



ECOWAS COMMISSION
COMMISSION DE LA CEDEAO
COMISSÃO DA CEDEAO

TERMOS DE REFERÊNCIA

PARA

**RECRUTAMENTO DE UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM
RECURSOS HUMANOS**

**PARA EFECTUAR AVALIAÇÕES DE FUNÇÕES E REVISÃO DO
ORGANOGRAMA DAS INSTITUIÇÕES DA CEDEAO.**

Novembro de 2024

1. Contexto

A Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO) é uma organização intergovernamental regional, criada em 28 de maio de 1975, constituída pelos quinze (15) Estados Membros seguintes: Benim, Burkina Faso, Cabo Verde, Côte d'Ivoire, Gâmbia, Gana, Guiné, Guiné-Bissau, Libéria, Mali, Níger, Nigéria, Senegal, Serra Leoa e Togo. Com a sua sede em Abuja, na Nigéria, tendo como sua língua oficial de trabalho o inglês, o francês e o português.

A Comissão da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO) compromete-se em promover de forma contínua a eficiência, a eficácia e a relação custo-eficácia das suas operações. A fim de melhor alinhar a sua estrutura organizacional com os objetivos estratégicos, a Comissão da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental pretende contratar uma prestigiada empresa de consultoria em Recursos Humanos experiente com o propósito de realizar uma avaliação exaustiva das funções e uma revisão do seu organograma atual e do das suas instituições comunitárias. A iniciativa tem como objetivo uniformizar as funções, clarificar as relações de subordinação, estabelecer uma estrutura de classificação equitativa em todas as instituições comunitárias, eliminar redundâncias e garantir que a organização está bem posicionada para cumprir a sua missão/mandato.

2. Objetivo

O principal objetivo desta consultoria é contratar uma prestigiada empresa de consultoria em Recursos Humanos de renome com o propósito de realizar uma análise exaustiva das instituições da CEDEAO. A empresa identificará oportunidades para fundir funções semelhantes, eliminar papéis redundantes e propor um organograma revisto simplificado, eficiente e económico. Além disso, a empresa de consultoria trabalhará em estreita colaboração com a equipa de RH da CEDEAO para reforçar a sua capacidade de reestruturação e gestão organizacional

Os objetivos específicos desta missão são os seguintes

- I. Efetuar uma avaliação detalhada de todas as funções existentes nas instituições e agências da CEDEAO.
- II. Identificar as competências, responsabilidades e requisitos de aptidões para cada função.
- III. Estabelecer um sistema padrão de graduação, classificação e baseado na complexidade do trabalho e valor.
- IV. Rever a atual estrutura organizacional para avaliar a eficácia e eficiência.
- V. Desenvolver um organograma atualizado que esclareça as linhas hierárquicas, a estrutura de tomada de decisões e relações departamentais.

- VI. Fornecer recomendações para quaisquer alterações necessárias para alinhar com a visão estratégica da CEDEAO.

3. Âmbito do trabalho

O âmbito do trabalho para a empresa de consultoria de RH selecionada será o seguinte:

3.1. Fase inicial

- Envolver as principais partes interessadas para compreender a estrutura organizacional atual, os objetivos estratégicos e as necessidades específicas.
- Estabelecer um plano preliminar de comunicação e informação para garantir atualizações transparentes ao longo do ciclo de vida do projeto.
- Rever os documentos existentes, incluindo o organograma atual, os perfis profissionais e os documentos políticos pertinentes.

3.2. Recolha e análise de dados

- Recolher informações detalhadas sobre os atuais perfis profissionais e funções na Comissão da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental e nas suas instituições comunitárias.
- Realizar entrevistas e discussões de grupo com o pessoal e a direção para recolher informações sobre a funcionalidade e a eficiência da estrutura atual.
- Estabelecer diretrizes para identificar as funções a fundir, racionalizar ou eliminar com base na função, sobreposição de competências e valor estratégico.
- Com base nos dados recolhidos, identificar as ideias preliminares sobre potenciais redundâncias, sobreposição de funções e alinhamento com os objetivos estratégicos.

3.3. Proposta de um organograma revisto

- Elaborar um projeto de organograma revisto com base na análise.
- Assegurar que a estrutura proposta se alinha com os objectivos estratégicos da CEDEAO e promove a eficiência operacional.
- Apresentar uma justificação detalhada para as alterações propostas, incluindo os benefícios de cada alteração.

3.4. Reforço das capacidades

- Trabalhar em colaboração com a equipa de RH da CEDEAO durante todo o processo de consultoria.
- Proporcionar sessões de formação e de reforço das capacidades à equipa de RH sobre a reestruturação organizacional, a análise das funções e a gestão.
- Dotar a equipa de RH das ferramentas e dos conhecimentos necessários para manter e promover de forma contínua o organograma revisto.

3.5. Validação e finalização

- Apresentar o projeto de organograma revisto à Direção da CEDEAO e às partes interessadas para obter feedback.
- Incorporar o feedback e finalizar o organograma proposto.
- Desenvolver um plano de implementação abrangente para o novo organograma, incluindo um calendário e passos para a transição para a nova estrutura.

4. Resultados esperados

- I. A empresa de consultoria de RH entregará o seguinte:
- II. Relatório inicial - Incluindo um plano de trabalho e uma metodologia pormenorizados.
- III. Relatório de Recolha de Dados - Resumindo os resultados das entrevistas, discussões em grupos de discussão e revisões de documentos, incluindo a metodologia de recolha, análise e processamento de dados.
- IV. Projeto de Organograma Revisto - Com explicações e justificações detalhadas para as alterações propostas.
- V. Organograma Final Revisto - Incorporando o feedback das partes interessadas.
- VI. Plano de Implementação - Com as etapas e o cronograma de transição para a nova estrutura.
- VII. Relatório de Capacitação - Detalhando as sessões de formação realizadas e os resultados alcançados.

5. Qualificações exigidas

- 5.1. A empresa de consultoria deve possuir as seguintes qualificações:
- Experiência comprovada em matéria de reestruturação organizacional e de consultoria em matéria de recursos humanos, nomeadamente em organizações internacionais ou regionais.
- Uma sólida compreensão do contexto operacional e estratégico da CEDEAO e de instituições similares.
- Experiência comprovada em matéria de reforço das capacidades e de formação das equipas de RH.
- Experiência em desenvolvimento e estruturação organizacional
- Domínio de ferramentas tecnológicas e de análise de dados
- Conhecimentos de gestão de talentos de RH

5.2. Qualificações e experiência dos peritos

Perito n.º 1: Chefe de equipa

- a. Qualificação necessária:
- **Mestrado** em *Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento Organizacional, Psicologia Industrial/Organizacional, Administração de Empresas (MBA) ou outro domínio relevante.*
- b. Anos de experiência necessários em consultoria: *12 anos de experiência em consultoria de RH, com uma forte componente de reestruturação e conceção organizacional.*
- *Mais de 7 anos de experiência na liderança de uma equipa de consultores, na supervisão de iniciativas estratégicas de RH e na garantia de fornecimento de soluções de RH de elevada qualidade aos clientes.*
 - *Experiência comprovada na liderança de equipas e na gestão de múltiplos projetos de consultoria de RH, incluindo planeamento estratégico de RH, avaliação de funções, gestão de talentos ou análise de remunerações.*
 - *Experiência substancial na gestão de clientes ou no envolvimento das partes interessadas, assegurando a satisfação das necessidades dos clientes e a gestão das expectativas.*
 - *Experiência de trabalho com organizações do sector público, multinacionais ou regionais.*
- c. *Conclusão de pelo menos cinco (5) tarefas de natureza semelhante.*

Perito n.º 2: Perito em avaliação de funções

- a. Qualificações exigidas:
- **Mestrado** em *Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento Organizacional, Psicologia Industrial/Organizacional ou outro domínio relacionado.*
 - *A formação especializada em análise e avaliação de funções, em especial cursos que abranjam métodos de avaliação normalizados no sector é altamente desejável.*

Número de anos de experiência necessários: 10 anos de experiência em funções de RH.

- *Mais de 5 anos de experiência em funções de RH centradas na análise de funções, avaliação de funções e/ou consultoria em matéria de remuneração.*
- *Experiência com sistemas de classificação de funções e familiaridade com metodologias comuns (por exemplo, sistemas de factores pontuais, classificação, comparação de factores ou preços de mercado).*
- *Experiência prática na realização de análises de funções, elaboração de descrições de funções e alinhamento de posições com estruturas organizacionais e objectivos estratégicos.*

- Experiência comprovada na colaboração com gestores e trabalhadores a vários níveis para recolher informações relacionadas com as funções e comunicar os resultados.
 - Experiência em conceção organizacional, reestruturação ou reorganização de projectos em que as funções e as estruturas dos postos de trabalho são avaliadas para se alinharem com os objectivos da organização
- b. *Conclusão de, pelo menos, três (3) tarefas de natureza semelhante.*

Perito n.º 3: Perito em organogramas

- a. Qualificação necessária:
- **Mestrado** em Desenvolvimento Organizacional, Psicologia Industrial/Organizacional, Gestão de Recursos Humanos, ou um MBA com foco no desenho organizacional, ou num domínio relacionado.
- b. Anos de experiência necessários: *10 anos de experiência relevante*
- *5 anos de experiência em design organizacional, recursos humanos ou consultoria de gestão, com ênfase na estruturação de departamentos, equipas ou funções.*
 - *Experiência comprovada na análise e criação de organogramas ou reestruturação de departamentos para melhorar o fluxo de trabalho, a eficiência e o alinhamento com os objectivos da organização.*
 - *Experiência no desenvolvimento de hierarquias de funções, estruturas de reporte e alinhamento de funções com os objectivos organizacionais.*
 - *Experiência na colaboração com líderes seniores para compreender os objectivos estratégicos e traduzi-los em estruturas organizacionais optimizadas.*
- c. *Conclusão de, pelo menos, três (3) tarefas de natureza semelhante.*

Perito n.º 4: Perito em reforço de capacidades/formação

- a. Qualificação necessária:
- **Mestrado** em *Educação de Adultos, Formação e Desenvolvimento, Desenvolvimento Organizacional, Psicologia, Administração de Empresas* ou numa área relacionada.
- b. Anos de experiência exigido: *10 anos de experiência relevante*
- *5 anos de experiência em formação, design instrucional ou desenvolvimento de capacidades numa organização.*

- *Experiência comprovada no desenvolvimento e implementação de programas de formação adaptados a necessidades organizacionais específicas e a objetivos de aprendizagem.*
 - *Experiência em princípios de aprendizagem de adultos e metodologias de formação (por exemplo, aprendizagem experimental, aprendizagem mista) para criar programas envolventes e eficazes.*
 - *Sucesso comprovado na avaliação dos resultados da formação e na utilização do feedback para melhorar a eficácia do programa.*
- c. *Conclusão de, pelo menos, três (3) tarefas de natureza semelhante.*

Perito n.º 5: Perito em análise de dados

a. Qualificações exigidas:

- *No mínimo, licenciatura em ciências de dados, estatística, matemática, análise de negócios, ciências informáticas, economia ou um domínio relacionado.*
- b. *Anos de experiência necessários: Pelo menos 3 anos de experiência relevante*
- *Experiência comprovada no trabalho com grandes conjuntos de dados e na limpeza, manipulação e transformação de dados para os preparar para análise.*
 - *Experiência na aplicação de técnicas estatísticas e analíticas para interpretar dados, identificar padrões e tirar conclusões significativas.*
- c. *Conclusão de pelo menos uma (1) missão de natureza semelhante.*

5.3. Requisitos linguísticos:

Todos os 5 peritos devem ser fluentes em pelo menos uma das três línguas da CEDEAO. Adicionalmente, pelo menos 3 membros da equipa devem ser fluentes em duas das línguas da CEDEAO, assegurando que as três línguas estão representadas na equipa. Se esta diversidade linguística não for alcançada, a empresa de consultoria deve providenciar um intérprete para apoiar a equipa de peritos.

6. Processo de candidatura

As empresas de consultoria interessadas são convidadas a apresentar os seguintes documentos:

- I. Uma proposta técnica que descreva pormenorizadamente a sua abordagem e metodologia para a consultoria.
- II. Uma proposta financeira que descreva o custo da consultoria.
- III. Qualificações e experiência relevantes, incluindo os CV dos principais membros da equipa.
- IV. Exemplos de trabalhos semelhantes realizados no passado.
- V. Apoio pós-atividade.
- VI. Relatórios de pré e pós-avaliação ou resumos de feedback.

7. Duração da missão

Prevê-se que a consultoria esteja concluída no prazo de três (3) meses a contar da data de assinatura do contrato. Os serviços podem ser objeto de prorrogação, se a instituição o considerar necessário.