

**REQUEST FOR EXPRESSIONS OF INTEREST Nº 002/2021  
CONSULTING SERVICES**

**Country:** Brasil

**Borrower:** State of Paraíba

**Name of Project:** Paraíba Improving Water Resources Management and Services Provision Project - PSHPB

**Assignment Title:** Structuring and Execution of the CAGEPA Business Performance Development and Improvement Program.

**Loan Nº** 8931-BR (P165683)

**Reference nº** BR-SEIRHMA-216130-CSQCBS

The **STATE OF PARAÍBA** has received financing from the World Bank toward the cost of the Paraíba Improving Water Resources Management and Services Provision Project- PSHPB, Loan Agreement nº 8931-BR (P165683), and intends to apply part of the proceeds for consulting services.

The consulting services (“the Services”) include: organizational and management redesign for the structuring and execution of a Program for the Development and Improvement of Business Performance of the Companhia de Água e Esgotos da Paraíba - CAGEPA to comply with the provisions of Law No. 13.303/16, as well as Law No. 14026/20, including: (i) the diagnosis of the Management and Organization Model; (ii) proposal for the Management and Organization Model, considering the provisions of Laws No. 13.303/16 and 14.026/20; (iii) review, adjustments and adequacy of the Strategic Plan; (iv) the review and detailed proposal of the organizational structure; (v) definition of the value chain and the General Map of the Work Processes and activities required for management and operation; (vi) implementation of changes in the Management Model, in the Organizational Structure and in the monitoring and evaluation of the Strategic Plan and its actions; (vii) analysis and diagnosis of the current people management model and policy; (viii) formulation of the proposal for a new People Management Model and Policy; (ix) elaboration of new Positions, Careers and Compensation Plan; (x) proposing an evaluation model adapted and feasible to the reality of the Company; (xi) creation of a Stocking Plan, based on the dimensioning of the workforce; (xii) proposals for the legal changes required to implement the proposed new Model, Policies and PCCP; (xiii) definition of guidelines and an action plan for the process of changing the model and current people management policies for the new model and its instruments; and (xiv) structuring the Leadership and Team Development Program and supporting the execution of a first cycle of the same, including executive coaching activities with administrators, managers and sub-managers. The consulting services will be performed by the contractor within 16 months. The detailed Terms of Reference (TOR) for the assignment can be found at the following website: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/secretaria-de-infraestrutura-dos-recursos-hidricos-e-do-meio-ambiente/programas/projeto-de-sustentabilidade-hidrica>

The **State Secretariat for Infrastructure, Water Resources and Environment** now invites eligible consulting firms (“Consultants”) to indicate their interest in providing the Services. Interested Consultants should provide information demonstrating that they have the required qualifications and relevant experience to perform the Services. The shortlisting criteria are: (i) Experience in change and organizational development processes; (ii) experience in preparing the Strategic Plan, Modeling Management and Organization, Modeling Organizational Processes, Designing and

Reviewing Organizational Structure, Development of Managers and Teams; e (iii) Diagnosis / Modeling of People Policy, People Management System, including development and implementation of People Management Models and Positions, Careers and Compensation Plans - PCCR. Key Experts will not be evaluated at the shortlisting stage.

The attention of interested Consultants is drawn to, Section III, paragraphs, 3.14, 3.16, and 3.17 of Regulations, which defines IBRD policy on conflict of interest, as well as the Fraud and Corruption clauses contained in Annex IV of Procurement Regulation for Borrowers of Investment Project Financing Operations, July 2016 edition.

Consultants may associate with other firms to enhance their qualifications, but should indicate clearly whether the association is in the form of a joint venture and/or a sub-consultancy. In the case of a joint venture, all the partners in the joint venture shall be jointly and severally liable for the entire contract, if selected.

A Consultant will be selected in accordance with the Consultants Quality and Cost-based Selection – QCBS, method set out in the Procurement Regulations, July 2016 edition.

Further information can be obtained at the address below from Monday to Friday, from 8:30 am to 12:00 pm and from 2:00 pm to 4:30 pm (local time) or by calling +55 (83) 3133-1275 or by e-mail: [cel@seirhma.pb.gov.br](mailto:cel@seirhma.pb.gov.br)

Expressions of interest must be delivered in a written form (in person, or by mail, or by e-mail) until 12h00 (local time), 13/05/2021, to the address below:

**Expression of Interest nº 002/2021.**

Comissão Especial de Licitação CEL PSHPB – BIRD

Secretaria de Estado Infraestrutura, dos Recursos Hídricos e do Meio Ambiente – SEIRHMA

Endereço: Av. Min. José Américo de Almeida - s/n – DER - Torre

CEP: 58.040-300. João Pessoa – Paraíba – Brasil

Telephone: +55 (83) 3133-1275

E-mail: [cel@seirhma.pb.gov.br](mailto:cel@seirhma.pb.gov.br)

**SOLICITAÇÃO DE MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE Nº 002/2021**  
**SERVIÇOS DE CONSULTORIA**

**País:** Brasil

**Mutuário:** Estado da Paraíba

**Nome do Projeto:** Projeto de Segurança Hídrica da Paraíba - PSHPB

**Título do Contrato:** Estruturação e Execução do Programa de Desenvolvimento e Melhoria do Desempenho Empresarial da CAGEPA.

**Empréstimo nº** 8931-BR (P165683)

**Referência nº** BR-SEIRHMA-216130-CSQCBS

O **ESTADO DA PARAÍBA** recebeu um financiamento do Banco Mundial para o custo do Projeto de Segurança Hídrica da Paraíba - PSHPB, Acordo de Empréstimo nº 8931-BR (P165683), e pretende aplicar parte dos recursos para Contratação de Serviços de Consultoria para Estruturação e Execução do Programa de Desenvolvimento e Melhoria do Desempenho Empresarial da CAGEPA.

Os serviços de consultoria incluem: redesenho organizacional e de gestão para estruturação e execução de um Programa de Desenvolvimento e Melhoria do Desempenho Empresarial da Companhia de Água e Esgotos da Paraíba – CAGEPA para atendimento às disposições da nº Lei 13.303/16, bem como da lei nº 14.026/20, incluindo: (i) o diagnóstico do Modelo de Gestão e Organização; (ii) proposta do Modelo de Gestão e Organização, considerando os dispositivos das Leis nº 13.303/16 e 14.026/20; (iii) revisão, ajustes e adequação do Plano Estratégico; (iv) a revisão e proposta detalhada da estrutura organizacional; (v) definição da cadeia de valor e do Mapa Geral dos Processos de trabalho e atividades requeridas para a gestão e operação; (vi) implantação das mudanças no Modelo de Gestão, na Estrutura Organizacional e no monitoramento e avaliação do Plano Estratégico e suas ações; (vii) análise e diagnóstico do atual modelo e da política de gestão de pessoas; (viii) formulação da proposta de um novo Modelo e Política de Gestão de Pessoas; (ix) elaboração de um novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR); (x) proposição de um modelo de avaliação adaptado e exequível à realidade da Companhia; (xi) criação de um Plano de Lotação, a partir do dimensionamento da força de trabalho; (xii) propostas para as mudanças de natureza legal requeridas para implantação do novo Modelo, Políticas e PCCR propostos; (xiii) definição das diretrizes e de um plano de ação para o processo de mudança do modelo e políticas atuais de gestão das pessoas para o novo modelo e seus instrumentos; e (xiv) estruturação do Programa de Desenvolvimento de Líderes e de Equipes e apoio à execução de um primeiro ciclo do mesmo, incluindo atividades de coaching executivo junto aos administradores, gerente e subgerentes. Os trabalhos serão realizados pela contratada no prazo de 16 meses. Os Termos de Referência detalhados para os serviços podem ser encontrados no seguinte sítio eletrônico: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/secretaria-de-infraestrutura-dos-recursos-hidricos-e-do-meio-ambiente/programas/projeto-de-sustentabilidade-hidrica>

A **Secretaria da Infraestrutura, dos Recursos Hídricos, do Meio Ambiente (SEIRHMA)** convida agora consultoras elegíveis ("Consultores") para indicar seu interesse na prestação dos Serviços. Os Consultores Interessados devem fornecer informações que demonstrem que possuem as qualificações necessárias e a experiência relevante para prestar os serviços solicitados, anexando portfólios, folhetos, descrição de serviços executados, experiência em condições semelhantes ou quaisquer outros documentos que julgar conveniente. Os critérios de lista curta são: (i) Experiência em processos de mudança e desenvolvimento organizacional; (ii) Experiência em elaboração de Plano Estratégico, Modelagem da Gestão e Organização, Modelagem de Processos Organizacionais, Desenho e Revisão de Estrutura Organizacional, Desenvolvimento de Gestores e Equipes; (iii) Diagnóstico/Modelagem de Política de Pessoas, Sistema de Gestão de Pessoas, incluindo desenvolvimento e implantação de Modelos de Gestão de Pessoas e de Plano

de Cargos, Carreiras e Remuneração - PCCR. Os especialistas principais não serão avaliados na fase de formação da Lista Curta.

Chama-se a atenção dos Consultores interessados para os parágrafos 3.14, 3.16 e 3.17 da Seção III do Regulamento que define a política do BIRD em matéria de Conflito de Interesses, bem como, as cláusulas de Fraude e Corrupção contidas no Anexo IV do Regulamento de Aquisições para Mutuários de Operações de Financiamento de Projetos de Investimento, edição de julho de 2016.

Os consultores podem se associar a outras firmas para aprimorar suas qualificações, mas devem indicar claramente se a associação é na forma de joint venture e ou subconsultoria. No caso de uma joint venture, todos os seus sócios serão solidariamente responsáveis pela totalidade do contrato, se selecionados.

Um Consultor será selecionado de acordo com o método de Seleção Baseada na Qualidade e Custo – SBQC estabelecido nas Regulamento de Aquisições, edição de julho de 2016.

Mais informações podem ser obtidas no endereço abaixo, de segunda a sexta-feira, de 8h30 a 12h00 e de 14h00 a 16h30 (horário local) ou ainda por meio do telefone +55 (83) 3133-1275 ou por meio do e-mail: [cel@seirhma.pb.gov.br](mailto:cel@seirhma.pb.gov.br)

As Manifestações de Interesse deverão ser entregues na forma escrita (pessoalmente, por via postal ou correio eletrônico/e-mail) até as 12h00 (hora local) do **dia 13/05/2021**, de acordo com os dados a seguir:

**Manifestação de Interesse nº 002/2021**

Comissão Especial de Licitação CEL PSHPB – BIRD

Secretaria de Estado Infraestrutura, dos Recursos Hídricos e do Meio Ambiente – SEIRHMA

Endereço: Av. Min. José Américo de Almeida - s/n – DER - Torre

CEP: 58.040-300. João Pessoa – Paraíba – Brasil

Telefone: +55 (83) 3133-1275

mail: [cel@seirhma.pb.gov.br](mailto:cel@seirhma.pb.gov.br)



*Somos todos*  
**PARAÍBA**  
Governo do Estado

PROJETO DE SEGURANÇA  
HÍDRICA DO ESTADO DA  
PARAÍBA – PSH/PB



**THE WORLD BANK**  
IBRD • IDA

## TERMO DE REFERÊNCIA

**TERMO DE REFERÊNCIA**

**ACORDO DE EMPRÉSTIMO 8931-BR**


**Contratação de Consultoria para Estruturação e Execução do Programa de Desenvolvimento e Melhoria do Desempenho Empresarial da CAGEPA – Companhia de Água e Esgotos da Paraíba.**

**Março/2021**

 1 H7

## SUMÁRIO

1.	Introdução	3
2.	Objetivo do Termo de Referência	5
3.	Localização e Área Abrangida Pelos Serviços	7
4.	Escopo dos Serviços	7
5.	Aspectos Metodológicos	34
6.	Especificações Técnicas / Legislação	35
7.	Produtos e Relatórios	35
8.	Equipe Técnica e Qualificação	38
9.	Treinamento e Transferência de Tecnologia	40
10.	Insumos a serem fornecidos pelo contratante	42
11.	Instalações e equipamentos exigidos da consultora	42
12.	Cronograma de execução dos serviços	43
13.	Local de execução dos serviços	45
14.	Anexos	45

 2 H7

## IDENTIFICAÇÃO

**Objeto:** Contratação de serviços de consultoria organizacional e de gestão para Estruturação e Apoio à Execução do Plano de Desenvolvimento e Melhoria do Desempenho Empresarial a Companhia de Água e Esgotos da Paraíba – CAGEPA, compreendendo quatro módulos; **1)** o plano estratégico; **2)** o diagnóstico e revisão do modelo organizacional e de gestão; **3)** a análise e revisão do modelo e política de gestão de pessoas e, **4)** elaboração do plano de cargos, carreira e remuneração (PCCR).


**Atividade do Plano de Aquisições do Projeto de Segurança Hídrica da Paraíba - PSHPB que suporta os serviços previstos nesta Especificação Técnica: BR-SEIRHMA-89616-CS-QCBS.**

### 1. INTRODUÇÃO

O Estado da Paraíba e o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – Banco Mundial, estruturaram o Projeto de Segurança Hídrica da Paraíba – PSHPB O Programa tem como objetivo a melhoria da oferta e do gerenciamento de recursos hídricos no Estado da Paraíba.

Os objetivos gerais da operação são: (i) fortalecer a capacidade de gestão integrada de recursos hídricos no Estado; (ii) melhorar a confiabilidade dos serviços de suprimento de água nas regiões do Agreste e Borborema; e (iii) melhorar a eficiência operacional dos serviços de água e esgoto na região metropolitana de João Pessoa. Estes objetivos correspondem respectivamente aos dois componentes do PSHPB:

**Componente 1: Gerenciamento Integrado de Recursos Hídricos.** Este componente apoiará o fortalecimento da capacidade institucional de gestão de recursos hídricos e monitoramento hidrológico e previsão e aumento da capacidade de suporte dos sistemas de abastecimento de água a eventos climáticos existentes.

 3 H7

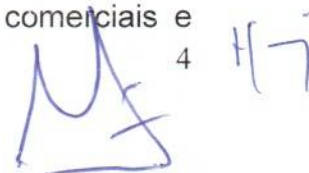


O componente inclui os seguintes subcomponentes: (a) Melhoria da Gestão da Água; e (b) Gerenciamento de Projetos e Desenvolvimento Institucional.

**Componente 2: Melhoria da confiabilidade e eficiência dos serviços de suprimento de água e saneamento básico.** Esse componente ajudará a aumentar a confiabilidade do suprimento de água e a capacidade suporte dos serviços a eventos extremos de seca em regiões com escassez de água. O componente reduzirá a contaminação dos escassos recursos hídricos na região metropolitana de João Pessoa, melhorando os sistemas de saneamento, bem como investirá na melhoria da eficiência operacional da CAGEPA. O componente inclui os seguintes subcomponentes: (a) Infraestrutura de Água nas Regiões Agreste e Borborema; e (b) Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário na Região Metropolitana de João Pessoa.

A Companhia de Água e Esgotos da Paraíba – CAGEPA é uma Companhia estadual de saneamento, criada em 1966 sob a forma de sociedade de economia mista, tendo por objetivo planejar, executar e operar os serviços de saneamento básico em todo o território do Estado da Paraíba, compreendendo a captação, adução, tratamento e distribuição de água e coleta, tratamento e disposição final dos esgotos. Nessa condição, a CAGEPA presta serviços de saneamento básico, água e esgoto em quase todo o território paraibano, estando presente em 200 cidades sede de municípios e mais 24 distritos e povoados do Estado num total de 224 localidades, atendendo com serviços de água a uma população urbana superior a 2.789 mil habitantes e com serviço de esgoto a uma população urbana superior a 1.178 mil habitantes (dados do relatório da administração e sustentabilidade da CAGEPA 2019).

Como vem acontecendo com as empresas públicas e sociedades de economia mista, com o advento da Lei nº 13.303/16, a CAGEPA vem passando por um processo de mudança para implantação das diretrizes de governança estabelecidas pela referida Lei, simultaneamente com o desenvolvimento de um processo de modernização empresarial visando sua sustentabilidade e melhoria da qualidade na prestação dos serviços, e que tem apresentado dentre seus resultados o reequilíbrio financeiro expresso pelos lucros registrados em seus últimos balanços e também melhoria em muitos dos indicadores comerciais e



operacionais. Apesar desses resultados de melhoria, a empresa tem consciência dos desafios para continuar seu processo de desenvolvimento empresarial, dentre os quais se inclui a necessidade de modernizar seu modelo de organização e gestão e plano estratégico.

Diante desse contexto, os serviços especificados neste Termo de Referência estão inseridos nas ações de melhoria da capacidade de gestão e eficiência operacional da CAGEPA, incluindo entre eles a contratação de trabalhos de consultoria organizacional e de gestão para estruturação e execução de um Programa de Desenvolvimento e Melhoria do Desempenho Empresarial, compreendendo os quatro módulos seguintes:

- a) Plano Estratégico;
- b) Diagnóstico e revisão do Modelo de Organização e de Gestão da Companhia;
- c) Análise e revisão do Modelo e Política de Gestão de Pessoas;
- d) Elaboração do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR).

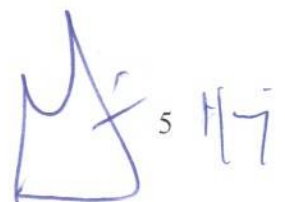
## 2. OBJETIVO DO TERMO DE REFERÊNCIA

### 2.1 Objetivo Geral

O presente Termo de Referência (TDR) visa orientar a contratação dos serviços de consultoria organizacional e de gestão para estruturação e execução de um **Programa de Desenvolvimento e Melhoria do Desempenho Empresarial da CAGEPA**. O referido Programa visa habilitar a CAGEPA a atender às disposições da nº Lei 13.303/16, bem como as diretrizes e imposições dispostas na lei nº 14.026/20 (novo marco legal do saneamento e suas alterações), revendo o plano estratégico e seu modelo de gestão e estrutura organizacional, quanto a modernizar sua estrutura e instrumentos de gestão de pessoas, promovendo melhorias no desempenho empresarial, na sustentabilidade do negócio e melhorias na prestação dos serviços de água e esgoto à sociedade paraibana.

### 2.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos deste TDR:



- i) O diagnóstico do Modelo de Gestão e Organização da CAGEPA, incluindo suas concepções e instrumentos de governança, decisão, plano e avaliação, estrutura organizacional e desenvolvimento dos gestores e das equipes de trabalho;
- ii) Formulação de proposta do Modelo de Gestão e Organização da CAGEPA, considerando os dispositivos da Lei nº 13.303/16 bem como as diretrizes e imposições dispostas na Lei nº 14.026/20 (novo marco legal do saneamento e suas alterações), compreendendo o desenho do Modelo de Negócio da Companhia, a configuração do ambiente e *stakeholders* com os princípios e diretrizes para a CAGEPA, seu funcionamento, sua estrutura organizacional, seus sistemas e processos de gestão para o desenvolvimento e alocação dos gestores;
- iii) Revisão, ajustes e adequação do Plano Estratégico da CAGEPA e desdobramentos dos seus objetivos (gerais e específicos) e metas pelas unidades organizacionais e a definição objetiva do processo de monitoramento do plano, projetos e ações e seus resultados;
- iv) Revisão e proposta detalhada da estrutura organizacional da CAGEPA, alinhada aos princípios e diretrizes do Modelo de Gestão e Organização proposto e à estratégia empresarial, flexível, descentralizada e redutora das cadeias de comando;
- v) Definição da cadeia de valor e do Mapa Geral dos Processos de trabalho e atividades requeridas para a gestão e operação da CAGEPA; definição das prioridades para revisão e detalhamento dos processos críticos e apoio ao desenvolvimento de um primeiro conjunto de processos críticos e prioritários relacionados com a governança, plano e avaliação e gestão orçamentária e financeira;
- vi) Implantação em conjunto com a CAGEPA das mudanças no Modelo de Gestão, na Estrutura Organizacional e no monitoramento e avaliação do Plano Estratégico e suas ações.
- vii) Análise e diagnóstico do atual modelo e da política de gestão de pessoas, com a identificação de suas disfuncionalidades aos propósitos estratégicos da CAGEPA e das restrições e possibilidades jurídico-legais para sua mudança;

M<sup>6</sup> 17


- viii) Formulação da proposta de um novo Modelo e Política de Gestão de Pessoas para a CAGEPA, alinhado ao desenvolvimento estratégico da empresa;
- ix) Elaboração de um novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) coerente com os novos conceitos do Modelo e Política de Gestão e aos atuais padrões do mercado de trabalho;
- x) Proposição de um modelo de avaliação adaptado e exequível à realidade da Companhia;
- xi) Criação de um Plano de Lotação, a partir do dimensionamento da força de trabalho;
- xii) Propostas para as mudanças de natureza legal requeridas para implantação do novo Modelo, Políticas e PCCR propostos;
- xiii) Definição das diretrizes e de um plano de ação para o processo de mudança do modelo e políticas atuais de gestão das pessoas para o novo modelo e seus instrumentos, incluindo o tratamento a ser dado na fase de transição aos empregados que não se interessem ou se enquadrem às novas condições propostas;
- xiv) Estruturação do Programa de Desenvolvimento de Líderes e de Equipes e apoio à execução de um primeiro ciclo do mesmo, incluindo atividades de *coaching* executivo junto aos administradores, gerente e subgerentes.

### **3. LOCALIZAÇÃO E ÁREA ABRANGIDA PELOS SERVIÇOS**

Toda a área de atuação da Companhia, incluído unidades regionais e administrativas no âmbito do Estado da Paraíba.

### **4. ESCOPO DOS SERVIÇOS**

O escopo dos serviços a serem desenvolvidos pela consultoria deve compreender o desenvolvimento de atividades a seguir indicados, cabendo a consultoria, segundo seu entendimento do problema e metodologia do trabalho, especificar em sua proposta o escopo que propõe e como desenvolverá o trabalho.

 7/1/7

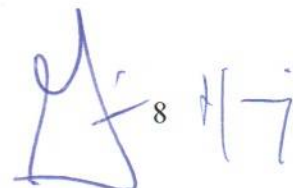
#### 4.1 Análise e ajuste da Proposta e do Programa de Trabalho de Consultoria

Essa primeira atividade deverá envolver a realização do evento inicial dos trabalhos de consultoria com a equipe da contratante, destinado a analisar e promover eventuais ajustes na Proposta e Programa de Trabalho apresentado pela consultoria, bem como definições quanto à equipe de contrapartida da CAGEPA que participará da execução dos trabalhos e do seu acompanhamento e supervisão. Deve-se rever e ajustar aspectos do escopo e da metodologia proposta, se necessário, bem como das atividades previstas e cronograma de execução, compatibilizando as possibilidades de atendimento pela CAGEPA de suas responsabilidades e compromissos para com a execução do trabalho.

A metodologia de organização e gerenciamento dos trabalhos por parte da Consultoria e por parte da CAGEPA, com a designação dos responsáveis pela coordenação e equipes envolvidas em ambas as estruturas (da consultoria e da contratante) deverão ser aqui ajustadas, bem como seus papéis e formas de comunicação e relacionamento. Ainda nessa atividade inicial deve-se definir, além dos integrantes da equipe técnica de contrapartida da CAGEPA que participará e acompanhará a execução dos trabalhos, outros profissionais e áreas da Companhia que deverão ser envolvidas em atividades de entrevistas e levantamentos, ou reuniões, devendo-se estabelecer um cronograma detalhado para o 1º. mês dos trabalhos e que possibilite o agendamento imediato de atividades com integrantes da CAGEPA e eventuais participantes externos que devam ser entrevistados.

Um relatório contendo os Ajustes do Programa de Trabalho e os acordos definidos para a organização, gerenciamento e execução dos trabalhos deverá ser produzido e entregue pela consultora, constituindo o **Produto 1 – Programa de Trabalho Ajustado** dos serviços contratados e que constituirá o marco de referência para execução e acompanhamento dos serviços contratados.

#### 4.2 Diagnóstico do modelo de Gestão e Organização da CAGEPA e do Modelo, Políticas e Sistema de Gestão de Pessoas.

Handwritten signature and date in blue ink. The signature is stylized and appears to be 'A. S. 8'. To the right of the signature is the date '1/7'.

Nesse componente dos trabalhos os consultores devem promover as entrevistas e levantamento de documentos, internos e externos, necessários para: i) conhecer a situação atual da concepção, organização e funcionamento modelo de gestão e organização da CAGEPA e sua evolução nos últimos tempos, compreendendo os processos e sistemas de governança e gestão, a forma como se encontra estruturada a Companhia e sua dinâmica de distribuição e coordenação das funções e atribuições, incluindo a distribuição de papéis entre as estruturas técnicas e as unidades regionais e seu relacionamento, os ajustes já realizados na Companhia para atender aos dispositivos da Lei nº 13.303/16 e da Lei nº 14.026 (novo marco legal do saneamento e alterações), os processos e estágio atual de plano e de controle e aferição de resultados, e os processos de desenvolvimento de líderes e das equipes de trabalho com os critérios adotados para escolha e alocação para os cargos de direção e gestão com os respectivos processos de avaliação e acompanhamento de resultados; ii) promover a análise dos elementos e práticas atuais do Modelo e Política de Gestão de Pessoas da CAGEPA e de sua base legal e normativa, configurando o atual sistema de gestão de pessoas da Companhia, com seus conceitos, funções, principais processos, sistemas e aplicativos utilizados, estrutura e dinâmica de funcionamento. Devem ser levantados e analisados os principais dados quanto à composição do quadro atual de empregados e dos regimes de relação de trabalho, com indicação dos principais instrumentos normativos e legais que disciplinam as relações de trabalho, e dos processos utilizados para dimensionamento e alocação do capital humano.

Na fase das entrevistas e levantamentos documentais, os consultores deverão identificar as visões de futuro para o setor de saneamento, com seus principais desafios e mudanças que se podem visualizar, bem como elementos do estado desejado para a CAGEPA visando sua sustentabilidade nesse quadro de desafios e mudanças. Também como parte do processo de análise e diagnóstico, a consultoria deverá realizar uma Pesquisa de Clima Organizacional na CAGEPA, procurando identificar como a Companhia é percebida pelos gestores e empregados e os fatores considerados positivos e negativos na relação de trabalho e suas consequências para a inovação e a produtividade do ambiente de trabalho. Outro ponto necessário será o levantamento de modelos já implantados em outras Companhias/Empresas de Saneamento no Brasil, de

9  
17

porte similar ao da CAGEPA, visando obter e identificar os casos de sucesso já implantados.

Com base nos levantamentos, pesquisas e análises realizadas, a consultoria deverá elaborar sua visão diagnóstica sobre a forma de organização e gestão da Companhia, indicando os pontos fortes e fracos identificados e as principais questões e pontos para melhoria e mudanças visando o desenvolvimento empresarial e sustentabilidade da CAGEPA no quadro de mudanças e desafios que se vislumbram para o futuro do setor de saneamento, bem como apresentar o Diagnóstico da Situação Atual do Modelo, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas da CAGEPA, demonstrando também os pontos fortes e fracos do sistema e principais restrições e problemas das concepções, conceitos e práticas atuais para um alinhamento da gestão das pessoas com os propósitos e objetivos da gestão estratégica da Companhia e seu desempenho empresarial.

Uma análise dos instrumentos legais que regulam a gestão de pessoas na CAGEPA deverá ser produzida nessa etapa, indicando as principais dificuldades para mudanças na sua gestão a partir desse arcabouço jurídico-legal e exigências e orientações para suas mudanças.

Atenção deve ser dada à estrutura do plano de cargos, carreiras e remuneração (PCCR) atual e seu relacionamento com as políticas de incentivo ao desempenho e contribuições para resultados, remanejamento de pessoal, avaliação de desempenho, capacitação e treinamento, e suas restrições para um modelo de gestão estratégica orientado a resultados.

Deverão ser realizadas pelos consultores, além de outras atividades para obtenção de dados e informações, entrevistas com a diretoria executiva e gestores em diversos níveis da estrutura organizacional, bem como enquetes e pesquisas que permitam conhecer a realidade e as diferentes visões de gestores, empregados e entidades de classe sobre o plano estratégico, modelo de gestão e organização, e o modelo, políticas e instrumentos de gestão de pessoas da CAGEPA, considerando a situação atual e visão de futuro desejado.

10 1/7

Dados quantitativos, especialmente quanto aos efetivos e custos de pessoal, deverão ser pesquisados através dos sistemas bases de dados na CAGEPA, que deverá garantir o acesso dos consultores a essas fontes de dados e informações.

Com base no material obtido, através de entrevistas, levantamentos e pesquisas, a ser apresentado e discutido com a diretoria executiva, gestores e equipes da CAGEPA, a consultoria deverá promover as devidas análises, elaboração e entrega do **Produto 2 – Diagnóstico do Modelo de Gestão e Organização da CAGEPA, Política e Sistema de Gestão de Pessoas.**

#### **4.3 Plano de Comunicação Interna e Endomarketing**

Considerando o Plano de Trabalho para condução dos trabalhos de consultoria para Plano Estratégico; Modelagem de Gestão da CAGEPA; análise e revisão do Modelo e Políticas de Gestão de Pessoas e elaboração do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR), a consultoria deverá elaborar um Plano de Comunicação Interna e Endomarketing para dar apoio à divulgação e engajamento dos empregados da CAGEPA na execução de referidos trabalhos, definindo as estratégias e mídias de comunicação a utilizar, incluindo em especial a criação de um site interativo, bem como indicando às ações de endomarketing que deverão ser adotadas.

Referido Plano de Comunicação Interna e Endomarketing deverá ser elaborado com a participação da área de comunicação da CAGEPA, observando as diretrizes e instrumentos mais gerais que tenham sido estabelecidos para comunicação no âmbito do Programa de Melhoria do Gerenciamento de Recursos Hídricos e Prestação de Serviços no Estado da Paraíba.

O **Plano de Comunicação Interna e Endomarketing**, que constituirá o **Produto 3** dos serviços contratados, deverá ser apresentado pelos consultores e aprovado pela CAGEPA para execução, cabendo à consultoria elaborar as peças de comunicação e informação sobre o desenvolvimento e resultado dos trabalhos, ao longo de sua execução, fornecendo-os à área de comunicação da CAGEPA para sua veiculação interna nas mídias definidas, destacando de modo

11  
M  
H



especial as ações de envolvimento e participação de gestores e empregados nos trabalhos realizados para mudanças no Modelo de Gestão e Organização e da Gestão de Pessoas da Companhia. A consultoria deverá apoiar a área de comunicação da CAGEPA na gestão do site interativo criado para comunicação do programa de consultoria e de gestão de pessoas, incluindo o recebimento e tratamento das informações e sugestões recebidas dos empregados sobre os trabalhos em curso e seus resultados.

#### **4.4 Treinamento e Desenvolvimento da Equipe de Contrapartida da CAGEPA**

A consultoria deverá estruturar e desenvolver um programa de capacitação da equipe de contrapartida da CAGEPA, que acompanhará a execução e desenvolvimento dos trabalhos, visando qualificar um grupo de técnicos da Companhia tanto para dar suporte e apoio aos consultores ao longo das atividades, quanto para habilitar essa equipe para dar continuidade, após a conclusão dos trabalhos de consultoria, ao Programa de Desenvolvimento e Melhoria do Desempenho Empresarial da CAGEPA.

Inicialmente a consultoria deverá apresentar e compartilhar com a equipe de contrapartida a metodologia que utilizará para conduzir os trabalhos e a forma de envolvimento da equipe de contrapartida na execução dos mesmos e seu acompanhamento. Deverá ainda capacitar os integrantes da equipe de contrapartida em Gerenciamento de Projetos e em Gerenciamento de Processos, tanto através de treinamento, quanto pelo envolvimento dos integrantes dessa equipe de contrapartida no desenvolvimento das diversas atividades previstas no escopo e programa de trabalho.

As atividades desenvolvidas em atendimento a esse item do escopo do trabalho, serão registrados no Relatório Mensal de Monitoramento, Controle e Avaliação à medida de sua execução. **Produto 4: Capacitação da equipe de contrapartida da CAGEPA em Gerenciamento de Projetos e em Gerenciamento de Processos.**

M 12 H7



#### 4.5 Formulação do Modelo de Gestão e Organização da CAGEPA.

Presentes os elementos do Diagnóstico anterior e suas recomendações, bem como o contexto mais amplo do Modelo de Gestão das Águas no Estado da Paraíba, associado aos elementos de visão de futuro obtidos na fase anterior de entrevistas e levantamentos documentais, os consultores deverão trabalhar na formulação da proposta de uma base conceitual para o Modelo de Gestão e Organização da CAGEPA, contendo:

- i) uma definição do Modelo de Negócio da Companhia, que estabeleça uma visão integrada dos segmentos de clientes; definição da proposta de valor para os clientes; relacionamento com os clientes, sociedade, governo, poder concedente, reguladores e financiadores; canais com os segmentos de clientes e sociedade para prestação dos serviços; fontes de receitas; funções e atividades principais; recursos e infraestruturas principais; parceiros principais e estrutura de custos;
- ii) a configuração do Ambiente de atuação e relacionamento da Companhia, indicando o quadro de interessados na atuação da CAGEPA (*stakeholders*) com seus principais interesses, papéis e relacionamentos;
- iii) a definição dos conceitos, princípios e diretrizes gerais para o relacionamento da Companhia com o ambiente; e para a gestão da CAGEPA e o desenho e funcionamento de sua estrutura organizacional.

Essas formulações deverão envolver a estruturação e execução de Oficinas de Trabalho com um grupo de administradores, gestores e representantes de equipes técnicas, visando estabelecer um referencial normativo para orientar mudanças na Gestão e Organização da CAGEPA, constituindo uma síntese conceitual e até mesmo doutrinária para o desenvolvimento de todas as demais atividades.

Os resultados dessa atividade deverão ser consolidados e entregues constituindo o **Produto 5 – Modelo de Gestão e Organização** dos trabalhos de consultoria.



 13 

#### **4.6 Elaboração do Plano Estratégico da CAGEPA, desdobramento dos objetivos e metas e apoio à implantação do processo de monitoramento e avaliação.**

No desenvolvimento dessa etapa a Consultoria deve considerar que a CAGEPA possui um plano estratégico a ser revisado, ajustado/complementado e adequado por meio do desenvolvimento de um novo ciclo de plano.

A área ou comissão responsável pelo plano estratégico da CAGEPA e a equipe de contrapartida deverão participar ativamente do desenvolvimento desses trabalhos, devendo ser orientados e treinados para esse fim pelos consultores, visando gerar uma capacidade interna da Companhia para dar continuidade aos trabalhos desenvolvidos, possibilitando o monitoramento ativo e o acompanhamento deste. Segue uma breve descrição dos serviços esperados relativamente a cada um desses itens.

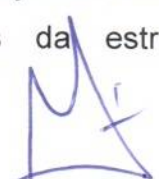
**4.6.1 Desenho básico e revisão dos processos de plano estratégico, desdobramento dos objetivos e ações e o de monitoramento, avaliação e aprendizado da execução e resultados:** deve ser apresentado pela consultora o desenho básico e revisão dos processos existentes do processo de plano a ser aplicado, com suas etapas, diagramas e ferramentas principais, bem como do processo de desdobramento dos objetivos e metas, incluindo a definição de indicadores. Do mesmo modo, deverá ser apresentado o desenho básico do processo de monitoramento e avaliação, com suas etapas, fluxogramas e ferramentas, incluindo no caso dessas ferramentas a indicação de um sistema/aplicativo informatizado a ser utilizado pela CAGEPA quando da implantação do processo de monitoramento e avaliação. A consultoria deverá avaliar se a CAGEPA já dispõe de alguma ferramenta de informática adequada, bem como analisar e revisar os processos de plano estratégico e desdobramento dos objetivos e metas utilizados pela Companhia nessa atividade, podendo ou não os aproveitar. Todo o material deverá ser sistematizado e utilizado para treinamento da equipe da CAGEPA que acompanhará a consultoria na elaboração do plano estratégico.

 14 

**4.6.2 Elaboração do Plano Estratégico:** seguindo o processo definido a revisão, ajuste/complemento e adequação do plano estratégico deverá ser feito através de oficinas de trabalho estruturadas e que envolvam a participação dos administradores, gestores e empregados da CAGEPA. Caberá à consultoria organizar e coordenar a execução das oficinas de plano, apoiado pela equipe da CAGEPA. As oficinas devem ocorrer em local próprio para esse tipo de atividade, se possível fora das instalações da Companhia, em regime de tempo integral (a ser negociado). O propósito das oficinas deve ser o de promover discussões e elaboração de propostas, não tendo, no entanto, caráter deliberativo, ainda que contém com os diretores entre os participantes. Com base nos resultados gerados nas oficinas, a consultoria fará o fechamento da revisão, ajuste/complemento e adequação da proposta do Plano Estratégico da CAGEPA para análise e deliberação da diretoria executiva da Companhia.

A revisão, ajuste/complemento e adequação da proposta do plano estratégico deverá conter em princípio; i) a identidade organizacional: missão, visão e valores (manutenção o ajustes dos itens desta identidade existentes atualmente na CAGEPA); ii) cenários de futuro e análise do ambiente (macro ambiente e ambiente de negócio), com identificação das oportunidades e ameaças; iii) análise interna da Companhia, com pontos fortes e fracos; iii) análise da matriz SWOT e BSC; iv) definição dos desafios estratégicos, dos objetivos e diretrizes estratégicas, considerando o alinhamento com os objetivos do governo do estado; v) definição dos indicadores e metas; vi) definição e priorização dos projetos estratégicos; e vii) a revisão, ajuste/complemento e adequação do mapa estratégico da Companhia. O material produzido será então apresentado e discutido com a diretoria executiva da CAGEPA, sendo tomadas as decisões pertinentes para ajustamento e formalização do documento do Plano Estratégico.

**4.6.3 Desdobramento dos Objetivos e Metas:** nessa atividade, utilizando o processo definido, a consultoria deverá desenvolver, conjuntamente com a equipe da CAGEPA as atividades de desdobramento dos objetivos e metas estabelecidas no Plano Estratégico pelas unidades da estrutura

 47

organizacional da Companhia, iniciando-se com as diretorias, seguindo-se, em fases sucessivas, por 2 níveis de estrutura. Esse desdobramento deverá conter a definição da meta e ações para o horizonte de execução do Plano Estratégico, estabelecendo-se em cada um desses níveis os indicadores para monitoramento e avaliação das atividades regulares das unidades integrantes da estrutura da CAGEPA.

**4.6.4 Implantação do processo de monitoramento e avaliação do plano estratégico:** nessa atividade, utilizando o processo definido, a consultoria deverá implantar, conjuntamente com a equipe da CAGEPA o processo de monitoramento e avaliação do plano estratégico, participando ativamente da estruturação e do treinamento e capacitação da equipe da CAGEPA para acompanhamento da realização de 2 (dois) ciclos de monitoramento e avaliação. Em cada um desses ciclos, deverá ser feito, utilizando a ferramenta de informática sugerida pelos consultores, o levantamento das informações sobre a situação de execução das ações e cronograma (atividades em dia, atrasadas, não iniciadas) e dos resultados gerados, bem como a situação dos indicadores de resultados e sua comparação com as metas, identificando os desvios e analisando as causas e definindo ações corretivas ou propondo-as aos níveis superiores quando for o caso. O processo deve se iniciar no nível básico de gestão, incluindo o gestor e operadores de cada área, e evoluir pelos níveis sucessivos até o nível de diretoria, de onde retornará, com decisões, até a base, de modo cíclico e iterativo, gerando correções e aprendizagem.

Com base nas atividades desenvolvidas deverão ser consolidados e entregues os seguintes produtos pela consultoria: i) **Produto 6 – Processos Básicos de Plano Estratégico; de Desdobramento dos Objetivos e Metas; e de Monitoramento e Avaliação da Execução do Plano Estratégico;** e ii) **Produto 7 – Plano Estratégico da CAGEPA.**

A execução das atividades de apoio à implantação do processo de monitoramento e avaliação do plano estratégico deverá ser relatada no Relatório Mensal de Acompanhamento da Execução dos Serviços de Consultoria.

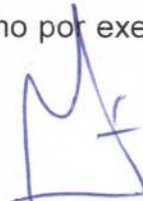
#### 4.7. Revisão e Detalhamento da Estrutura Organizacional da CAGEPA.

Tendo por base o Diagnóstico inicialmente formulado e as Bases do Modelo de Gestão e Organização definidas para a CAGEPA, a consultoria deverá promover a revisão da atual estrutura organizacional da Companhia, alinhando a referida estrutura com os princípios definidos e adequando-a para realização dos propósitos estratégicos e de uma gestão orientada para resultados.

A atual estrutura da CAGEPA apresenta, como já se mencionou, características típicas de um modelo burocrático, com longas cadeias de comando e um grande número de estruturas organizacionais, o que certamente será suficientemente analisado na fase diagnóstica, sendo um dos objetivos desta fase ajustar e modificar essa estrutura tornando-a mais adequadas a um modelo estratégico de gestão por resultados, incluindo um equacionamento para o relacionamento e coordenação entre as atividades normativas e de suporte e orientação técnica, da sede, com as atividades executivas das unidades regionais, responsáveis pela operação e entrega dos serviços de água e esgotos e o relacionamento e atendimento direto aos segmentos de clientes.

No desenho da nova estrutura, deve-se considerar o Mapa Geral de Processos, alocando-se de forma apropriada a responsabilidade dos processos pelas unidades da estrutura organizacional, incluindo a definição dos esquemas de governança e coordenação de processos que por sua natureza se desenvolvam em mais de uma unidade e daqueles transversais a toda estrutura.

Na revisão e redesenho da estrutura deve-se dar especial atenção ao atendimento das exigências de governança estabelecidas pela Lei nº 13.303/16, bem como as diretrizes e imposições dispostas na Lei nº 14.026/20 (novo marco legal do saneamento e alterações), devendo-se procurar reunir, sempre que possível, funções e atividades afins em uma mesma unidade, de modo a reduzir os riscos de dispersão e conflitos de coordenação na estrutura. Esquemas especiais de coordenação de processos e atividades naturalmente distribuídas entre várias unidades devem ser claramente estabelecidos, como por exemplo

 17 47

no caso do controle e redução das perdas de água, garantindo com isto eficácia dos instrumentos coordenadores multiáreas.

Convém que na fase de desenvolvimento dessa etapa dos trabalhos, sejam estudadas algumas alternativas de desenho organizacional, com suas características e principais vantagens e desvantagens, submetendo-se essas alternativas à discussão e escolha da julgada mais adequada pelos administradores da CAGEPA. As alternativas organizacionais apresentadas deverão ter demonstrada a estimativa de custos decorrente para as mudanças, permitindo comparações entre elas, bem como em relação à estrutura existente, instruindo com isto o processo de análise e decisão.

A alternativa de desenho da estrutura organizacional aprovada deverá ser detalhada e especificada, demonstrando a forma como se fará a divisão e coordenação das atividades na Companhia e sua gestão, indicando os objetivos, competências e atribuições de cada uma das suas unidades, bem como os requisitos básicos de formação e competências profissionais a serem atendidos para o preenchimento dos cargos de gestão respectivos.

A consultoria deverá ainda elaborar os necessários instrumentos para aprovação formal da nova estrutura, incluindo as mudanças requeridas em instrumentos legais, manuais de organização e regimento, conforme o caso.

Os resultados dessa etapa deverão ser consolidados e entregues pela consultoria, constituindo o **Produto 8 – Estrutura Organizacional Revisada**.

#### **4.7 Definição da Cadeia de Valor, Mapa Geral de Processos e Detalhamento de Processos Prioritários.**

Neste componente, que deverá ter seu desenvolvimento iniciado em paralelo com o componente anterior, a consultoria deverá trabalhar inicialmente na definição da Cadeia de Valor e do Mapa Geral de Processos, seguindo-se o detalhamento de um conjunto básico de processos prioritários da empresa.

Para tanto deverão ser desenvolvidas atividades como as seguintes

 18 47

- i) **Treinamento de uma Equipe da CAGEPA:** a consultoria deverá treinar uma pequena equipe (que poderá ser a própria equipe de contrapartida, incluindo de necessário outros participantes) indicada para integrar o escritório de processos e projetos da Companhia para acompanhar o desenvolvimento desses trabalhos, habilitando-as na metodologia e ferramentas que serão utilizadas, de modo que ao final dos trabalhos da consultoria, esta equipe possa assumir e dar continuidade ao processo de gestão de processos e projetos. Deverá participar desse treinamento a equipe designada pela CAGEPA para acompanhar o detalhamento dos processos, estimada em cerca de 3 ou 4 pessoas ligadas à área de plano e da Tecnologia da Informação (TI), juntamente com a equipe de contrapartida. O treinamento deverá compreender uma parte teórica, com os conceitos de Gerenciamento de Processos e uso da ferramenta de mapeamento (BIZAGI ou assemelhado) e parte prática, desenvolvida em conjunto com os consultores durante as atividades seguintes deste componente. Estima-se que a parte teórica e habilitação básica no uso da ferramenta deva compreender cerca de 40 (quarenta) horas de atividade de treinamento, podendo ser realizada nas dependências da Companhia.
- ii) **Mapeamento e Definição da Cadeia de Valor de Mapa Geral de Processos:** nessa atividade, presentes os elementos do diagnóstico (produto 2) deverá ser feito inicialmente um mapeamento básico dos processos de trabalho utilizados atualmente na Companhia, em suas diversas áreas com seus elementos principais (entradas, fluxos e saídas). Considerando o mapeamento realizado e tendo presentes os papéis, funções e responsabilidades da CAGEPA, bem como os elementos definidos no Plano Estratégico, deverão ser definidos a Cadeia de Valor e o Mapa Geral dos Processos requeridos para que a Companhia cumpra com seus objetivos e obrigações, identificando-se com isto todos os processos de trabalho (primários, de suporte e gerenciamento) requeridos para o seu funcionamento. A Cadeia de Valor e o Mapa Geral de Processos definidos deverá constituir uma das entradas para os trabalhos do componente de redesenho da estrutura organizacional da Companhia.



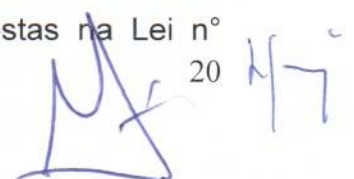
iii) **Priorização e Modelagem dos Processos de Trabalho:** desenhado o mapa geral dos processos deverá ser priorizado um conjunto inicial de processos para modelagem e detalhamento, devendo a consultoria propor os critérios para essa priorização e construir uma matriz de análise multicritério para essa finalidade, validando-a com a diretoria executiva, apoiando tecnicamente sua aplicação para definição dos processos a modelar e detalhar dentro dos serviços contratados. Os primeiros 10 (dez) processos priorizados deverão ser modelados pela consultoria em conjunto com a equipe do escritório de processos e projetos da CAGEPA compreendendo, para cada um deles, a realização dos seguintes trabalhos:

a) título do processo, fluxograma e descrição detalhada de passos, atividades, tarefas, atores e artefatos de trabalho (formulários, sistemas informatizados, ferramentas, normas, regulamentações), produtos, participantes do processo, indicadores e métricas operacionais, definição do prazo e frequência de execução do processo, documentando assim como os processos devem ocorrer na CAGEPA; b) indicação dos aplicativos e suportes da tecnologia da informação a utilizar e orientação para a automação dos processos; e, c) recomendação de indicadores gerenciais e formas para o monitoramento dos processos. Nessa fase de modelagem e detalhamento dos processos priorizados, deve-se considerar os resultados já obtidos na Companhia quanto as atividades em desenvolvimento de identificação e gerenciamento de riscos, integrando os indicadores de riscos nessas atividades.

Com base nas atividades desenvolvidas neste componente, deverão ser consolidados e entregues os seguintes produtos pela consultoria: i) **Produto 9 – Cadeia de Valor e Mapa Geral de Processos;** e ii) **Produto 10 – Conjunto dos 10 Processos Prioritários Modelados e Detalhados.**

#### **4.9 Formulação da proposta do novo Modelo, Política e Sistema de Gestão de Pessoas para a CAGEPA.**

No desenvolvimento dessa etapa dos trabalhos, a consultoria deverá considerar o Modelo de Gestão Estratégica da CAGEPA e as exigências da Lei n° 13.303/16, bem como das diretrizes e imposições dispostas na Lei n°



14.026/20 (novo marco legal do saneamento e alterações) no que se refere às práticas de governança e boa gestão para empresas estatais e de economia mista, alinhando o desenvolvimento do Modelo e Política de Gestão de Pessoas aos propósitos estratégicos da empresa, incentivando nas pessoas o desenvolvimento das competências requeridas para o desenvolvimento da estratégia e o atingimento de resultados.



Deverão, também, utilizar os elementos que tenham sido obtidos na fase anterior das entrevistas e levantamentos quanto às visões de futuro e elementos desejados para a gestão das pessoas, bem como a superação dos problemas identificados no diagnóstico do Modelo, Política e Sistema atual de Gestão de Pessoas.

Consideradas essas referências, deverão indicar um processo para desenvolver as propostas e definições quanto ao novo Modelo e Política de Gestão de Pessoas, condizentes com os melhores conceitos e práticas de Gestão Estratégica de Pessoas adotados por empresas de referência, incluindo casos de sucesso no setor de saneamento.

Nesse sentido, é recomendável que os trabalhos envolvam visitas a 2 ou 3 empresas de saneamento que tenham inovado na gestão de pessoas e na estruturação dos Planos de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) alinhados com a Gestão Estratégica e de Resultados, sem prejuízo de outras referências identificadas pela consultoria como relevantes para o desenvolvimento dos trabalhos.

O desenvolvimento dessa atividade deve envolver diretamente a área de Capital Humano da CAGEPA, bem como a área de plano estratégico, de modo a garantir um envolvimento dessas equipes no acompanhamento da formulação das propostas do novo Modelo e Política de Gestão de Pessoas e seu alinhamento com o desenvolvimento estratégico da CAGEPA.

O Modelo de Gestão de Pessoas deverá definir o desenho geral do Sistema de Gestão de Pessoas da CAGEPA, contendo:

 21 

- Os propósitos do Modelo e Sistema de Gestão de Pessoas;
- Os princípios e diretrizes gerais norteadores da Gestão de Pessoas;
- A configuração do Ambiente e Atores do Sistema de Gestão de Pessoas;
- As Funções e o Mapa Geral dos Processos de Gestão de Pessoas;
- A organização do Sistema de Gestão de Pessoas.

Considerando o desenho do Modelo e sistema de Gestão de Pessoas, a consultoria deverá produzir um documento contendo a proposta da Política de Gestão de Pessoas, que deverá constituir a norma geral para a gestão de pessoas da CAGEPA, contendo em sua estrutura pelo menos:

- i) As finalidades e objetivos da Política de Gestão de Pessoas;
- ii) Os princípios e diretrizes gerais para a Gestão das Pessoas;
- iii) Os instrumentos da Política de Gestão de Pessoas;
- iv) As funções de Gestão de Pessoas;
- v) Os princípios e diretrizes para a seleção e integração de pessoal;
- vi) Os princípios e diretrizes para o desenvolvimento do pessoal;
- vii) Os princípios e diretrizes para a acompanhamento e avaliação de desempenho;
- viii) Os princípios e diretrizes para a gestão de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR);
- ix) Os princípios e diretrizes para gestão do Clima, Cultura, Condições de Trabalho e Qualidade de Vida;
- x) Os princípios e diretrizes para os Registros, Controles e Gestão Trabalhista;
- xi) A organização e funcionamento do Sistema de Gestão de Pessoas;
- xii) Os papéis e responsabilidades dos administradores, gestores, especialistas de RH e empregados na gestão e operação do Modelo, Política e Sistema de Gestão de Pessoas;
- xiii) Disposições transitórias para a implantação do Modelo, Políticas e Sistema de Gestão de Pessoas.

As propostas do Modelo e da Política de Gestão de Pessoas deverão ser desenvolvidas pela consultoria, incluído o consultor especialista em direito do

trabalho, com a participação das equipes indicadas pela CAGEPA e apresentados para validação, ajustes e complementações em oficinas de trabalho que contem com uma representação adequada de gestores e representantes de grupos funcionais. O material resultante da Oficina, deverá ser consolidado como uma Proposta para avaliação e decisão final dos administradores da CAGEPA, assistidos no que couber pela consultoria, que consolidará o material finalmente aprovado pela diretoria executiva, constituindo o **Produto 11** dos trabalhos: **Modelo, Política e Sistema de Gestão de Pessoas**.

#### 4.10 Elaboração do novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR)

Considerando os elementos do Diagnóstico da Gestão de Pessoas e as definições estabelecidas para o Modelo e a Política de Gestão de Pessoas da CAGEPA, a consultoria deverá promover neste componente a elaboração de um novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR), considerando os princípios norteadores gerais para a Gestão de Pessoas e de modo particular as diretrizes estabelecidas para a gestão das carreiras, cargos e remuneração na Companhia, alinhadas com o modelo de gestão estratégica e de resultados.

A primeira parte do trabalho deve considerar a definição e uma nova estrutura de cargos e de carreiras para atender as competências requeridas para a gestão estratégica da CAGEPA e o novo ambiente de trabalho de base tecnológica emergente em todo o mundo. A simplificação da estrutura de cargos, combinando competências gerais e competências específicas, bem como a flexibilização para ajustes decorrentes de mudanças e inovações dos postos de trabalho, devem ser explicitamente considerados na definição dessa nova estrutura, além de outras concepções que permitam evolução nas competências dos indivíduos e mudanças de suas atribuições e condições de trabalho.

No desenho da nova estrutura de cargos e carreiras, deve-se considerar a estruturação de carreiras em Y, e outras concepções, que permitam a evolução dos empregados tanto em funções de natureza gerencial, quanto em funções de natureza técnica, todas associadas a requisitos de desenvolvimento

continuo de competências, bem como à aferição de contribuições para os resultados da empresa.

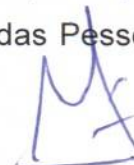
Além da estrutura de cargos, com a especificação de cada um dos cargos em termos de atribuições, objetivos, requisitos para provimento, indicadores de desempenho, deve-se definir a estrutura das carreiras e os processos e critérios para enquadramento e evolução nos cargos e carreiras, incluindo o relacionamento com as atividades de desenvolvimento de competências e de acompanhamento e avaliação de desempenho. Estimular o comprometimento pessoal dos ocupantes dos cargos com o desenvolvimento de suas competências e com a geração de resultados para a Companhia, alinhados aos objetivos estratégicos, deve ser explicitamente considerado.

A segunda parte do trabalho refere-se à definição da estrutura de remuneração e a construção de uma tabela de salários e benefícios pecuniários, que deverá incluir para sua definição a realização de uma pesquisa salarial no mercado de trabalho da Paraíba e em 12 Companhias, sendo estas do mesmo porte da CAGEPA em relação ao faturamento e pelo menos as seis maiores de saneamento do Norte/Nordeste em relação ao faturamento, conforme dados do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS). A consultoria deverá promover análises e simulações de enquadramento ao novo PCCR, de modo a quantificar os impactos na folha de pagamento, subsidiando as discussões com a diretoria executiva para a tomada de decisões.

Os resultados desse componente constituirão o **Produto 12** dos trabalhos: **Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) da CAGEPA.**

#### **4.11 Indicação das mudanças de natureza legal requeridas para implantação do novo Modelo e Políticas de Gestão de Pessoas e do novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR**

Esse componente dos trabalhos deverá ser desenvolvido em paralelo com o componente anterior, compreendendo a realização de análises jurídico-legais sobre mudanças necessárias nos instrumentos legais para a implantação das mudanças propostas pelo modelo e políticas para a Gestão das Pessoas na



47

CAGEPA e a implantação do novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR).

Nesse sentido, devem ser retomadas as análises e indicações feitas inicialmente no Relatório do Diagnóstico, com suas complementações, considerando agora a implantação de mudanças nos regimes e relações de trabalho da Companhia com seus empregados, especialmente no que se refere a migração entre o atual plano de cargos, carreiras e remuneração e o novo PCCR, incluindo os instrumentos relacionados com acordos e dissídios coletivos e os de alteração nos contratos de trabalho e opção pelos novos regimes.

Caberá também a consultoria, nesse componente, indicar o tratamento a ser dado aos grupos de empregados que, não optando pela migração para os novos modelos de gestão de pessoas, se mantenham em quadros em extinção por exemplo, incluindo nesses casos sugestões quanto a alternativas para negociação do término de seus contratos de trabalho.

A elaboração e entrega pela consultoria de minutas dos respectivos instrumentos normativos e legais necessários e sugeridos para as mudanças requeridas constitui parte das atividades a ser realizada e entregue pela consultoria nessa etapa do trabalho, cujo resultado será o **Produto 13 – Análise, Recomendações, e Instrumentos normativos e jurídicos-legais para implantação das mudanças na Gestão das Pessoas e implantação do novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração - PCCR.**

#### **4.12 Estratégia, Diretrizes e Plano de Ação para implantação do novo modelo, política e instrumentos da Gestão de Pessoas da CAGEPA**

Neste componente a consultoria deverá propor a estratégia, diretrizes e um plano de ação para a implantação do novo modelo, política e instrumentos do Sistema de Gestão de Pessoas, incluindo a implantação do PCCR.

O Plano de Implantação deverá conter, além da estratégia e diretrizes, o conjunto das ações detalhadas para implementar e implantar as mudanças: i) na organização da área de Capital Humano; ii) a priorização para detalhamento

 47



e implantação dos processos de trabalho, com o respectivo plano de ação; iii) a definição do Plano de Comunicação Interna para divulgação e promoção do novo Modelo e Política de Gestão de Pessoas com o detalhamento das ações; iv) o Plano de Ação para implantação do novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR); v) os cronogramas de prazo e os planos de aquisição e estimativa de custo para desenvolvimento do Plano de Implantação; e vi) o esquema para gerenciamento do Plano de Implantação, incluindo a sistemática e periodicidade das atividades de monitoramento, avaliação de resultados e ajustes dos planos de ação, com seus responsáveis.

#### **Produto 14 – Plano de Implantação do novo Modelo e Política de Gestão de Pessoas e do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR).**

Quando aprovado, sua execução será iniciada com esquema de gerenciamento definido, cabendo à consultoria treinar a equipe de contrapartida e da área de Capital Humano da CAGEPA, acompanhando-a e apoiando-a durante a fase inicial de 6 (seis) meses para implantação do Modelo e Política de Gestão de Pessoas e do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR), fazendo os ajustes e complementações identificadas como necessárias para execução e êxito das ações de implantação. As atividades de treinamento da equipe e acompanhamento da implantação e ajustes deverão ser registradas nos Relatórios Mensais de Acompanhamento e Avaliação em que ocorrerem. Ao final desse componente de acompanhamento e apoio à Implantação a consultoria deverá elaborar o relatório dos trabalhos, contendo em anexo uma coletânea de todos os produtos do trabalho em sua versão final com os ajustes e revisões decorrentes das atividades de implantação.

#### **4.13 Dimensionamento da Força de Trabalho**

Este componente deverá ser desenvolvido após a aprovação do PCCR, uma vez que o Dimensionamento da Força de Trabalho deverá ser realizado com base nas atribuições e competências requeridas para os cargos e funções, bem como na complexidade de processos e entrega de produtos.



 26 

O Dimensionamento da Força de Trabalho visa identificar quantitativa e qualitativamente a mão de obra necessária para realização do conjunto de atribuições de cada uma das unidades organizacionais, mediante estrutura, demanda e condições de trabalho conhecidas ou estimadas, com foco no equilíbrio e na capacidade dos processos e serviços.

A consultoria deverá apresentar uma metodologia adequada à realidade da CAGEPA, concessionária de serviços de saneamento no estado da Paraíba, capaz de produzir informações confiáveis para:

- qualificar o planejamento de pessoal da CAGEPA, gerando informações que permita decisões fundamentadas acerca da composição e recomposição do quadro de empregados;
- Dar subsídios para ações estratégicas em gestão de pessoas, tais como: capacitação, desenvolvimento de competências, definição de perfil para concurso público, movimentação, alocação e ações de saúde do empregado;
- adequar devidamente as competências profissionais aos processos de trabalho da Companhia;
- fornece um diagnóstico de gestão organizacional, visto que a análise de informações relacionadas ao dimensionamento permite identificar lacunas e possibilidades de melhoria na gestão;
- otimizar a utilização de espaço físico, pela alocação correta de pessoas para executar as atividades da Companhia; e
- Prover a Companhia de informações gerenciais relacionadas à gestão de pessoas.

Com isso, o relatório de dimensionamento deverá apresentar a mensuração da real necessidade de mão de obra qualificada para desempenhar as atividades de todas as unidades laborais da Companhia; indicando, quando houver, a necessidade quanto a: quem contratar; quando contratar; quantos contratar; quanto custará no curto e no longo prazo? Que competências exigir antes e após a contratação. E ainda, um descritivo recomendando melhorias no tocante à necessidade de automatização e maturidade de processos e/ou competências.

 27 



Os resultados desta etapa deverão ser materializados nos: **Produto 15 Plano de Lotação**, acompanhado de relatório de dimensionamento da força de trabalho; e **Produto 16 Apresentação e, após aprovação, implantação da Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho** que seja dinâmica, com capacidade de se adaptar às mudanças do dia a dia, integrando Processos, Dimensionamento, Competências, Gestão e Avaliação de Desempenho.

#### 4.14 Avaliação de Desempenho

Partiremos da compreensão de que "A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela produz, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento" (CHIAVENATO, 1999, p.189)<sup>1</sup> e da perspectiva de que as informações geradas pela Avaliação de Desempenho serão insumos para programas de desenvolvimento da Companhia.

Desse modo, a consultoria, a partir do trabalho realizado nas etapas anteriores, deverá propor metodologias com indicadores de performance conferindo objetividade e assertividade para o processo, considerando para tanto:

- Plano estratégico da Companhia;
- Atribuições, responsabilidades, competências técnicas e comportamentais exigidas para o cargo e/ou função;
- Metas e especificidades de cada setor de trabalho;
- Características culturais da CAGEPA;
- O potencial de cada empregado.

Em atenção à Lei 13.303/16 – Lei das Estatais, a Avaliação de Desempenho voltada para os administradores e dos membros de comitês, deverá observar, além dos itens mencionados anteriormente, os seguintes quesitos:

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- Exposição dos atos de gestão praticados, quanto à licitude e à eficácia da ação administrativa;
- Contribuição para o resultado do exercício;
- Consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo.

A construção da Avaliação de Desempenho envolverá, obrigatoriamente, tanto a área de Capital Humano da CAGEPA quanto uma amostra representativa de profissionais gestores e técnicos de cada cargo/função e setores da Companhia para discutir, selecionar e aprovar indicadores objetivos de desempenho.

Quando da implantação, a consultoria deverá acompanhar a equipe da CAGEPA durante o primeiro processo de avaliação de desempenho e emitir, ao final, um relatório apontando possíveis melhorias no processo em questão.

**Produto 17 – Manual de Avaliação de Desempenho**, que inclua um Glossário de Indicadores. **Produto 18 – Implantação da Avaliação de Desempenho.**

#### **4.15 Programa de Desenvolvimento de Liderança (Gestores) e Desenvolvimento de Equipes.**

As atividades anteriormente elencadas para o trabalho de consultoria focaram instrumentos e artefatos de gestão importantes e necessários para promover o Desenvolvimento e Melhoria do Desempenho Empresarial da CAGEPA.

O uso e aplicação dos referidos instrumentos e artefatos, no entanto, serão eficientes, eficazes e efetivos na medida em que os líderes e as equipes da Companhia desenvolvam suas habilidades não apenas para dominar tecnicamente esses instrumentos e artefatos, mas principalmente para desenvolver comportamentos produtivos através de interações baseadas em aprendizagem e crescimento pessoal, interpessoal e intrapessoal, geradores de ambientes seguros e confiáveis para o tratamento e resolução de problemas na Companhia.

O papel da liderança nos ambientes empresariais vem crescendo em importância à medida que este ambiente vem mudando em ritmo acelerado e


em complexidade. Isto demanda das empresas um olhar mais cuidadoso sobre seus líderes e gerentes se elas querem ser eficientes e eficazes na realização de seus objetivos.

Do mesmo modo, as Companhias dependem cada vez mais da capacitação, integração, flexibilidade e iniciativa de suas equipes de trabalho para assegurar inovação e produtividade no novo contexto de arranjos transitórios e ad hoc em sua estrutura para enfrentar e resolver as questões mutantes que enfrentam em seu dia-a-dia.

Como em muitas outras Companhias, os administradores e gestores da CAGEPA relatam dificuldades para gerar um maior engajamento e motivação de suas equipes e a necessidade de dominar as competências de gestão para promover mudanças comportamentais alinhadas com os propósitos e visão estratégica.

O que se requer da consultoria nesse componente do trabalho, é exatamente o de estruturar e desenvolver atividades de formação e desenvolvimento de gerentes líderes na CAGEPA e a formação e desenvolvimento das equipes de trabalho em suporte à implantação das ações de mudança e desenvolvimento organizacional da Companhia, que se pretendem acelerar com os trabalhos de consultoria como um todo.

Nesse sentido, a consultoria deverá apresentar em sua proposta de trabalho uma concepção para as intervenções de desenvolvimento de líderes e para o desenvolvimento das equipes, com suas respectivas atividades, que devem ser iniciadas logo após a conclusão do Diagnóstico (produto 3) e se desenvolver ao longo de toda a intervenção, criando condições para melhoria do ambiente de relacionamento e cooperação entre líderes e suas equipes e entre os membros das equipes para enfrentamento dos desafios apresentados, melhorando o desempenho individual e coletivo em toda a Companhia. No caso de desenvolvimento das competências gerenciais o modelo de valores

 30/11

competitivos sistematizado por Quinn et al (2015)<sup>2</sup>, por exemplo, pode constituir uma entre outras referências para o desenvolvimento dos trabalhos pretendidos. Do mesmo modo pode-se ter como referência para o desenvolvimento de equipe, entre outros, os recentes trabalhos de LINGHAM, Tony; RICHLEY, Bonnie. *High-impact engagement: a two-phase approach for individual and team development*. Bloomington: Illniverse, 2018.

As concepções e modelos de desenvolvimento de líderes e de equipes de trabalho propostos pela consultoria devem estar fundadas em teorias testadas e reconhecidas nesses campos de intervenção, apresentando por isso um conjunto coerente de conceitos, metodologias e instrumentos para sua aplicação, incluindo de início a aplicação de questionários que permitam avaliar os perfis de liderança dos gerentes frente a modelos de liderança requeridos ao enfrentamento dos novos desafios impostos ao setor de saneamento e, em especial às empresas prestadoras desse serviço, bem como o levantamento dos perfis das equipes frente a modelos de equipes eficazes.

Referidos questionários, no caso dos líderes, deverão ser aplicados a cada um dos integrantes de postos de direção e gestão na Companhia, bem como a um conjunto de pares e de subordinados de cada um deles, de modo a permitir avaliar a situação atual e desejada como percebida pelo líder e um conjunto de seus pares e subordinados, gerando informações para estruturar e iniciar um processo de descoberta e reconhecimento pelos gestores de seus potenciais e necessidades de desenvolvimento como líderes, bem como a estruturação de um programa para desenvolvimento das competências de liderança e gestão para toda a Companhia. Questionários deverão ser aplicado em outros momentos ao longo do processo, de modo a avaliar e dar feedback aos próprios líderes sobre seu progresso no desenvolvimento de competências de liderança e práticas gerenciais eficazes e uma reflexão sobre os efeitos decorrentes para o desempenho da CAGEPA.

---

<sup>2</sup> QUINN, R; et al. *Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

No caso das equipes, deve-se também iniciar pela aplicação de questionários que permitam a cada equipe identificar seu estágio atual e necessidades de desenvolvimento de habilidades para um desempenho eficaz nas situações de trabalho, ajudando do mesmo modo a estruturar e desenvolver um programa de desenvolvimento dessas equipes, promovendo-se o acompanhamento ao longo do processo através da aferição do desenvolvimento de suas habilidades através de novas aplicações dos questionários.

Com base nesses levantamentos, os consultores deverão promover sessões de devolução, interpretação do perfil e elaboração dos planos de autodesenvolvimento para os líderes da CAGEPA e para as equipes, bem como estruturar e conduzir oficinas de sensibilização para as competências do Modelo de Liderança e de Equipes Eficazes adotados como referência, constituindo o programa de desenvolvimento alinhado com a estratégia da Companhia.

O programa a ser desenvolvido deverá contemplar tanto o domínio de conhecimentos, quanto e principalmente o desenvolvimento de habilidades e atitudes, envolvendo tarefas individuais e grupais de aprendizagem.

No caso do desenvolvimento de líderes, o programa deverá compreender atividades de *coaching* dos consultores para os administradores, assessores, gerentes e subgerentes, visando apoiar os mesmos em seus desenvolvimentos, provendo feedback e orientação em situações concretas e dilemáticas de suas atuações e vivências pessoais e profissionais.

Com base nas atividades desenvolvidas neste componente, deverão ser consolidados e entregues os seguintes produtos pela consultoria: i) **Produto 19 – Perfis de Liderança dos Gestores e Programa de Desenvolvimento, Capacitação e Coaching dos Líderes**; ii) **Produto 20 – Perfis das Equipes e Programa de Desenvolvimento e Capacitação das Equipes**; iii) **Produto 21 - Avaliação das Mudanças dos Perfis, Avanços no Desenvolvimento das Competências de Liderança e Gestão e Recomendações**; iv) **Produto 22 - Avaliação das Mudanças e Avanços nos Perfis das Equipes e Recomendações**.

#### 4.15 Gerenciamento, implantação e monitoramento do Programa de Desenvolvimento e Melhoria do Desempenho Empresarial

Esta etapa dos trabalhos consistirá na execução por parte de Consultoria, em conjunto com o grupo técnico de contrapartida da CAGEPA das ações de implantação e monitoramento das mudanças no Modelo de Gestão, Estrutura Organizacional, execução e monitoramento do Plano Estratégico, e mudanças no Modelo e Política de Gestão de Pessoas e implantação do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) incluindo atividades de apoio à implantação detalhadas anteriormente, tais como: i) desdobramento dos objetivos e metas do Plano Estratégico pelas estruturas organizacionais da CAGEPA; ii) implantação do processo de monitoramento e avaliação da execução do Plano Estratégico e acompanhamento de sua execução por 2 (dois) ciclos de monitoramento; iii) acompanhamento da implantação das mudanças na estrutura organizacional; iv) priorização e acompanhamento da modelagem e detalhamento de 10 (dez) processos de trabalho; v) acompanhamento da execução das ações do Programa de Desenvolvimento de Liderança de Gestão e de Desenvolvimento das Equipes de Trabalho; mudanças no Modelo e Políticas de Gestão de Pessoas e implantação do PCCR.

Incluiu-se também nessa atividade o acompanhamento mensal do gerenciamento do Programa de Trabalho de Consultoria revisado (produto 1), identificando a situação de execução dos serviços e entrega dos produtos frente ao programado; a identificação de não conformidades na execução dos trabalhos, em termos de prazo, conteúdo e qualidade; o tratamento e resolução das não conformidades; as decisões de revisão e mudanças no programa de trabalho, escopo, prazos e equipes; e o controle e acompanhamento da execução financeira do contrato.

A consultora emitirá mensalmente, a partir do final do 1º. Mês de execução dos serviços, o **Relatório Mensal de Monitoramento, Controle e Avaliação** da execução do contrato, registrando todos os elementos necessários para acompanhar o desenvolvimento dos serviços de consultoria e suas conformidades e não conformidades, que constituirá o instrumento para análise

pela CAGEPA e decisões sobre ajustes e autorização para faturamento das parcelas dos serviços executados.



Ao final dessa atividade de apoio ao Gerenciamento, Implantação e Monitoramento da execução de todos os trabalhos desenvolvidos, a consultoria deverá elaborar o **Relatório Final, Produto 23** dos trabalhos, contendo o resumo das atividades realizadas e, em anexo, uma coletânea de todos os produtos do trabalho, constituindo uma versão final dos mesmos, contendo os ajustes e revisões decorrentes das atividades de implantação.

## 5. ASPECTOS METODOLOGICOS

A metodologia a ser adotada para condução e execução dos trabalhos deverá garantir a adoção de processos de trabalho participativos que envolvam os administradores, gestores e integrantes ou representações dos quadros de empregados da CAGEPA, através de atividades de pesquisas, entrevistas, reuniões estruturadas e oficinas de trabalho, visando gerar informações validadas e construir soluções aplicáveis à realidade da Companhia, mesmo que orientadas para a quebra de paradigmas e inovações que habilitem à CAGEPA a um desempenho empresarial em níveis de excelência e sustentabilidade.

A formação e capacitação de uma equipe interna na CAGEPA como contrapartida para o trabalho dos consultores deve constituir elemento da metodologia, de modo a que a Companhia possa manter, a partir da conclusão dos trabalhos, a continuidade das ações de desenvolvimento do modelo de gestão estratégica e organizacional e de gestão de pessoas, segundo os novos padrões estabelecidos e seu contínuo aprimoramento e desenvolvimento.

A consultoria deverá, como parte de sua contribuição, trazer para a Companhia conceitos atuais e desafiadores para uma gestão inovadora, estratégica e de pessoas, bem como uma postura de analistas, estruturadores e facilitadores dos processos de trabalho, comprometidos com a produção de informações úteis e válidas para as discussões e escolhas dos grupos nas atividades coletivas.

 34 

Todos os resultados dos trabalhos em equipes deverão constituir propostas para a deliberação final da diretoria executiva, em seus papéis de responsáveis principais pelas escolhas da CAGEPA.

## 6. ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS / LEGISLAÇÃO

A consultora deverá atender à legislação e normas pertinentes à execução dos trabalhos, observando entre outras aplicáveis:

- A Lei nº 13.303/16;
- A Lei nº 11.445/07 e as alterações postas pela Lei 14.026/20 (novo marco legal do saneamento e alterações)
- A legislação e normas do Sistema de Gestão de Águas da Paraíba;
- O Estatuto Social da CAGEPA e outras normas institucionais e societárias pertinentes;
- As Normas de Comunicação da CAGEPA e o modelo geral de comunicação do PSHPB;
- Código de Conduta e Integridade da CAGEPA;
- O Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios (RILCC) da CAGEPA;
- As normas da ABNT;
- Outras que se fizerem necessárias.

## 7. PRODUTOS E RELATÓRIOS

### 7.1. Relatórios e Produtos


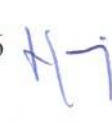
Cada um dos produtos deve descrever com clareza o conteúdo dos trabalhos desenvolvidos, devendo refletir em sua elaboração o padrão de qualidade da Consultoria. O conteúdo dos produtos dos trabalhos de consultoria deve atender, no mínimo, ao indicado nos elementos constantes do item 4 – Escopo dos Serviços, devendo ser entregues os seguintes produtos ao longo da execução dos serviços:

- **Produto 1** – Relatório do Programa de Trabalho Ajustado;

 35 



- **Produto 2** – Relatório do Diagnóstico do Modelo de Gestão e Organização da CAGEPA, Política e Sistema de Gestão de Pessoas;
- **Produto 3** – Relatório do Plano de Comunicação e Endomarketing;
- **Produto 4** – Relatório da Capacitação da equipe de contrapartida da CAGEPA em Gerenciamento de Projetos e em Gerenciamento de Processos;
- **Produto 5** – Relatório do Modelo de Gestão e Organização;
- **Produto 6** – Relatório dos Processos Básicos de Plano Estratégico; de Desdobramento dos Objetivos e Metas; e de Monitoramento e Avaliação da Execução do Plano Estratégico;
- **Produto 7** – Relatório do Plano Estratégico da CAGEPA;
- **Produto 8** – Relatório da Estrutura Organizacional Revisada;
- **Produto 9** – Relatório da Cadeia de Valor e Mapa Geral de Processos;
- **Produto 10** – Relatório dos 10 (dez) Processos Prioritários Modelados e Detalhados;
- **Produto 11** – Relatório do novo Modelo, Política e Sistema de Gestão de Pessoas;
- **Produto 12** - Relatório do novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR da CAGEPA;
- **Produto 13** – Relatório de Análise, Recomendações, e Instrumentos normativos e jurídicos-legais para implantação das mudanças na Gestão das Pessoas e implantação do novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração - PCCR;
- **Produto 14** – Relatório do Plano de Implantação do novo Modelo e Política de Gestão das Pessoas e do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração - PCCR;
- **Produto 15** – Relatório do Plano de Lotação;
- **Produto 16** – Relatório de Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho;
- **Produto 17** – Manual de Avaliação de Desempenho, que inclua um glossário de Indicadores;
- **Produto 18** – Relatório de Implantação da Avaliação de Desempenho;
- **Produto 19** – Perfis de Liderança dos Gestores e Programa de Desenvolvimento, Capacitação e Coaching dos Líderes;
- **Produto 20** – Perfis das Equipes e Programa de Desenvolvimento e Capacitação das Equipes;

 36 

- **Produto 21** – Avaliação das Mudanças dos Perfis, Avanços no Desenvolvimento das Competências de Liderança e Gestão e Recomendações;
- **Produto 22** – Avaliação das Mudanças e Avanços nos Perfis das Equipes e Recomendações.
- **Produto 23** – Relatório Final, contendo em anexo uma coletânea de todos os produtos do trabalho em sua versão final com os ajustes e revisões decorrentes das atividades de implantação.

Além dos produtos acima, a empresa de consultoria deverá produzir e entregar mensalmente, a partir do final do primeiro mês de execução dos trabalhos, um **Relatório Mensal de Monitoramento, Controle e Avaliação**, registrando as atividades desenvolvidas no período, produtos entregues até a data do relatório, comparação entre o cronograma previsto e executado, com indicação das questões ocorridas e medidas adotadas, mudanças acordadas com a CAGEPA e previsão para as etapas seguintes. Esse relatório constituirá a base para o gerenciamento, avaliação e ajustes do Programa de Consultoria, devendo ser objeto de reunião conjunta da consultora com a CAGEPA para discussão, validação e tomada de decisões sobre o contrato.

## 7.2. Forma de Apresentação dos Relatórios

Cada um desses produtos deverá ser apresentado numa versão preliminar, para análise e validação da CAGEPA, realizando-se os ajustes necessários quando solicitados, ao que se seguirá a entrega do produto final. A entrega do produto final e sua aceitação é que ensejará os eventos de faturamento dos serviços.

Os produtos finais deverão ser entregues em 03 (três) exemplares encadernados e em mídia eletrônica, contendo os arquivos digitais. Na produção dos relatórios de produtos, a consultoria deverá utilizar aplicativos disponíveis na CAGEPA, e os arquivos devem possuir uma versão executável que permita a posterior utilização dos textos, tabelas, diagramas, fluxogramas e gráficos pela companhia. No caso em que vier a utilizar aplicativos não disponíveis na CAGEPA, a consultoria deverá fornecer uma licença para uso da mesma pela companhia.

 37 47

A elaboração e apresentação dos trabalhos deverão seguir as normas da ABNT.

## 8. EQUIPE TÉCNICA E QUALIFICAÇÃO

### 8.1. Equipe Principal

Para execução dos serviços aqui demandados, a Consultoria deverá alocar uma equipe técnica composta de profissionais com reconhecida competência e qualificação, com função e nível mínimo de especialização indicados em seguida.

- **01 (um) Coordenador Geral** – Profissional Sênior com, no mínimo, 10 anos de experiência comprovada na coordenação e/ou execução de serviços de consultoria em processos de mudança e desenvolvimento organizacional, compreendendo atividades de Plano Estratégico, Modelagem da Gestão e Organização, Modelagem de Processos Organizacionais, Desenho e Revisão de Estrutura Organizacional, Desenvolvimento de Gestores e Equipes, Diagnóstico/ Modelagem de Política de Pessoas, Sistema de Gestão de Pessoas, incluindo desenvolvimento e implantação de Modelos de Gestão de Pessoas e de Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração - PCCR. É desejável que o profissional indicado possua experiências dessa natureza em entidades do setor de saneamento e gestão ambiental;
  
- **01 (um) Consultor Pleno de Gestão e Organização** – Profissional Pleno com, no mínimo, 05 anos de experiência comprovada na execução de serviços de análise sistêmica, análise e modelagem de organização e processos e de análise e revisão de estrutura organizacional. É desejável que o profissional indicado possua experiências em trabalhos dessa natureza em entidades do setor de saneamento e gestão ambiental;
  
- **01 (um) Consultor de Gestão de Pessoas e Organização** – Profissional Pleno com, no mínimo, 05 anos de experiência na execução de serviços de análise e modelagem de sistemas de gestão de pessoas, incluindo organização e processos de trabalho nas áreas e funções de RH, demonstrada no currículo e em atestados;

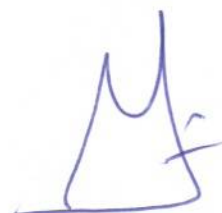



- **01 (um) Consultor Pleno em Plano Estratégico** - Profissional Pleno com, no mínimo, 05 anos de experiência comprovada na execução de serviços de Plano Estratégico, incluindo elaboração de planos estratégicos, desdobramento de objetivos e metas e monitoramento e avaliação da execução de planos e programas de ação. É desejável que o profissional indicado possua experiências em trabalhos dessa natureza em entidades do setor de saneamento e gestão ambiental;
- **01 (um) Consultor Sênior em Desenvolvimento de Liderança e Gestores e em Desenvolvimento de Equipes** – Profissional Pleno com, no mínimo, 10 (dez) anos de atuação em atividades de consultoria no desenvolvimento e capacitação de gestores e liderança e no desenvolvimento e capacitação de equipes. Este profissional deverá possuir capacitação para desenvolver atividades de *coaching* de gestão junto à administração e gestores.
- **01 (um) Especialista em Direito do Trabalho** – Profissional Pleno, advogado, com, no mínimo, 05 (cinco) anos de atuação na área trabalhista e em empresas públicas e sociedades de economia mista, demonstrada em currículo e em atestados;
- **01 (um) Analista de Cargos e Salários** – Profissional Pleno com, no mínimo, 5 (cinco) anos de formação superior e atuação comprovada na estruturação de planos de cargos, carreiras e remuneração, incluindo pesquisas salariais de mercado, demonstrada em currículo e em atestados.

## 8.2. Equipe de Apoio

A equipe de apoio fica a critério da Consultora, em número necessário à execução dos serviços previstos neste TDR.

Os profissionais da equipe chave orientarão eventuais técnicos de apoio que a consultora utilizar na execução dos serviços.

 39 

## 9. TREINAMENTO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA

Como indicado neste TDR, a metodologia dos trabalhos de consultoria deverá garantir a participação de técnicos da CAGEPA, integrantes da equipe de contrapartida, em toda a execução dos trabalhos, de forma a garantir que a tecnologia utilizada pela consultoria venha a ser transferida para a CAGEPA, permitindo que os trabalhos de desenvolvimento e melhoria do desempenho empresarial possam ser continuados após a conclusão do contrato de consultoria. Como parte desse processo de transferência de tecnologia, a consultoria deverá estruturar e executar atividades de treinamento destinadas à capacitação da referida equipe de contrapartida e mais alguns técnicos da CAGEPA que venham a ser selecionados, prevendo-se turmas de 10 (dez) participantes para esses treinamentos, que foram indicados na descrição das atividades previstas no item 4 -Escopo do Trabalho do presente TDR e que são resumidos no item seguinte. A consultoria poderá, para atender à sua metodologia e programa de trabalho proposto, incluir outras atividades de treinamento que julgar necessário para a capacitação da equipe de contrapartida.

### 9.1. Treinamentos da Equipe de Contrapartida

#### a) Metodologia de Consultoria

- a. Objetivo: Capacitar a Equipe de Contrapartida no domínio dos conceitos básicos da metodologia que será adotada para execução dos trabalhos contratados.
- b. Carga horária estimada: 16 horas
- c. Época de realização: início da execução dos trabalhos.



#### b) Metodologia de Elaboração (revisão, ajuste/complemento e adequação), Desdobramento e Monitoramento do Plano Estratégico.

- a. Objetivo: Capacitar a Equipe de Contrapartida e pessoal da área de plano nos conceitos e tecnologias propostos pela consultora para a CAGEPA no produto 6 – Processos Básicos de Plano Estratégico; de Desdobramento dos Objetivos e Metas; e de Monitoramento e Avaliação da execução do Plano Estratégico.
- b. Carga horária estimada: 30 horas

M  
F 40 H-7

- c. Época de realização: preparatório para a execução da atividade do item 4.6.2 deste TDR – Plano Estratégico.
- c) Básico de Gerenciamento de Projetos
- a. Objetivo: Capacitar a Equipe de Contrapartida e de pessoal da área de plano no domínio dos conceitos básicos de gerenciamento de projetos.
  - b. Carga horária estimada: 24 horas
  - c. Época de realização: preparatório para a execução da atividade descrita no item 4.6.3 deste TDR – Apoio ao desdobramento dos objetivos e metas.
- d) Básico de Gerenciamento de Processos
- a. Objetivo: Capacitar a Equipe de Contrapartida (acrescida de pessoal técnico da área de plano e de TI) no domínio dos conceitos básicos de gerenciamento de processos e uso da ferramenta de BPM.
  - b. Carga horária estimada: 40 horas
  - c. Época de realização: preparatório para início da execução da atividade descrita no item 4.8 deste TDR – Definição da Cadeia de Valor, Mapa Geral de Processos e Detalhamento de Processos Prioritários.
- e) Preparatório para Implantação do Modelo e Política de Gestão de Pessoas
- a. Objetivo: Capacitar a Equipe de Contrapartida e pessoal da área de recursos humanos para desenvolver as atividades de implantação do novo Modelo e Políticas de Gestão de Pessoas e do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração da CAGEPA;
  - b. Carga horária estimada: 32 horas.
  - c. Época de realização: preparatório para execução da atividade do item 4.10 deste TDR – Estratégia, Diretrizes e Plano de Ação para implantação do novo modelo, políticas e instrumentos da Gestão de Pessoas da CAGEPA;

## 9.2. Treinamentos para Desenvolvimento de Liderança e de Equipes

 41 

Além dos treinamentos voltados para a capacitação da equipe de contrapartida e outros profissionais da CAGEPA das áreas de plano, Tecnologia da Informação (TI) e Capital Humano, indicados no item anterior, deverão ser realizados pela consultoria, de acordo com a metodologia que vier a propor, treinamentos para o desenvolvimento de líderes e de equipes, conforme solicitado pelo descrito no item 4.11 deste TDR - Programa de Desenvolvimento de Liderança (Gestores) e Desenvolvimento de Equipes.

Referidos treinamentos, como parte do processo de formação e desenvolvimento de Líderes (gestores) e de Equipes, deverão ser especificados na proposta pela consultora, de acordo com a metodologia que vier a propor.

## **10. INSUMOS A SEREM FORNECIDOS PELO CONTRATANTE**



A CAGEPA poderá disponibilizar 2 (duas) salas, em agendamento compartilhado com outras atividades, para realização das atividades de treinamento e reuniões de trabalho por parte da consultora, assim especificadas:

- a) Uma sala com capacidade para até 20 (vinte) participantes, dotada de mesa em U e projetor;
- b) Uma sala ampla, com capacidade para até 50 (cinquenta) participantes, dotada de cadeiras móveis e recursos de projeção.
- c) Em situações em que as reuniões não puderem ser presenciais, deve-se considerar reuniões virtuais sempre com a anuência da Diretoria Executiva.

Caberá a consultoria elaborar e reproduzir o material necessário para as atividades de treinamento, seminários e reuniões de trabalho, segundo a metodologia que vier a indicar para os mesmos.

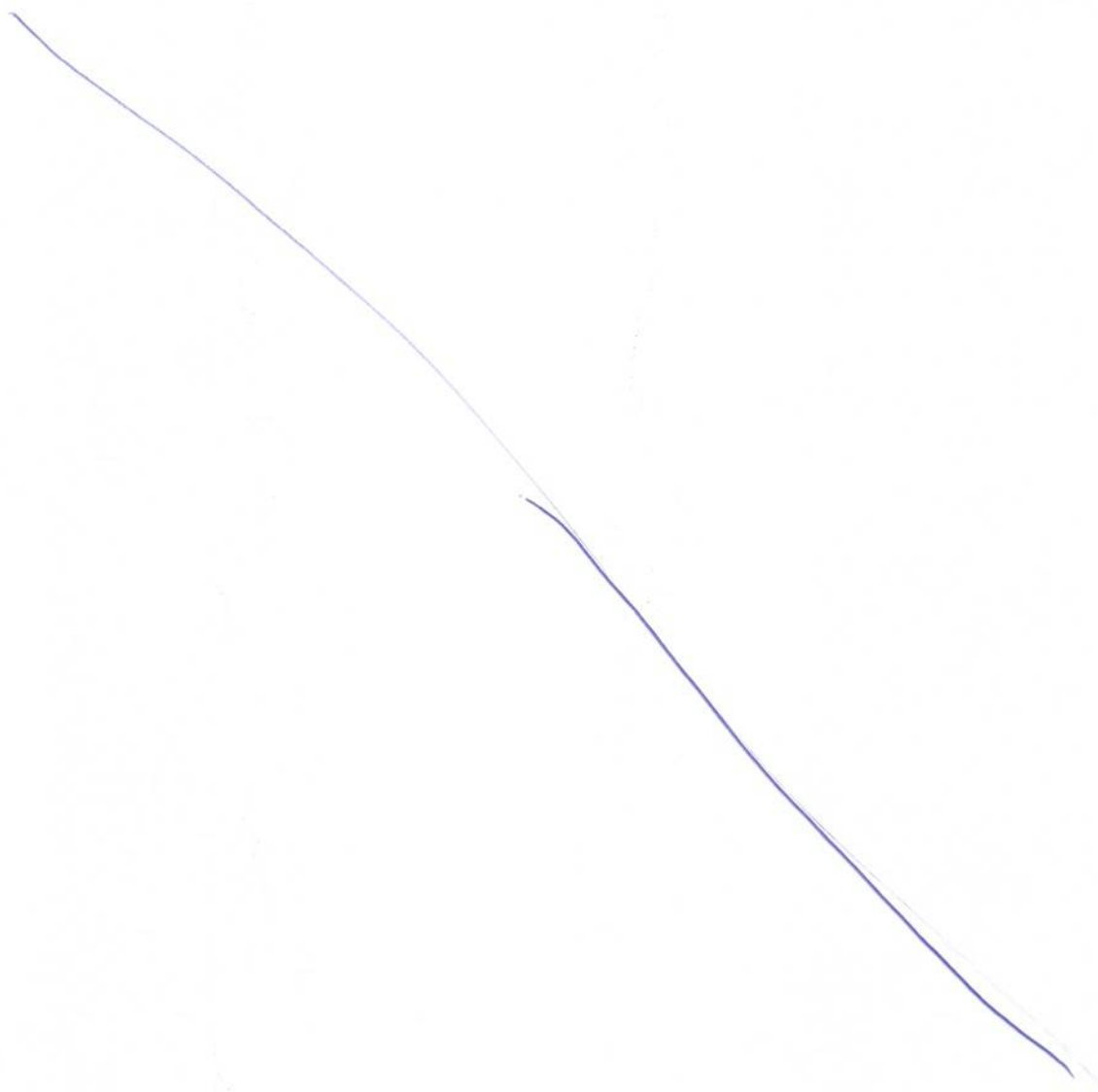
## **11. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS EXIGIDOS DA CONSULTORIA**

A consultoria deverá montar em local próximo ao da sede da CAGEPA, um escritório para sediar sua equipe em João Pessoa, dotada de sala de reunião e meios de comunicação.


 42 

## 12. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

O prazo previsto para execução dos serviços de consultoria, incluindo as entregas e revisões dos relatórios dos produtos, é de 16 meses, a partir da emissão da Autorização de Fornecimento - AF, conforme Cronograma de Execução sugerido na página seguinte



43

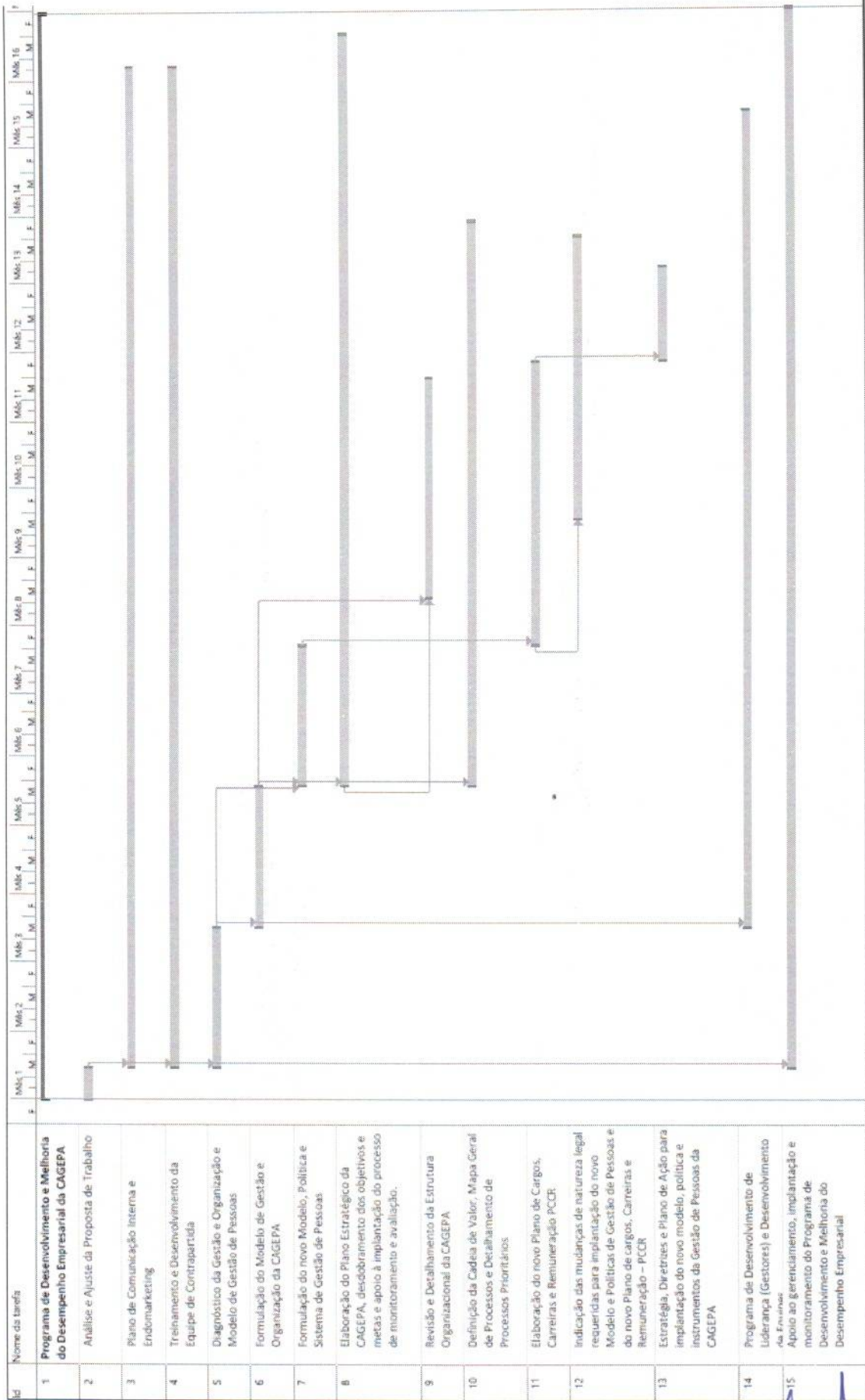


Hi





**CAGEPA**  
COMPANHIA DE AVIAÇÃO ESPACIAIS E AEROSPACIAIS




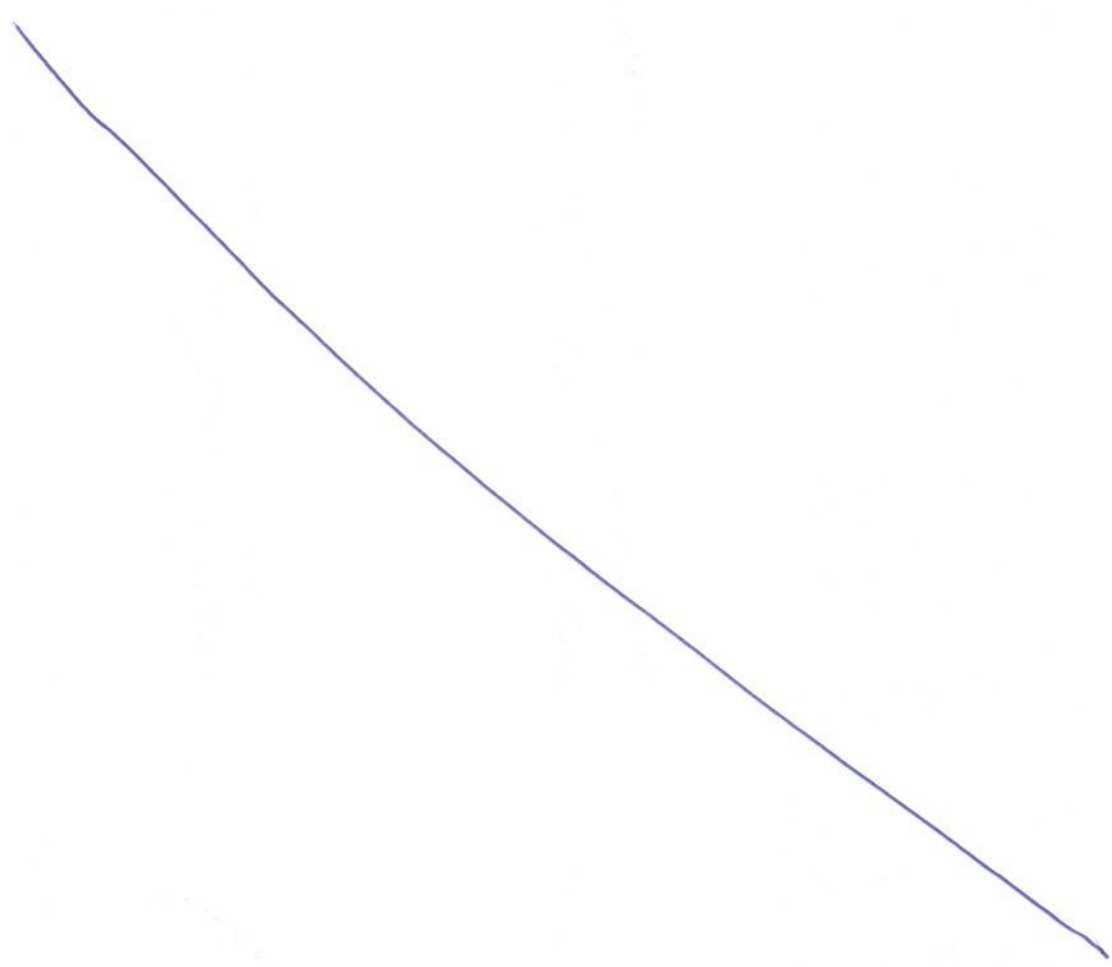
*[Handwritten signature]*

### 13. LOCAL DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

Os serviços deverão ser executados na sede da empresa contratada e na sede administrativa da CAGEPA.

### 14. ANEXOS

Anexo I – Contexto e justificativa para execução dos serviços




45 47

## ANEXO I – CONTEXTO E JUSTIFICATIVA PARA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

O setor de Saneamento no Brasil possui um déficit de atendimento nos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário que, em muitas localidades, chega a ser comparado aos países mais atrasados do mundo. Ainda temos mais de 30 milhões de cidadãos sem acesso abastecimento de água e mais de 100 milhões sem cobertura de rede de esgoto em todo o Brasil (fonte SNIS 2019). Na região Nordeste esses valores são ainda mais preocupantes, onde agrava-se a questão posta, em face do estresse hídrico ao qual o mesmo é submetido. Hoje nesta região, 26,10% da população total não tem acesso à rede de abastecimento de água e 71,70% não tem rede de esgotamento sanitário. Na Paraíba, os índices de atendimento total são 74,91% e 31,85%, respectivamente, e quando tratamos de índices de abastecimento dos sistemas operados pela CAGEPA, ou seja, dentro dos municípios de sua atuação e na área Urbana destes, os valores de atendimento sobem para 92,32% de população atendida com redes de abastecimento de água e 41,58% atendidas com rede de esgotamento sanitário. Destacam-se nestes índices as cidades de João Pessoa com 100% e 80,92% de cobertura de abastecimento de água e esgotamento sanitário, respectivamente, bem como a cidade de Campina Grande, que possui 100% e 95,89% de cobertura de abastecimento d'água e esgotamento sanitário, respectivamente.

Os números acima postos, bem como a falta de investimentos no setor, aliada a uma percepção da população da importância deste para a qualidade de vida nas cidades, tem transformado o setor e exigido dos seus atores, Governos, Agências Reguladoras e, principalmente operadores destes sistemas, mudança de atuação e maior eficiência na prestação dos serviços. Tal cenário é confirmado, com a promulgação da lei 14.026/2020, denominado novo marco legal do saneamento, onde temos uma série de dispositivos que buscam trazer mais competitividade ao setor, bem como criar novas figuras e estabelecer novos papéis, a exemplo da ANA – Agência Nacional de Águas - como responsável pela elaboração das Normas com Diretrizes Gerais para o Setor, buscando assim dar mais segurança jurídica e previsibilidade ao mesmo.

É dentro desse ambiente de mudanças que a Companhia de Água e Esgotos da Paraíba – CAGEPA encontra-se em fase final de adequação à Lei nº 13.303/16,



117

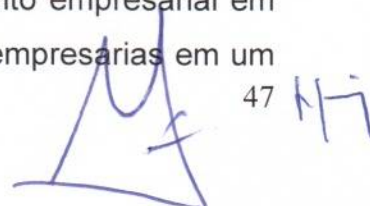
(lei das Estatais) bem como se ajustando às diretrizes e imposições dispostas na Lei n° 14.026/20 (novo marco legal do saneamento e alterações), visando sua adaptação as exigências do mercado e do seu negócio.

A CAGEPA vem passando por um processo de desenvolvimento empresarial iniciado em 2011 e que visou inicialmente recuperar a grave situação operacional e econômica financeira a que chegara a organização, refletida, então, num quadro continuado de déficits financeiros operacionais que a tornara dependente de transferências periódicas de recursos do tesouro do Estado, enquanto cresciam suas dívidas, perda de credibilidade no mercado financeiro com fornecedores e endividamento com o fisco.

A condução desse processo de recuperação da Companhia abrangendo uma série de ações e reordenamentos administrativos, dentre os quais a recuperação de tarifas, uma nova orientação comercial, a negociação de débitos e seus parcelamentos e sobretudo uma nova postura da gestão, orientando a CAGEPA para resultados e melhoria no plano e controles, contando para isso com efetivo apoio do Governo do Estado, principalmente através de uma maior autonomia administrativa a Diretoria Executiva da CAGEPA para definir e conduzir as ações de reorganização e reequilíbrio financeiro.

Sem prejuízo dos resultados obtidos até agora nesse processo de recuperação e desenvolvimento empresarial, entendem os administradores e gestores da CAGEPA que é necessário aprofundar esse processo, através de um novo ciclo de Plano Estratégico e de uma revisão na Modelagem Organizacional e de Gestão, visando o alinhamento da Companhia, identificando os fatores críticos de sucesso e a sua conexão com os processos organizacionais necessários ao alcance dos objetivos estratégicos e do desenvolvimento institucional adequando-a a nova realidade de modernidade nas práticas de gestão, ampliação de investimentos e melhoria de eficiência..

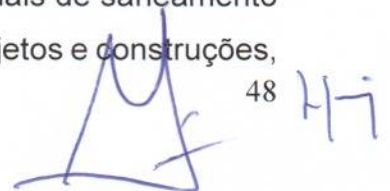
Dentre os fatores críticos de sucesso para alinhamento ao modelo de governança preconizado pela Lei n°13.303/16, a adequação ao novo marco do saneamento (lei 14.026/2020) e à continuidade do processo de desenvolvimento empresarial em curso, é necessário avançar com a definição das estratégias empresariais em um



contexto de grandes mudanças para o setor de saneamento, decorrente tanto do esgotamento do modelo de financiamento do setor, quanto da escassez dos recursos públicos associados a crise fiscal dos estados, bem como dos crescentes desafios para a sustentabilidade hídrica, especialmente nas regiões do semiárido e que constitui o local de atuação da CAGEPA. Como falado, um novo ordenamento institucional surgido em de julho de 2020, a Lei nº 14.026/20 (novo marco legal do saneamento), que impôs uma série de desafios ao setor de saneamento e novas concepções e infraestruturas para abastecimento de água na maior parte do Estado da Paraíba, incluindo as possibilidades e exigências decorrentes da chegada das águas através da transposição das águas do Rio São Francisco, são parte essencial de um novo contexto estratégico para a CAGEPA, bem como a busca de novas formas para assegurar os recursos necessários para os investimentos requeridos para ampliar e recuperar as estruturas de abastecimento de água e as de coleta e tratamento de esgotos e manter a regularidade fiscal e com os seus fornecedores. Ao mesmo tempo, é preciso preparar a Companhia, no espírito da Lei nº 13.303/16, para um novo nível de responsabilização de eficiência e eficácia, incluindo a gestão e mitigação de riscos.

No atual momento de transformações, é imprescindível uma análise e revisão profunda do modelo e das políticas de gestão do Capital Humano da CAGEPA bem como a elaboração de um novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR), que coadunem com as diretrizes de uma política de gestão de pessoas que responda às transformações sofridas no mundo do trabalho, bem como para aumentarmos a capacidade de lidar com os desafios e metas dispostas para os prestadores de serviços do setor de Saneamento, especialmente aqueles oriundos dos contratos de programa. É mister destacar que o atual Plano de Cargos e Salários foi aprovado em 1991, contando, portanto, com quase três décadas de vigência, o que o torna anacrônico diante da atual realidade, bem como não privilegia o reconhecimento funcional e profissional pela meritocracia.

A CAGEPA foi criada na segunda metade do ano de 1960, focada principalmente na implantação e expansão dos sistemas de abastecimento d'água, visando superar os grandes déficits e também à expansão dos quase inexistentes serviços de esgotamento sanitário. Por essa razão, as empresas estaduais de saneamento se desenvolveram, a partir de uma cultura de engenharia de projetos e construções,

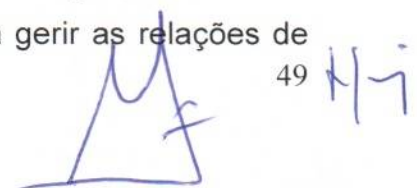
Handwritten signature and initials in blue ink, located at the bottom right of the page.

tendo dado pouca atenção às questões da operação e da exploração e desenvolvimento do negócio para o mercado de saneamento em termos comerciais. Esse quadro prevaleceu ao longo do tempo e ainda hoje influencia a cultura de gestão do setor. Os elevados índices de perdas de água, um dos principais indicadores de desempenho operacional, e os altos índices de inadimplência dos clientes das empresas de saneamento, quando comparadas por exemplo às empresas do setor elétrico, são ainda um reflexo dessa visão de gestão orientada pelas obras quando confrontada com uma visão empresarial centrada na gestão da operação e do desenvolvimento do mercado.

Esses aspectos da cultura do setor de saneamento evidentemente influenciaram o modelo de gestão e estrutura dessas empresas, e que reclamam mudanças conceituais para ajustamento às demandas de uma gestão por resultados e autossustentável, combinando responsabilidades pela prestação de serviços públicos e visão de gestão de negócios, sobretudo no quadro atual de déficits fiscais dos governos e que limitam estruturalmente as possibilidades de aporte dos recursos públicos para financiamento do setor.

Em paralelo a essas questões, é de registrar que as práticas de gestão na CAGEPA são ainda influenciadas por concepções de natureza burocrática e até certo ponto corporativistas, herdadas de sua origem como entidade pública, que dificultam a velocidade das inovações e mudanças num tempo de fortes transformações tecnológicas a exigir flexibilidade e adaptabilidade da estrutura e gestão organizacional.

Nos tempos atuais, estruturas hierarquizadas e longas cadeias de comando, dificultam sobretudo a formação e desenvolvimento de equipes ágeis, que se moldam e transformam para atender aos desafios com mobilidades de pessoas entre elas. A atual estrutura da CAGEPA precisa ser repensada nesse sentido, tanto para atender às estratégias, quanto para formar times ad hoc, adequados para responder aos desafios que se colocam e modificam continuamente. É de registrar que as práticas de gestão das pessoas na CAGEPA são ainda baseadas em concepções de natureza burocrática e até certo ponto corporativistas, e que se refletem em instrumentos, como os atuais dispositivos de cargos, carreiras e remuneração, datados de 1991, julgados inadequados para gerir as relações de



trabalho num tempo de fortes mudanças tecnológicas, que exigem flexibilidade e adaptabilidade a novos padrões de organização e desenvolvimento da força de trabalho, como a capacitação continuada e a readaptação das competências, bem como associação efetiva da remuneração às contribuições para geração de resultados. A atual estrutura de cargos da CAGEPA, apenas para referir uma das questões, mantém cargos que de fato não correspondem mais às reais necessidades de trabalho, gerando disfunções de complexa resolução para a gestão dos efetivos em regime de eficiência, inclusive por conta dos dispositivos jurídicos existentes. Os valores salariais também refletem muitas dessas disfunções, atribuindo tanto remunerações acima da realidade de mercado, quanto remunerações abaixo dos valores praticados para algumas categorias, com todas as suas consequências decorrente disso.

O modelo de gestão, por sua vez, precisa ser repensado, para operar com estruturas flexíveis e dotar de maior autonomia e poder decisório as áreas organizacionais para resolver os problemas onde eles acontecem e assegurar o alcance de resultados, bem como devem refletir aspectos, até pouco tempo distantes do setor de Saneamento, como a Inovação, Sustentabilidade Ambiental e Social, bem como novas oportunidades de negócios e receitas oriundas dos serviços não operacionais e da vertente ambiental.

O envolvimento e participação de todas as áreas no processo de plano precisa constituir um elemento fundamental no modelo de gestão, bem como o desdobramento dos objetivos e alinhamento de todas as áreas com a estratégia da empresa, assegurando que a maior autonomia seja exercida de forma coordenada, e que se possa avaliar as contribuições de cada unidade para os resultados pretendidos.

Nesse sentido, vale a pena destacar o modelo de gestão comercial que a CAGEPA vem desenvolvendo, com uma integração efetiva entre a Diretoria Comercial e as unidades regionais, através da diferenciação e integração dos papéis normativos, de suporte técnico e executivos, mediante envolvimento de todos na discussão dos problemas e definição das políticas e procedimentos, no estabelecimento e desdobramento de objetivos e metas e um processo de monitoramento, avaliação e aprendizado.



Todos esses fatores impõem desenvolver novas habilidades de liderança e trabalho em equipe, preparando as pessoas para exercer as competências gerenciais e dando apoio e assistência a elas para aprender com base no desempenho. Gestores que criem, com as equipes, ambientes de trabalho de alto desempenho, desafiadores, mas ao mesmo tempo seguros para ousar e aprender, entendendo o erro como uma oportunidade de crescimento, são absolutamente necessários à melhoria do desempenho empresarial da CAGEPA.

Tudo isso impõe, tanto para ajustamento aos dispositivos da Lei nº13.303/16, bem como as diretrizes e imposições dispostas na Lei nº14.026/20 (novo marco legal do saneamento), quanto para a continuidade dos esforços de desenvolvimento de um modelo empresarial autossustentável e centrado em resultados, um trabalho de consultoria para estruturação e execução de um Programa de Desenvolvimento e Melhoria Empresaria, compreendendo a análise e revisão/adequação do Plano Estratégico e de Modelagem Organizacional e de Gestão, além de uma análise e revisão do Modelo e Política de Gestão de Pessoas, associado à elaboração do novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração, com dimensionamento da força de trabalho e avaliação de desempenho que constitui o propósito do Termo de Referência.



**ENGº MARCOS VINICIUS FERNANDES NEVES**  
DIRETOR PRESIDENTE – CAGEPA



**ENGº LAUDÍZIO DA SILVA DINIZ**  
COORDENADOR DA UIP-CAGEPA