disponíveis e necessidades.

A construção do mapa estratégico deve retratar as relações de causa e efeito referente ao atingimento da visão estabelecida direcionando estrategicamente as ações com o objetivo de proporcionar ampla compreensão dos envolvidos sobre as ações e metas. O mapa estratégico deverá ser visualmente atrativo e fácil de entender, devendo demonstrar as relações de causa e efeito entre os pilares e os objetivos estratégicos.



O mapa estratégico irá auxiliar na definição das estratégias de maneira coesa, integrada e sistemática, servindo como alicerce para o sistema gerencial. Para isto, além do desdobramento das perspectivas citadas, faz-se necessário disponibilizar informações que efetivamente auxiliem neste processo, o que é feito com a construção de um painel estratégico, em que constam as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas sugeridas para o alcance das metas.

No painel estratégico a contratada deverá estabelecer as estratégias e iniciativas necessárias para o cumprimento de cada um dos objetivos, devendo ainda propor indicadores de desempenho, que possam ser gerenciados através de *dashboards*, com visualização dos números de forma ágil e clara. A identificação de temas e objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas devem tornar a estratégia explícita o suficiente de modo que todas as pessoas envolvidas com o processo possam compreendê-la.

Ao delimitar os indicadores, a contratada deve considerar que o processo de gerenciamento deve ser tratado como um processo mais amplo do que apenas acompanhar se as metas estão sendo atingidas ou não. Deve também auxiliar na interligação e integração das estratégias individuais, assegurando que essas estratégias considerem aspectos transversais, como a promoção da equidade de gênero.

Pelo menos 10 indicadores de desempenho deverão ser definidos e ter modelo de acompanhamento desenhado. Esses indicadores devem incluir métricas que capturem a participação, o impacto e os benefícios diferenciados para mulheres e homens no programa, promovendo uma abordagem inclusiva. Por exemplo, indicadores desagregados por gênero podem avaliar a representatividade feminina nas atividades e na tomada de decisão, bem como os benefícios recebidos por mulheres em relação aos serviços ambientais gerados.

O modelo/formato de acompanhamento dos indicadores deve ser proposto de forma a serem devidamente conectados com o Portal Reflorestar, garantindo que os dados desagregados por gênero sejam registrados, analisados e utilizados para subsidiar estratégias que reforcem a igualdade de oportunidades e promovam resultados equitativos para todos os beneficiários.

A contratada deverá apresentar o produto em uma **reunião presencial** com a contratante e demais atores envolvidos na estrutura do Programa Reflorestar, com detalhamento dos seus itens, a fim de que seja avaliado de forma conjunta. Deverão participar desta reunião presencial pelo menos 2 (dois) integrantes da equipe chave da contratada, podendo ainda haver a participação de outros membros da equipe que a contratada julgar necessário. Após a apresentação, a APREF poderá solicitar à contratada adequações no produto antes da sua entrega final, nos termos do item 6.2.

Durante a elaboração do produto, poderão ainda ser realizadas **outras reuniões virtuais** entre a equipe da contratada e a APREF.

6.1.7. Elaboração do Plano Estratégico



Águas e Paisagem II

Programa Capixaba de Segurança Hídrica

A elaboração do Plano Estratégico para o Programa Reflorestar com visão para 6 (seis) anos, e seus desdobramentos em planos de ação (estratégicos, táticos e operacionais), deverá tomar como base a revisão do Plano Estratégico realizado em 2011, disponibilizado como insumo para a contratada, e resultado dos produtos anteriores.

Dado que o Programa Águas e Paisagem II apoiará o desenvolvimento da gestão de recursos hídricos mais abrangente para as bacias hidrográficas do ES, o plano estratégico proposto deve ser flexível, podendo se adaptar às necessidades de novos estudos de áreas prioritárias/elegíveis que sejam elaborados/atualizados no futuro, e de novos investimentos que possam ser aportados.

O Plano estratégico elaborado deverá garantir o alinhamento organizacional da estrutura, em todos os níveis hierárquicos, com relação à missão, visão de futuro, valores, objetivos estratégicos e metas definidos. Deverão ser considerados, o novo modelo de estrutura organizacional definido, inclusive relativo ao formato de atendimento técnico, assim como, a priorização de áreas de atuação, e o novo formato de atendimento técnico, bem como o alinhamento com as estratégias governamentais em curso, como o Programa de Regularização Ambiental (PRA), o propósito de tornar o Estado do Espírito Santo referência nacional em silvicultura de nativas e em negócios florestais sustentáveis, tendo destaque nesse último o item o Programa Estadual de Carbono. Outras estratégias que venham a ser definidas até o momento do diagnóstico da situação do programa, também deverão ser consideradas na elaboração do planejamento.

Ao realizar a revisão e readequação do Plano Estratégico a contratada deverá considerar, detalhar e inserir, todas as ações implementadas nos últimos 12 anos que não foram tratadas no documento elaborado no ano de 2011, bem como indicar e sugerir a exclusão de ações atuais, bem como a definição de novas ações, atividades, fluxos, competências, dentre outros, tratados no documento elaborado em 2011, com base nas alterações já ocorridas e aprovadas (modalidades de estruturas de conservação do solo e da água), bem como aquelas identificadas e propostas no diagnóstico e no novo modelo institucional aprovado.

A proposta de plano de ação deverá realizar um detalhamento maior das ações de curto prazo cobrindo os próximos 2 anos (Fase 01), bem como o planejamento das ações de longo prazo cobrindo o período de 3 a 6 anos (Fase 02), focalizando nas áreas já identificadas como prioritárias e naquelas que possam vir a ser identificadas por novos estudos, enfatizando a aplicação de lições aprendidas. A proposta deve englobar também um processo de longo prazo pelo qual as autoridades de gestão dos recursos hídricos e a SEAMA coordenariam as atividades do Reflorestar com as de outras intervenções de gestão florestal e da água, com uma proposta de monitoramento para análise de gestão.

A readequação e revisão do plano estratégico deverá conter o fluxo para continuidade da gestão e monitoramento dos contratos já firmados e em andamento, assim como o fluxo para os contratos firmados nos moldes do novo modelo institucional.

Deverá ser incluída ainda estratégia de monitoramento ecológico, preferencialmente automatizado, das áreas em processo de restauração florestal com apoio do PSA e das áreas que já receberam alguma intervenção do Programa Reflorestar.

O monitoramento das operações se faz necessário para verificar a conformidade e a consistência dos resultados para que seja possível identificar problemas e falhas e possibilitar ações de ajuste e adequação de todo o processo. Os indicadores devem, portanto, permitir a comparação entre os valores efetivos e os valores planejados, a avaliação dos desvios e o diagnóstico de pontos de melhoria.

A contratada deverá apresentar em uma **reunião presencial** com a contratante e demais atores envolvidos na estrutura do Programa Reflorestar, a proposta de Plano Estratégico elaborado, com detalhamento dos seus itens, a fim de que seja avaliado de forma conjunta. Deverão participar desta reunião presencial pelo menos 2 (dois) integrantes da equipe chave da contratada, podendo ainda haver a participação de outros membros da equipe que a contratada julgar necessário. Após a apresentação, a APREF poderá solicitar à contratada adequações no produto antes da sua entrega final, nos termos do item 6.2.

Durante a elaboração do produto, poderão ainda ser realizadas outras reuniões virtuais entre a equipe da contratada e a APREF.

6.1.8. Estratégia de *Funding*

A elaboração das estratégias de *funding* do Programa Reflorestar deverá identificar novas fontes de financiamento potenciais que possam complementar ou substituir o financiamento do Banco Mundial quando este terminar, incluindo:

- a) estimar os montantes que precisam de ser obtidos para manter as atividades do programa no nível desejado quando o financiamento do Banco Mundial terminar, considerando tanto os custos com a execução do programa (recursos de PSA e manutenção da estrutura) como os investimentos necessários para o gerenciamento (manutenção do Portal Reflorestar, renovação dos equipamentos, novos estudos de áreas prioritárias e de avaliação das ações do programa);
- b) estimar os montantes necessários para uma possível ampliação do programa conforme plano estratégico elaborado
- c) identificar potenciais fontes de financiamento (as opções podem incluir, mas não estão limitadas a, acordos com o setor privado; taxas de utilização, tais como tarifas de água; financiamento de carbono, etc);
- d) para cada fonte potencial de financiamento: (i) estimar os montantes potenciais que podem ser gerados; (ii) identificar como eles podem ser aproveitados; e (iii) identificar as restrições que podem ser impostas à utilização dos fundos.

Avaliar modelos de *funding* utilizados pelo Programa Reflorestar e principais desafios para captação de novas fontes alternativas de financiamento;

Mapear potenciais novas fontes de financiamento disponíveis no mercado: fundos de investimento, iniciativa privada, *crowdfunding*, dentre outros;

Definir proposta de valor/narrativa do Programa Reflorestar de acordo com cada potencial fonte mapeada;

A estratégia de *funding* deverá avaliar as oportunidades de aporte de recursos financeiros por meio da identificação de beneficiários dos serviços ambientais gerados a partir das florestas plantadas com apoio do Programa, com destaque para as companhias de abastecimento de água.

A contratada deverá apresentar em uma **reunião presencial** com a contratante e demais atores envolvidos na estrutura do Programa Reflorestar, a proposta de estratégias de *funding*, com detalhamento das potenciais fontes, a fim de que seja avaliada de forma conjunta. Deverão participar desta reunião presencial pelo menos 2 (dois) integrantes da equipe chave da contratada, podendo ainda haver a participação de outros membros da equipe que a contratada julgar necessário. Após a apresentação, a APREF poderá solicitar à contratada adequações no produto antes da sua entrega final, nos termos do item 6.2.

Durante a elaboração do produto, poderão ainda ser realizadas **outras reuniões virtuais** entre a equipe da contratada e a APREF.

6.1.9. Relatório final

Este produto deverá ser elaborado após a finalização dos demais produtos, como forma de reunir de forma detalhada todas as atividades realizadas durante o seu desenvolvimento, relatando as dificuldades encontradas ao longo da consultoria e possíveis alterações ocorridas no plano de trabalho, juntamente com as justificativas para tais mudanças.

Deverá ser apresentado no relatório um resumo do produto final dos demais produtos elaborados.

Não há necessidade de realização de reunião presencial para esta atividade, podendo, a critério da contratada serem realizadas reuniões virtuais.

6.2. FORMA DE APRESENTAÇÃO

Os documentos parciais e finais deverão ser apresentados com o nível de detalhe e linguagem adequados à perfeita compreensão, e entregues à Assessoria do Programa Reflorestar - APREF para avaliação e aceite, conforme cronograma estabelecido neste documento.

Os documentos parciais a serem submetidos à manifestação da coordenação serão fornecidos em arquivo digital pesquisável, devendo ser realizada uma apresentação detalhada, em formato presencial, dos produtos parciais para a contratante e demais atores envolvidos na estrutura do Programa Reflorestar. Neste momento a contratante poderá solicitar os ajustes que julgar pertinentes nos produtos, que deverão compor os

documentos finais.

Os documentos em versão final também deverão ser entregues em arquivo digital e pesquisável, em uma mídia física.

Os produtos deverão ser aprovados pela coordenação da Assessoria do Programa Reflorestar - APREF, não podendo apresentar nenhuma outra logomarca, a não ser a do Governo do Estado do Espírito Santo e Programa Reflorestar, que será disponibilizada pela Coordenação Programa.

6.3. DIREITOS AUTORAIS E DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

Os conteúdos dos materiais escritos não poderão ser divulgados a quaisquer terceiros sem a autorização prévia, expressa e por escrito da Contratante.

Todos os resultados dos serviços contratados, incluindo documentação original, especificações, programas compilados e fontes, bases de dados, arquivos, tabelas, gráficos, memórias de cálculo, imagens e registros fotográficos e em vídeo e todas as informações e materiais produzidos e os métodos desenvolvidos no contexto do objeto contratado serão de propriedade do Programa Reflorestar/SEAMA, sendo parte integrante dos produtos.

As informações e materiais produzidos a partir dos trabalhos objeto deste Termo de Referência poderão ser utilizados e reproduzidos total ou parcialmente pela Contratante, inclusive em período posterior ao encerramento do contrato, respeitando-se e reconhecendo-se os direitos de propriedade intelectual estipulados em lei.

Deverá ser solicitada autorização da Contratante para a publicação e reprodução de materiais bibliográficos na forma de artigos, trabalhos acadêmicos para congressos e eventos científicos, entre outros, produzidos a partir de informações e materiais resultantes deste Termo de Referência.

7. QUALIFICAÇÃO DA EMPRESA E EQUIPE (PROFISSIONAIS)

7.1. DA EQUIPE CHAVE

Quando da contratação, a equipe mínima executora dos serviços deverá ser composta pelos seguintes perfis de profissionais, com no mínimo as formações e experiências listadas abaixo:

Profissional	Qualificação Mínima Exigida
Coordenador Geral	Nível Superior em qualquer área de atuação, com especialização comprovada mediante diploma e/ou certificação; na área de planejamento estratégico; Experiência mínima de 05 (cinco) anos em coordenação e gestão de



	projetos organizacionais e planejamento estratégico;
	Certificação PMP – (Project Management Professional) ou equivalente;
	Desejável pós graduação <i>stricto sensu</i> em área correlata com o tema da consultoria;
	Desejável conhecimento de inglês fluente.
Especialista em planejamento estratégico	Nível Superior em qualquer área de atuação, com especialização, comprovada mediante diploma/ certificado, na área de planejamento estratégico;
	Experiência mínima de 05 (cinco) anos em Planejamento estratégico;
	Experiência mínima de 03 (três) anos em mapeamento de processos;
	Desejável Experiência mínimo de 24 meses, com participação em projetos com contrato com o Poder público
Especialista em Gestão Organizacional e Governança	Nível Superior em qualquer área de atuação, com especialização comprovada mediante diploma ou certificado na área de gestão organizacional;
	Experiência mínima de 5 (cinco) anos em planejamento estratégico, modelagem de estrutura organizacional e governança
	Desejável Experiência mínima de 24 meses, com participação em projetos com contrato com o Poder público.
Especialista em Captação de Recursos	Nível Superior em qualquer área de atuação, com especialização, comprovada mediante diploma/ certificado, na área de planejamento estratégico;
	Experiência mínima de 5 (cinco) anos na área de captação de recursos nacionais e internacionais
	Desejável conhecimento de inglês fluente

7.2 DA EQUIPE DE APOIO

Recomenda-se que a contratada tenha uma equipe de apoio administrativa e técnica à equipe chave executora dos serviços, sendo sugerido que a equipe de apoio técnica seja composta pelos seguintes perfis de profissionais.

Profissional	Qualificação Recomendada
	Nível Superior em qualquer área de atuação, com experiência em elaboração e/ou gestão de políticas públicas;



Especialista de Políticas Públicas	
Especialista em Gestão Ambiental/PSA	Nível Superior em qualquer área de atuação, com experiência em gestão ambiental e projetos de Pagamento por Serviços Ambientais (PSA);
Profissional de comunicação/design	Nível superior nas áreas de design gráfico ou comunicação, com experiência em comunicação visual.

8. PRAZO DE TRABALHO E CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

O prazo de vigência do contrato será de 16 (dezesseis) meses, contados a partir da data de assinatura do Contrato de Prestação de Serviços, devendo a execução dos serviços ser realizada em 14 (quatorze) meses conforme cronograma do item 8.1 deste termo de referência.

Referências - Entregas	Total
1- Plano de Trabalho	2,5%
2- Diagnóstico	15%
3- Revalidação da identidade organizacional	10%
4- Modelo institucional	15%
5- Business Case	10%
6- Mapa e Painel Estratégico	15%
7- Plano Estratégico	15%
8- Estratégias de <i>Funding</i>	15%



9- Relatório Final	2,5%
TOTAL	100%

8.1 CRONOGRAMA PRELIMINAR

Atividades/Produtos	Meses													
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
1-Plano de Trabalho	█	█												
2- Diagnóstico		█	█	█	█	█								
3- Revalidação da identidade organizacional					█	█	█							
4- Modelo institucional						█	█	█	█					
5-Business Case							█	█	█	█				
6-Mapa e Painel estratégico											█	█		
7- Plano Estratégico												█	█	
8-Estratégias de Funding													█	█
9-Relatório Final													█	█

█ Prazo para elaboração

█ Prazo para aprovação

9. INSUMOS A SEREM FORNECIDOS PELO CONTRATANTE

A contratante irá fornecer toda a documentação citada no item 5 deste TDR, que servirá de insumo para a execução dos serviços, podendo ainda consultar todos os documentos disponíveis no sítio eletrônico da SEAMA em: <https://seama.es.gov.br/aguas-e-paisagem-2> e https://seama.es.gov.br/Biblioteca_Programa_Reflorestar.

Todos os equipamentos necessários à execução dos trabalhos, incluindo estação de trabalho, softwares, recursos para a realização de reuniões virtuais, dentre outros, para o desenvolvimento dos serviços objetos deste TdR são de responsabilidade do prestador de serviços.

Os custos relativos ao deslocamento da equipe para a realização das reuniões presenciais, em Vitória/ES, e do seminário de imersão, assim como os custos de hospedagem e alimentação, são de responsabilidade do prestador de serviços.

Todos os custos de logística, hospedagem, e alimentação dos participantes do seminário de imersão será por conta da contratada, inclusive aqueles relativos ao aluguel do espaço.

A empresa deverá garantir à equipe de trabalho por ela disponibilizada para



desenvolvimento do presente TDR, todos os direitos trabalhistas, condições de trabalho seguras e saudáveis, atendimento às Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego, seguro de vida compatível com a função, eventuais riscos e tempo de disponibilização para o projeto.

10. LOCAL DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

Os serviços poderão ser executados de forma remota ou em escritório viabilizado pela contratada, sem prejuízo dos resultados.

As reuniões presenciais exigidas para a execução do serviço serão realizadas na Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SEAMA, localizada na Rua Dr. João Carlos de Souza, Barro Vermelho, Espírito Santo.

O seminário de imersão será realizado em local a ser definido em conjunto pela contratante e a contratada, devendo ocorrer preferencialmente em cidade do Espírito Santo. A escolha do local deverá considerar critérios como acessibilidade, infraestrutura adequada e proximidade dos participantes, de modo a garantir a plena participação e o sucesso do evento.

11. FORMA DE DESEMBOLSO

Os desembolsos serão efetuados mediante apresentação de notas fiscais referentes à cada um dos produtos, devidamente acompanhadas de relatórios de execução de serviços e/ou entrega de produto e após a aprovação do mesmo pela contratante.

A parcela correspondente ao Produto 1, será paga no valor correspondente a 2,5% do valor total do contrato, mediante sua entrega e aprovação pela contratante, conforme cronograma. Sendo esse prazo de aprovação de 15 dias úteis após a entrega do produto.

A parcela correspondente ao Produto 2, será paga no valor correspondente a 15% do valor total do contrato, mediante sua entrega e aprovação pela contratante, conforme cronograma. Sendo esse prazo de aprovação de 15 dias úteis após a entrega do produto.

A parcela correspondente ao Produto 3, será paga no valor correspondente a 10% do valor total do contrato, mediante sua entrega e aprovação pela contratante, conforme cronograma. Sendo esse prazo de aprovação de 15 dias úteis após a entrega do produto.

A parcela referente ao Produto 4, será paga no valor correspondente a 15% do valor total do contrato, mediante sua entrega e aprovação pela contratante, conforme cronograma. Sendo esse prazo de aprovação de 15 dias úteis após a entrega do produto.

A parcela referente ao Produto 5, será paga no valor correspondente a 10% do valor total do contrato, mediante sua entrega e aprovação pela contratante, conforme cronograma. Sendo esse prazo de aprovação de 15 dias úteis após a entrega do produto.

A parcela referente ao Produto 6, será paga no valor correspondente a 15% do valor



total do contrato, mediante sua entrega e aprovação pela contratante, conforme cronograma. Sendo esse prazo de aprovação de 15 dias úteis após a entrega do produto.

A parcela referente ao Produto 7, será paga no valor correspondente a 15% do valor total do contrato, mediante sua entrega e aprovação pela contratante, conforme cronograma. Sendo esse prazo de aprovação de 15 dias úteis após a entrega do produto.

A parcela referente ao Produto 8, será paga no valor correspondente a 15% do valor total do contrato, mediante sua entrega e aprovação pela contratante, conforme cronograma. Sendo esse prazo de aprovação de 15 dias úteis após a entrega do produto.

A parcela referente ao Produto 9, será paga no valor correspondente a 2,5% do valor total do contrato, mediante sua entrega e aprovação pela contratante, conforme cronograma. Sendo esse prazo de aprovação de 15 dias úteis após a entrega do produto.

11.1. DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

Custos de deslocamento até o local de trabalho, custos de alimentação e possíveis custos de hospedagem e viagens necessárias, correrão por conta do contratado, caso se aplique, observado o parágrafo anterior.

12. RESPONSABILIDADES PELA SUPERVISÃO E ACEITAÇÃO DOS SERVIÇOS

O trabalho deverá ser realizado de forma integrada com a coordenação da Assessoria do Programa Reflorestar - APREF, equipes regionais, equipes locais e instituições parceiras do Programa Reflorestar. A supervisão das atividades e o atesto dos documentos produzidos, em todas as etapas do trabalho, estará a cargo da Coordenação da APREF, lotada na Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado do Espírito Santo a qual se valerá do apoio dos especialistas do Banco Mundial que estão habituados com a implementação de projetos similares e com as complexidades técnicas que estes apresentam.

13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as informações e documentos produzidos são de propriedade exclusiva da contratante e de caráter confidencial, não podendo, em hipótese alguma, ser utilizadas para qualquer outro fim e/ou disponibilizada para conhecimento de terceiros.

A empresa e seus colaboradores deverão manter sigilo acerca do trabalho prestado, dos documentos e informações a que tenham acesso no cumprimento de suas obrigações. Deverão manter uma postura profissional adequada com todos os atores a que venham interagir, mantendo o zelo, a dedicação e a ética nas atividades desenvolvidas



Águas e Paisagem II

Programa Capixaba de Segurança Hídrica

A empresa também deverá adotar procedimentos em conformidade com as NAS, em especial aqueles relacionados à promoção do tratamento justo, a não discriminação e a igualdade de oportunidades para os trabalhadores do projeto, à proibição do uso de todas as formas de trabalho forçado e infantil, à implementação de políticas de prevenção e combate ao assédio sexual em locais de trabalho, à garantia da proteção e segurança da força de trabalho feminina nos locais de trabalho, à promoção de condições que atendam às necessidades de trabalhadoras gestantes ou lactantes, aos procedimentos para prevenção e abordagem de qualquer violência de gênero, tanto para os trabalhadores quanto para as comunidades locais, à promoção de meios para o envolvimento eficaz e inclusivo das partes afetadas pelo projeto durante todo o ciclo de vida do projeto sobre questões que poderiam afetá-las bem como à questão de gênero e proposição de ações que atendam os objetivos de redução da desigualdade de gênero.