

**CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL N° 001/SVMA/2018**

CONCESSÃO PARA A PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE GESTÃO, OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS PARQUES IBIRAPUERA, JACINTHO ALBERTO, EUCALIPTOS, TENENTE BRIGADEIRO FARIA LIMA, LAJEADO E JARDIM FELICIDADE, BEM COMO A EXECUÇÃO DE OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA.

**MINUTA DE CONTRATO**

**ANEXO III – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA**

**ANEXO III- CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA  
APÊNDICE VII – DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRANSFERÊNCIA  
OPERACIONAL**

**ÍNDICE**

1. Introdução .....	3
2. Objetivos do PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL .....	3
3. Diretrizes para a elaboração do PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL .....	4
4. Implementação do PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL .....	7
5. Sugestões de Ações de Transferência Operacional .....	9

## **1. Introdução**

A fim de assegurar uma transição eficaz da operação dos PARQUES entre o PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA, e minimizar o impacto sobre os USUÁRIOS e as atuais atividades realizadas, a CONCESSIONÁRIA desenvolverá um Plano de Transferência Operacional (PTO).

Como parte do Plano de Transferência Operacional será criado um Comitê Transição, liderado pela CONCESSIONÁRIA e com a participação de representantes dos seguintes órgãos e entidades:

- Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente;
- Administradores dos PARQUES;
- Representantes das empresas contratadas;
- Representantes de demais instituições que possuem responsabilidade de gestão de alguma área do parque;
- CONCESSIONÁRIA; e
- USUÁRIOS.

No caso do PARQUE IBIRAPUERA, o Comitê de Transição deverá contar ainda com representantes dos permissionários, dos vendedores autônomos, e dos EQUIPAMENTOS NÃO CONCEDIDOS.

O Comitê de Transição deverá permanecer ativo até o término do PERÍODO DE TRANSIÇÃO DA CONCESSÃO, conforme ANEXO III – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA, do CONTRATO, devendo se reunir mensalmente para acompanhar e dar suporte à consecução Plano de Transferência Operacional ou quando convocado pelo PODER CONCEDENTE.

A CONCESSIONÁRIA, por sua vez, deverá estabelecer uma equipe de Transição com foco gerencial para assumir as responsabilidades da operação dos PARQUES durante o PERÍODO DE TRANSIÇÃO DA CONCESSÃO.

## **2. Objetivos do PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL**

O Plano de Transferência Operacional tem como objetivos gerais:

- A transferência sem interrupção da operação dos PARQUES de acordo com seu cronograma de implementação; e

- A avaliação e melhoria da operação atual dos PARQUES.

Para atingir esses objetivos, as ações apresentadas a seguir devem estar previstas.

#### 2.1. Transferência sem interrupção da operação dos PARQUES

A CONCESSIONÁRIA deve identificar as atividades necessárias para cada membro da Equipe de Transição a fim de assegurar a operação contínua dos PARQUES, incluindo respectivo cronograma para tal atividade.

#### 2.2. Avaliação e melhoria da operação

Para avaliar e manter a operação dos PARQUES com melhoria do seu nível de serviço, a CONCESSIONÁRIA deverá implementar as seguintes ações:

- Garantir a manutenção da operação dos PARQUES em níveis aceitáveis ao atendimento adequado dos USUÁRIOS; e
- Elaborar o Manual de Operações dos PARQUES.

A CONCESSIONÁRIA deverá coordenar junto aos Administradores dos PARQUES o planejamento e execução de obras de forma a manter a operação em níveis aceitáveis ao atendimento adequado dos USUÁRIOS.

### **3. Diretrizes para a elaboração do PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL**

Na elaboração do PTO, a CONCESSIONÁRIA deverá levar em consideração a necessidade de estabelecer comunicação plena com todos os interessados, no que se refere aos potenciais problemas da transição, desde o primeiro dia da eficácia do CONTRATO.

Durante a preparação do Plano, a CONCESSIONÁRIA deverá reunir-se com grupos de empregados, detentores de permissão, órgãos de governo e outros interessados, para definir preocupações e problemas específicos a serem contemplados no referido.

Os itens a seguir apresentam indicações sobre o conteúdo do PTO e como ele deve ser estruturado.

- Plano de Transição da Gestão dos PARQUES;
- Plano de Transição dos Recursos Humanos; e
- Plano de Comunicação e Informação ao USUÁRIO.

### 3.1. Plano de Transição da Gestão dos PARQUES

O Plano de Gestão deverá propor a composição da Equipe de Transição, que incluirá pessoas a serem alocadas nas áreas chave dos PARQUES, em especial na administração dos PARQUES.

O Plano deverá considerar que, durante o Estágio 2 (Operação Assistida), a Equipe de Transição funcionará como uma organização de respaldo à administração atual dos PARQUES, em que os gerentes designados pela CONCESSIONÁRIA deverão validar as decisões que podem ter impacto direto na transição, dentro das suas áreas de responsabilidade. Assim, o Plano deverá indicar o modelo de governança a ser adotado e as principais decisões a serem compartilhadas. Caso não haja consenso entre as decisões da administração atual e da CONCESSIONÁRIA, a questão deverá ser submetida à apreciação do PODER CONCEDENTE.

O Plano de Gestão deverá considerar ainda como a Equipe de Transição se desenvolverá em termos de composição e responsabilidades, de forma a iniciar o Estágio 3 (Operação de Transição) com uma estrutura administrativa completamente preparada para assumir todas as responsabilidades do OBJETO. Assim sendo, a CONCESSIONÁRIA deverá se comprometer a implementar, no início do Estágio 3 (Operação Assistida), uma estrutura organizacional com experiência, capacidade e liderança para dirigir as atividades específicas da transição.

Para garantir a transferência eficaz de informação sobre a organização futura, a CONCESSIONÁRIA deverá:

- Elaborar um documento informativo sobre a nova organização, que deverá descrever a estrutura proposta e fornecer informações sobre os respectivos papéis;
- Agendar visitas da nova equipe para fornecer informações aos funcionários atuais sobre a nova organização e apresentar os novos gestores;
- Propor reuniões informativas com as instituições culturais independentes existentes e instituições que gerenciam outros espaços, notadamente, no caso do PARQUE IBIRAPUERA, vendedores autônomos, detentores de permissões nos PARQUES e outros interessados, para fornecer informações e apresentar os novos gestores.

A CONCESSIONÁRIA deverá prever o início imediato de ações que permitam elevar os padrões operacionais dos PARQUES. Deverão ser formadas equipes para planejar, dirigir e controlar as atividades de transição.

### 3.2. Plano de transição dos recursos humanos

Como parte do seu Plano de Transição de Recursos Humanos, a CONCESSIONÁRIA deverá prever a realização da avaliação dos funcionários atuais das prestadoras de serviços, dos permissionários e vendedores autônomos, de modo a identificar seu interesse em participar do novo empreendimento e o alinhamento da sua capacitação técnica com as atividades a serem desempenhadas.

O Plano de Transição de Recursos Humanos deve conter no mínimo:

- Programa de avaliação de capacidades individuais e proficiência técnica para todos os empregados existentes nos PARQUES, em relação aos requisitos futuros dos postos de trabalho; e
- Plano de Capacitação dos empregados alinhado com os requisitos mínimos para operação dos PARQUES.

### 3.3. Plano de comunicação e informação

Durante a transição, a CONCESSIONÁRIA deverá ser capaz de coordenar, juntamente com o Comitê de Transição, a execução de um plano de relações públicas para os PARQUES. Esse plano deverá procurar alcançar os seguintes resultados:

- Criar um relacionamento positivo com todos os interessados chave;
- Conhecer os valores e prioridades dos interessados; e
- Iniciar um processo contínuo de diálogo e participação dos interessados na implantação de um programa de melhoria contínua dos PARQUES.

Dentre as possíveis iniciativas a serem previstas no Plano de Comunicação, estão: a implantação de fóruns com os interessados nos PARQUES, realização de grupos focais com funcionários terceirizados, equipe da Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente (SVMA), vendedores autônomos, permissionários, USUÁRIOS e conselhos gestores, pesquisas de opinião entre os USUÁRIOS, reuniões periódicas com os trabalhadores dos PARQUES, consultas e reuniões individuais.

O Plano de Comunicação e Informação deverá conter a informação a todos os interessados de quais são os objetivos das etapas de transição, os resultados esperados, e o processo de como tal plano será conduzido. A CONCESSIONÁRIA deverá alcançar suas metas mediante um programa solidamente estruturado. Um dos elementos chave deverá ser um pacote amplo de informações que deverá incluir detalhes tais como:

- Os fundamentos e benefícios da mudança da gestão dos PARQUES para a CONCESSIONÁRIA;
- Uma apresentação da CONCESSIONÁRIA e experiência dos seus membros;
- O que se espera que aconteça, bem como o que não se espera a partir da CONCESSÃO;
- e
- Um resumo das principais melhorias operacionais a serem implantadas com a CONCESSÃO.

Os demais instrumentos do Plano de Comunicação devem levar em consideração o público a ser atingido e os principais meios a serem utilizados. Como exemplo, pode-se determinar a comunicação impressa como veículo principal, de modo a privilegiar anúncios em jornais e revistas para transmitir as mensagens principais. É importante que a CONCESSIONÁRIA se comprometa a reunir-se periodicamente com os representantes dos diversos meios de comunicação para expressar os benefícios a serem alcançados com a CONCESSÃO.

#### **4. Implementação do PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL**

O Plano de Transferência Operacional irá compreender 3 estágios distintos:

- Estágio 1 – Preparação;
- Estágio 2 – Operação Assistida; e
- Estágio 3 – Operação de Transição.

##### **4.1. Estágio 1 - Preparação**

A CONCESSIONÁRIA deverá elaborar planos e programas específicos, que irão facilitar e direcionar o processo de transição. O conjunto de planos constitui o Plano de Transferência Operacional (PTO), que deverá ser elaborado e enviado ao PODER CONCEDENTE em até 30 dias após a DATA DA ORDEM DE INÍCIO.

Nesse estágio, a Equipe de Transição deverá elaborar os PLANOS OPERACIONAIS dos PARQUES. Recebidos os referidos planos, o PODER CONCEDENTE deverá analisá-los, nos termos do previsto no EDITAL, podendo solicitar ajustes e/ou esclarecimentos que forem necessários.

4.1.1. Para o Parque Ibirapuera, o Estágio 1 – Preparação deverá durar 2 (dois) meses;

4.1.2. Para os Parques Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade, o Estágio 1 – Preparação deverá durar 1 (um) mês.

#### 4.2. Estágio 2 – Operação Assistida

A partir da aprovação do PTO pelo PODER CONCEDENTE, terá início o Estágio 2. Os objetivos deste Estágio são:

- Permitir à CONCESSIONÁRIA obter e preparar os recursos necessários para a prestação dos serviços previstos no CONTRATO;
- Minimizar qualquer efeito adverso da transferência dos serviços para a CONCESSIONÁRIA; e
- Assegurar a disponibilidade de informações e procedimentos necessários para que as PARTES assumam suas responsabilidades e direitos relativos à CONCESSÃO.

Nesse Estágio, o PODER CONCEDENTE manterá a responsabilidade pela operação dos PARQUES, observado o disposto no CONTRATO sobre a assunção da totalidade dos encargos da CONCESSÃO, com acompanhamento direto da CONCESSIONÁRIA, que dentre outras atividades deverá validar as decisões gerenciais em um regime de operação assistida, conforme previsto no PTO.

Para tanto, a CONCESSIONÁRIA deverá estabelecer uma equipe de transição com responsáveis diretos pelo acompanhamento das principais áreas funcionais.

Nessa etapa a Equipe de Transição da CONCESSIONÁRIA trabalhará em conjunto com o Comitê de Transição e todas as pessoas que este indicar, de forma a coordenar de maneira transparente as atividades de transição previstas para essa etapa.

A CONCESSIONÁRIA desfrutará de livre acesso a todas as instalações dos PARQUES e serão designados espaços físicos para que a CONCESSIONÁRIA possa realizar os trabalhos e atividades da transição. Durante esse estágio, a CONCESSIONÁRIA poderá realizar um amplo processo de auditoria para familiarizar-se completamente com as operações, a estrutura organizacional, os detentores de permissões nos PARQUES e seus USUÁRIOS.

A CONCESSIONÁRIA deve garantir uma transição eficaz, dentro dos prazos estabelecidos, através da execução mínima das seguintes ações:

- Tratar todos os trabalhadores dos PARQUES de forma justa, aberta e equitativa;



- Tomar a iniciativa para comunicar-se com os empregados, detentores de permissões nos PARQUES, USUÁRIOS, órgãos governamentais e a comunidade em geral em todos os aspectos da transição;
- Iniciar o processo de capacitação e desenvolvimento do seu quadro de pessoal;
- Tomar a iniciativa para cooperar com os representantes locais e regionais do Governo, comunidade empresarial e população em geral para promover a integração dos PARQUES; e
- Estabelecer uma estrutura organizacional eficiente, que defina claramente as responsabilidades de cada parte na CONCESSÃO.

4.2.1. Para o Parque Ibirapuera, o Estágio 2 – Operação Assistida –, deverá durar 4 (quatro) meses, contados do término do Estágio 1.

4.2.2. Para os Parques Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade, o Estágio 2 – Operação Assistida deverá –, durar 1 (um) mês, contado do término do Estágio 1.

#### 4.3. Estágio 3 – Operação de Transição

No Estágio 3, a CONCESSIONÁRIA se obriga a conduzir todas as atividades da operação dos PARQUES, incluindo, mas não se limitando, à gestão de recursos humanos e capacitação de prepostos, ao serviço de segurança, à operação e manutenção dos PARQUES, suas áreas verdes, fauna e flora, à administração e finanças, à operação comercial, à interação e comunicação com os demais entes envolvidos no dia a dia dos PARQUES, como USUÁRIOS, aos vendedores autônomos, e aos agentes governamentais etc.

Nesse Estágio, a CONCESSIONÁRIA terá plena responsabilidade pela operação dos PARQUES com acompanhamento do PODER CONCEDENTE, que, dentre outras atividades, deverá acompanhar as decisões gerenciais da CONCESSIONÁRIA.

4.3.1. Para o Parque Ibirapuera, o Estágio 3 – Operação de Transição –, deverá durar 2 (dois) meses, contados do término do Estágio 2.

4.3.2. Para os Parques Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade, o Estágio 3 – Operação de Transição –, deverá durar 1 (um) mês, contado do término do Estágio 2.

## 5. Sugestões de Ações de Transferência Operacional

Com o intuito de facilitar o entendimento para a elaboração do Plano de Transferência Operacional são oferecidos, a seguir, alguns exemplos de ações possíveis para serem implementadas pela CONCESSIONÁRIA.

#### 5.1. Equipe de Transição

Uma Equipe de Transição será formada para gerenciar todos os aspectos da transição da operação do PODER CONCEDENTE para a CONCESSIONÁRIA. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- O desenvolvimento de um cronograma de transição detalhado;
- A formação de subequipes para lidar com aspectos específicos da transição (ex.: equipe de operações, equipe de comunicações etc.). As subequipes se reportarão à Equipe de Transição, que constituirá a entidade tomadora de decisões;
- A supervisão das subequipes e facilitação de reuniões semanais/quinzenais entre todas as subequipes;
- Negociação com o PODER CONCEDENTE para assegurar uma transferência dos bens, contratos, documentação e funcionários à CONCESSIONÁRIA;
- Garantia da continuidade de operação de todos os sistemas de negócio (contábil, operacional, tecnologia da informação, folha de pagamento etc.);
- Fornecimento de assessoria jurídica e técnica; e
- Desenvolvimento de uma estrutura de administração para os PARQUES, nomeando a administração executiva e os líderes de grupos/serviços/práticas.

##### 5.1.1. Subequipe: Finanças

Uma Equipe de finanças poderá ser formada para desenvolver orçamentos e gerenciar despesas. Entre outras atividades, tal equipe poderá realizar:

- Desenvolvimento de um orçamento mensal detalhado para os primeiros 2 anos; desenvolvimento de um orçamento trimestral para o terceiro ano;
- Garantia de uma transição eficaz da gestão de todos os sistemas, equipamentos, acervos, manejo de flora e fauna, gestão da segurança, da limpeza, das áreas verdes, entre outros;
- Desenvolvimento de ferramentas para garantir que a gestão financeira seja detalhada e transparente; e

- Identificação de áreas de melhoria para criação de um sistema operacional otimizado e customizado.

#### 5.1.2. Subequipe: Operações

Uma Equipe de Operações poderá ser formada para operar os PARQUES. Entre outras atividades, tal equipe poderá realizar:

- Coordenação junto com o PODER CONCEDENTE sobre questões regulatórias;
- Identificação de necessidades de contratação de equipe para os PARQUES;
- Identificação de necessidades de manutenção e pequenas melhorias (desenvolvimento de orçamento e cronograma);
- Identificação de necessidades de equipamentos adicionais (desenvolvimento de plano de implementação, orçamento e cronograma); e
- Recomendação de atualizações no Manual de Operações dos PARQUES para a continuidade das operações.

#### 5.1.3. Subequipe: Comunicações

Uma Equipe de Marketing poderá ser formada para gerenciar todos os aspectos de comunicações internas e externas. Entre outras atividades, a tal equipe poderá realizar:

- Criação de uma estratégia de relações públicas;
- Desenvolvimento de relações com a imprensa e com os USUÁRIOS dos PARQUES; e
- Administração de relações com interessados.

#### 5.1.4. Subequipe: Comercial

Uma Equipe Comercial poderá ser criada para gerenciar atividades comerciais existentes e no curto prazo. Entre outras atividades, tal equipe poderá realizar:

- Administração de atividades comerciais na propriedade dos PARQUES;
- Desenvolvimento e administração de relações próximas com possíveis investidores e lojistas; e
- Desenvolvimento de metas de desenvolvimento comercial de 3, 5, 7 e 10 anos.

#### 5.1.5. Subequipe: Recursos Organizacionais e Humanos

Uma Equipe de Estrutura Organizacional poderá ser criada para aconselhar e desenvolver alternativas para a estrutura organizacional e o plano de recursos humanos dos PARQUES. Entre outras atividades, tal equipe poderá realizar:

- Fornecimento de uma lista de potenciais líderes de administração executiva e de grupos/serviços/práticas para a equipe de transição, com base em experiência e especialização; e
- Identificação de áreas onde a Equipe de Administração possa precisar de fortalecimento e desenvolvimento de critérios de recrutamento.

#### 5.1.6. Subequipe: Tecnologia da Informação

Uma Equipe de Tecnologia da Informação poderá ser criada para gerenciar uma transição tranquila da infraestrutura de TI. Entre outras atividades, tal equipe poderá realizar:

- Avaliação do sistema de TI atual;
- Identificação de melhorias de TI necessárias; e
- Identificação de necessidades estratégicas de contratação/treinamento para TI.

#### 5.2. Formação da nova Equipe de Administração dos PARQUES

A Equipe de Transição transferirá todos os poderes que lhe forem conferidos e as atividades desenvolvidas à nova equipe de Administração dos PARQUES.

#### 5.3. Melhorias de curto prazo

Para a consecução do OBJETO a CONCESSIONÁRIA verificará oportunidades que visem imediatas para aumentar a eficiência operacional, a experiência dos USUÁRIOS e o desempenho comercial dos PARQUES, que podem incluir:

- Melhoria do processo de operação, aumentando a eficiência da sua gestão; e
- Melhoria da sinalização dentro dos PARQUES;