



MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE
SECRETARIA NACIONAL DE MUDANÇA DO CLIMA
PROPOSTA TÉCNICA E COMERCIAL DE
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

São Paulo, 23 de janeiro de 2024

LUMO 

Contexto e demanda

A convite da ministra do meio ambiente, Marina Silva, em março de 2023, Ana Toni assumiu o cargo de Secretária Nacional de Mudança do Clima (SNMC), trazendo um modelo de gestão com forte visão executiva, de planejamento e valorização das relações do seu time.

Atualmente, a liderança direta da secretária é composta pela chefe de gabinete, pelo coordenador de projetos internacionais e por 3 diretores, com seus respectivos subordinados, totalizando um time de aproximadamente 50 pessoas, sendo cerca de 40 funcionários e 9 terceirizados.

Neste período, o time trabalhou no fortalecimento organizacional da Secretaria, depois de anos com falta de apoio governamental. Entre outras iniciativas, desenvolveram seu Mapa Estratégico, definindo objetivos por área e resultados esperados por objetivo. Este trabalho está sendo viabilizado com o apoio da Cooperação Brasil-Alemanha para o Desenvolvimento Sustentável, através do GIZ.

Nesse processo, a Chefe de Gabinete solicitou nossa proposta para apoiar a Secretaria de Mudança do Clima na evolução da identidade e relações, trabalhando temas como integração entre lideranças e áreas, validação de papéis e responsabilidades das equipes, estabelecimento de acordos, engajamento e mobilização do time, tendo em vista o cumprimento dos objetivos traçados. O escopo exato dos temas será definido em conjunto com a secretária e sua chefe de gabinete, após entrevistas com uma amostra representativa do grupo, buscando conciliar necessidades do time e diretrizes estratégicas.

E expectativa é que a Lumo apoie a liderança no convite para o time “pensar fora da caixa” - para lidar com os desafios, aproveitar as oportunidades e fazer frente às altas expectativas do MMA para com a Secretaria de Mudança do Clima.



NOSSO JEITO DE ATUAR



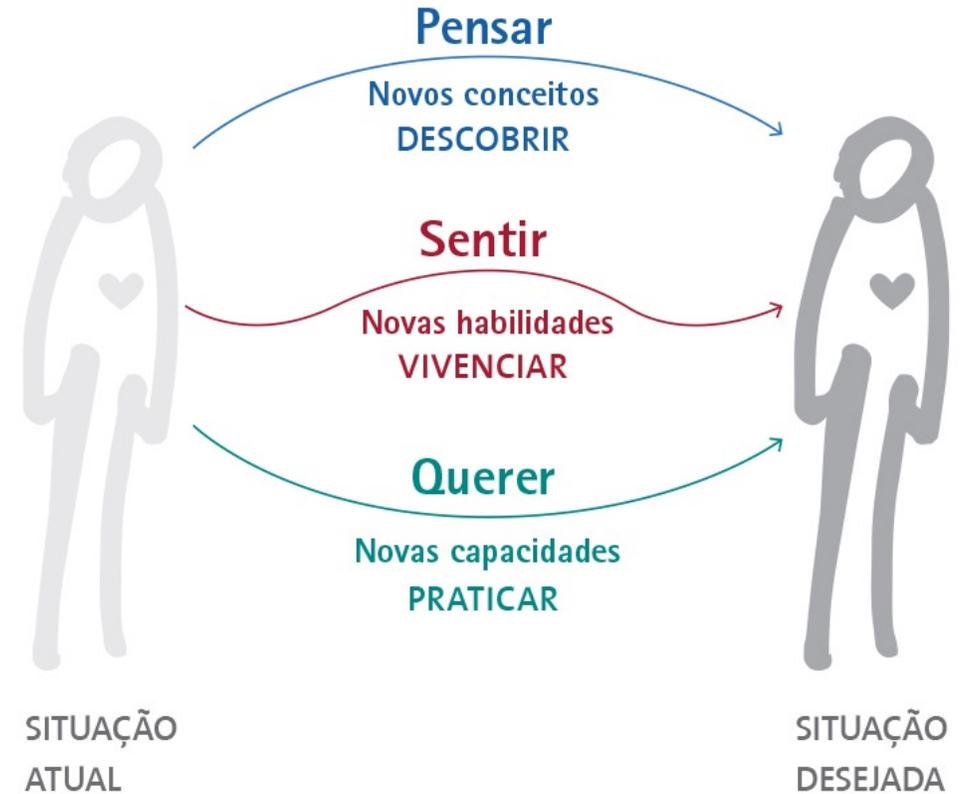
Princípios de atuação

- A Lumo apoia o desenvolvimento e a transformação sustentável das organizações e instituições, através do desenho e facilitação de processos que ampliam a consciência, fortalecem as relações e mobilizam para a ação.
- Inspiramo-nos na Antroposofia para criar e sustentar processos orgânicos de desenvolvimento.
- Acreditamos que trabalhar verdadeiramente juntos, a serviço do cliente, faz a diferença.
- Visamos construir relações de longo prazo com os clientes, sejam eles organizações ou indivíduos, com base na confiança e no compromisso com o resultado.
- Em nossos programas e processos, buscamos equilibrar os caminhos da instrução e da descoberta para potencializar o aprendizado nas dimensões do pensar, sentir e querer.



Princípios de atuação (cont.)

- Nossa abordagem preconiza que as organizações, a exemplo do ser humano, se desenvolvem a partir do aprendizado em três dimensões arquetípicas: o Pensar, o Sentir e o Querer.
- Para que o aprendizado se traduza em uma competência observável na prática, no dia-a-dia, é necessário que o processo de desenvolvimento se dê nesses três níveis.
- Todos nossos trabalhos são balanceados contemplando essas dimensões, conciliando conteúdos, vivências e conexões com a prática, conforme a imagem acima.



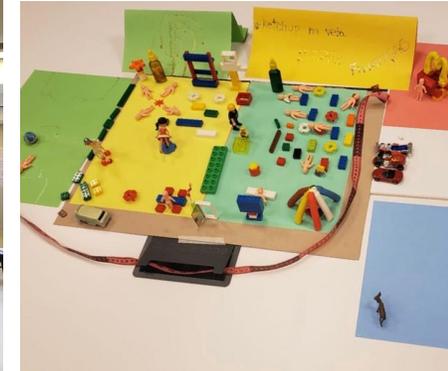
Princípios de atuação (cont.)

- Como abordagem de diagnóstico e sensibilização, trabalhamos com o arquétipo da Visão Integrada da Organização, estruturando a mesma em 4 grandes dimensões: Recursos, Processos, Relações e Identidade.
- A exploração coletiva da visão da organização nessas dimensões, leva a um maior entendimento das diferentes naturezas de desafio que os líderes estão se deparando, assim como que processos de transformação e desenvolvimento são necessários para superá-los.
- Ao final, o grande objetivo é trabalhar a conscientização individual, da liderança e de os funcionários sobre seu papel no processo de desenvolvimento da organização e da sua cultura.



Princípios de atuação (cont.)

- A ênfase da nossa metodologia reside em trabalhar com grupos numa abordagem participativa, utilizando-se de ferramentas e conceitos andragógicos (desenvolvidos com ênfase na aprendizagem de adultos) que estimulem o “caminho da descoberta”, evitando a transmissão de soluções prontas.
- Os trabalhos são realizados através de discussões estruturadas, palestras, dinâmicas e/ou vivências onde o consultor trabalha “com o grupo” e não “para o grupo”, levando os indivíduos e grupos a extraírem suas próprias conclusões e se sensibilizarem através do “agir”, do protagonismo. Desta forma, o grupo e, conseqüentemente, a organização internalizam os novos referenciais de maneira profunda e sustentável ao longo do tempo.
- Nosso trabalho consiste em apoiar as pessoas na tarefa de encontrar, em si mesmas e no grupo, as respostas requeridas pelas novas realidades, assim como os caminhos para alcançá-las.



ABORDAGEM PROPOSTA



Visão geral do processo

Com base na escuta realizada até o momento, propomos uma etapa inicial de entrevistas que subsidiará o detalhamento do processo de desenvolvimento da Secretaria Nacional de Mudança do Clima (SNMC) como organização (particularmente visando integração, papéis e responsabilidades e engajamento das lideranças e seus times), de forma a que possa efetivamente endereçar as questões percebidas de forma viva e sustentada no tempo. Desta forma, propomos um processo em 4 etapas.

O desenho final de cada etapa é realizado a quatro mãos com a secretária e a chefe de gabinete da SNMC.



Embora o desenho da etapa III somente poderá ser definido após a realização das etapas I e II, apresentamos nesta proposta possibilidades para essa etapa, a título de exemplo.



Abordagem proposta

I. Entrevistas com pessoas chave

Atividades principais e resultados esperados:

- Apoiar a definição do grupo amostral de entrevistados;
- Entender, pela visão de cada entrevistado, qual o momento da organização, suas aspirações e os desafios à frente, bem como incômodos e preocupações e fatores de motivação e união do grupo;
- Mapear como estão as individualidades e as relações, atualmente, nos times de liderança;
- Levantar os temas de desenvolvimento de governança e gestão, estrutura, papéis e responsabilidades, e dos times de lideranças e equipe a serem realmente enfocados, à luz dos desafios organizacionais;
- Ouvir sugestões para o processo de desenvolvimento e para o encontro de construção e redesenho da governança, criando sentido de corresponsabilidade e cocriação;
- Sensibilizar, engajar e preparar as pessoas para o trabalho em conjunto que está por vir.

Produtos: 13 entrevistas com 6 líderes e 7 colaboradores, sendo 2 pessoas de cada diretoria e 1 do gabinete

- Entrevistas individuais, com duração de 1h a 1,5h, realizadas de forma remota.
- O **anonimato** das declarações é garantido aos participantes.



Abordagem proposta

II. Devolutiva e planejamento

Atividades principais e resultados esperados:

- Preparação de um resumo executivo com os principais *insights* advindos das entrevistas (preservando a confidencialidade dos entrevistados), bem como da percepção e da experiência dos consultores sobre as mesmas;
- Construção de alternativas de desenho para o encontro presencial;
- Compartilhamento do resultado das entrevistas e priorização dos temas a serem trabalhados com a secretária e a chefe de gabinete, chegando a uma definição macro do desenho do evento;
- Refinamento da agenda e detalhamento das necessidades logísticas para o encontro de imersão, no sentido de apoiar os organizadores a providenciar o local, materiais e demais itens operacionais.

Produtos: Reunião para compartilhamento do resultado das entrevistas com a secretária e a chefe de gabinete; relatório executivo das entrevistas; agenda e detalhamentos para encontro presencial



Abordagem proposta

III. Workshop em Imersão

Essa fase consiste em um encontro de 2,5 dias, conduzido por 2 consultoras da Lumo, dividido em 2 partes - um momento inicial somente com o primeiro nível de liderança da SNMC e depois com todo o time, onde trabalharemos os temas mapeados nas entrevistas e priorizados na fase anterior.

A princípio, dedicaremos 1,5 dias com a liderança e 1 dia com o time, sujeito a mudanças. Para que se mantenha vivo e longo, tal trabalho “passa” necessariamente pela sensibilização, engajamento e desenvolvimento da equipe de liderança.

O workshop será presencial, a realizar-se em Brasília, nos dias 20, 21 e 22 de fevereiro de 2024. Quaisquer mudanças devem ser alinhadas a disponibilidade de agenda das consultoras.

Atividades principais e resultados esperados:

- Condução de um *workshop* e elaboração de registro com a memória fotográfica do material produzido pela equipe durante o encontro.
- Na página a seguir, apresentamos exemplos de questões que poderão ser tratadas, dentre outras que venham a ser identificadas, bem como tipos de abordagem.

Produtos: Workshop de 2,5 dias com 2 consultores e registro em ppt executivo do evento



Abordagem proposta

III. Workshop em Imersão *(cont.)*

A depender da etapa de entrevistas, durante o workshop buscaremos focalizar e encaminhar questões tais como:

- Quem/o que queremos ser como Secretaria e/ou como grupo de líderes e/ou como time?
- Que papel e imagem queremos ter dentro do Ministério do Meio Ambiente?
- Como conectar estas imagens com o dia a dia?
- O que nos levará até lá? O que pode nos atrapalhar?
- Como podemos trabalhar juntos efetivamente para atingir nosso propósito e os objetivos definidos?
- Que objetivos de gestão, papéis, responsabilidades e acordos vão nos ajudar a chegar lá?
- O que a gente vem fazendo que ajuda/funciona? O que precisamos fazer adicionalmente? E deixar de fazer?
- Que novas competências, habilidades, comportamentos e atitudes nós queremos de nós, individualmente e como time?
- Qual o nível de entrega que queremos alcançar, que irá nos realizar e realizar o MMA?
- Que sinergias internas, com outras secretarias ou outros órgãos precisamos criar para que isto aconteça?
- Quais ritmos e rituais de gestão vão garantir na prática nossas intenções? Que compromissos queremos fazer?
- O que queremos encaminhar a partir daqui? Quais as nossas prioridades e responsabilidades?
- Quais são os próximos passos do processo e como engajaremos nossas equipes no mesmo?



Abordagem proposta

IV. Avaliação e sustentação

Realizaremos uma reunião de até 2 horas com a secretária e a chefe de gabinete para compartilhar impressões sobre o encontro, avaliando seus resultados e refletindo sobre os próximos passos para sustentar o desenvolvimento da SNMC e de suas lideranças.

Algumas possibilidades de atividades de sustentação

- Coaching para Alta Liderança
- Círculos de Aprendizagem e Práticas (Learning Groups)
- Formação de Líderes ou Consultores-Facilitadores Internos
- Reuniões/encontros de acompanhamento e sustentação com a equipe.

Produtos:

- Reunião com o Cliente para avaliação conjunta (colheita das impressões coletivas).
- Síntese das impressões e recomendações para os próximos passos.



CONSULTORAS



VERA OLIVEIRA, cofundadora e sócia da Lumo



Vera Oliveira é engenheira de produção pela UFRJ, com pós-graduação em Marketing (ESPM-SP) e formações em Aconselhamento Biográfico (Goetheanum, Suíça), Coaching (Co-Active Coaching e SECA International, EUA) e Mediação (Trigon, Alemanha).

Desenvolveu sua carreira em consultoria de desenvolvimento organizacional e humano nas áreas de mudança estratégica e cultural, de grandes empresas e organizações do 3º setor. Foi Associate Partner da PwC, onde implementou a prática de Change Management no Brasil e ocupou a posição de diretora de Recursos Humanos. Como membro fundador do EcoSocial, liderou a estruturação da sua prática de Coaching e foi co-fundadora da International Coaching Federation (ICF) no Brasil.

Com larga experiência em processos de transformação e humanização organizacional em grandes empresas e organizações do 3º setor, sua atuação hoje está centrada na formação de líderes e consultores, em coaching para altas lideranças e mentoria de consultores e empreendedores sociais. Foi sócia da Adigo Consultores por 20 anos, é conselheira da Tre Investimentos com Causa e é cofundadora e sócia da Lumo há 10 anos.

 vera.oliveira@lumo.net.br

 [linkedin.com/in/vera-oliveira-54432b](https://www.linkedin.com/in/vera-oliveira-54432b)





THAIS MAGALHÃES, *sócia da Lumo*

Thais Magalhães é engenheira de produção, com MBA em Gestão de Negócios Socioambientais pela FIA/USP, IPÊ e Artemísia. Tem especialização em Dinâmica de Grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos e é formada coach pela Escola de Coaching Orgânico do Chile.

Acumula 20 anos de experiência executiva e em consultoria em agendas estratégicas de sustentabilidade apoiando organizações da sociedade civil, filantropos e multinacionais destaque na agenda ESG no Brasil e Mundo em projetos focados em diversas temáticas tais como desenvolvimento local, investimentos de impacto, educação, geração de emprego e renda, conservação da biodiversidade, saúde mental, redução de conflitos e valoração de capital socioambiental.

É formada pela Lumo na Liderança Realizadora e na Especialização em Consultoria, foi parceira estratégica da Lumo desde 2014, onde 2023 atua como Sócia, Consultora e Coach.



thais.magalhaes@lumo.net.br



linkedin.com/thais-magalhaes



Alguns clientes e projetos Lumo no conteto sócio-ambiental

A Lumo e seus sócios têm experiência no desenvolvimento institucional de parceiros da GIZ, do KFW e de outros financiadores internacionais.

Greenpeace Brasil – Facilitação do processo de implementação da Teoria de Mudança desenhada no Greenpeace internacional para todas os times da organização no Brasil, a partir de um trabalho de integração, alinhamento e apropriação do processo pela liderança local.

Greenpeace internacional – alinhamento, integração e discussão de papéis entre membros do Board Internacional e executivas do Greenpeace Internacional.

Instituto Clima e Sociedade – desde a fundação do iCS, trabalhamos no fortalecimento da identidade e das relações da instituição, através do alinhamento, integração e desenvolvimento do Board, das lideranças e do time como um todo, em diálogo com as necessidades dos seus stakeholders.

ClimateWorks – facilitação do evento “Funders Table” no Brasil, com painéis multi stakeholders, envolvendo membros do Governo (Ministra do Meio Ambiente e deputados ligados ao tema), doadores nacionais e internacionais, ONGs, empresários, jornalistas e especialistas em clima nacionais e internacionais. O objetivo foi proporcionar a oportunidade de criação e divulgação de uma imagem plural das conquistas, necessidades e desafios da questão climática no Brasil.

IIEB - Apoio ao fortalecimento do time de liderança do IIEB e revisão da governança para criação de direção colegiada da organização.

Funders Brasileiros

PELOS INVESTIMENTOS
E NEGÓCIOS DE IMPACTO



Organizações de Fomento

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



Organizações Internacionais

International
Finance
Corporation
World Bank Group

United Nations
Environment Programme

Organizações do 3º Setor

INOVAÇÃO
EM CIDADANIA
EMPRESARIAL

Instituto de Energia
e Meio Ambiente



PROPOSTA COMERCIAL



Proposta Comercial

Segue o orçamento para as etapas I a IV desse processo., considerando 2 consultoras da Lumo em todas as etapas e um evento com 2,5 dias de duração

Etapas	Valor Total
I. Entrevistas com pessoas chave (13)	R\$ 60.000
II. Devolutiva e planejamento	
III. Workshop em imersão	
IV. Avaliação e próximos passos	
Sub total	

Aplicamos uma redução de 30% em relação a propostas corporativas.

- Faturamento conforme entrega dos produtos das etapas com prazo de 10 dias corridos para pagamento.
 - NF1 - após realização da reunião de devolutiva - 40% do valor total
 - NF2 - após realização do workshop em imersão e entrega do registro- 50% do valor total
 - NF3 - após realização de reunião de fechamento do projeto - 10% do valor total
- Realização do workshop presencial em Brasília nos dias 28 de fevereiro a 01 de março de 2024.



Condições comerciais

As nossas notas fiscais-fatura de serviços serão emitidas em duas parcelas, considerado as condições do slide anterior.

Os valores apresentados consideram todos os impostos e taxas referentes aos honorários das consultoras (aprox. 19% de impostos)

Os valores apresentados são válidos até fevereiro de 2024.

Eventuais ajustes de horas serão realizados somente com anuência prévia e expressa do cliente.

Atividades não planejadas serão faturadas de acordo com as horas incorridas, valorizadas pela taxa estabelecida nessa proposta.

Eventuais despesas com viagens dos consultores fora da cidade de São Paulo serão cobertas pelo cliente, bem como as despesas com materiais e infraestrutura para a realização das atividades aqui propostas.

Alterações de briefing pelo cliente de etapas previamente aprovadas, ou inclusão de reuniões e workshops além do planejado implicam em custos adicionais a serem negociados de acordo com o impacto gerado no projeto.

Para eventos desmarcados com menos de 5 dias úteis, serão cobrados 50% dos custos. Em caso de cancelamento do projeto em andamento pelo cliente serão cobrados 100% dos custos do trabalho já realizado até o momento do cancelamento.

Projetos suspensos temporariamente pelo cliente expirarão no prazo máximo 6 meses. Depois deste período, os projetos serão considerados cancelados.



Privacidade e Proteção de Dados Pessoais

- **Tratamento de Dados Pessoais:** Para a prestação dos serviços, a Lumo terá acesso a determinados dados dos colaboradores do contratante. A Lumo está comprometida em resguardar a privacidade e proteger os dados pessoais dos colaboradores do contratante, realizando o tratamento dos dados pessoais em conformidade com as instruções por escrito do contratante, nos limites da Proposta e da legislação aplicável, na qualidade de operadora dos dados pessoais.
- **Incidentes:** A Lumo se compromete, assim que tiver ciência, a informar o contratante em caso de suspeita ou de efetiva perda, destruição, alteração, divulgação e acesso e/ou tratamento ilegal ou não autorizado dos dados pessoais tratados sob esta Proposta.
- **Direitos dos titulares:** Caso a Lumo receba alguma requisição diretamente dos titulares para a execução dos seus direitos, ela encaminhará a solicitação ao contratante para que ele próprio prossiga com a análise e atendimento da requisição.
- **Exclusão:** Transcorridos 360 dias após o término da prestação dos serviços, a Lumo excluirá todos os dados pessoais recebidos do contratante, mantendo apenas os dados pessoais necessários para o atendimento das obrigações legais e para resguardar o exercício dos seus direitos legítimos.
- **Responsabilidade:** O contratante, na qualidade de controladora dos dados pessoais, poderá tratar os dados pessoais livremente, desde atendidos os requisitos da Lei 13.709/2018, responsabilizando-se pelo uso indevido que fizer de tais dados pessoais.

