

ANEXO VI

DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS

1. OBJETO

Contratação de empresa especializada para execução dos serviços de consultoria de Dimensionamento da Força de Trabalho – DFT nas unidades da Cesan, a partir da cadeia de valor, redesenho dos processos prioritários e reestruturação organizacional, com foco na otimização dos processos e do atual quadro de empregados.

1.1. Descrição das etapas do serviço:

- 1.1.1.** Planejamento e cronograma da execução dos serviços;
- 1.1.2.** Projeto Piloto;
- 1.1.3.** Treinamento em Dimensionamento da Força de Trabalho;
- 1.1.4.** Estruturação e análise da cadeia de valor dos Polos, Divisões, Gerências, Coordenadorias e da Cesan;
- 1.1.5.** Análise e redesenho dos processos prioritários;
- 1.1.6.** Reestruturação Organizacional;
- 1.1.7.** Dimensionamento quantitativo e qualitativo da Força de Trabalho das unidades não comparáveis e comparáveis.

2. PRAZO

O prazo de vigência do contrato será de 12 (doze) meses contados da assinatura do contrato.

3. DESCRIÇÃO GERAL DOS SERVIÇOS

O serviço será realizado em 07 (sete) etapas conforme descrição a seguir:

3.1. Planejamento e cronograma da execução dos serviços

3.1.1. Objetivo:

Conhecer as principais estratégias e processos do negócio e o atual dimensionamento da Cesan, considerando o Plano de Carreira e Remuneração (PCR) vigente, estatuto, instrumentos normativos, organograma atual, dentre outros e definir cronograma das entregas do serviço e estratégias de comunicação para as partes interessadas.

3.1.2. Produtos:

- a) Plano de trabalho detalhado envolvendo: grupos de trabalho, metodologia proposta e cronograma explicitando principais datas e momentos de entrega e recursos necessários para realização dos serviços;
- b) Workshop inicial de alinhamento (4h): com gestores e equipes-chave das unidades, apresentando minimamente: objetivos dos serviços, estratégias, cronograma e principais produtos a serem entregues. Local por conta da Cesan

3.1.3. Atividades:

- a) Conhecer a realidade da Cesan, o planejamento estratégico, diagnósticos ou outros porventura existentes, a estrutura organizacional, a estrutura e o Plano de Carreira e Remuneração e as práticas de recursos humanos existentes na organização, as sistemáticas de avaliação e gestão do desempenho e de incentivo à produtividade e o que mais for necessário para o pleno entendimento do contexto interno e das necessidades da organização;
- b) Definir em conjunto com a Contratante, as diretrizes que nortearão o objeto do contrato;
- c) Avaliar o contexto que impacta na Força de Trabalho envolvendo automação, processos, estrutura, estratégia e demais fatores;
- d) Elaborar o plano de trabalho: detalhar as estratégias e abordagens para condução das atividades no âmbito da organização, especificação de eventos, reuniões, atividades, métodos e técnicas a serem utilizados na realização dos serviços da consultoria;
- e) Adequar o cronograma de trabalho – definição de períodos, datas para realização das entrevistas, levantamentos e apresentações, tipo de intervenção que será efetuada em cada etapa, visando coordenar a consecução das atividades de consultoria com a agenda de atividades da Contratante e das unidades envolvidas;

- f) Realizar evento de sensibilização e envolvimento de diretores, gestores e demais empregados que serão demandados ao longo do projeto, por meio de palestra sobre os trabalhos que serão desenvolvidos, informando sobre o que é o Dimensionamento da Força de Trabalho, sua importância para a Contratante e para os seus empregados, e da necessidade de ser construído com a participação de todas as unidades.

3.2. Projeto Piloto

3.2.1. Objetivo:

Dar conhecimento à Contratante, na prática e em detalhes, das metodologias e instrumentos a serem utilizados.

3.2.2. Produtos:

Dimensionamento da Força de Trabalho – DFT, de duas unidades.

3.2.3. Atividades:

- a) Realizar um projeto piloto em duas unidades escolhidas pela Contratante;
- b) Validação das metodologias e instrumentos utilizados em conjunto com a Contratante, adequando e realizando possíveis ajustes. Após essa validação, a Contratada realizará o serviço nas demais unidades.
- c) As etapas do projeto piloto serão as mesmas descritas no item 3.4 - Estruturação e análise da cadeia de valor dos Polos, Divisões, Gerências, Coordenadorias e da Cesan e item 3.7 - Dimensionamento quantitativo e qualitativo da Força de Trabalho das unidades comparáveis e não comparáveis.

3.3. Treinamento em Dimensionamento da Força de Trabalho – DFT

3.3.1. Objetivo:

Transferir o conhecimento e aplicação da metodologia de Dimensionamento da Força de Trabalho – DFT, para unidades comparáveis e não comparáveis, à equipe da Cesan.

3.3.2. Produtos:

- a) Treinamento presencial para 10 empregados da Cesan – 16 horas/aula;
- b) Treinamento presencial para 40 empregados da equipe-chave das unidades do escopo – até 08 horas/aula;
- c) Apostila digital dos cursos de dimensionamento

3.3.3. Atividades:

- a) Validar a ementa dos treinamentos com a Contratante;
- b) Realizar treinamento presencial para 10 empregados da Cesan – 16 horas/aula, em dimensionamento da força de trabalho, aprofundando as explicações sobre a metodologia, as abordagens, etapas, instrumentos de coleta, com aplicação de exercícios práticos, visando capacitar a equipe para realizar dimensionamento em áreas comparáveis e não comparáveis. **Este treinamento deverá acontecer antes do projeto piloto;**
- c) Realizar treinamento presencial para 40 empregados da equipe-chave das unidades do escopo – até 08 horas/aula, em dimensionamento da força de trabalho, explicando a metodologia, abordagens, etapas, instrumentos de coleta, com aplicação de exercícios práticos, visando à preparação dos empregados que serão os pontos focais nas unidades do escopo. **Este treinamento deverá acontecer depois do projeto piloto;**
- d) Assessorar a equipe da Cesan na condução do dimensionamento da força de trabalho em até 05 áreas, tanto para áreas comparáveis como não comparáveis. **Esta etapa deverá acontecer após o projeto piloto;**
- e) Os locais para realização destes treinamentos serão por conta da Contratante.

3.4. Estruturação e análise da cadeia de valor dos Polos, Divisões, Gerências, Coordenadorias e da Cesan

3.4.1. Objetivo:

Estruturar a Cadeia de Valor e descrever os principais processos de cada unidade.

3.4.2. Produtos:

- a) Cadeia de Valor por polo, divisão, gerência, coordenação e da Cesan;
- b) Documento estruturado com a consolidação das informações obtidas na descrição dos processos de cada unidade.

3.4.3. Atividades:

- a) Conhecer e analisar o descritivo de competências de cada unidade, preparando uma lista preliminar dos principais agrupamentos de processos e atividades;
- b) Elaborar cronograma das reuniões e estruturar os instrumentos de condução destas reuniões;
- c) Descrever, com os gestores da Contratante (chefes de polo e divisão, gerentes, coordenadores e diretores) os processos, informando minimamente: nome do processo; descrição geral; etapas envolvidas; objetivos específicos; entradas e saídas; indicadores; atores e sistemas envolvidos; resultados; duração esperada e responsável e identificando pontos positivos e de melhoria;
- d) Elaborar a cadeia de valor através de reuniões, preferencialmente individuais, com os gestores da Contratante (chefes de polo e divisão, gerentes, coordenadores e diretores), identificando pontos positivos e de melhoria. Se necessário, envolver outros empregados para apoiar os gestores nesta etapa;
- e) Revisar as cadeias de valor, a descrição dos processos e as competências de cada unidade;
- f) Validar a versão final da Cadeia de Valor e a descrição dos processos através de reuniões com os gestores da Contratante (chefes de polo e divisão, gerentes, coordenadores e diretores).

3.5. Análise e redesenho dos processos prioritários

3.5.1. Objetivo:

Mapear, analisar e propor redesenho nos processos abaixo:

- Arquivo técnico, cadastro e a coordenação do sistema de informação geográfica, contemplando inclusive a sua macro atualização e gerenciamento das atividades de manutenção e atualização da base cartográfica.
- Comercial e Atendimento ao Cliente
- Crescimento Vegetativo de Água e Esgoto, inclusive atividades de melhorias operacionais
- Distribuição de Água (Operação e Manutenção)
- Gerenciamento das Parcerias Público Privadas
- Manutenção Eletromecânica
- Projetos e Obras de Expansão, incluindo as atividades de Viabilidade Técnica.

3.5.2. Produtos:

- a) Relatório da situação atual e apresentação de análise de processos (incluindo regras de negócio, interfaces, gaps e indicadores de processos) detalhando problemas identificados e soluções propostas;
- b) Relatório da situação proposta com o redesenho dos processos;
- c) Documento de priorização das melhorias;
- d) Plano de Implantação das melhorias dos processos redesenhados.

3.5.3. Atividades:

- a) Mapear a situação atual dos processos;
- b) Analisar os processos e propor melhorias;
- c) Validar as análises e priorizar as melhorias nos processos, considerando: interfaces, gaps, regras de negócio, indicadores, sistemas de informação;
- d) Redesenhar os processos;
- e) Apresentar e validar o processo redesenhado.
- f) Elaborar e validar o Plano de Implantação dos processos redesenhados.

3.6. Reestruturação Organizacional

3.6.1. Objetivo:

Propor ajustes na estrutura organizacional.

3.6.2. Produtos:

- a) Proposta de redistribuição das competências das unidades.
- b) Proposta de novo organograma.

3.6.3. Atividades:

- a) Propor ajustes no organograma atual em alinhamento com a cadeia de valor e os processos revisados e os redesenhados;
- b) Relatar a redistribuição das competências das unidades de acordo com os ajustes propostos;
- c) Apresentar e validar a proposta de ajustes na estrutura e de redistribuição de competências para a Alta Direção;
- d) Efetuar os ajustes da Alta Direção ao organograma;
- e) Apresentar e entregar o relatório final para a Alta Direção.

3.7. Dimensionamento quantitativo e qualitativo da Força de Trabalho das unidades não comparáveis e comparáveis

3.7.1. Objetivo:

Identificar a força de trabalho necessária para a execução dos processos e entregas das unidades.

3.7.2. Produtos:

- a) Relatório com a matriz de dimensionamento de cada unidade contendo minimamente:
 - Esforço total necessário para a execução dos processos por cargo e função;
 - Volume médio mensal dos principais produtos gerados pela unidade;
 - Estrutura funcional e quadro ideal de empregados: deverá ser apresentado para cada área da Contratante considerando as perspectivas atuais e futuras;
 - Níveis por área: deverão ser apresentados os níveis de carreira para cada área, conforme PCR vigente.
- b) Plano de Implantação e Movimentação de pessoal, com base no dimensionamento proposto.
- c) Apresentação e entrega do Relatório de Dimensionamento e Plano de Implantação e Movimentação para a Alta Direção.

3.7.3. Atividades:

- a) Definir as áreas comparáveis e não comparáveis em conjunto com a Contratante;
- b) Apoiar no detalhamento, análise e complementação dos dados necessários para coleta de esforços, produtos, volumes, perfis e cargos;
- c) Identificar processos e produtos com sazonalidade observável ou pré-determinada por periodicidade (coleta de esforço adicional sazonal observável ou periódico);
- d) Registrar o volume médio mensal de demandas e dos principais produtos dos processos. A coleta de informações de volume pode considerar registros em sistemas, planilhas de controle, outras ferramentas disponíveis (estimativa de demanda atual);
- e) Mapear, de acordo com a quantidade de profissionais lotados e seus respectivos cargos/função/nível em cada unidade dimensionada, as complexidades, contribuições e importâncias dos cargos/função/nível (considerando a classificação de níveis dos cargos no PCR vigente): analisar a distribuição das atividades entre os cargos/função/nível e adequação do cargos/função/nível ao perfil do processo. Para a validação da análise, uma das 03 estratégias deve ser utilizada para cada tipo de unidade:
 - Validação das adequações por comparação entre unidades;
 - Análise amostral de atividades de algumas unidades;
 - Homologação da análise pela Gerência de Recursos Humanos.
- f) Definir em conjunto a Contratante, as diretrizes que nortearão o DFT com base nas informações qualitativas/quantitativas obtidas nas atividades anteriores;
- g) Elaborar o Plano de Implantação e Movimentação, indicando o quantitativo de Força de Trabalho Equivalente – FTE, disponível (verificação de lacunas entre a necessidade e disponibilidade de cargos/função/nível das unidades dimensionadas) e propor a adequação do DFT através do remanejamento por cargos/função/nível entre as unidades dimensionadas.
- h) Organizar, formatar e validar o relatório do DFT e o Plano de Implantação e Movimentação com a Gerência de Recursos Humanos;
- i) Efetuar os ajustes do relatório e no plano, se necessário;

- j) Apresentar e validar o relatório do DFT e Plano de Implantação e Movimentação para a Alta Direção;
- k) Efetuar os ajustes do relatório final e no plano, se necessário;
- l) Apresentar e entregar o relatório final do DFT e Plano de Implantação e Movimentação para a Alta Direção.