

Agência Nacional de Águas

**Programa de Desenvolvimento do
Setor Água - INTERÁGUAS**

Desenvolvimento de Metodologia para estimar
o custeio administrativo de Entidades
Delegatárias de funções de Agência de Água

Conteúdo

| | |
|---|----|
| Introdução | 3 |
| Síntese das atividades realizadas | 3 |
| Premissas | 4 |
| (V.4) Propor um organograma de referência para fazer frente às atividades: | 5 |
| 1. Estrutura Organizacional | 5 |
| (V.5) Pesquisar salários de mercado adequados ao perfil dos funcionários e à região de atuação: | 15 |
| 1. Pesquisa salarial com encargos sociais e benefícios conforme perfil e região geográfica..... | 15 |
| (V.6) Identificar as despesas administrativas da Entidade Delegatária: | 16 |
| 1. Lista de despesas administrativas, identificação dos custos fixos e variáveis..... | 16 |
| 2. Custos de implantação | 17 |

Introdução

Este trabalho visa contemplar o item VI do contrato nº 030/2017/ANA referente ao Produto 3: Relatório Técnico I (Compreendendo as atividades de 4 a 6). Estas atividades estão descritas no item V – Atividades deste mesmo contrato, como: V.4 – Propor um organograma de referência para fazer frente às atividades, V.5 – Pesquisar salários de mercado adequados ao perfil dos funcionários e à região de atuação e V.6 – Identificar as despesas administrativas da Entidade Delegatária e melhor elaboradas no decorrer deste documento.

Esta etapa do projeto tem por finalidade recomendar um modelo que possa ser seguido para a implantação de uma nova Entidade Delegatária com seus custos e estruturas baseados nos fatos encontrados durante as entrevistas realizadas para a elaboração do Produto 2.

Este relatório representa a visão desta consultoria e se apoia em levantamentos, entrevistas e observações promovidas em cada Entidade Delegatária visitada e, adicionalmente, usa como base as análises e dados que podem ser encontrados no Produto 2 – Relatório Preliminar 1. Podendo, eventualmente, haver algum entendimento distinto por alguma das partes, o que pode ser, a qualquer momento, novamente discutido e/ou esclarecido.

Síntese das atividades realizadas

V.4 – Propor um organograma de referência para fazer frente às atividades

- Por meio das observações e análises adquiridas durante o desenvolvimento do produto anterior a este, pôde-se elaborar uma estrutura de funcionamento das atividades segregadas por suas naturezas.
- As planilhas ATV (metodologia da contratada descrita no Produto 2) foram utilizadas para calcular os cargos e a quantidade de colaboradores necessários para cada área, estipulando, por meio do conhecimento interno, o tempo necessário para desempenhar cada atividade. Atividades, estas, descritas nas entrevistas realizadas com os colaboradores das Entidades Delegatárias durante as visitas.
- Os perfis dos colaboradores necessários para cada área foram definidos por intermédio do conhecimento interno da contratada.

V.5 – Pesquisar salários de mercado adequados ao perfil dos funcionários e à região de atuação

- A pesquisa salarial foi realizada conforme os cargos definidos na atividade anterior, as unidades federativas visitadas e profissionais de ensino superior completo, independente de gênero, idade e etnia.
- Os encargos sociais que foram calculados com base nas identificadas nas Entidades

Delegatárias visitadas.

V.6 – Identificar as despesas administrativas da Entidade Delegatária

- As despesas administrativas foram classificadas em variáveis e fixas e tabuladas de acordo com a classificação identificada no Produto 2 – Relatório Preliminar 1.
- Os custos de implantação de um novo escritório foram elaborados por meio de uma metodologia desenvolvida pela contratada.

Os profissionais envolvidos nas atividades V4, V5 e V6 foram:

- Marcos Fuzaro
- Aldo Macri
- Marcelo Martinez
- Fernando Aguirre
- David Capezzutti
- Eduardo Saton
- Deborah Denofrio Michellim

Premissas

Durante o processo de análise dos dados e elaboração do material pela contratada, proposições consideradas verdadeiras e lógicas foram utilizadas a fim de poder embasar o raciocínio.

- Dependendo das necessidades do comitê, a demanda da área de Secretaria Executiva pode ser alterada.
- Considerando que o tempo de estágio corresponde a um ano, o quadro de estagiários deve ser alterado anualmente.
- O estagiário é considerado 75% (que equivale a seis horas de jornada) do esforço de um analista que executa atividades durante oito horas.
- São apresentados cenários de 1 a 11 comitês, assim como visto a quantidade máxima de uma ED atendendo o número de comitês.
- Para o cenário de até 22 colaboradores, foi considerado o tamanho de uma ED pequena, até 35 colaboradores uma ED média e até 45 pessoas uma ED grande.
- Os custos levantados são resultado da média dos custos do período de 2016 das Entidades Delegatárias visitadas.
- Foi considerado o maior valor de salário entre os salários de um analista de recursos

humanos e um analista financeiro para definir o salário do analista de recursos humanos e financeiro.

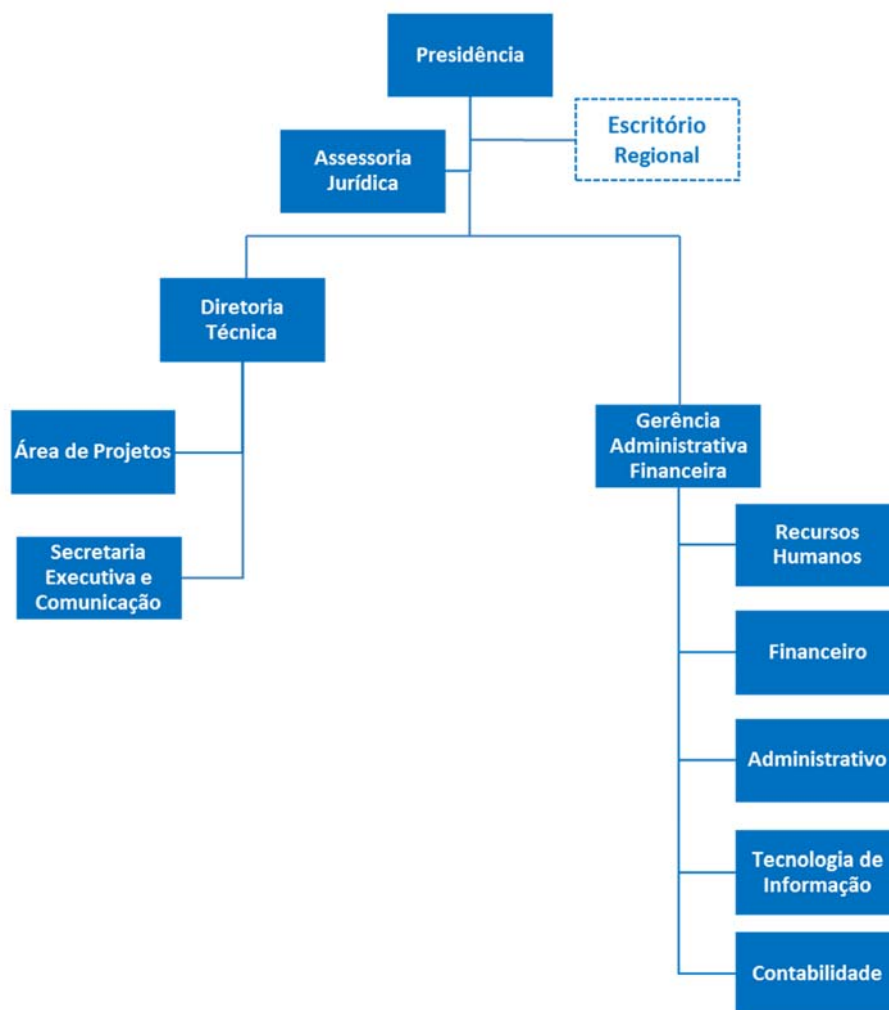
- Os sistemas de informática utilizados nas Entidades Delegatárias impactam no esforço alocado em determinada atividade em todas as áreas.
- Em uma Entidade Delegatária pequena, recomenda-se ter dois carros próprios, numa média, três carros próprios e em uma grande, quatro carros próprios. Caso haja a necessidade, carros poderão ser alugados de uma empresa contratada por licitação.
- A complexidade/esforço de trabalho sobre os projetos não é diretamente proporcional ao valor (receita) destes, pois é possível ter projetos de alta complexidade que exigem maior esforço e que possuem valor (receita) menor do que um projeto de baixa complexidade e menor esforço. As análises sobre os projetos, portanto, foram feitas com base somente na complexidade dos mesmos, assim como descrito do Produto 2.

(V.4) Propor um organograma de referência para fazer frente às atividades:

1. Estrutura Organizacional

Recomenda-se, abaixo, a estruturação do funcionamento das atividades segregadas por suas naturezas. Esta estruturação foi elaborada com base nas observações e análises, descritas no Produto 2 - Relatório Preliminar 1, extraídas objetivando conhecer o comportamento e a forma de organização de cada uma das Entidades visitadas pela contratada.

A decisão de se ter escritórios regionais vem das necessidades identificadas e discutidas entre os Contratos de Gestão e a ED e desempenhará atividades relacionadas à área da Secretaria Executiva. As atividades desempenhadas pelo colaborador alocado no escritório regional são de cunho da área da Secretaria executiva. A formação e o perfil são idênticos a de um profissional alocado na sede e seu salário é equivalente à sua função na unidade federativa atuada.

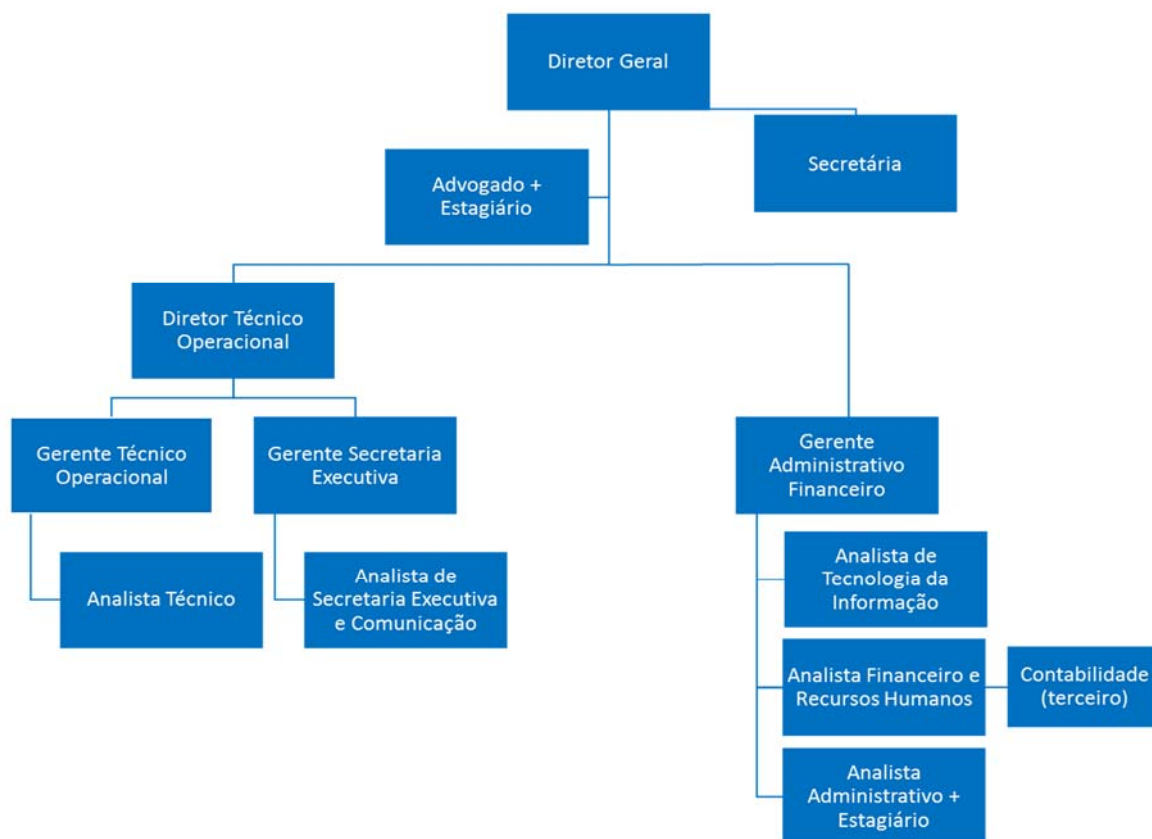


1.1 Organograma de referência

Após a estruturação das funções desenhada acima, pôde-se definir o organograma dos colaboradores e seus departamentos conforme suas atividades desempenhadas.

A quantidade necessária de colaboradores por área foi calculada por meio dos esforços relatados durante as entrevistas para cada atividade em cada área.

Foi observado que não há demanda suficiente de atividades para que haja uma área de Secretaria Executiva e uma área de Comunicação, sendo assim as áreas serão conjuntas e estarão ligadas à Gerência de Secretaria Executiva. Ademais, é possível obter ganho de escala por meio da utilização do mesmo colaborador para esforços de ambas atividades das áreas (Secretaria Executiva e Comunicação).



A partir das entrevistas durante as visitas nas EDs, foram capturadas informações (tempo médio gasto com os processos e suas devidas volumetrias) e, a partir das mesmas, foram feitas análises das atividades das áreas a fim de definir a quantidade de recursos necessários em um modelo de 1 a 11 comitês atendidos. As análises foram feitas com base em volumetrias médias sensibilizadas atreladas aos processos e aplicadas metodologias internas da contratada.

A análise resultou em uma quantidade necessária de esforço por processo, gerando uma quantidade de colaborador por área e seus devidos ganhos de escala para que haja proveito dos colaboradores apontados quando houver ociosidade.

A base das atividades que foram consideradas para a análise está em anexo no arquivo nomeado ANA – ATIVIDADES.xlsx.

Os resultados são apresentados abaixo:

| <i>Secretaria executiva / Comunicação</i> | 1 comitê | 2 comitês | 3 comitês | 4 comitês | 5 comitês | 6 comitês | 7 comitês | 8 comitês | 9 comitês | 10 comitês | 11 comitês |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| <i>Diretor</i> | | | | | | | | | | | |
| <i>Gerente</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| <i>Analista</i> | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <i>Estagiário</i> | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |

| Área técnica | 1 comitê | 2 comitês | 3 comitês | 4 comitês | 5 comitês | 6 comitês | 7 comitês | 8 comitês | 9 comitês | 10 comitês | 11 comitês |
|---------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <i>Diretor</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| <i>Gerente</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| <i>Analista</i> | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| <i>Estagiário</i> | | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

| Administrativo | 1 comitê | 2 comitês | 3 comitês | 4 comitês | 5 comitês | 6 comitês | 7 comitês | 8 comitês | 9 comitês | 10 comitês | 11 comitês |
|-----------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <i>Diretor</i> | | | | | | | | | | | |
| <i>Gerente</i> | | | | | | | | | | | |
| <i>Analista</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| <i>Estagiário</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| Financeiro | 1 comitê | 2 comitês | 3 comitês | 4 comitês | 5 comitês | 6 comitês | 7 comitês | 8 comitês | 9 comitês | 10 comitês | 11 comitês |
|-------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <i>Diretor</i> | | | | | | | | | | | |
| <i>Gerente</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| <i>Analista</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| <i>Estagiário</i> | | | | | | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |

| RH | 1 comitê | 2 comitês | 3 comitês | 4 comitês | 5 comitês | 6 comitês | 7 comitês | 8 comitês | 9 comitês | 10 comitês | 11 comitês |
|-------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <i>Diretor</i> | | | | | | | | | | | |
| <i>Gerente</i> | | | | | | | | | | | |
| <i>Analista</i> | | | | | | | | | | | |
| <i>Estagiário</i> | | | | | | | | | | | |

| TI | 1 comitê | 2 comitês | 3 comitês | 4 comitês | 5 comitês | 6 comitês | 7 comitês | 8 comitês | 9 comitês | 10 comitês | 11 comitês |
|-------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <i>Diretor</i> | | | | | | | | | | | |
| <i>Gerente</i> | | | | | | | | | | | |
| <i>Analista</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| <i>Estagiário</i> | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| Jurídico | 1 comitê | 2 comitês | 3 comitês | 4 comitês | 5 comitês | 6 comitês | 7 comitês | 8 comitês | 9 comitês | 10 comitês | 11 comitês |
|----------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <i>Diretor</i> | | | | | | | | | | | |
| <i>Gerente</i> | | | | | | | | | | | |
| <i>Analista (Advogado)</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| <i>Estagiário</i> | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 2 |

| Consolidado ED | 1 comitê | 2 comitês | 3 comitês | 4 comitês | 5 comitês | 6 comitês | 7 comitês | 8 comitês | 9 comitês | 10 comitês | 11 comitês |
|---------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <i>Diretor Presidente</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| <i>Secretária</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| <i>Diretor</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <i>Gerente</i> | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| <i>Coordenador</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Analista</i> | 7 | 7 | 9 | 11 | 13 | 15 | 17 | 19 | 21 | 24 | 26 |
| <i>Estagiário</i> | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 7 | 7 | 9 | 9 | 9 | 11 |
| Total | 15 | 17 | 19 | 21 | 23 | 28 | 30 | 34 | 36 | 39 | 43 |

Não foram encontrados esforço suficientes para se ter ao menos um profissional de Recursos Humanos. As atividades inerentes à esta área foram incorporadas às atividades da área Financeira. Será necessário apenas um presidente por Entidade Delegatária independentemente da quantidade de comitês e de contratos de gestão.

1.2 Perfis dos profissionais e funções e atividades a serem executadas

a. Presidência

| Área | Função | Formação | Perfil | Atividades |
|--------------------|---------------|---|---|---|
| Presidência | Diretor Geral | Graduação em Engenharia Ambiental ou Gestão Ambiental, Pós Graduação e MBA na área administrativa | Pensamento crítico, disponibilidade, flexibilidade, capacidade analítica e de assumir riscos, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal e liderança | Responsável por definir as políticas e objetivos da ED, assegurar a obtenção dos resultados estabelecidos, participar de eventos e reuniões que necessitem do representante da entidade e tomar de decisões estratégicas. |
| Presidência | Secretária | Secretariado | Gerenciamento de tempo, bom relacionamento interpessoal, flexibilidade, boa comunicação, organização e bom humor | Responsável por controlar as agendas e os compromissos do presidente, das diretorias e gerências, além de atender suas demais solicitações. |

b. Assessoria Jurídica

| Área | Função | Formação | Perfil | Atividades |
|-----------------|---|--|--|---|
| Jurídico | Advogado (recursos hídricos e minerais) | Graduação em Direito com registro na OAB | Gerenciamento de tempo, comprometimento, autocontrole, saber gerenciar conflito e capacidade analítica | Responsável por realizar serviços jurídicos (questões fisco-tributárias, cíveis, trabalhistas, administrativos e processos de ações judiciais), analisar e elaborar contatos com órgãos públicos e privados e adequar a ED quanto à legislação vigente. |
| Jurídico | Estagiário | Cursando Direito | Gerenciamento de tempo, comprometimento e autocontrole | Apoiar áreas da ED relacionados às atividades jurídicas. |

c. Gerência Administrativa Financeira

| Área | Função | Formação | Perfil | Atividades |
|------------------------------------|---|---|---|---|
| Administrativo / Financeiro | Gerente Administrativo Financeiro | Graduação em Administração, Economia ou Contabilidade | Agilidade em tomar decisões, gerenciamento de tempo, capacidade crítica, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal e liderança | Responsável por aprovar ações financeira, administrativas e de recursos humanos, bem como a condução do planejamento e das estratégias no que tange sua área, realizar a gestão de contratos (Assessoria Contábil), elaborar e acompanhar o orçamento proposto. |
| Administrativo | Analista Administrativo | Graduação em Administração, Economia ou Contabilidade | Trabalho em equipe, visão estratégica, bom relacionamento interpessoal e visão analítica | Responsável por realizar compras de uso e consumo por dispensa e licitação, controlar o estoque e de bens, realizar a gestão de contratos, gestão de frotas e gestão da manutenção da infraestrutura da ED e sanar dúvidas e auxiliar os usuários dos recursos hídricos ao contatarem a Entidade Delegatária via telefone. |
| Financeiro | Analista de Financeiro e Recursos Humanos | Graduação em Administração, Economia ou Contabilidade | Agilidade em tomar decisões, gerenciamento de tempo, capacidade crítica, empatia, compreensão, pró atividade, inteligência emocional integridade e visão financeira | Responsável por efetuar as contas a pagar, elaborar relatórios de prestação de contas por contrato de gestão, dar suporte à auditoria, realizar o controle de jornada de trabalho dos colaboradores, processar o fechamento da folha de pagamentos, realizar a gestão dos benefícios e realizar processos de admissão e demissão dos colaboradores. |
| Administrativo | Estagiário | Cursando Administração, Economia ou | Trabalho em equipe, visão estratégica e bom relacionamento interpessoal | Realizar apoios diversos relacionados às atividades da área. |

| Área | Função | Formação | Perfil | Atividades |
|---------------------------------|--------------------------------------|--|--|---|
| | | Contabilidade | | |
| Tecnologia da Informação | Analista de Tecnologia da Informação | Graduação em Análise de Sistemas ou Ciências da Computação | Flexibilidade, disponibilidade, iniciativa e foco em melhorias | Responsável por realizar serviços de processamento de dados, seu desenvolvimento e produção, fornecer suporte necessário para o usuário, sugerir e desenvolver melhorias sistêmicas, e realizar a manutenção da infraestrutura de tecnologia. |

d. Diretoria Técnica Operacional

| Área | Função | Formação | Perfil | Atividades |
|-----------------------------|------------------------------|--|--|--|
| Técnica | Diretor Técnico Operacional | Graduação em Engenharia Ambiental ou Gestão Ambiental, Pós Graduação e MBA | Pensamento crítico, disponibilidade, flexibilidade, capacidade analítica e de assumir riscos, boa comunicação e liderança | Responsável por aprovar relatórios e documentos técnicos ambientais, aprovar relatórios ambientais de conformidade legal com fornecedores e prestadores de serviços e analisar os aspectos e impactos ambientais, autorizar gastos de eventos e reuniões, controla o orçamento das áreas. |
| Técnica | Gerente Secretaria Executiva | Graduação em Secretariado ou Comunicação Social e Pós Graduação | Persuasão, gerenciamento de tempo, adaptabilidade, iniciativa, bom relacionamento interpessoal, boa comunicação, organização, extroversão, bom humor e liderança | Responsável por aprovar os orçamentos realizados para a participação nos eventos e os conteúdos a serem publicados e participar estrategicamente de eventos e reuniões com os comitês. |
| Secretaria Executiva | Analista | Graduação em Secretariado ou Comunicação Social | Persuasão, gerenciamento de tempo, adaptabilidade, iniciativa, bom relacionamento interpessoal, boa comunicação, organização, extroversão e bom humor | Responsável por elaborar análises e acompanhar planos de ação de comunicação institucional e de projetos técnicos, executar processos e rotinas, visando o atendimento das necessidades de promoção e divulgação dos projetos e imagem da entidade, analisar e executar a organização e realização de simpósios, eventos e feiras, conforme convites recebidos, analisando a importância do comparecimento aos mesmos, propor melhorias sobre os meios de comunicação utilizados |

| Área | Função | Formação | Perfil | Atividades |
|-----------------------------|---------------------------------|---|--|--|
| | | | | pela entidade e os materiais publicados e analisar a qualidade de materiais elaborados por terceiros, além da organização da logística de viagens e eventos como o aluguel de equipamentos e espaços |
| Secretaria Executiva | Estagiário | Cursando Secretariado ou Comunicação Social | Gerenciamento de tempo, iniciativa, organização, extroversão, bom relacionamento interpessoal | Realizar apoios diversos relacionados às atividades da área |
| Técnica | Gerente Técnico Operacional | Graduação em Engenharia Ambiental ou Gestão Ambiental e Pós Graduação | Pensamento crítico, disponibilidade, flexibilidade, capacidade analítica e de assumir riscos e liderança | Responsável por acompanhar relatórios técnicos ambientais, apoiar a elaboração de termos de referências de editais para a contratação de empresas fiscalizadoras ou de engenharia para a aplicação de projetos ambientais, acompanhar a documentação legal ambiental e auditorias ambientais de conformidade legal em fornecedores e prestadores de serviços e classificar os aspectos e impactos ambientais. Participar de eventos de câmara técnica e dos comitês e das definições discutidas. |
| Técnica | Analista de projetos ambientais | Graduação em Engenharia Ambiental ou Gestão Ambiental | Pensamento crítico, disponibilidade, flexibilidade e capacidade analítica e de assumir riscos | Responsável por redigir relatórios técnicos ambientais, elaborar os termos de referências de editais para a contratação de empresas fiscalizadoras ou de engenharia para a aplicação de projetos ambientais, assessorar a câmara técnica, publicar editais de contratação de terceiros, analisar documentação legal ambiental e auditorias ambientais de conformidade legal com fornecedores e prestadores de serviços e fazer a classificação de aspectos e impactos ambientais |
| Técnica | Estagiário | Cursando Engenharia | Pensamento crítico e flexibilidade | Realizar apoios diversos relacionados às atividades da área |

| Área | Função | Formação | Perfil | Atividades |
|------|--------|----------------------------------|--------|------------|
| | | Ambiental ou Gestão Ambiental | | |

(V.5) Pesquisar salários de mercado adequados ao perfil dos funcionários e à região de atuação:

1. Pesquisa salarial com encargos sociais e benefícios conforme perfil e região geográfica

Para a realização desta atividade, foi utilizada uma pesquisa¹ promovida entre os meses de abril e setembro do ano de 2017 pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), com colaborador independentemente de gênero, cor e faixa etária, e que, para cada uma das ocupações descritas na CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) foi calculado o salário médio inicial por unidade federativa com base nos dados do Ministério do Trabalho. Foram consideradas jornadas de trabalho de 40 a 44 horas semanais e cujos salários mensais foram maiores ou iguais ao salário mínimo vigente. Foram também consideradas as Unidades Federativas visitadas durante a elaboração do segundo produto – Relatório Preliminar 1 que são Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro.

Os encargos sociais foram definidos conforme os encargos observados nos balanços das entidades visitadas. As alíquotas estão discriminadas com a seguinte porcentagem calculada sobre o salário mensal:

- 13º Salário – 8,33%;
- Férias – 11,11%;
- INSS – 20%;
- FGTS - 8%;
- INSS sobre 13º e sobre Férias – 5%;
- FGTS sobre 13º e sobre Férias – 1,55%;
- PIS – 1%;
- INCRA – 0,2%;
- Salário Educação – 2,5%.

Os benefícios que foram considerados aos colaboradores e estagiários são: Vale Alimentação, Vale Transporte e Plano de Saúde.

Foram calculados R\$ 20,00 diários por vinte e dois dias úteis em um mês por colaborador para o benefício de Vale Alimentação, gerando um gasto total de R\$ 440,00 mensais por colaborador.

O benefício de Vale Transporte segue a porcentagem formalizada na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que é de 6% descontados do salário do colaborador e, o valor excedente, caso houver, deve ser custeado pela Entidade Delegatária mensalmente. Foram consideradas duas diárias

¹ <http://www.salarios.org.br/#/salariometro>

de passagens de transporte público no valor de R\$ 4,00 cada em vinte e dois dias úteis no mês.

O valor individual do benefício de Plano de Saúde foi calculado por meio da média dos valores praticados pelas Entidades Delegatárias visitadas mensalmente, em um valor de R\$ 300,00 mensais a ser contratada por um Plano de Saúde via edital.

O valor da bolsa estágio foi calculado conforme média dos três estados, uma vez que a diferença entre os estados é mínima, resultando no valor de R\$ 890,00 mensais por estagiário. Segundo a lei que regulamenta esta atividade, a contratação de estagiários não tem caráter empregatício e, por isso, sobre o valor da bolsa estágio não são descontados os valores dos encargos sociais. Para o Vale Transporte também não pode ser descontado e deve ser pago em sua totalidade mensalmente pela Entidade Delegatária.

A tabela da base salarial por cargo se encontra em anexo na planilha ANA – BASE DE SALARIOS.xlsx

(V.6) Identificar as despesas administrativas da Entidade Delegatária:

1. Lista de despesas administrativas, identificação dos custos fixos e variáveis

A partir da composição do custeio dos balanços das EDs e a classificação apresentados no Produto 2 - Relatório Preliminar 1, os gastos das despesas foram agrupados (de forma para melhor identificação e comparação) e, após o agrupamento, foram feitas as seguintes classificações:

- Se o gasto é fixo ou variável;
- Se o gasto é variável entre pessoas, área ocupada (m²) ou comitês;

Para a apresentação dos gastos em cenários de 1 a 11 comitês, foram consideradas as seguintes informações:

- Gastos históricos dos balanços de 2016 das EDs;
- Quantidade total de pessoas nas EDs: 138 colaboradores;
- Quantidade total de comitês: 25 comitês;
- Quantidade total de EDs: 4 EDs;
- Taxa de inflação: 6% sobre 2016-2017 e 8% sobre 2017-2018.
- Despesas com Pessoal: foi considerado o tamanho da estrutura composta no item V.4 deste documento com a base de salários composta no item V.5 deste documento, acrescidos dos devidos encargos e benefícios, demonstrando em um cenário por unidade federativa das EDs visitadas;
- Despesas de Viagens: foi utilizado para o cálculo a quantidade de comitês atendidos nas EDs visitadas e feita uma média;

- Publicidade e Propaganda: foi utilizado para o cálculo a quantidade de comitês atendidos nas EDs visitadas e feita uma média;
- Veículos: foi utilizado para o cálculo a quantidade de comitês atendidos nas EDs visitadas e feita uma média;
- Despesas Gerais: os cálculos dos gastos foram baseados em variáveis de pessoal ou por comitês atendidos pelas EDs;
- Infraestrutura e Utilidade: foi feito um cálculo de metragem das EDs e aplicadas proporcionalmente os gastos para Infraestrutura e Utilidade das EDs, de acordo com o tamanho estimado (pequena – 440m², média – 700m², grande – 900m²);
- Serviços de Terceiros: para os gastos que não variam foram replicados os valores gastos pelo histórico médio das EDs visitadas;
- Tecnologia da Informação: foi utilizada como variável a quantidade de pessoal;

As informações das análises e os valores totais de gastos estão compostos na planilha em anexo nomeada ANA – DESPESAS ADM.xlxs.

2. Custos de implantação

Entidade Delegatária

A fim de obter uma nova ED, a ANA terá gastos para a abertura de seu novo escritório. A contratada possui um estudo de orçamento de investimento em bens de capital para abertura de um escritório administrativo.

Para os levantamentos dos gastos, foram considerados as seguintes premissas:

P - escritório pequeno até 22 pessoas, considerando 20m² por pessoa;

M - escritório médio até 35 pessoas, considerando 20m² por pessoa;

G - escritório grande até 45 pessoas, considerando 20m² por pessoa.

Abaixo, na tabela, tem-se a descrição da composição dos itens necessários para a implantação desta nova ED.

| | |
|---|---|
| 1. Documentação novo local | Contrato de locação, carta de fiança, seguro predial do novo prédio, criação de Contrato Social e criação de CNPJ |
| 2. Comunicações necessárias antes, durante e depois da mudança | Novos cartões de visita, papéis de endereço (papel carta, envelope etc.) e divulgação na mídia em jornal e revista |
| 3. Projetos de Layout e Reforma | Contratar serviços de arquitetura para projeto de layout e projetos técnicos, obras de reforma civil, acabamento, elétrica, ar completa (incluindo divisórias), fazer seguro da obra (a construtora deve fazer), compra de carpete e persiana, móveis e cadeiras, ativos de TI – como: aquisição de computadores, <i>switches</i> , telefones, antenas, serviços de rede, passagem de cabos, montagem do <i>rack</i> e <i>start-up</i> dos serviços, <i>no-break</i> , mobília de decoração e marcenaria especial, comunicação visual interna + logo marca, utensílios de copa, cozinha e banheiro, serviços de mudança e organização, Sistema de Segurança (CFTV, Controle de Acesso e Combate a Incêndio), cestos de lixo e organizadores em geral, instalação de filtro de água, papeleiras dos WCs e extintores |

Gasto total:

| | Faixa de R\$ 2.500,00/m² | Faixa de R\$ 2.750,00/m² | Faixa de R\$ 3.000,00/m² |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Pequeno | R\$ 1.100.000,00 | R\$ 1.210.000,00 | R\$ 1.320.000,00 |
| Médio | R\$ 1.750.000,00 | R\$ 1.925.000,00 | R\$ 2.100.000,00 |
| Grande | R\$ 2.250.000,00 | R\$ 2.475.000,00 | R\$ 2.700.000,00 |

A faixa dos gastos totais por metro quadrado é entre R\$ 2.500,00 e R\$3.000,00. Tal variação se deve por opção dos atributos presentes na infraestrutura e da qualidade na tecnologia escolhida para a nova ED, como por exemplo definir sua estrutura física com móveis mais ou menos custosos e sistemas com maior ou menor automação.

Escritório Regional

A fim de atender as necessidades específicas de cada bacia hidrográfica, pode se fazer necessária a abertura de um ou mais escritório regional. Para tanto, há custos de implantação de um novo escritório regional, além de recursos para manter sua estrutura em funcionamento, tais como, aluguel, energia elétrica, telefone, internet e materiais de escritório.

Conforme utilizado o cálculo para a ED, abaixo tem-se, o custo para implementação de um escritório regional:

| | Faixa de R\$ 2.500,00/m² | Faixa de R\$ 2.750,00/m² | Faixa de R\$ 3.000,00/m² |
|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 2 colaboradores | R\$ 100.000,00 | R\$ 110.000,00 | R\$ 120.000,00 |
| 4 colaboradores | R\$ 200.000,00 | R\$ 220.000,00 | R\$ 240.000,00 |
| 6 colaboradores | R\$ 300.000,00 | R\$ 330.000,00 | R\$ 360.000,00 |

O custo anual médio por pessoa (conforme item V.1 do RP1 – sub item 6. Área da Bacia) para se manter uma unidade descentralizada, segundo verificado no balanço, no Rio de Janeiro é de R\$27,559,10 e no Nordeste é de R\$28.893,09, desconsiderando as despesas com pessoal que pode variar de acordo com a demanda.

Os gastos totais por metro quadrado de implantação de um escritório regional variariam da mesma forma que os de uma ED, dependendo dos atributos presentes na infraestrutura e da qualidade na tecnologia escolhida.