

ANEXO I AO CADERNO DE ENCARGOS

Procedimento de Concurso Público
OA039124

Aquisição de serviços no âmbito da
gestão da mudança para o Edifício
Álvaro Pais (EAP)

Pondere bem antes de imprimir este documento.

Pense na sua responsabilidade e compromisso com o meio ambiente.

Seja consciente, a natureza agradece.



**BANCO DE
PORTUGAL**
EUROSISTEMA

DSA • Departamento de Serviços de Apoio

Área de Compras

Unidade de Formação de Contratos

Índice

1.	Introdução	3
2.	Objetivo do projeto	3
3.	Fases do projeto	3
4.	Equipa de Projeto	10
4.1.	Composição da equipa	10
4.2.	Alocação da equipa	12
5.	Local de execução dos serviços	13

1. Introdução

1 - O Banco de Portugal (BdP) está a desenvolver um Projeto que consiste na preparação do edifício sito na Avenida Álvaro Pais n. 2 e adjacente edifício de conferências (EAP) com o objetivo de:

- acolher os trabalhadores presentemente no Edifício Portugal (EP) e garantir a prossecução das suas funções (cerca de 1000 trabalhadores, distribuídos por 12 departamentos);
- ajudar à adaptação dos trabalhadores para uma nova realidade de instalações com um tipo de espaço distinto do atualmente existente no EP e numa outra localização.

2 - Para garantir que a transição seja realizada de forma eficiente e sem impactos negativos na continuidade de negócio, pretende-se contratar uma consultora especializada em gestão de mudança, sendo valorizada a experiência em mudanças equivalentes, ou seja, em mudanças de instalações.

3 - Esta alteração vai impactar de diferentes formas nos trabalhadores pelo que será necessário desenvolver e implementar um plano para que esta mudança seja compreendida como positiva e necessária, preparar os trabalhadores para a mudança para uma nova localização e para um modelo de trabalho em ‘open space’ vs o atual modelo generalizado de gabinetes. Adicionalmente, será necessário preparar os trabalhadores para as principais diferenças de funcionamento nos espaços comuns, nomeadamente, refeitório, garagem, salas de reuniões, elevadores, etc.

4 - A mudança física inicia-se, previsivelmente, em março de 2025 e prolongar-se-á, de acordo com o atual planeamento, até julho de 2025.

5 - O adjudicatário será o responsável pela definição e implementação do processo de gestão da mudança e do planeamento da mudança física, em articulação com o BdP, que acompanhará o mesmo, através de uma equipa de projeto, e pela disponibilização da informação necessária para a concretização do processo.

6 - Todo o projeto de gestão da mudança deverá seguir os princípios de gestão e controlo apontados pelo *Project Manager Office* (PMO) indicado pelo BdP.

2. Objetivo do projeto

O objetivo principal é garantir uma transição suave e organizada para o novo edifício, minimizando interrupções nas operações e maximizando o conforto e a produtividade dos trabalhadores através de um projeto integrado de gestão da mudança física e “cultural”.

3. Fases do projeto

O projeto divide-se nas seguintes fases:

1. FASE 1 – ESTRATÉGIA (DIAGNÓSTICO E PLANEAMENTO)

1.1. Diagnóstico:

Pretende-se identificar o contexto para a mudança, oportunidades e riscos, bem como das principais mensagens a transmitir, dos *stakeholders* a envolver e das ferramentas disponíveis para a comunicação da mesma.

a) Metodologia:

- Reuniões de *Kickoff* (preparação do calendário detalhado do projeto, definindo as datas críticas, possíveis constrangimentos e riscos e identificação de ações de mitigação);
- *Design Thinking* (apresentação de exemplos de ações a desenvolver).

b) Entregáveis:

- Relatório do diagnóstico com processo de recolha de dados e conclusões.

1.2. Planeamento:

Criar um plano de mudança e todas as ações associadas (*stakeholders*, responsabilidades, parceiros, custos, canais disponíveis, etc.).

a) Metodologia:

i) Comunicação da Mudança:

- Definir o conceito de comunicação – incluindo definir a estratégia de comunicação alinhada com os objetivos internos e com foco no *engagement* dos trabalhadores, uniformizar as formas de comunicação, definir os pontos-chave a incluir na comunicação;
- Definir o plano de comunicação – criação de mensagens, grupos e canais de comunicação (exemplos: Newsletters, Intranet...) e planeamento das ações de comunicação em articulação com o plano do Banco;
- Implementar e monitorizar o plano de comunicação - incluindo realizar as ações de formação/ informação necessárias (por exemplo, sobre novos hábitos de trabalho em *open space* ou triagem de material e documentação) e preparar as iniciativas e os materiais de comunicação necessários;
- Consolidar e monitorizar o processo de mudança;
- Definir ações extraordinárias (exemplos: *Welcome day*, *Town Hall*, vídeo documentário, vídeos explicativos dos espaços).
- Colaborar com o PMO nas seguintes vertentes:
 - Plano de custos;
 - Mapa de avaliação de riscos (incluindo nível de impacto e probabilidade de ocorrência) e respetivo acompanhamento;
 - Mapa de atividades críticas com identificação de *stakeholders*, prazos, etc.

ii) Gestão Operacional da Mudança:

- Realizar reuniões com todos os *stakeholders* envolvidos na mudança por forma a:
 - Identificar as principais necessidades e constrangimentos que poderão estar associados à mudança dos departamentos. Comunicar as condições necessárias, nomeadamente de segurança, mobiliário, tecnologia, etc) para cada mudança, sempre em articulação com o *layout* definido pelo BdP;
 - Definir uma metodologia e formas de comunicação para o levantamento de todas as questões a operacionalizar;
 - Tratar/organizar a informação relativa aos bens a serem transferidos e contribuir para a criação de um inventário detalhado;
 - Identificar potenciais problemas na operacionalização com os departamentos e propor / operacionalizar respetivas medidas de mitigação.
- Preparar a mudança do EP para o Edifício Álvaro Pais (EAP);
- Definir e comunicar a metodologia de mudança (exemplos: definição de calendário da mudança, tendo em conta as questões de teletrabalho e outras que venham a ser identificadas.
- Planear a mudança, logística e de trabalhadores, propondo fases ajustadas à disponibilidade de espaços no edifício;
- Planear a comunicação necessária à preparação da mudança, à apropriação dos espaços de trabalho, colaborativos e sociais do novo edifício;
- Desenvolver regras e procedimentos para a ocupação e utilização do novo espaço e agilizar a sua comunicação;
- Apoiar o BdP na coordenação logística da mudança física dos bens e equipamentos, que será realizada, de acordo com o atual planeamento;
- Criar um canal adequado de apoio permanente ao empregado (exemplos: quiosque móvel de apoio e informações de entrada, visita guiada, *kit* de boas-vindas).

iii) *Análise de Stakeholders:*

- Identificar todos os grupos de *stakeholders* internos e externos;
- Diagnosticar expectativas e necessidades dos grupos-alvo (auscultação) e monitorizar nas várias fases do projeto;

- Desenvolver estratégias de comunicação transversal e dirigidas a cada grupo, em articulação com os departamentos de Comunicação e de Pessoas e Organização de modo a envolver os trabalhadores;
 - Identificar os momentos chave e o tom da comunicação.
- iv) Preparação da mudança:
- Identificar os *stakeholders*;
 - Identificar metodologia de levantamento de necessidades;
 - Planear as sessões de levantamento de necessidades/ entrevistas para a mudança;
 - Definir as regras da mudança e de utilização do espaço de destino;
 - Tratar/organizar a informação relativa aos bens móveis e equipamentos a serem transferidos;
 - Identificar constrangimentos e riscos;
 - Planear a mudança.
- v) Planeamento da Mudança Física:
- Elaborar um plano detalhado de movimentação;
 - Definir prioridades e sequenciamento de transferências para minimizar a interrupção das operações;
 - Coordenar com transportadoras e outras entidades envolvidas na mudança.
- b) Entregáveis:
- Cronograma preliminar das atividades e dos responsáveis de cada atividade;
 - Descritivo das ações a implementar e requisitos.

2. FASE 2 – IMPLEMENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO

2.1. Implementação:

A implementação e monitorização deverá ser executada de acordo com o planeamento definido na fase 1.

a) Metodologia:

i) Plano de Comunicação:

- Elaborar um plano de comunicação abrangente, cobrindo todas as fases da mudança e pós mudança (apropriação do espaço) e as necessidades de comunicação transversais e para cada grupo de *stakeholders* internos e externos;
- Desenvolver propostas de mensagens, identificação dos canais apropriados e dos suportes necessários, tendo em conta as necessidades identificadas;

- Desenvolver propostas de iniciativas físicas ou virtuais, nomeadamente visitas, sessões informativas e *workshops*;
- Desenvolver propostas de peças de comunicação, nos suportes que se entendam como mais eficazes e de acordo com as disponibilidades do BdP, em articulação com o Plano de Comunicação Anual do BdP (e-mails, *newsletters*, comunicação na intranet, fotografias, vídeos, brochuras e outros), bem como apresentações;
- Desenvolver um calendário detalhado com as necessidades de comunicação:

Dos espaços:

- Ficha explicativa dos diversos espaços;
- Regras de utilização dos espaços por *stakeholders*.

Das formas de trabalho:

- O que altera na forma de trabalho de cada colaborador (interno e externo), dependendo da sua posição hierárquica e dos demais utilizadores do edifício (público, fornecedores, reformados, etc);
- Circulação e utilização de espaços comuns (salas de reunião, *phonebooths*, etc).

Alimentação, saúde e bem-estar

- Alimentação, refeições rápidas e armazenamento de refeições em *self catering*;
- Centro de saúde e medicina do trabalho;
- Biblioteca, Arquivo Histórico, espaços de fruição e Grupo Desportivo.

Dos acessos:

- Identificação dos acessos, das restrições (transportes, estacionamento - dependendo da modalidade de transporte, nomeadamente motas, bicicletas, carros híbridos/elétricos).
- Desenvolver *briefings* para grupos chave de apoio à mudança, nomeadamente, a segurança, assistentes executivas, rececionistas, entre outros identificados como tal;
- Definir uma proposta de programa para os dias da mudança (recepção e distribuição pelo espaço) e dias subsequentes para a correta utilização e apropriação do espaço;

- Desenvolver propostas de comunicação para os *stakeholders* externos, nomeadamente, fornecedores, visitantes nacionais e internacionais, público em geral e *media*.

b) Entregáveis:

- Relatórios de *status* e *next steps* das atividades do Planeamento;
- Desenvolvimento e produção de conteúdos (em articulação com o BdP face à metodologia apresentada e ao universo de trabalhadores do Banco).

2.2. Acompanhamento e Monitorização

a) Metodologia:

i) Canais de Comunicação:

- Mapear os canais de comunicação do BdP e definir uma proposta de utilização para fazer face às necessidades identificadas nas diferentes fases do projeto;
- Definir uma proposta de desenvolvimento de canais e de conteúdos adequados às mensagens identificadas como necessárias;
- Monitorizar continuamente as comunicações e a sua eficácia, bem como dar *feedback*.

b) Entregáveis:

- Inquéritos e relatórios de análise dos mesmos.

2.3. Desenvolvimento de Ferramentas e Ações

a) Metodologia:

i) Regras para a Ocupação do Novo Espaço:

- Desenvolver regras e procedimentos para a ocupação e utilização do novo espaço (já estão definidas as áreas-chave, salas de reunião, estações de trabalho, áreas comuns, etc.);
- Definir diretrizes de comportamento e de utilização do novo espaço, incluindo política de utilização de *open space*, espaços comuns (refeitório, *lounge*, elevadores, garagem, etc.), organização e manutenção.

ii) Execução da Mudança:

- Dar suporte na preparação dos requisitos para a contratação de serviços de transportes e mudança (gerais e específicos);
- Supervisionar todas as atividades relacionadas à mudança física, garantindo o cumprimento do cronograma;

- Coordenar com as *streams* de instalações e de tecnologia para garantir a instalação e funcionamento adequado dos sistemas e equipamentos no novo local.

iii) Reportes:

- Reportar ao responsável interno do BdP, a definir posteriormente, e que será coadjuvado por equipas internas do BdP;
- Produzir relatórios de reporte semanais com o ponto de situação para o responsável de projeto, com identificação das principais atividades concluídas, em curso, riscos, propostas de mitigação, pontos para decisão (com soluções alternativas e análises custo benefício) e outros assuntos;
- Participar na construção de informação de reporte à Administração sempre que solicitado e participar nas reuniões (quinzenais a mensais).

b) Entregáveis:

- Proposta, desenvolvimento e realização de *Workshops*;
- Proposta, desenvolvimento de estrutura/ conteúdos e produção de peças de comunicação, como o *Guidebook* ou vídeos (produzidos em articulação com o BdP face à metodologia apresentada e ao universo de trabalhadores do Banco).

2.4. Acompanhamento de Parceiros

a) Metodologia:

- Articulação com o BdP para elaboração, entre outros, de:
 - *Branding*: desenvolvimento de um conceito criativo e conceito visual da comunicação de todo o projeto, em articulação com as diretrizes de comunicação do Banco;
 - *Guidebook*: desenvolvimento e produção de um documento completo e graficamente apelativo para consulta de todos os trabalhadores;
 - Vídeos: produção do *script*, *storyboard*, filmagens, edição até à entrega final;
 - Eventos: organização de eventos associados à mudança em articulação com as equipas do Banco.

b) Entregáveis:

- Os *Guidebook* desenvolvidos e produzidos (em articulação com o BdP face à metodologia apresentada e ao universo de trabalhadores do Banco);

- Produção de Vídeos (em articulação com o BdP face à metodologia apresentada e ao universo de trabalhadores do Banco);
- Organização de eventos (em articulação com o BdP face à metodologia apresentada e ao universo de trabalhadores do Banco).

3. FASE 3 – PÓS-MUDANÇA

3.1. Inquérito

Identificação dos aspetos mais positivos da mudança e dos pontos a melhorar.

a) Metodologia:

- Reuniões de *Kickoff*;
- Inquéritos;
- *Workshop* de apresentação de resultados em articulação com a Equipa de Projeto.

b) Entregáveis:

- Relatório do inquérito Pós-Ocupação;
- Mensagens-Chave e números a comunicar pelo Banco de Portugal.

3.2. *Workshop* Interlocutores/ Grupos de Foco

Dar *feedback* do resultado e receber *inputs* de formas de atuar sobre os pontos a melhorar.

3.3. Relatório final

Relatório final com a avaliação do projeto que agrega todo o processo de mudança, a avaliação dos *stakeholders* e que compila a análise dos inquéritos realizados juntamente com as sugestões de melhoria obtidas.

4. Equipa de Projeto

4.1. Composição da equipa

1 - É obrigação do adjudicatário, no âmbito da sua intervenção, estabelecer todo o sistema de organização indispensável à execução das tarefas a seu cargo, bem como a disponibilidade de todos os meios, humanos, técnicos e materiais, necessários à perfeita execução dos serviços contratados.

2 - Atendendo às prestações a executar, o adjudicatário deve alocar à execução do contrato uma equipa composta por no mínimo 4 (quatro) elementos, concretamente:

- Consultor Sénior (Coordenador): 1 (um) recurso;
- Consultor: no mínimo, 3 (três) recursos.

3 - A equipa deve integrar recursos com os seguintes requisitos mínimos:

a) Perfil de Consultor Sénior (Coordenador):

- i) O Consultor Sénior (Coordenador) deverá ter o seguinte perfil, experiência e senioridade mínimas, devendo estas ser evidenciadas explicitamente em sede de proposta:
 - Formação superior ao nível de licenciatura pré-Bolonha, ou licenciatura pós-Bolonha com parte curricular de mestrado concluída, nas áreas de Engenharia, Gestão, Tecnologias de Informação ou equivalente;
 - Experiência profissional mínima de 10 anos;
 - Experiência comprovada como gestor de projetos de gestão da mudança (experiência mínima de 8 anos);
 - Formação em gestão da mudança, *Workplace strategy*, ou equivalente.
 - ii) Será adicionalmente valorizado:
 - Os anos de experiência como gestor de projetos de gestão da mudança;
 - O número de projetos de gestão da mudança.
 - iii) Será adicionalmente valorizada certificação:
 - PMI PMP – Project Management Professional ou IPMA Level C – Certified Project Manager (ou superior).
- b) Perfil de Consultor 1:
- i) O Consultor 1 deverá ter o seguinte perfil, experiência e senioridade mínimas, devendo estas ser evidenciadas explicitamente em sede de proposta:
 - Formação superior ao nível de licenciatura pré-Bolonha, ou licenciatura pós-Bolonha com parte curricular de mestrado concluída em Ciências da Comunicação, ou equivalente;
 - Experiência profissional mínima de 5 anos;
 - Formação em gestão da mudança, *Workplace strategy*, ou equivalente;
 - ii) Será adicionalmente valorizado:
 - Os anos de experiência em gestão da mudança;
 - O número de projetos de gestão da mudança;
 - O número de projeto de gestão da mudança de instalações.
- c) Perfil de Consultor 2:
- i) O Consultor 2 deverá ter o seguinte perfil, experiência e senioridade mínimas, devendo estas ser evidenciadas explicitamente em sede de proposta:
 - Formação superior ao nível de licenciatura pré-Bolonha, ou licenciatura pós-Bolonha com parte curricular de mestrado concluída, nas áreas de Engenharia, Gestão, Tecnologias de Informação ou equivalente;
 - Experiência profissional mínima de 5 anos;
 - Formação em gestão de projetos.
 - ii) Será adicionalmente valorizado:
 - Os anos de experiência em gestão da mudança;

- O número de projetos de gestão da mudança.

d) Perfil de Consultor 3:

- i) O Consultor 3 deverá ter o seguinte perfil, experiência e senioridade mínimas, devendo estas ser evidenciadas explicitamente em sede de proposta:
 - Formação superior ao nível de licenciatura pré-Bolonha, ou licenciatura pós-Bolonha com parte curricular de mestrado concluída, nas áreas de Engenharia, Gestão, Tecnologias de Informação ou equivalente;
 - Experiência profissional mínima de 5 anos;
- ii) Será adicionalmente valorizado:
 - Os anos de experiência em gestão da mudança;
 - O número de projetos de gestão da mudança.

4 - Quaisquer outros profissionais que o adjudicatário entenda alocar à execução dos serviços, seja a título principal e direto ou acessório e indireto, não identificados na proposta, a execução de tarefas por parte desses profissionais considera-se incluída no preço total da prestação do serviço.

5 - Sem prejuízo dos pontos anteriores no que se refere à proficiência dos recursos a afetar aos serviços é da responsabilidade exclusiva do cocontratante a sua adequação à prossecução do objeto do contrato.

6 - A equipa a alocar à execução do contrato deverá cumprir com todos os requisitos apresentados na proposta submetida pelo adjudicatário, só podendo ser substituída com o expresse e prévio consentimento do BdP, após verificação que essa substituição proporciona um nível de qualidade equivalente na execução do contrato.

7 - Na data de assinatura do contrato, o adjudicatário obriga-se a entregar ao BdP as Declarações Individuais de Compromisso (conforme modelo constante do anexo ao presente caderno de encargos) da equipa técnica a alocar à prestação dos serviços.

8 - Nos casos referidos no n.º 6, o adjudicatário deverá propor ao BdP, no prazo máximo de 2 (dois) dias após o facto que lhe deu origem, a substituição do elemento da equipa técnica, submetendo, para tal, ao BdP o *Curriculum Vitae* e a Declaração Individual de Compromisso (conforme modelo constante do anexo II ao presente caderno de encargos) do elemento da equipa técnica a alocar à prestação dos serviços.

9 - O BdP só aprovará o substituto se possuir os requisitos de habilitação académica, qualificação e experiência profissional equivalentes ou superiores aos do elemento apresentado na proposta adjudicada para o mesmo perfil.

10 - Durante a execução da prestação de serviços, o BdP poderá solicitar a substituição de algum dos elementos da equipa, caso considere que este não reúne as condições necessárias ao desempenho das respetivas funções.

4.2. Alocação da equipa

A alocação da equipa deverá ser articulada entre o BdP e o adjudicatário, tendo em consideração o plano definido para a prestação dos serviços objeto do caderno de encargos.

5. Local de execução dos serviços

1 - Os serviços devem ser prestados nos seguintes termos:

- a) Nas instalações do BdP, sitas na Avenida Almirante Reis, n.º 71, 1150-012, Lisboa, ou
- b) Nas instalações do BdP, sitas na Avenida Álvaro Pais n.º 2, 1600-007, Lisboa, ou
- c) Remotamente, com prévia autorização do BdP.

2 - O BdP reserva-se ao direito de alterar o local de execução mediante prévia comunicação ao adjudicatário.