

# Termo de Referência 34/2024

## Informações Básicas

<b>Número do artefato</b>	<b>UASG</b>	<b>Editado por</b>	<b>Atualizado em</b>
34/2024	370003-COORD. GERAL, DE LIC. CONT. E DOC /DGI/SE/CGU	MARCELA AZEVEDO ALVES HORTA	11/09/2024 16:29 (v 11.0)
<b>Status</b>	ASSINADO		

## Outras informações

<b>Categoria</b>	<b>Número da Contratação</b>	<b>Processo Administrativo</b>
V - prestação de serviços, inclusive os técnico-profissionais especializados/Trabalho técnico, científico ou artístico	12/2024	00190.100575 /2024-17

## 1. Definição do objeto

1.1. Contratação de serviço de processamento e análise de informações geradas na pesquisa de clima organizacional FIA Employee Experience - FEEx 2024, da Fundação Instituto de Administração - FIA, no Plano Avançado, com dados acessados por meio da plataforma denominada "ATMOSFERA", conforme condições e exigências estabelecidas neste instrumento.

ITEM	ESPECIFICAÇÃO	CATSER	UNIDADE DE MEDIDA	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
1	Contratação de serviço de processamento e análise de informações geradas na pesquisa de clima organizacional FIA Employee Experience - FEEx 2024, da Fundação Instituto de Administração - FIA, no Plano Avançado, com dados acessados por meio da plataforma denominada "ATMOSFERA"	23108	Unidade	1	R\$ 64.000,00	R\$ 64.000,00

1.2. O prazo de vigência da contratação será de 12 (doze) meses, a contar da data de assinatura do contrato, sem prorrogação.

1.2.1. O serviço não é enquadrado como continuado, nos termos do art. 16 da Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017.

1.3. O serviço se caracteriza como técnico especializado de natureza predominantemente intelectual, com foco em atividades que vão além do mero fornecimento de bens ou serviços comuns, conforme art. 6º, XVIII, c, da Lei nº 14.133/2021.

## 2. Fundamentação da contratação

2.1. A fundamentação da contratação e de seus quantitativos encontra-se pormenorizada em tópico específico do Estudo Técnico Preliminar nº 09/2024 (anexo a este TR).

2.2. O objeto da contratação está previsto no Plano de Contratações Anual 2024, conforme detalhamento a seguir:

I) ID PCA no PNCP: 26664015000148-0-000002/2024

II) Data de publicação no PNCP: 03/04/2024

III) Id do item no PCA: 195

IV) Classe/Grupo: 843 - SERVIÇOS DE FORNECIMENTO DE INFORMAÇÕES ON-LINE

V) Identificador da Futura Contratação: 370003-12/2024

## 3. Descrição da solução

3.1. A descrição da solução como um todo encontra-se pormenorizada em tópico específico do Estudo Técnico Preliminar nº 09/2024.

## 4. Requisitos da contratação

### Sustentabilidade

4.1. Além dos critérios de sustentabilidade eventualmente inseridos na descrição do objeto, devem ser atendidos os requisitos aplicáveis à prestação de serviços online, que se baseiam no [Guia Nacional de Contratações Sustentáveis](#).

### Subcontratação

4.2. Não é admitida a subcontratação do objeto contratual.

### Garantia da contratação

4.3. Não haverá exigência da garantia da contratação do art. 96 e § 2º, art. 145 da Lei nº 14.133, de 2021, pelas razões apresentadas a seguir:

4.3.1. A Lei nº 14.133/2021 trata como discricionária a exigência de garantia de contratação, sendo aplicada como alternativa para mitigação de riscos contra a Administração Pública.

4.3.2. A Área Requisitante considera mínimo o risco de perda de acesso aos dados, uma vez que eles serão disponibilizados em sua totalidade conforme detalhado no Item 5 (Modelo de Execução do Objeto), com pagamento posterior.

4.3.3. É possível a extração pela CGU da totalidade das informações presentes na plataforma a partir do prazo informado no Item 5.4.2 deste Termo de Referência, sendo a plataforma utilizada nos meses seguintes como facilitadora de conteúdo.

4.3.4. A Administração Pública conta com formas diversas de aplicação de sanções, conforme Título IV, Capítulo I da Lei nº 14.133/2021 (Das Infrações e Sanções Administrativas), que são consideradas pela Área Requisitante suficientes na contratação em questão.

### Vistoria

4.4. Não há necessidade de realização de avaliação prévia do local de execução dos serviços, pois o serviço será executado integralmente na modalidade remota (online).

## 5. Modelo de execução do objeto

### Condições de Execução

5.1. Os serviços oferecidos deverão corresponder aos apresentados na Proposta Comercial (SUPER 3112502), anexa a este TR, sendo:

5.1.1. Contratação de serviço de processamento e análise de informações geradas na pesquisa de clima organizacional FIA Employee Experience - FEEEx 2024, da Fundação Instituto de Administração - FIA, no Plano Avançado, com dados acessados por meio da plataforma denominada “ATMOSFERA”.

5.1.1.1. Serão concedidos 5 (cinco) acessos administrativos.

5.1.1.2. Será concedida quantidade ilimitada de perfis para todos os gestores.

5.1.1.3. O acesso será válido por 12 (doze) meses, a contar da data da assinatura do contrato.

5.1.2. Acesso à Plataforma: é gratuito e dependente unicamente da inscrição e completo cadastro da organização na pesquisa FEEEx. O acesso ao resultado corporativo de clima, por temas e assertivas, também é gratuito e disponibilizado pela FIA em até **10 (dez) dias**, contados da data da notificação pela organização, acerca do encerramento do período de coleta dos colaboradores. O acesso ao sistema engloba a visualização de todos os índices avaliados na pesquisa, quais sejam: índice de Clima Organizacional (i-CO), índice de Gestão de Pessoas (i-GP), índice de Conexão com a Marca (i-Match), índice de Liderança (i-LID) e índice de CEO (i-CEO).

5.1.3. Comparativo com os Lugares Incríveis: os resultados gerais de clima organizacional ficam disponíveis para todas as empresas participantes da pesquisa, segmentados por assertivas avaliadas na pesquisa, que, por sua vez, são agrupadas nos temas aos quais pertencem. Além de seu próprio resultado, ficam disponíveis as médias alcançadas pelas empresas premiadas entre os Lugares Incríveis Para Trabalhar, para comparativo com as notas da empresa.

5.1.4. Apresentação prévia dos resultados – gratuita.

5.1.5. Funcionalidades básicas (TOP i-CO, Exportação.xls, Marcação de Indicadores e Radar): as funcionalidades básicas, disponíveis desde o plano gratuito, permitem visualizar o ranking alcançado pela empresa por tema de clima organizacional (TOP i-CO), exportar os resultados completos para o Excel (Exportação.xls), marcar indicadores de assertivas de referência em relação ao mercado ou aquelas que são prioridades de ação (Marcação de Indicadores), além da visualização dos resultados em gráfico radar, comparando aos Lugares Incríveis Para Trabalhar (Radar).

5.1.6. Diagnóstico Corporativo e Apresentação dos Resultados ao RH: o diagnóstico corporativo é feito pelos consultores da FIA, com base nos resultados de clima organizacional obtidos pela empresa e no impactos das variáveis avaliadas na pesquisa sobre as notas obtidas, identificando pontos que apresentam oportunidades de melhoria, sempre trazendo comparativos com o mercado. A partir disto, são feitas recomendações corporativas apresentadas ao RH e dirigentes.

5.1.7. Abertura por 8 visões (demografias clássicas: cargos, tempo de empresa, idade, escolaridade, home office, avaliação de desempenho): no plano de acesso padrão a empresa passa a ter acesso às variáveis clássicas de perfil dos funcionários, ou seja, a empresa consegue aplicar estes filtros sobre seu resultado de clima, obtendo estratificações que permitem diferentes análises e visões sobre cargos, tempo de empresa, idade, escolaridade, local de trabalho, quantidade de filhos, local de trabalho, vínculo de trabalho.

5.1.8. Comparação com referências externas (setor, região, porte, tipo de capital): além do comparativo com Lugares Incríveis Para Trabalhar, são liberados os filtros externos, que permitem detalhar os resultados e comparar com outras empresas considerando variáveis como setor, região do Brasil, porte, tipo de capital, número de funcionários etc.

5.1.9. Análise da governança e nível de maturidade de clima.

5.1.10. Diagnóstico por áreas e apresentação dos Resultados a dirigentes e liderança: a abertura por áreas, disponível nos planos Essencial e Avançado, permite a realização de um diagnóstico de cada área cadastrada no organograma da pesquisa e que atinge o número mínimo de respondentes exigido pela metodologia. É feita a análise de pontos que estão muito distantes positivamente ou negativamente em relação ao resultado da organização e de outras áreas, permitindo a visualização de pontos de melhoria por área, oportunidades de benchmarking interno, aprimoramento de práticas etc.

5.1.11. Resultados das áreas internas e acesso para todos os gestores: nos planos Essencial e Avançado, pode-se cadastrar gestores no sistema, limitando áreas e filtros que devem ser liberados para cada pessoa. Assim, o gestor passa a ter acesso e mais autonomia sobre a gestão do clima organizacional de sua própria área.

5.1.12. Plano de comunicação dos resultados.

5.1.13. Diagnóstico de Diversidade (cor, gênero, orientação sexual, origem social): é realizado diagnóstico de diversidade a partir da investigação dos resultados das variáveis de cor/raça, gênero, origem social, PCDs e orientação sexual frente às características demográficas da organização, para entender se existem possíveis GAPs ligados ao tema.

5.1.14. Ferramenta de Avaliação - Estilo de Liderança: todos os filtros de liderança são disponibilizados para aplicação sobre os resultados da pesquisa, além de serem considerados para a composição do diagnóstico e apresentação - estilo de liderança, feedback (quantidade, recebimento, solicitação de feedback), gênero da liderança, posição de liderança, avaliação formal, avaliação de desempenho, promoção, abertura para inovar e liberdade de falar.

5.1.15. Resultados das questões personalizadas: as empresas podem incluir até seis assertivas personalizadas no questionário do funcionário. O resultado fica disponível no plano avançado ou em módulo contratado à parte. Além do resultado geral, todos os filtros disponíveis no plano contratado pela empresa podem ser aplicados sobre essas afirmativas.

5.1.16. Análises complementares: além de serem disponibilizados como filtros, são feitas análises sobre outros temas como feedback, saúde geral, estresse, endividamento e salário, alimentação, sono, home-office, deslocamento e possíveis impactos sobre o resultado de clima organizacional da empresa.

5.1.17. Análise de Aderência à Cultura Organizacional e variáveis de eNPS: Além de serem disponibilizados como filtros, são feitas análises sobre o tema de aderência dos colaboradores à cultura da organização.

5.1.18. Questões abertas Críticas e Elogios dos Colaboradores: o módulo de comentários abertos é disponibilizado para a empresa no plano Avançado ou quando contratado à parte. Ele permite que a empresa visualize todas as respostas registradas por seus colaboradores, que podem ser filtradas por tipo de comentário (crítica ou elogio), área de origem ou palavra-chave. As respostas podem ser visualizadas em formato de nuvem de palavras e exportadas como imagem ou Excel.

5.1.19. Workshop para debate dos resultados e recomendações corporativa: o workshop para debate dos resultados e recomendações corporativas, incluído no plano Avançado, irá explorar o indicador de clima organizacional (i-CO), isto é, os dados resultantes da pesquisa com os colaboradores, com a abertura dos resultados de acordo com o plano contratado, isto é, por variáveis como áreas, diversidade, liderança, saúde, entre outros.

5.1.19.1. No valor do plano Avançado, estão inclusos **2 (dois) debates** desses resultados. A contratada propõe que o primeiro encontro seja realizado com o RH, pois serão apresentados todos os indicadores de clima organizacional, incluindo os resultados abertos de todas as áreas.

5.1.19.2. O Workshop com o RH deverá ocorrer em até **10 (dez) dias** contados da assinatura do contrato, salvo dificuldades na agenda apresentadas pela CGU.

5.1.19.3. A contratada sugere a reserva de uma agenda de 1h30. As sugestões de agenda deverão ser propostas pela contratante e enviadas à contratada com pelo menos uma semana de antecedência da data desejada.

5.1.19.4. A contratada personalizará o material do workshop para debate dos resultados e recomendações corporativas de acordo com o público de cada workshop e com as orientações da contratante, podendo-se agendar uma reunião prévia, de 20 (vinte) a 30 (trinta) minutos para os alinhamentos necessários (público-alvo e material a ser apresentado).

5.1.19.5. A apresentação pode ser feita com o consultor e coordenador técnico da pesquisa, o Sr. Filipe Fonoff.

5.2. A CONTRATADA deverá oferecer suporte ao usuário, no mínimo durante o período de vigência do contrato, por meio dos seguintes contatos:

5.2.1. Naiara Ferreira Oliveira Pesquisadora de Employee Experience; e-mails: naiaraF@fia.com.br/ feex@fia.com.br; WhatsApp Comercial: +55 11 95837-8137.

5.3. O acesso à plataforma deverá ser ininterrupto; ou seja, terá de estar disponível 24 (vinte e quatro) horas por dia e 7 (sete) dias na semana.

## Dinâmica de Execução

5.4. A execução do objeto seguirá a seguinte dinâmica:

5.4.1. Início da execução do objeto: 1 (um) dia da assinatura do contrato.

5.4.2. O acesso à plataforma deverá ser liberado em até 48 (quarenta e oito) horas após emissão da nota fiscal.

5.4.2.1. A CGU fará indicação por e-mail para os acessos descritos no item 5.1.1.

5.4.2.2. A comunicação deverá ser feita para naiaraF@fia.com.br / feex@fia.com.br e deverá conter as informações da Ficha de Serviços (anexa a este TR).

5.4.2.3. Não necessariamente serão indicados todos os usuários no mesmo momento, podendo ocorrer a indicação no decorrer do prazo contratual.

5.4.2.4. Dentre os usuários, caso seja necessário pela CGU, poderá ocorrer a substituição da indicação para outro no decorrer do prazo contratual.

#### **Local e horário da prestação dos serviços**

5.5. Os serviços serão prestados de forma online.

5.6. Os serviços serão prestados em dias úteis (de segunda à sexta, exceto feriados) e em horário comercial (8h às 12h ou 14h às 18h).

#### **Especificação da garantia do serviço** (art. 40, §1º, inciso III, da Lei nº 14.133, de 2021)

5.7. O prazo de garantia contratual dos serviços é aquele estabelecido na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 (Código de Defesa do Consumidor).

#### **Procedimentos de transição e finalização do contrato**

5.8. Não serão necessários procedimentos de transição e finalização do contrato devido às características do objeto.

## **6. Modelo de gestão do contrato**

### **6. MODELO DE GESTÃO DO CONTRATO**

6.1. O contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas da Lei nº 14.133, de 2021, e cada parte responderá pelas consequências de sua inexecução total ou parcial.

6.2. Em caso de impedimento, ordem de paralisação ou suspensão do contrato, o cronograma de execução será prorrogado automaticamente pelo tempo correspondente, anotadas tais circunstâncias mediante simples apostila.

6.3. As comunicações entre o órgão ou entidade e a contratada devem ser realizadas por escrito sempre que o ato exigir tal formalidade, admitindo-se o uso de mensagem eletrônica para esse fim.

6.4. O órgão ou entidade poderá convocar representante da empresa para adoção de providências que devam ser cumpridas de imediato.

6.5. Após a assinatura do contrato, o órgão ou entidade poderá convocar o representante da empresa contratada para reunião inicial para apresentação do plano de fiscalização, que conterà informações acerca das obrigações contratuais, dos mecanismos de fiscalização, das estratégias para execução do objeto, do plano complementar de execução da contratada, quando houver, do método de aferição dos resultados e das sanções aplicáveis, dentre outros.

#### **Preposto**

6.6. A Contratada designará formalmente o preposto da empresa, antes do início da prestação dos serviços, indicando no instrumento os poderes e deveres em relação à execução do objeto contratado.

6.7. A Contratada não necessitará manter preposto da empresa no local da execução do objeto.

6.8. A Contratante poderá recusar, desde que justificadamente, a indicação ou a manutenção do preposto da empresa, hipótese em que a Contratada designará outro para o exercício da atividade.

#### **Fiscalização**

6.9. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada pelo(s) fiscal(is) do contrato, ou pelos respectivos substitutos ([Lei nº 14.133, de 2021, art. 117, caput](#)).

#### **Fiscalização Técnica**

6.10. O fiscal técnico do contrato acompanhará a execução do contrato, para que sejam cumpridas todas as condições estabelecidas no contrato, de modo a assegurar os melhores resultados para a Administração. ([Decreto nº 11.246, de 2022, art. 22, VI](#));

6.11. O fiscal técnico do contrato anotará no histórico de gerenciamento do contrato todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato, com a descrição do que for necessário para a regularização das faltas ou dos defeitos observados. ([Lei nº 14.133, de 2021, art. 117, §1º](#) e [Decreto nº 11.246, de 2022, art. 22, II](#));

6.12. Identificada qualquer inexatidão ou irregularidade, o fiscal técnico do contrato emitirá notificações para a correção da execução do contrato, determinando prazo para a correção. ([Decreto nº 11.246, de 2022, art. 22, III](#));

6.13. O fiscal técnico do contrato informará ao gestor do contrato, em tempo hábil, a situação que demandar decisão ou adoção de medidas que ultrapassem sua competência, para que adote as medidas necessárias e saneadoras, se for o caso. ([Decreto nº 11.246, de 2022, art. 22, IV](#));

6.14. No caso de ocorrências que possam inviabilizar a execução do contrato nas datas aprazadas, o fiscal técnico do contrato comunicará o fato imediatamente ao gestor do contrato. ([Decreto nº 11.246, de 2022, art. 22, V](#));

6.15. O fiscal técnico do contrato comunicará ao gestor do contrato, em tempo hábil, o término do contrato sob sua responsabilidade, com vistas à tempestiva renovação ou à prorrogação contratual ([Decreto nº 11.246, de 2022, art. 22, VII](#)).

#### **Gestor do Contrato**

6.16. O gestor do contrato coordenará a atualização do processo de acompanhamento e fiscalização do contrato contendo todos os registros formais da execução no histórico de gerenciamento do contrato, a exemplo da ordem de serviço, do registro de ocorrências, das alterações e das prorrogações contratuais, elaborando relatório com vistas à verificação da necessidade de adequações do contrato para fins de atendimento da finalidade da administração. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 21, IV).

6.17. O gestor do contrato acompanhará os registros realizados pelos fiscais do contrato, de todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato e as medidas adotadas, informando, se for o caso, à autoridade superior àquelas que ultrapassem a sua competência. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 21, II).

6.18. O gestor do contrato acompanhará a manutenção das condições de habilitação da contratada, para fins de empenho de despesa e pagamento, e anotará os problemas que obstem o fluxo normal da liquidação e do pagamento da despesa no relatório de riscos eventuais. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 21, III).

6.19. O gestor do contrato emitirá documento comprobatório da avaliação realizada pelos fiscais técnico, administrativo e setorial quanto ao cumprimento de obrigações assumidas pelo contratado, com menção ao seu desempenho na execução contratual, baseado nos indicadores objetivamente definidos e aferidos, e a eventuais penalidades aplicadas, devendo constar do cadastro de atesto de cumprimento de obrigações. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 21, VIII).

6.20. O gestor do contrato tomará providências para a formalização de processo administrativo de responsabilização para fins de aplicação de sanções, a ser conduzido pela comissão de que trata o art. 158 da Lei nº 14.133, de 2021, ou pelo agente ou pelo setor com competência para tal, conforme o caso. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 21, X).

6.21. O gestor do contrato deverá elaborar relatório final com informações sobre a consecução dos objetivos que tenham justificado a contratação e eventuais condutas a serem adotadas para o aprimoramento das atividades da Administração. (Decreto nº 11.246, de 2022, art. 21, VI).

6.22. O gestor do contrato deverá enviar a documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos de liquidação e pagamento, no valor dimensionado pela fiscalização e gestão nos termos do contrato.

## **7. Critérios de medição e pagamento**

### **7. CRITÉRIOS DE MEDIÇÃO E DE PAGAMENTO**

7.1. A aferição da execução contratual para fins de pagamento considerará os critérios estabelecidos no item 5.1 deste Termo de Referência.

7.2. Considerando a natureza do objeto, os serviços serão considerados adequadamente prestados sempre que não houver intercorrências, por culpa da contratada, que impeçam o acesso do usuário à plataforma.

### Do recebimento

7.3. Os serviços serão recebidos provisoriamente, no prazo de **6 (seis) dias úteis**, pelo fiscal técnico, mediante termos detalhados, quando verificado o cumprimento das exigências de caráter técnico. ([Art. 140, I, a, da Lei nº 14.133](#) e [art. 22, X, do Decreto nº 11.246, de 2022](#)).

7.3.1. Para efeito de recebimento provisório e definitivo, será considerado realizado o serviço após a efetiva finalização do Workshop, previsto no item 5.1.19, sem prejuízo da integral disponibilidade de todas as funcionalidades da plataforma objeto desta contratação para toda a vigência de 12 (doze) meses, sob pena de incorrer em infração administrativa passível de responsabilização nos termos da Lei nº 14.133/2021”.

7.4. O prazo da disposição acima será contado do recebimento de comunicação de cobrança oriunda do contratado com a comprovação da prestação dos serviços a que se referem a parcela a ser paga.

7.5. O fiscal técnico do contrato realizará o recebimento provisório do objeto do contrato mediante termo detalhado que comprove o cumprimento das exigências de caráter técnico. ([Art. 22, X, Decreto nº 11.246, de 2022](#)).

7.6. Para efeito de recebimento provisório o fiscal técnico do contrato irá apurar o resultado das avaliações da execução do objeto e, se for o caso, a análise do desempenho e qualidade da prestação dos serviços realizados em consonância com os indicadores previstos, que poderá resultar no redimensionamento de valores a serem pagos à contratada, registrando em relatório a ser encaminhado ao gestor do contrato.

7.6.1. Será considerado como ocorrido o recebimento provisório com a entrega do termo detalhado ou, em havendo mais de um a ser feito, com a entrega do último;

7.6.2. O Contratado fica obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, no todo ou em parte, o objeto em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou materiais empregados, cabendo à fiscalização não atestar a última e/ou única medição de serviços até que sejam sanadas todas as eventuais pendências que possam vir a ser apontadas no Recebimento Provisório.

7.6.3. A fiscalização não efetuará o ateste da última e/ou única medição de serviços até que sejam sanadas todas as eventuais pendências que possam vir a ser apontadas no Recebimento Provisório. (Art. 119 c/c art. 140 da Lei nº 14133, de 2021)

7.6.4. Os serviços poderão ser rejeitados, no todo ou em parte, quando em desacordo com as especificações constantes neste Termo de Referência e na proposta, sem prejuízo da aplicação das penalidades

7.7. Os serviços serão recebidos, pelo gestor do contrato, definitivamente no prazo de **4 (quatro) dias úteis**, contados do recebimento provisório, após a verificação da qualidade do serviço e consequente aceitação mediante termo detalhado, obedecendo os procedimentos previstos no art. 21, do Decreto nº 11.246, de 2022.

7.8. No caso de controvérsia sobre a execução do objeto quanto à qualidade, deverá ser observado o teor do [art. 143 da Lei nº 14.133, de 2021](#), comunicando-se à empresa para emissão de Nota Fiscal no que pertine à parcela incontroversa da execução do objeto, para efeito de liquidação e pagamento.

7.9. Nenhum prazo de recebimento ocorrerá enquanto pendente a solução, pelo contratado, de inconsistências verificadas na execução do objeto ou no instrumento de cobrança.

7.10. O recebimento provisório ou definitivo não excluirá a responsabilidade civil pela solidez e pela segurança do serviço nem a responsabilidade ético-profissional pela perfeita execução do contrato.

### Liquidação

7.11. Recebida a Nota Fiscal ou documento de cobrança equivalente, correrá o prazo de **10 (dez) dias úteis** para fins de liquidação, na forma desta seção, prorrogáveis por igual período, nos termos do [art. 7º, do inciso I e §3º da Instrução Normativa SEGES/ME nº 77/2022](#).

7.12. Para fins de liquidação, o setor competente deverá verificar se a nota fiscal ou instrumento de cobrança equivalente apresentado expressa os elementos necessários e essenciais do documento, tais como:

- 7.12.1. o prazo de validade;
- 7.12.2. a data da emissão;
- 7.12.3. os dados do contrato e do órgão contratante;
- 7.12.4. o período respectivo de execução do contrato;
- 7.12.5. o valor a pagar; e
- 7.12.6. eventual destaque do valor de retenções tributárias cabíveis.

7.13. Havendo erro na apresentação da Nota Fiscal/Fatura, ou circunstância que impeça a liquidação da despesa, esta ficará sobrestada até que o contratado providencie as medidas saneadoras, reiniciando-se o prazo após a comprovação da regularização da situação, sem ônus à contratante;

7.14. A Nota Fiscal ou Fatura deverá ser obrigatoriamente acompanhada da comprovação da regularidade fiscal, constatada por meio de consulta on-line ao SICAF ou, na impossibilidade de acesso ao referido Sistema, mediante consulta aos sítios eletrônicos oficiais ou à documentação mencionada no [art. 68 da Lei nº 14.133/2021](#).

7.15. A Administração deverá realizar consulta ao SICAF para: a) verificar a manutenção das condições de habilitação exigidas no edital; b) identificar possível razão que impeça a participação em licitação, no âmbito do órgão ou entidade, que implique proibição de contratar com o Poder Público, bem como ocorrências impeditivas indiretas (INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 3, DE 26 DE ABRIL DE 2018).

7.16. Constatando-se, junto ao SICAF, a situação de irregularidade do contratado, será providenciada sua notificação, por escrito, para que, no prazo de **5 (cinco) dias úteis**, regularize sua situação ou, no mesmo prazo, apresente sua defesa. O prazo poderá ser prorrogado uma vez, por igual período, a critério do contratante.

7.17. Não havendo regularização ou sendo a defesa considerada improcedente, o contratante deverá comunicar aos órgãos responsáveis pela fiscalização da regularidade fiscal quanto à inadimplência do contratado, bem como quanto à existência de pagamento a ser efetuado, para que sejam acionados os meios pertinentes e necessários para garantir o recebimento de seus créditos.

7.18. Persistindo a irregularidade, o contratante deverá adotar as medidas necessárias à rescisão contratual nos autos do processo administrativo correspondente, assegurada ao contratado a ampla defesa.

7.19. Havendo a efetiva execução do objeto, os pagamentos serão realizados normalmente, até que se decida pela rescisão do contrato, caso o contratado não regularize sua situação junto ao SICAF.

#### **Prazo de pagamento**

7.20. O pagamento será efetuado no prazo máximo de até **10 (dez) dias úteis**, contados da finalização da liquidação da despesa, conforme seção anterior, nos termos do art. 7º, do inciso II da [Instrução Normativa SEGES/ME nº 77, de 2022](#).

7.20.1. O pagamento será realizado em parcela única, após a realização do workshop de apresentação dos resultados.

7.21. No caso de atraso pelo Contratante, os valores devidos ao contratado serão atualizados monetariamente entre o termo final do prazo de pagamento até a data de sua efetiva realização, mediante aplicação dos juros de mora 6% (seis por cento) ao ano, mediante a aplicação das seguintes fórmulas, tal como preceituado no item 5, Anexo XI da IN 05/2017:

**EM = I x N x VP**, onde:

I = Índice de atualização financeira = (TX/100)/365;

TX = Percentual da taxa de juros de mora anual;

EM = Encargos moratórios;

N = Número de dias entre a data prevista para o pagamento e a do efetivo pagamento;

VP = Valor da parcela em atraso.

### Forma de pagamento

7.22. O pagamento será realizado por meio de ordem bancária, para crédito em banco, agência e conta corrente indicados pelo contratado.

7.23 Será considerada data do pagamento o dia em que constar como emitida a ordem bancária para pagamento.

7.24. Quando do pagamento, será efetuada a retenção tributária prevista na legislação aplicável.

7.24.1. Independentemente do percentual de tributo inserido na planilha, quando houver, serão retidos na fonte, quando da realização do pagamento, os percentuais estabelecidos na legislação vigente.

### Cessão de crédito

7.25. É admitida a cessão fiduciária de direitos creditícios com instituição financeira, nos termos e de acordo com os procedimentos previstos na [Instrução Normativa SEGES/ME nº 53, de 8 de Julho de 2020](#), conforme as regras deste presente tópico.

7.25.1. As cessões de crédito não abrangidas pela Instrução Normativa SEGES/ME nº 53, de 8 de julho de 2020 dependerão de prévia aprovação do contratante.

7.26. A eficácia da cessão de crédito não abrangidas pela Instrução Normativa SEGES/ME nº 53, de 8 de julho de 2020, em relação à Administração, está condicionada à celebração de termo aditivo ao contrato administrativo.

7.27. Sem prejuízo do regular atendimento da obrigação contratual de cumprimento de todas as condições de habilitação por parte do contratado (cedente), a celebração do aditamento de cessão de crédito e a realização dos pagamentos respectivos também se condicionam à regularidade fiscal e trabalhista do cessionário, bem como à certificação de que o cessionário não se encontra impedido de licitar e contratar com o Poder Público, conforme a legislação em vigor, ou de receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, conforme o [art. 12 da Lei nº 8.429, de 1992](#), tudo nos termos do [Parecer JL-01, de 18 de maio de 2020](#).

7.28. O crédito a ser pago à cessionária é exatamente aquele que seria destinado à cedente (contratado) pela execução do objeto contratual, restando absolutamente incólumes todas as defesas e exceções ao pagamento e todas as demais cláusulas exorbitantes ao direito comum aplicáveis no regime jurídico de direito público incidente sobre os contratos administrativos, incluindo a possibilidade de pagamento em conta vinculada ou de pagamento pela efetiva comprovação do fato gerador, quando for o caso, e o desconto de multas, glosas e prejuízos causados à Administração.

7.29. A cessão de crédito não afetará a execução do objeto contratado, que continuará sob a integral responsabilidade do contratado.

## 8. Critérios de seleção do fornecedor

### 8. FORMA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR E REGIME DE EXECUÇÃO

#### Forma de seleção e critério de julgamento da proposta

8.1. O contratação da **Fundação Instituto de Administração - FIA** se dará por meio da realização de procedimento de **inexigibilidade de licitação**, com fundamento na hipótese da alínea c, do inciso III, art. 74 da Lei nº 14.133/2021:

*"Art. 74. É inexigível a licitação quando inviável a competição, em especial nos casos de:*

*(...)*

*III - contratação dos seguintes serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação:*

*(...)*

c) assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias;"

8.1.1. O levantamento do mercado encontra-se pormenorizado em tópico específico do Estudo Técnico Preliminar nº 09 /2024 (anexo a este TR).

8.2. A realização preliminar da pesquisa de clima por meio da plataforma da FIA Employee Experience (FEEx) garantiu a certificação “Lugar Incrível para Trabalhar” para a CGU, importante conquista para qualquer organização, uma vez que possibilita o reconhecimento interno e externo de que a CGU possui ambiente de trabalho positivo e motivador, com boas práticas de gestão de pessoas e uma cultura organizacional saudável. Além de melhorar a reputação do órgão, também incentiva a Administração Pública a se comprometer com a qualidade de vida no trabalho e a responsabilidade social corporativa.

#### **Regime de execução**

8.3. O regime de execução do contrato será de empreitada por valor global.

#### **Habilitação jurídica**

8.4. Associação/Fundação: inscrição do ato constitutivo no Registro Civil de Pessoas Jurídicas do local de sua sede, acompanhada de documento comprobatório de seus administradores.

8.5. Os documentos apresentados deverão estar acompanhados de todas as alterações ou da consolidação respectiva.

#### **Habilitação fiscal, social e trabalhista**

8.6. Prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas ou no Cadastro de Pessoas Físicas, conforme o caso;

8.7. Prova de regularidade fiscal perante a Fazenda Nacional, mediante apresentação de certidão expedida conjuntamente pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) e pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), referente a todos os créditos tributários federais e à Dívida Ativa da União (DAU) por elas administrados, inclusive aqueles relativos à Seguridade Social, nos termos da [Portaria Conjunta nº 1.751, de 02 de outubro de 2014](#), do Secretário da Receita Federal do Brasil e da Procuradora-Geral da Fazenda Nacional.

8.8. Prova de regularidade com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS);

8.9. Prova de inexistência de débitos inadimplidos perante a Justiça do Trabalho, mediante a apresentação de certidão negativa ou positiva com efeito de negativa, nos termos do Título VII-A da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo [Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943](#);

8.10. Prova de inscrição no cadastro de contribuintes Estadual ou Municipal relativo ao domicílio ou sede do fornecedor, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto contratual;

8.11. Prova de regularidade com a Fazenda [Estadual/Distrital] ou [Municipal/Distrital] do domicílio ou sede do fornecedor, relativa à atividade em cujo exercício contrata ou concorre;

8.12. Caso o fornecedor seja considerado isento dos tributos Estadual ou Municipal relacionados ao objeto contratual, deverá comprovar tal condição mediante a apresentação de declaração da Fazenda respectiva do seu domicílio ou sede, ou outra equivalente, na forma da lei.

#### **Qualificação Econômico-Financeira**

8.13. Na presente contratação será dispensada a qualificação econômico-financeira por se tratar de contratação com baixo risco de execução, seguindo-se, inclusive, as orientações constantes das Nota Explicativas, presentes nos modelos de TR para aquisição /serviços via Contratação Direta, disponibilizados pela Advocacia-Geral da União - AGU, transcrita a seguir:

8.14. *"Nota Explicativa 2: A Administração deve examinar, diante do caso concreto, se o objeto da contratação demanda a exigência de todos os requisitos de habilitação apresentados neste modelo, levando-se em consideração o vulto e/ou a complexidade e a essencialidade do objeto, bem como os riscos decorrentes de sua paralização em função da eventual incapacidade econômica da contratada em suportar os deveres contratuais, excluindo-se o que entender excessivo. /nesse sentido, a exigência pode restringir-se a alguns itens, como, por exemplo, somente aos itens não exclusivos a microempresa e empresas de pequeno porte, ou mesmo não ser exigida para nenhum deles, caso em que deve ser suprimida. Conforme Nota Explicativa do início deste tópico, a exigência de qualificação técnica e econômica nas circunstâncias previstas no art. 70, III da Lei nº 14.133, de 2021, deve ser excepcional e justificada, á luz do art. 37, XXI da Constituição Federal."*

#### **Qualificação Técnica**

8.15. A empresa apresentou os seguintes documentos para comprovação de aptidão para execução de serviço de complexidade tecnológica e operacional equivalente ou superior com o objeto desta contratação:

8.15.1. Documento oriundo de sítio eletrônico da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEAUSP) – SUPER 3111717.

8.15.2. Atestados de capacidade técnica emitidos por empresas, nos quais se atestam o fiel cumprimento dos serviços prestados:

SUPER	Órgão/ Empresa	CNPJ	Serviço realizado
3111689	Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE	00.418.993/0001-16	Serviço de pesquisa e gestão do Clima Organizacional
3111693	Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP	33.749.086/0001-09	Desenvolvimento e implementação de modelo integrado de gestão de pessoas por competências
3111696	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo	07.162.270/0001-48	Ajustes nas estruturas de carreira e formulação da Política de Gestão de Pessoas do Governo do ES
3111698	Fundação para o Remédio Popular - FURP	43.640.754/0001-19	Construção do novo plano de cargos, carreira e salários "tailor made"
3111700	Companhia Riograndense de Saneamento - CORSAN	92.802.784/0001-90	Revisão e readequação da Gestão do Conhecimento e do Modelo de Gestão de Pessoas
3111702	Associação dos Fiscais de Renda do Estado de São Paulo - AFRESP	62.635.990/0001-91	Modelo integrado de Gestão de Pessoas

## 9. Estimativas do Valor da Contratação

Valor (R\$): 64.000,00

### 9. ESTIMATIVAS DO VALOR DA CONTRATAÇÃO

9.1. O custo estimado total da contratação é de **R\$ 64.000,00 (sessenta e quatro mil reais)**, conforme custos unitários apostos na tabela do item 1.1 deste TR.

9.2. Em atenção ao disposto nos termos do art. 72, inc. VII da Lei nº 14.133/2021 e o art. 7º da Instrução Normativa 65/2021, e de modo a evidenciar a razoabilidade do valor da proposta, demonstrando que o preço cobrado à CGU está condizente com o valor praticado para outros contratantes, destacam-se as seguintes contratações, com seus respectivos documentos comprobatórios anexados aos autos do Processo SUPER 00190.100575/2024-17:

SUPER	Nota Fiscal	Data de Emissão	Valores cobrados	Percentual de variação sobre valor proposto à CGU (R\$ 64.000)
3195485	589143	16/03/2023	R\$ 63.000,00	-1,56%

3099673	611135	03/07/2023	R\$ 50.000,00	-21,87%
3099677	613299	24/07/2023	R\$ 59.000,00	-7,81%
3303404	674499	16/07/2024	R\$ 60.000,00	-6,25%
3303405	674536	18/07/2024	R\$ 57.000,00	-10,94%

9.2.1. Os valores das Notas Fiscais Eletrônicas variam conforme demonstrado na tabela acima, observando-se pequena variação percentual nas NF-e nº 589143, 613299, 674499 e 674536 em comparação ao valor cobrado para a CGU de R\$ 64.000,00 (sessenta e quatro mil reais), que pode ser justificado como resposta à taxa de inflação anual, que impacta custos operacionais e gastos essenciais para manter a qualidade do serviço prestado. Já a NF-e 611135 apresentou maior variação, que poderia ser justificada conforme informação oferecida pela empresa de que os valores também variam conforme o porte das organizações (SUPER nº 3195551).

9.3. Consta no Processo nº 00190.100575/2024-17 o Documento SUPER nº 3201329, o qual se refere à proposta inicial da empresa no valor de R\$ 110.000,00, evidenciando que o valor final (R\$ 64.000,00) é produto de negociação da Área Requisitante.

## 10. Adequação orçamentária

### 10. ADEQUAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

10.1. As despesas decorrentes da presente contratação correrão à conta de recursos específicos consignados no Orçamento Geral da União.

10.1.1. A contratação será atendida pela seguinte dotação:

I) Gestão/Unidade: 370001/00001;

II) Fonte de Recursos: 1000;

III) Programa de Trabalho: 235388;

IV) Elemento de Despesa: 33.90.39 - Outros serviços de terceiros - Pessoa Jurídica;

V) Plano Interno: 20.21.00.

## 11. Responsáveis

Todas as assinaturas eletrônicas seguem o horário oficial de Brasília e fundamentam-se no §3º do Art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

**DANIELLA CORREA DA ANUNCIACAO**

Integrante Requisitante



Assinou eletronicamente em 11/09/2024 às 16:07:25.

**MARCELA AZEVEDO ALVES HORTA**

Integrante Requisitante



*Assinou eletronicamente em 11/09/2024 às 13:09:06.*

**ISIS SANTOS DE BARROS MELO**

Integrante Requisitante



*Assinou eletronicamente em 11/09/2024 às 16:29:25.*

**FLAVIA DE ALENCAR RAMOS**

Integrante da Área de Licitações



*Assinou eletronicamente em 11/09/2024 às 13:15:36.*

## Lista de Anexos

Atenção: Apenas arquivos nos formatos ".pdf", ".txt", ".jpg", ".jpeg", ".gif" e ".png" enumerados abaixo são anexados diretamente a este documento.

- Anexo I - Ficha de Servicos.pdf (348.25 KB)
- Anexo II - ETP9\_2024.pdf (3.4 MB)

**Anexo I - Ficha de Servicos.pdf**

Serviços: Plataforma ATMOSFERA – Lugares Incríveis Para Trabalhar	
<b>Planos contratados:</b> Sistema de Gestão de Clima Organizacional <b>Plano Avançado</b>	
Valor:	R\$64.000,00
Nome da Empresa (Razão Social):	
Endereço:	
CEP:	
Município:	
Estado:	
CNPJ:	
Inscrição Municipal (ICCM):	
Inscrição Estadual:	
Vencimento (data sugerida de pagamento):	
Número do pedido (caso necessário inserir na nota):	
Forma de pagamento (boleto bancário ou transferência):	

**Anexo II - ETP9\_2024.pdf**

# Estudo Técnico Preliminar 9/2024

## 1. Informações Básicas

Número do processo: 00190.100575/2024-17

## 2. Descrição da necessidade

2.1. A administração pública no Brasil, assim como em qualquer país, deve investir na melhoria do clima organizacional por várias razões fundamentais:

2.1.1. Eficiência e Produtividade: Um bom clima organizacional contribui para a motivação e engajamento dos funcionários, o que tende a aumentar a eficiência no trabalho e a produtividade geral dos serviços públicos.

2.1.2. Redução de Conflitos: Um ambiente de trabalho positivo ajuda a reduzir conflitos interpessoais e organizacionais. Menos conflitos significam menos tempo e recursos desperdiçados em disputas, permitindo que mais energia seja direcionada para as atividades essenciais.

2.1.3. Retenção de Talentos: Um clima organizacional saudável é um fator chave na retenção de talentos. Funcionários satisfeitos são mais propensos a permanecer na organização, reduzindo custos com rotatividade e garantindo a continuidade do conhecimento e experiência.

2.1.4. Atração de Novos Talentos: Organizações com boa reputação no que diz respeito ao clima organizacional são vistas como empregadores atrativos. Isso facilita a atração de novos talentos, essenciais para a inovação e melhoria contínua dos serviços públicos.

2.1.5. Imagem Institucional: Um clima organizacional positivo reflete diretamente na imagem pública da instituição. Isso pode aumentar a confiança dos cidadãos nos serviços oferecidos e fortalecer a reputação da administração pública.

2.1.6. Desenvolvimento de Lideranças: Um ambiente positivo facilita o desenvolvimento de líderes e gestores eficazes, capazes de inspirar suas equipes e promover uma cultura de colaboração e excelência.

2.1.7. Alinhamento com Objetivos Estratégicos: Um clima organizacional saudável ajuda a alinhar os esforços individuais e coletivos com os objetivos estratégicos da administração pública, garantindo que todos trabalhem na mesma direção.

2.2. Em resumo, investir na melhoria do clima organizacional não é apenas uma questão de bem-estar dos servidores, mas também uma estratégia fundamental para o sucesso e eficácia das organizações públicas, impactando positivamente na prestação de serviços à sociedade.

2.3. Na Controladoria-Geral da União (CGU), a prática da pesquisa da percepção dos colaboradores acerca da qualidade da ambiência organizacional teve início em 2016, quando a Portaria CGU nº. 1.962, de 09 de novembro de 2016, instituiu grupo de trabalho para planejar e realizar a pesquisa de clima da instituição.

2.4. Coube inicialmente a este Grupo de Trabalho desenvolver o instrumento de pesquisa para aferição do Clima Organizacional da CGU, o que demandou criteriosa pesquisa prévia, a fim de reconhecer conceitos a serem abordados e testes já validados acerca do tema, o contexto no qual a coleta seria realizada e a importância de o instrumento responder efetivamente aos objetivos da pesquisa, tendo-se definido pelo uso do questionário eletrônico.

2.5. Desde então, ocorreram 3 rodadas da pesquisa de clima, com levantamento de dados por meio do questionário eletrônico elaborado pelo GT, e os dados têm revelado progressiva melhora do índice de clima organizacional (ICO) da CGU ao longo do tempo, além da crescente participação dos colaboradores (servidores, contratados terceirizados e estagiários) na pesquisa. Dos iniciais 776 respondentes na primeira edição (2017), contabilizaram-se 1.320 respondentes na terceira edição (2022).

2.6. Durante os preparativos para a aplicação da 4ª edição da PCO na CGU, verificou-se que o instrumento de coleta de dados precisava ser atualizado, para considerar o contexto atual do órgão, bem como as substanciais alterações conjunturais e

estruturais por que tem passado o mundo do trabalho nos últimos anos. Somam-se a esse cenário as mudanças organizacionais decorrentes da instituição quase total do trabalho remoto na CGU, por meio do Programa de Gestão de Demandas, e a nova estrutura da casa, dada pelo Decreto n.º 11.330, de 1º de janeiro de 2023.

2.7. Era, portanto, premente a necessidade de atualização da sistemática da pesquisa de clima organizacional da CGU, posto que se trata de ferramenta estratégica de gestão de pessoas e haja vista os valiosos insights dela originados, os quais orientam a área de gestão de pessoas na compreensão das necessidades, expectativas e preocupações dos colaboradores, favorecendo o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para enfrentar os desafios da atualidade e, assim, um ambiente de trabalho saudável, produtivo e alinhado com os objetivos da organização.

2.8. Todavia, a atualização da sistemática da pesquisa de clima organizacional da CGU não se resumia a uma nova roupagem, em que seriam excluídos itens defasados e incluídos temas atuais distribuídos em assertivas claras, objetivas e que pudessem ser compreendidas por todos os participantes. A consideração de aspectos estatísticos na construção de um formulário de pesquisa de clima organizacional é crucial em várias etapas do processo, pois é a análise estatística que garante a validade, a confiabilidade e a utilidade dos dados coletados.

2.9. Haja vista a inexistência de profissional no corpo técnico da CGU com a formação necessária e disponibilidade de dedicação exclusiva para a construção de um novo questionário, incluindo todas as fases de validação qualitativa, semântica e estatística, a decisão da Diretoria de Gestão Corporativa foi pela adesão a uma solução de pesquisa de clima organizacional disponível no mercado. A solução garante um instrumento de coleta de dados moderno, estatisticamente validado e aderente ao contexto de clima organizacional do contexto mundial atual. Além disso, tem-se a vantagem da economicidade de tempo de se contratar uma solução pronta, da disponibilidade da expertise da desenvolvedora da ferramenta de pesquisa de clima organizacional, do acesso a recursos de análise de dados simplificada, que facilitam a interpretação e a apresentação dos resultados, e com garantia do anonimato dos respondentes, o que pode incentivar a honestidade nas respostas e uma maior participação e, assim, prover dados quantitativamente significativos.

2.10. Essa decisão foi reforçada também pela percepção de que o uso de *people analytics* no âmbito da CGU poderia ser incrementado, de modo a se tornar uma prática consolidada. Enxergou-se neste projeto a experiência piloto necessária para se modernizar a análise, interpretação e apresentação dos dados coletados na pesquisa de clima organizacional, de forma a fornecer subsídios valiosos para a tomada de decisão estratégica em gestão de pessoas.

2.11. Além disso, vislumbrou-se a possibilidade de se estabelecer comparação entre os resultados da CGU com resultados da pesquisa com benchmarks setoriais ou regionais e, assim, desenvolver insights sobre o desempenho da organização em relação a outras do mesmo setor.

### 3. Descrição dos Requisitos da Contratação

3.1. Identificação da necessidade do negócio: acesso a plataforma online específica para disponibilização dos dados da pesquisa de clima organizacional.

3.2. Identificação das necessidades tecnológicas: acesso exclusivamente online, mediante login e senha.

3.3. Requisitos legais: estar em consonância com a política de segurança da informação da CGU, e suas atualizações, e a todos os instrumentos regulatórios a que a instituição está sujeita, citados neste documento; estar em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº 13.790/2018, e com a Lei nº 14.133/2021.

3.4. Requisitos de manutenção:

3.4.1. Acesso contínuo, confiável e seguro às informações, com atualizações frequentes no sistema, reduzindo a necessidade de manutenção no local; e

3.4.2. Suporte ao usuário enquanto o acesso estiver válido.

3.5. Requisitos de Segurança da Informação: estar em consonância com a Política de Segurança da Informação da CGU e suas atualizações.

3.6. Requisitos Sociais, Ambientais e Culturais: as interfaces dos aplicativos da solução devem ser, obrigatoriamente, na língua portuguesa, assim como os demais documentos normativos do sistema.

3.7. Requisitos de Projeto e de Implementação: liberação de até 5 (cinco) acessos administrativos, além de perfis específicos para os gestores (quantidade ilimitada).

3.8. Requisitos de Garantia de Disponibilidade da Plataforma: 24 (vinte e quatro) horas por dia e 7 (sete) dias por semana.

3.9. Requisitos de Experiência Profissional: a empresa deverá disponibilizar equipe de suporte com as competências necessárias para sanar as eventuais dúvidas que surgirem, por parte dos usuários habilitados, em relação à utilização da plataforma.

3.10. Requisitos de Metodologia de Trabalho: a implantação, as configurações, as manutenções, e o suporte serão oferecidos de maneira remota quando necessário.

3.11. Requisitos de Transição ao Fim do Contrato: não se aplica.

## 4. Área requisitante

Área Requisitante	Responsável
Diretoria de Gestão Corporativa	Bianca Cristina Lessa Enders

## 5. Levantamento de Mercado

5.1. Conforme detalhado no item 2 (Descrição da Necessidade), haja vista a inexistência de profissional no corpo técnico da CGU e a necessidade de se modernizar a análise, a interpretação e a apresentação dos dados coletados na pesquisa de clima organizacional, realizou-se estudo do mercado para identificar empresa que fornecesse um instrumento de coleta de dados moderno, estatisticamente validado e aderente ao contexto de clima organizacional do contexto mundial atual, que garantisse o acesso à expertise/consultoria da utilização da ferramenta de pesquisa de clima organizacional e, assim, aos recursos de análise de dados, que facilitam a interpretação e a apresentação dos resultados, e, ainda, a garantia do anonimato dos respondentes.

5.2. Além disso, que atendessem os requisitos de:

- 5.2.1. Histórico de sucesso em projetos similares, com resultados documentados e reconhecidos;
- 5.2.2. Equipe técnica qualificada e com ampla experiência em gestão do clima organizacional;
- 5.2.3. Publicações e estudos relevantes na área, de forma a demonstrar liderança e inovação no campo de atuação;
- 5.2.4. Reconhecimento no mercado por sua competência e excelência na prestação de serviços de consultoria.

5.3. Durante o levantamento de mercado de empresas que fornecessem o serviço de consultoria para análise e reestruturação de processo de pesquisa do clima organizacional no âmbito da CGU, foram realizadas reuniões com 3 instituições privadas - Quântica, Gupy e FIA, cujas informações encontram-se anexadas ao processo nº 00190.100575/2024-17 (Documentos SEI nº 3184667 - Quântica, SEI nº 3184668 - Gupy e SEI nº 3167821 - FIA).

5.3.1. Quântica Empresa de Consultoria e Serviços LTDA:

- Estruturação de formulário eletrônico de coleta de dados personalizados;
- Elaboração de sistema para automação das análises estatísticas da Pesquisa de Clima Organizacional (necessárias novas contratações para atualização).

5.3.2. Gupy:

- Acesso à plataforma Pulses by Gupy;
- Banco de assertivas e pesquisas já pré-estabelecidas;
- Aplicação de "mini-pesquisas", de forma randomizada ou a públicos específicos, em ciclos contínuos de 4 meses.

5.3.3. Fundação Instituto de Administração – FIA:

- Acesso à plataforma Atmosfera by Xtrategie;
- Formulário de pesquisa padrão, mas com alguma flexibilidade para personalização;
- Identificação do índice de clima organizacional a custo zero;
- Estratégia de avaliação e premiação “Lugares Incríveis para Trabalhar”.

5.4. A utilização da plataforma Atmosfera da Fundação Instituto de Administração - FIA para a implementação de um novo modelo de avaliação de clima organizacional na CGU permitiria conhecer, de forma preliminar e experimental, o trabalho da fundação, sem o compromisso financeiro inicial em comparação a outras metodologias apresentadas pela pesquisa de mercado.

5.5. Além disso, a realização preliminar da pesquisa de clima por meio da plataforma da FIA Employee Experience (FEEx), conforme será mencionado no item 5.10, também garantiu a certificação "Lugar Incrível para Trabalhar" para a CGU, importante conquista para qualquer organização, uma vez que possibilita o um reconhecimento interno e externo de que a CGU possui ambiente de trabalho positivo e motivador, com boas práticas de gestão de pessoas e uma cultura organizacional saudável. Além de melhorar a reputação do órgão, também incentiva a Administração Pública a se comprometer com a qualidade de vida no trabalho e a responsabilidade social corporativa.

5.6. No Brasil, existem empresas que realizam esse tipo de certificação, que avaliam empresas a partir da percepção dos funcionários e de práticas de gestão de pessoas. Cada empresa possui critérios e metodologias próprias, mas elas têm em comum o foco na experiência e satisfação dos funcionários. A aplicação de pesquisas de clima organizacional e a obtenção de certificações geralmente envolvem investimentos financeiros por parte das contratantes.

5.7. Dentre elas, a FIA se destaca por ser vinculada à Universidade de São Paulo, instituição pública de ensino e pesquisa altamente renomada no Brasil. Assim, o instrumento de pesquisa desenvolvido pela FIA considera o contexto nacional e retrata melhor a realidade brasileira.

5.8. A FIA cobra pelo acesso à plataforma com funcionalidades avançadas e aplicação de filtros, como dados demográficos, comparação com outras empresas, resultados por unidades organizacionais, variáveis de diversidade, liderança, bem estar, financeiras, apresentação de resultados e acesso à plataforma por gestores de unidades organizacionais pré-definidas.

5.9. Porém, ela oferece gratuitamente a realização da pesquisa e a certificação "Um Lugar Incrível para Trabalhar" para as empresas que alcançam os critérios definidos. Dessa forma, sem custo, a instituição realiza a pesquisa junto a seus colaboradores e tem acesso básico à plataforma, que traz os dados gerais acerca dos índices de clima por temas e assertivas e permite a marcação de indicadores, a exportação dos dados gerais e a geração de gráficos comparativos com as empresas premiadas "Lugares Mais Incríveis para Trabalhar". Dessa forma, a instituição tem a oportunidade de validação preliminar e experimental do serviço prestado pela FIA, sem o compromisso financeiro inicial em comparação a outras metodologias apresentadas pela pesquisa de mercado.

### **Validação preliminar da Plataforma da FIA**

5.10. A validação preliminar ocorreu após o sucesso na etapa de aplicação do questionário da pesquisa de clima FEEx 2024 - FIA, no período de 27/2/24 a 15/3/24, com a participação de 75% dos servidores, estagiários e colaboradores terceirizados da CGU, totalizando 1.460 respondentes, número recorde em relação às edições anteriores da pesquisa de clima na CGU. Os resultados já renderam à CGU a Certificação FIA de Clima Organizacional "Lugar Incrível para Trabalhar", com o índice de clima organizacional (i-CO) de 78%.

5.11. Dessa forma, constata-se que a contratação do serviço de disponibilização dos dados completos da pesquisa de clima organizacional FIA Employee Experience - FEEx 2024, da **Fundação Instituto de Administração - FIA**, em seu plano avançado, durante 12 (doze) meses a partir da contratação, seria de grande valia para o desenvolvimento de ações específicas pelas áreas da CGU.

5.12. Com a contratação, há a possibilidade de utilização de filtros específicos que permitirão a elaboração de planos de melhoria para aperfeiçoamento contínuo do órgão, como: variáveis no estilo de liderança, percepção de feedback e comunicação pelos servidores, níveis de estresse, questões relacionadas ao home-office, variáveis de aderência à cultura organizacional, acesso ao módulo de comentários abertos da pesquisa (críticas e elogios), entre outros.

### **Notória Especialização**

5.13. A pesquisa FIA *Employee Experience* - FEEx possui uma metodologia própria, fundamentada nos estudos do Prof. Dr. André L. Fischer, Coordenador do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da FIA e professor livre-docente da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEAUSP). As diretrizes seguidas pela equipe FEEx estão descritas no Laudo Técnico (Anexo I deste ETP). São elas:

- métodos e procedimentos transparentes e simplificados, preservando-se a legitimidade científica e estatística da pesquisa;

- pesquisa adequada ao máximo à realidade empresarial brasileira, sem perder sua perspectiva global;
- metodologia suscetível a processos periódicos de atualização;
- conteúdos e critérios apoiados numa base teórica sólida e atualizada sobre gestão de pessoas; e
- mais alto rigor em apuração de informações, isenção nas análises e confidencialidade de dados.

5.14. A Fundação Instituto de Administração - FIA, fornecedora do serviço em questão, é uma instituição privada de renome, estabelecida em 1980 com interesse social, sendo reconhecida como órgão de utilidade pública desde 2005. Desenvolve projetos de treinamento de executivos e consultoria para empresas públicas e privadas, além de realizar estudos e pesquisas conduzidos por professores da fundação, auxiliados por consultores e pesquisadores com conhecimento técnico-científico notório. Ao longo de sua trajetória, a FIA já implementou mais de 3.000 projetos em todo o país, abrangendo áreas de grande relevância, como saúde, previdência, segurança pública, meio ambiente, terceiro setor, entre outras. A fundação também é reconhecida como instituição de utilidade pública, conforme atestado na documentação anexa (SUPER nº 3111717) e nos Atestados de Capacidade Técnica (SUPER nº 3111689, 3111693, 3111696, 3111698, 3111700 e 3111702).

5.15. A plataforma Atmosfera, desenvolvida pela equipe da FIA, é um sistema de gestão de pessoas que visa utilizar as informações geradas pela participação na pesquisa FIA Employee Experience - FEEx para apoiar as decisões em gestão de pessoas. A plataforma oferece à instituição CONTRATANTE acesso a:

- Economia de recursos, proporcionando resultados confiáveis a um custo até 80% menor para um diagnóstico de clima completo;
- Identificação de desafios, permitindo a rápida identificação e indicação de ações de menor custo e maior efetividade;
- Expertise, dado que o diagnóstico de clima é conduzido pelos especialistas mais experientes do mercado;
- Referência de mercado, através da comparação com as principais referências do país e do setor da CONTRATANTE, tornando as informações mais relevantes;
- Debate dos resultados, por meio de diagnóstico consistente de clima, debate dos resultados localmente ou remotamente e formulação de ações corretivas;
- Inovação, com a utilização de variáveis de avaliação de desempenho e retenção dos colaboradores;
- Qualidade de informação, considerando que as informações são geradas por meio de um processo sólido e uma metodologia consagrada;
- Simplicidade, apresentando os resultados de forma simples e em um sistema altamente usável;
- Comunicação aos gestores, disseminando os resultados das áreas por meio de um sistema para cada um dos gestores responsáveis;
- Evolução, permitindo a avaliação do desempenho da empresa ao longo do tempo;
- Foco, baseado em focos de gestão, direcionando esforços e investimentos para ações mais efetivas;
- Desempenho, com a utilização de um sistema de dados de ponta, alta performance e confiabilidade

5.16. Paralelamente, a metodologia possibilita, ainda, a comparação das instituições participantes nos diferentes níveis de qualidade do ambiente de trabalho e de estruturação das práticas de gestão. A possibilidade de comparação dos resultados da pesquisa com benchmarks setoriais ou regionais pode fornecer insights valiosos sobre o desempenho da própria organização em relação a outras do mesmo setor.

#### **Vantagens da Contratação Direta**

5.17. Tendo em vista que a Fundação Instituto de Administração - FIA apresentou à CGU a possibilidade de certificação “Lugar Incrível para Trabalhar”, o reconhecimento da empresa no mercado, sendo eleita pela Revista Você S/A por vários anos consecutivos como a melhor escola de negócios do Brasil, conforme informação emitida pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo - FEA-USP (SEI nº 3111717), a presente contratação se dará por inexigibilidade de licitação, fundamentada na hipótese da alínea c, do inciso III, art. 74 da Lei nº 14.133/2021:

"Art. 74. É inexigível a licitação quando inviável a competição, em especial nos casos de:

(...)

III - contratação dos seguintes serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação:

(...)

c) assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias;"

5.18. As principais vantagens da contratação direta são a rapidez na implementação das ações necessárias, evitando os trâmites burocráticos de um processo licitatório convencional; a garantia de qualidade e eficácia dos serviços prestados, dada a comprovada especialização da empresa contratada; e o acesso a metodologias e ferramentas inovadoras, exclusivas de empresas de renome e notória especialização.

## 6. Descrição da solução como um todo

6.1. A FIA Employee Experience disponibiliza 4 opções de planos de acesso aos dados coletados e organizados na plataforma Atmosfera, inclusive um pacote gratuito - o plano básico.

Recursos	Planos	Básico (gratuito)	Padrão	Essencial	Avançado	Adicionais
Acesso à plataforma de resultados		•	•	•	•	
Acesso à plataforma: Resultado corporativo de clima, por temas e assertivas		•	•	•	•	
Comparativo com os Lugares Incríveis		•	•	•	•	
Apresentação prévia dos resultados – gratuita		•	•	•	•	
Funcionalidades básicas: TOP FCO, Exportação .xls, Mircorção de Indicadores, Radar		•	•	•	•	
Diagnóstico Corporativo e Apresentação dos Resultados ao RH		•	•	•	•	
Abertura por 8 visões: cargos, tempo de empresa, idade, escolaridade, home office, av desempenho			•	•	•	
Comparação com referências: setor, região, porte, tipo de capital			•	•	•	
Análise da governança e nível de maturidade de clima				•	•	
Diagnóstico por áreas e apresentação dos Resultados a dirigentes e liderança				•	•	
Resultados das áreas internas e acesso para todos os gestores				•	•	
Plano de comunicação dos resultados				•	•	
Diagnóstico de Diversidade					•	
Ferramenta de Avaliação - Estilo de Liderança					•	
Resultados das questões personalizadas, definidas para sua empresa					•	
Análises complementares: Feedback, Saúde, Estresse, Endividamento					•	
Análise de Aderência à Cultura Organizacional					•	
Questões abertas Críticas e Elogios dos Colaboradores					•	
Treinamento de Clima para a Liderança						•
Treinamento de Clima para o RH						•
Workshop de Práticas						•
Apresentações adicionais						•

Fonte: anexo - FEEEx - Portfólio 2024 - CGU

6.2. Coletar os dados é apenas o primeiro passo; a verdadeira transformação ocorre quando as informações são usadas para implementar mudanças significativas e positivas no ambiente de trabalho. Neste sentido e para o sucesso da pesquisa de clima organizacional na CGU, a partir da qual serão promovidas ações efetivas em resposta aos resultados, os gestores precisarão de dados específicos e de qualidade, o que será obtido, a partir do acesso à plataforma Atmosfera, no seu **PLANO AVANÇADO**.

6.3. Neste sentido, a solução que supre a necessidade apontada no item 2 (Descrição da Necessidade) deste estudo é a contratação de assinatura da plataforma de gestão de pessoas Atmosfera, em seu plano avançado, para disponibilização da totalidade dos dados da CGU na pesquisa de clima organizacional FIA Employee Experience - FEEEx 2024, bem como acesso aos diversos recursos de análise dos dados, pelo período de 12 (doze) meses, a partir da data da assinatura do contrato.

## 7. Estimativa das Quantidades a serem Contratadas

7.1. A contratação pretendida envolve o serviço de disponibilização dos dados da pesquisa de clima organizacional FIA *Employee Experience* - FEEx 2024, por meio de sua liberação na plataforma on-line de gerenciamento de clima, Atmosfera, em seu plano avançado, pelo período de 12 (doze) meses, a contar da data de assinatura do contrato.

## 8. Estimativa do Valor da Contratação

**Valor (R\$):** 64.000,00

8.1. A contratação pretendida - acesso à plataforma on-line de gerenciamento de clima, Atmosfera, no seu plano avançado, corresponde ao valor de R\$ 64.000,00 (sessenta e quatro mil reais), pelo período de 12 (doze) meses, a contar da data de assinatura do contrato, conforme Proposta Comercial FIA (Anexo IV deste ETP).

## 9. Justificativa para o Parcelamento ou não da Solução

9.1. Trata-se da contratação de um único serviço, pago em parcela única, não sendo possível o parcelamento da solução.

## 10. Contratações Correlatas e/ou Interdependentes

10.1. Não há, no âmbito da CGU, contratação que guarde relação e/ou afinidade com o objeto da contratação pretendida, no momento presente.

## 11. Alinhamento entre a Contratação e o Planejamento

11.1. A presente contratação está alinhada ao planejamento da CGU, prevista no Plano de Contratações Anual de 2024 no DFD nº 36/2024.

11.2. A solução proposta está alinhada aos Projetos Estratégicos Institucionais da CGU 2024-2027, na medida em que as informações obtidas a partir da pesquisa de clima organizacional servem de insumo para uma gama de ações que visam à melhoria da ambiência organizacional, com impacto no desempenho individual, de equipes e organizacional.

## 12. Benefícios a serem alcançados com a contratação

12.1. Uma pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta valiosa para a área de gestão de pessoas enfrentar os desafios da atualidade de várias maneiras, desde a identificação de problemas e desafios e de oportunidades de melhoria em áreas como diversidade e inclusão, satisfação dos colaboradores, saúde mental, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, entre outros, melhorando o engajamento por meio de estratégias específicas.

12.2. Todavia, os insights oferecidos pela pesquisa de clima organizacional não estão adstritos à área de gestão de pessoas. Toda a Casa poderá se beneficiar dos dados quantitativos e qualitativos obtidos, para tomar decisões estratégicas e avaliar o impacto de mudanças na percepção dos colaboradores, ajustando as estratégias de gestão de pessoas conforme necessário. A avaliação do impacto de mudanças é oportuna para a CGU, haja vista as significativas mudanças por que tem passado o órgão, que acabou de completar 20 anos, como a reestruturação regimental, a implementação de novas diretrizes de ação e o estabelecimento do Planejamento Estratégico para o período 2024-2027.

12.3. Também com base nos resultados da pesquisa de clima, pode-se implementar estratégias de comunicação mais eficazes, o que é fundamental para garantir que os colaboradores estejam informados sobre as mudanças, os progressos e as iniciativas da organização.

12.4. A pesquisa de clima pode ajudar a identificar áreas onde os líderes precisam melhorar e então instituir programas de treinamento de liderança direcionados, garantindo que os líderes estejam preparados para enfrentar os desafios da atualidade, como a gestão de equipes remotas e a promoção de um ambiente inclusivo. O desenvolvimento das lideranças é crucial para o sucesso institucional. Isso pode levar a uma comunicação mais aberta e transparente entre a liderança e a equipe, inclusive pela possibilidade de os resultados serem usados para avaliar o desempenho dos próprios líderes e, então, ao desenvolvimento de programas de treinamento de liderança mais eficazes.

12.5. A pesquisa de clima, realizada periodicamente, como é feito desde 2017, ajuda a monitorar o progresso e a avaliar se as iniciativas implementadas estão tendo o impacto desejado. Isso permite ajustes e melhorias contínuas nas estratégias de gestão de pessoas.

12.6. Ao demonstrar um compromisso com a pesquisa de clima e a melhoria do ambiente de trabalho, os gestores podem promover a transparência e a prestação de contas, o que é, sem dúvida, crucial para a CGU, que serve ao interesse público. E, ainda, os resultados da pesquisa podem ser usados para alinhar os esforços organizacionais com metas e objetivos específicos, garantindo que o órgão público esteja caminhando na direção certa, tomando decisões informadas e priorizando a alocação de recursos e a implementação de iniciativas que terão o maior impacto positivo no ambiente de trabalho.

## 13. Providências a serem Adotadas

13.1. Não serão necessárias providências prévias à celebração do contrato, além das providências internas já tomadas para a participação da CGU na pesquisa FEEEx 2024.

## 14. Possíveis Impactos Ambientais

14.1. Não se aplica.

## 15. Declaração de Viabilidade

Esta equipe de planejamento declara **viável** esta contratação.

### 15.1. Justificativa da Viabilidade



CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

DESPACHO SE

Em atenção ao Despacho DGC (3050215), e considerando o exposto na Minuta de Projeto (3030124), registro a **anuência** deste Gabinete quanto à realização do Projeto Pesquisa de Clima a partir de instrumento FIA Employee Experience - FEEEx - 2024, considerando seu alinhamento com o Planejamento Estratégico da CGU e as demais justificativas apresentadas.

Encaminhe-se para prosseguimento.



Documento assinado eletronicamente por FABIO FELIX CUNHA DA SILVA, Secretário-Executivo Adjunto, Substituto, em 15/12/2023, às 18:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://super.cgu.gov.br/conferir> informando o código verificador 3051475 e o código CRC A232810A

Referência: Processo nº 00190.112033/2023-14

SEI nº 3051475

## 16. Responsáveis

Todas as assinaturas eletrônicas seguem o horário oficial de Brasília e fundamentam-se no §3º do Art. 4º do [Decreto nº 10.543](#),

[de 13 de novembro de 2020.](#)

**DANIELLA CORREA DA ANUNCIACAO**

Integrante Requisitante



*Assinou eletronicamente em 07/08/2024 às 15:05:24.*

**MARCELA AZEVEDO ALVES HORTA**

Integrante Requisitante



*Assinou eletronicamente em 07/08/2024 às 14:53:39.*

**ISIS SANTOS DE BARROS MELO**

Integrante Requisitante



*Assinou eletronicamente em 07/08/2024 às 14:55:44.*

**FLAVIA DE ALENCAR RAMOS**

Integrante da Área de Licitações



*Assinou eletronicamente em 07/08/2024 às 15:28:10.*

## Lista de Anexos

Atenção: Apenas arquivos nos formatos ".pdf", ".txt", ".jpg", ".jpeg", ".gif" e ".png" enumerados abaixo são anexados diretamente a este documento.

- Anexo I - laudoTecnico.pdf (1.74 MB)
- Anexo II - 2020\_Atestado CADE.pdf (454.83 KB)
- Anexo III - 2020\_Notorio\_Saber\_USP.pdf (198.27 KB)
- Anexo IV - Proposta\_comercial\_\_\_Sistema\_de\_Gestao\_de\_Clima\_\_\_CGU\_Assinada.pdf (858.75 KB)

**Anexo I - laudoTecnico.pdf**



LAUDO TÉCNICO:  
PESQUISA FEEEx – FIA EMPLOYEE EXPERIENCE



## Sumário

1.	Introdução	3
1.1.	Diretrizes e descrição da pesquisa	3
1.2.	Os índices da pesquisa	3
2.	Etapas da pesquisa	5
2.1.	Inscrições	5
2.2.	Preenchimento dos questionários	5
2.3.	Pré-classificação	5
2.4.	Auditoria	5
2.5.	Premiações	5
3.	Regras para participação na pesquisa	6
3.1.	Organizações elegíveis	6
3.2.	Formas de inscrição	6
3.3.	Elegibilidade dos funcionários	6
4.	Questionário do funcionário	7
4.1.	Critérios de elaboração	7
4.2.	Composição do índice de Clima Organizacional (i-CO)	8
4.3.	Composição do índice de Conexão (i-Match)	8
4.4.	Composição do índice de Liderança (i-LID)	9
4.4.	Composição do índice CEO (i-CEO)	9
5.	Questionário da empresa	10
5.1.	Estrutura	10
5.2.	Composição do índice de Gestão de Pessoas (i-GP)	11
6.	Classificação	12
6.1.	Critérios de classificação das empresas	12
6.2.	Pontuações por categoria	12
6.3.	Cálculo da amostra mínima	13
7.	Auditoria	14
8.	Descrição das práticas em gestão de pessoas	15
9.	Pontos de atenção	16
10.	Referencial teórico	17
10.1.	Questionário do funcionário	17
10.2.	Questionário da empresa	17
10.3.	Os temas da pesquisa	18
11.	Referências	21

# 1. Introdução

A pesquisa FEEEx – FIA Employee Experience é uma iniciativa para dar continuidade ao trabalho feito pela FIA Business School há mais de 30 anos na análise do ambiente de trabalho das organizações brasileiras.

O objetivo deste documento é detalhar a metodologia da pesquisa FIA Employee Experience, ao explicar as etapas, as regras para participação, os questionários aplicados, a classificação de empresas, a auditoria de práticas e outros pontos relevantes desse processo.

## 1.1. Diretrizes e descrição da pesquisa

Estas são as diretrizes seguidas pela equipe FEEEx:

- Os métodos e os procedimentos adotados são transparentes e simplificados, preservando-se a legitimidade científica e estatística da pesquisa;
- A pesquisa é adequada ao máximo à realidade empresarial brasileira, sem perder sua perspectiva global;
- A metodologia é suscetível a processos periódicos de atualização;
- Todos os conteúdos e critérios adotados pela pesquisa se apoiam numa base teórica sólida e atualizada sobre gestão de pessoas, e
- A pesquisa segue o mais alto rigor em apuração de informações, isenção nas análises e confidencialidade de dados.

Utilizando a metodologia FIA consagrada nos últimos anos, a pesquisa tem como objetivo principal fornecer dados de qualidade para a tomada de decisão estratégica nas organizações. Paralelamente, a metodologia possibilita a comparação das empresas nos diferentes níveis de qualidade do ambiente de trabalho e de estruturação das práticas de gestão.

A participação na pesquisa é totalmente gratuita e todas as organizações participantes consideradas válidas recebem, também gratuitamente, o acesso básico à plataforma ATMOSFERA, onde poderão verificar os seus resultados gerais e comparar com as empresas de referência.

## 1.2. Os índices da pesquisa

O *ranking* da pesquisa será estabelecido pelo índice FIA Employee Experience (i-FEEEx) das empresas. O i-FEEEx é composto de índices descritos segundo a seguinte fórmula:

$$(i\text{-CO} \times 0,60) + (i\text{-GP} \times 0,25) + (i\text{-Match} \times 0,05) + (i\text{-LID} \times 0,05) + (i\text{-CEO} \times 0,05).$$

- i-CO – índice de Clima Organizacional (60% do i-FEEEx): formado por dados relativos à visão do funcionário sobre a empresa. É obtido por meio de pesquisa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional com uma amostra de colaboradores da empresa.
- i-GP – índice de Gestão de Pessoas (25% do i-FEEEx): formado por dados relativos ao que a empresa oferece a seus funcionários. É obtido por meio de informações fornecidas pela empresa em um formulário eletrônico sobre seus processos de gestão de pessoas, pela análise das descrições das práticas da empresa, além de auditoria realizada por especialistas da FIA junto aos RHs das empresas que passarem para segunda fase da pesquisa.
- i-Match – índice de Conexão (5% do i-FEEEx): formado por dados relativos à conexão do funcionário com a organização. É obtido por meio de informações fornecidas pelos funcionários em questões sobre a força da marca, comprometimento, alinhamento com a cultura organizacional, entrega e protagonismo.
- i-LID – índice de Liderança (5% do i-FEEEx): formado por dados críticos relativos às lideranças imediatas dos funcionários. É obtido por meio de informações fornecidas pelos funcionários em questões sobre estilo de atuação do gestor imediato, coerência e feedback.
- i-CEO – índice CEO (5% do i-FEEEx): formado por dados relativos ao(a) principal executivo(a) da organização. É obtido por meio de informações fornecidas pelos funcionários em questões sobre conhecimento do(a) CEO, nível de confiança e qualidade de gestão.

No processamento final dos resultados as empresas serão divididas em três categorias, de acordo com os números de funcionários:

- De 50 até 300 funcionários;
- De 301 a 1500 funcionários;
- Acima de 1500 funcionários.

As premiações ocorrerão separadamente, de acordo com cada categoria.

## 2. Etapas da pesquisa

### 2.1. Inscrições

As inscrições começam em 29 de novembro de 2023 e vão até 31 de maio de 2024. As empresas têm até 30 de junho de 2024 para cumprir todas as etapas da pesquisa. O link para as inscrições está disponível no hotsite <http://employeeexperience.fia.com.br>

### 2.2. Preenchimento dos questionários

Todos os funcionários da organização devem ser convidados para responder a um questionário sobre o clima organizacional da empresa. Ao mesmo tempo, o responsável pelo RH preenche outro questionário, no qual assinala as práticas de gestão de pessoas e as descreve em espaços devidamente identificados no sistema. Todas as organizações participantes têm até 30 de junho de 2024 para finalizar todo o processo da pesquisa.

### 2.3. Pré-classificação

Os questionários são processados e, a partir daí, são definidas as empresas pré-classificadas. Elas devem atingir requisitos mínimos de participação de funcionários na pesquisa, de nota nos índices de clima organizacional (i-CO) e de práticas da empresa (i-GP). Além dos requisitos mínimos, é feito um ranqueamento de acordo com a nota geral parcial (i-FEEx parcial) e estipulado o número de empresas que passarão para a etapa de auditoria.

### 2.4. Auditoria

As organizações que forem pré-classificadas passarão por uma auditoria das práticas informadas pelo RH.

Um(a) especialista da FIA entrará em contato com o pessoa responsável pelo RH da empresa para verificar alguns dos pontos informados no questionário de práticas.

A auditoria poderá diminuir a nota de práticas e até causar a eliminação da empresa se forem detectados fatos que contrariem os dados obtidos no questionário, inconsistências nas práticas assinaladas ou falhas no processo da pesquisa.

### 2.5. Premiações

A divulgação das empresas premiadas será feita em evento promovido pela FIA e pelo parceiro de mídia. A lista será divulgada pela FIA.

## 3. Regras para participação na pesquisa

### 3.1. Organizações elegíveis

Podem participar das pesquisas as organizações que tiverem no mínimo 50 funcionários no momento da inscrição (vínculo CLT, estagiários, associados e vínculo PJ de tempo integral).

### 3.2. Formas de inscrição

Uma organização pode se inscrever de três formas:

- Como empresa*: pressupõe que todos os funcionários, inclusive os das filiais, estão aptos a participar da pesquisa.
- Como grupo empresarial*: os questionários devem ser respondidos por funcionários de todas as empresas do grupo.
- Como divisão de negócios*: um grupo pode escolher uma divisão, atividade ou linha de negócios para ser avaliada. A inscrição deve ser feita com o CNPJ principal da atividade. Todas as empresas que fazem parte da divisão devem responder à pesquisa. Exemplo: uma rede hoteleira não pode concorrer com apenas um de seus hotéis, mesmo que tenham CNPJ diferentes entre si. Deve concorrer com todas as unidades que pertencem à divisão, atividade ou linha de negócios. A unidade de negócio deve ter uma estrutura de gestão exclusiva, bem como uma razão social, nome fantasia e logotipo próprio que permitam a identificação exata da unidade administrativa que está sendo representada.

### 3.3. Elegibilidade dos funcionários

Todos os funcionários com vínculo empregatício (CLT), associados, PJs dedicados, estagiários com contrato de estágio vigente e aprendizes com 18 anos ou mais de idade podem responder à pesquisa.

**Não devem participar** aprendizes com menos de 18 anos e terceiros.

## 4. Questionário do funcionário

### 4.1. Critérios de elaboração

O Índice de Clima Organizacional (i-CO) foi criado para medir a percepção do colaborador em relação ao ambiente de trabalho. As experiências que os funcionários vivenciam ao trabalhar nas empresas propiciam o desenvolvimento de percepções. Por meio dessas percepções, as pessoas estabelecem diversas relações:

- Pessoa ⇒ Empresa como instituição
- Pessoa ⇒ Empresa como estratégia
- Pessoa ⇒ Empresa como negócio, produto e cliente
- Pessoa ⇒ Empresa como empregadora
- Pessoa ⇒ Gestores
- Pessoa ⇒ Outras pessoas
- Pessoa ⇒ Processos de gestão
- Pessoa ⇒ Trabalho e processo de trabalho

Essas relações têm impacto no comportamento dos funcionários. Esses *impactos comportamentais* influenciam o clima organizacional e geram estados psicológicos, como comprometimento organizacional, confiança e percepção de justiça, entre outros. Na pesquisa é utilizada uma visão funcional do clima organizacional, analisando os dados nos focos de intervenção abaixo:

- ❖ Aprendizagem
- ❖ Carreira
- ❖ Comunicação
- ❖ ESG
- ❖ Inovação e autonomia
- ❖ Liderança
- ❖ Qualidade de vida no trabalho
- ❖ Reconhecimento e recompensa
- ❖ Relações interpessoais

Os integrantes de uma organização são expostos às mesmas características estruturais, práticas e processos de seleção, permanência e designação de tarefas, e interações sociais, que propiciam o entendimento compartilhado entre os membros, as quais, no conjunto, são consideradas a fonte para o desenvolvimento do clima nas organizações.

Uma pesquisa de clima organizacional avalia o grau de apoio dos funcionários à empresa, a maneira como a organização está estruturada e o grau de similaridade entre as expectativas do colaborador e as da empresa.

## 4.2. Composição do índice de Clima Organizacional (i-CO)

O índice de Clima Organizacional (i-CO) é composto de nove temas, as quais nortearam a elaboração do formulário aplicado aos funcionários das organizações participantes. As assertivas foram divididas da seguinte forma:

Categoria	Número de assertivas	Percentual sobre o total
Aprendizagem	4	8%
Carreira	4	8%
Comunicação	4	8%
ESG	9	17%
Inovação e autonomia	5	10%
Liderança	8	16%
Qualidade de vida no trabalho	9	17%
Reconhecimento e recompensa	4	8%
Relações interpessoais	4	8%
i-CO Geral	51	100%

## 4.3. Composição do índice de Conexão (i-Match)

O índice de Conexão avalia temas ligados à relação dos funcionários com a empresa, mensurando a força e a origem desta relação, a continuidade e os impactos na produtividade e nos negócios. O índice é calculado utilizando diversos componentes:

Comprometimento – análise do e-NPS da empresa

Alinhamento – aderência à cultura da organização

Entrega – assertivas ligadas a produtividade, protagonismo e inovação

Força da marca – motivos de entrada e permanência na empresa, e poder de retenção

O índice de Conexão (i-Match) tem um peso de 5% do i-FEEx.

#### 4.4. Composição do Índice de Liderança (i-LID)

O índice de Liderança avalia temas ligados ao seu gestor imediato considerados essenciais para garantir aos funcionários um ambiente de trabalho que possa ser ao mesmo tempo agradável e produtivo. Ele é formado por três componentes:

**Estilo de Liderança:** o estilo de liderança é um fator que tem grande influência sobre a experiência do colaborador no trabalho. Ele será a principal conexão da empresa com o colaborador e precisa ter uma atuação positiva para garantir que sua equipe possa vivenciar um ambiente de trabalho que seja ao mesmo tempo agradável e produtivo;

**Coerência do Gestor:** a assertiva “Meu gestor é coerente, age de acordo com o que diz” tem um papel central não só na avaliação dos funcionários sobre seu líder imediato, mas em todo o clima organizacional. Por isso, será considerada também como parte do i-LID;

**Feedback:** o oferecimento de feedbacks aos funcionários é essencial para seu crescimento pessoal e profissional e será o terceiro componente do i-LID.

O índice de Liderança (i-LID) tem um peso de 5% do i-FEEEx.

#### 4.5. Composição do Índice CEO (i-CEO)

Faz parte do papel da pessoa principal executiva da organização inspirar todos os colaboradores na busca por ambientes agradáveis e produtivos. Para apurar o índice CEO, são utilizados três variáveis:

**Exposição CEO:** avaliado pelo percentual de funcionários que dizem conhecer a principal pessoa responsável pela organização;

**Nível de Confiança:** mensurado a partir da taxa de funcionários que confiam totalmente na principal pessoa responsável pela organização;

**Avaliação da Gestão:** calculado pelos funcionários que consideram excelente a gestão da principal pessoa responsável pela organização.

O índice CEO (i-CEO) tem um peso de 5% no i-FEEEx.

## 5. Questionário da empresa

### 5.1. Estrutura

O Índice de Gestão de Pessoas (i-GP) avalia o que a empresa oferece aos funcionários.

(Informações sobre o referencial teórico utilizado para a construção do Questionário da empresa estão na página 15 deste laudo técnico.)

Este questionário foi elaborado com base em nove temas relacionadas à qualidade das políticas e das práticas de gestão de pessoas:

- Aprendizagem
- Carreira
- Comunicação
- ESG
- Inovação e autonomia
- Liderança
- Qualidade de vida no trabalho
- Reconhecimento e recompensa
- Relações interpessoais

No Questionário da empresa deverão ser assinaladas as práticas adotadas na empresa. Uma vez assinalada alguma prática, a empresa deverá descrever em detalhes como essa prática funciona em campo específico do sistema da pesquisa.

A nota do i-GP é composta por três avaliações:

1. Avaliação quantitativa do questionário atribuída de acordo com as práticas assinaladas pela empresa;
2. Avaliação qualitativa da descrição das práticas da empresa, feita pela FIA;
3. Avaliação qualitativa feita a partir da auditoria especializada, que faz a verificação das práticas informadas junto ao RH.

## 5.2. Composição do índice de Gestão de Pessoas (i-GP)

O índice de Gestão de Pessoas (i-GP) é composto por nove temas, conforme os pesos a seguir:

Tema	Percentual em relação ao total de pontos
Aprendizagem	12%
Carreira	12%
Comunicação	8%
ESG	16%
Inovação e autonomia	8%
Liderança	16%
Qualidade de vida no trabalho	8%
Reconhecimento e recompensa	12%
Relações interpessoais	8%
<i>Total</i>	100%

## 6. Classificação

### 6.1. Critérios de classificação das empresas

Para a classificação das companhias foram definidas as seguintes etapas:

#### *1ª ETAPA: Pré-classificação*

**Objetivo:** Escolher as empresas com maior aprovação dos funcionários e melhor estrutura de práticas.

São consideradas aprovadas para continuar no processo de classificação as organizações que cumprem os seguintes requisitos:

- Atingem a amostra mínima de respondentes, conforme indicado neste laudo técnico (item 6.3);
- Obtêm pontuação maior que 70 no Índice de Clima Organizacional (i-CO). Essa pontuação representa um percentual, que é aferido pela soma das proporções das respostas 4 e 5 (concordo parcialmente e concordo totalmente) nas afirmativas do Questionário do funcionário;
- Respondem a tudo que é solicitado no Questionário da empresa, incluindo as descrições das práticas;
- Alcançam pontuação maior que 25 no índice de Gestão de Pessoas (i-GP);
- Atingem a nota mínima estabelecida para o i-FEEEx parcial de acordo com o porte.

O i-FEEEx é composto pelos índices descritos, segundo a seguinte fórmula:

$$i\text{-FEEEx} = (i\text{-CO} \times 0,60) + (i\text{-GP} \times 0,25) + (i\text{-Match} \times 0,05) + (i\text{-LID} \times 0,05) + (i\text{-CEO} \times 0,05)$$

A FIA determinará o número de empresas que passarão para a etapa de auditoria da pesquisa em cada uma das categorias de porte (De 50 até 300 funcionários; De 301 a 1500 funcionários; Acima de 1500 funcionários) de acordo com o número de empresas inscritas e o número de empresas que atenderem todos os pré-requisitos acima, considerando as maiores notas gerais (i-FEEEx parcial).

#### *2ª ETAPA: Definição das empresas classificadas*

**Objetivo:** Selecionar as empresas de referência de acordo com o índice FIA Employee Experience (i-FEEEx).

As empresas são organizadas em ordem decrescente na pontuação do i-FEEEx e as mais bem colocadas entram nas listas finais em cada uma das categorias (De 50 até 300 funcionários; De 301 a 1500 funcionários; Acima de 1500 funcionários).

**Atenção:** As empresas envolvidas em irregularidades denunciadas pelo Ministério Público do Trabalho e por demais órgãos competentes podem ser desclassificadas.

## 6.2. Pontuações por categoria

As pontuações das categorias variam de zero a 100, tanto nos índices do Questionário do funcionário, quanto no Questionário da empresa, assim como para o i-Match, i-CEO e i-Lid.

## 6.3. Cálculo da amostra mínima

Todos os funcionários da organização devem ser convidados a participar da pesquisa. O link da pesquisa deverá ser divulgado pela organização a todos os funcionários para que eles acessem o questionário. Para o acesso, eles deverão inserir identificador único estabelecido pela empresa (CPF, e-mail ou matrícula, entre outros) e ano de nascimento, e o sistema irá gerar uma senha aleatória, confidencial e única.

A amostra mínima de respostas é calculada da seguinte forma:

Nº de funcionários	Amostra mínima
De 50 até 100 funcionários	Nº de funcionários x 0,75
De 101 a 200 funcionários	Nº de funcionários x 0,70
De 201 a 300 funcionários	Nº de funcionários x 0,65
De 301 a 500 funcionários	Nº de funcionários x 0,60
De 501 a 1.000 funcionários	Nº de funcionários x 0,50
De 1.001 a 2.000 funcionários	Nº de funcionários x 0,45
De 2.001 a 5.000 funcionários	Nº de funcionários x 0,35
De 5.001 a 7.500 funcionários	Nº de funcionários x 0,25
De 7.501 a 10.000 funcionários	Nº de funcionários x 0,20
De 10.001 a 20.000 funcionários	Nº de funcionários x 0,15
Acima de 20.001 funcionários	Nº de funcionários x 0,10

## 7. Auditoria

Ao avançar para a segunda etapa da pesquisa, as práticas das empresas pré-classificadas passarão a ser analisadas.

São verificados os seguintes atributos:

- coerência com o que foi solicitado na questão;
- objetividade, clareza e detalhamento da prática;
- consistência;
- exemplificação, quando possível;
- resultados e indicadores, quando possível;
- nível de implantação (não são aceitas práticas ainda não implantadas/aplicadas ou projetos) e tempo de existência da prática;
- abrangência ou público atingido.

Esses atributos são verificados em dois processos:

Processo 1: a leitura e análise da descrição das práticas da empresa será feita por um(a) especialista em gestão de pessoas da FIA.

Processo 2: a verificação das práticas de gestão de pessoas informadas pelas empresas será realizada por um(a) especialista em gestão de pessoas que conduzirá uma entrevista de até duas horas por videoconferência. A FIA selecionará até 24 pontos a serem verificados. As avaliações atribuídas serão registradas no sistema da pesquisa na seguinte escala: conformidade integral; conformidade parcial; e não conformidade. Os eventos de não conformidade e conformidade parcial acarretarão decréscimo da nota do i-GP. A ocorrência de excesso de pontos em não conformidade configurará a desclassificação da empresa automaticamente.

Em caso de discordância entre os dados apurados nos formulários e os apurados nos processos de auditorias, bem como no não atendimento dos atributos estabelecidos, a empresa perde pontos no i-GP e pode até ser desclassificada.

Outras informações sobre a auditoria:

**Público:** a empresa deverá escalar o(a) principal responsável de RH da empresa e a pessoa responsável pela pesquisa como ponto focal na empresa.

**Período:** as auditorias serão agendadas com a empresa participante mediante consulta da FIA assim que a coleta de todos os dados for encerrada e a lista das pré-classificadas for definida.

**Verificação de denúncias:** caso haja denúncias consistentes feitas por funcionários da empresa respondentes da pesquisa, a FIA conduzirá um processo de verificação que poderá desclassificar a empresa.

## 8. Descrição das práticas em gestão de pessoas

No Questionário da empresa há questões abertas para que a empresa descreva suas práticas. O objetivo é apresentar evidências das práticas de gestão declaradas. A elaboração dessas questões é também um instrumento de gestão, pois a construção e o conhecimento de todas as políticas e práticas da área de recursos humanos não atendem apenas às solicitações da pesquisa, mas auxiliam na compreensão e na administração do negócio.

É importante que as informações sejam verídicas e que haja coerência entre a prática questionada e sua descrição. A equipe técnica, responsável pela análise desses dados, considera a não coerência um critério para a diminuição de notas e para a possível desclassificação da empresa.

Também é importante que as descrições sejam utilizadas para explicitar as políticas e as práticas da própria empresa, demonstrando com evidências claras como elas acontecem no dia a dia, atentando para tópicos essenciais, como: descrição da prática, funcionários e públicos atendidos, resultados e indicadores de sucesso, tempo de existência da prática, aprimoramentos, exemplos de como as práticas são aplicadas. Textos com descrições superficiais que não apresentem a realidade do cotidiano da empresa não auxiliam na análise realizada pela equipe técnica da FIA e, portanto, impossibilitam o entendimento da realidade organizacional. Dessa forma, quanto mais claras e objetivas as descrições, mais fáceis são a compreensão e a análise da gestão de pessoas da empresa.

Não são consideradas práticas ainda não implantadas ou aplicadas, ou projetos. Caso a empresa não adote ainda alguma prática formalmente, não assinale a questão, pois será gerada pontuação indevida para a avaliação, ocasionando a desclassificação da empresa.

Se a empresa for pré-classificada, é feita a análise das descrições das práticas, cuja avaliação afeta a nota do índice de Gestão de Pessoas (i-GP). Se a empresa não for pré-classificada, as descrições não são analisadas, não sendo consideradas na nota do i-GP.

As organizações que não descrevem suas práticas não têm o acesso aos resultados de sua participação na pesquisa.

## 9. Pontos de atenção

Cuidados que devem ser tomados no decorrer da pesquisa, cujas ações podem levar a empresa à desclassificação:

É PROIBIDO:

- ❖ Cobrar funcionários individualmente ou solicitar que informem se responderam à pesquisa;
- ❖ Exigir que funcionários respondam próximos aos seus superiores ou membros do RH;
- ❖ Solicitar que todos os sorteados de uma área respondam juntos em uma sala específica;
- ❖ Dar bônus financeiro ou brinde (por mais simples que seja) aos funcionários que responderem à pesquisa;
- ❖ Coagir os funcionários a responder à pesquisa. É coação quando o chefe ou o RH ameaçam os colaboradores com punições se não responderem ao questionário ou se falarem mal da empresa;
- ❖ Oferecer qualquer tipo de orientação durante o preenchimento — RH e liderança não podem sanar dúvidas dos funcionários, já que se trata de uma pesquisa sigilosa. O colaborador deve recorrer à equipe FIA ou pedir ajuda a um amigo ou parente.;
- ❖ Fazer lista com o nome dos colaboradores que já responderam às pesquisas. Os funcionários não podem ser controlados dessa maneira, pois se sentem constrangidos e duvidam da confidencialidade das pesquisas.

## 10. Referencial teórico

### 10.1. Questionário do funcionário

O Questionário do funcionário foi elaborado como um instrumento para pesquisa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional, que é utilizado para compreender as necessidades, as preocupações e as percepções dos funcionários. O interesse por clima organizacional teve início na década de 1930 e aumentou bastante durante a década de 1960. A literatura mostra diversas definições, como: apoio organizacional percebido (EISENBERG; HUNTINGTON, 1986); estrutura da organização (PAYNE; PUGH, 1976); e grau de similaridade entre as expectativas da organização e as dos funcionários (GLICK, 1985).

Para Schneider e White (2004), três são as fontes para o desenvolvimento do clima nas organizações:

- Exposição dos membros às mesmas características estruturais objetivas.
- Práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de membros da organização.
- Interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

O funcionário desenvolve sua percepção baseado em como os negócios são conduzidos no dia a dia, e não na fala da alta administração ou na documentação oficial, por exemplo. É com base no comportamento e nas ações por meio dos quais recebem reconhecimento e apoio que os funcionários desenvolvem a resposta à pergunta: "O que é importante aqui?" Essa resposta representa o clima da organização (SCHNEIDER; WHITE, 2004).

### 10.2. Questionário da empresa

O Questionário da empresa foi elaborado pela FIA para captar informações sobre as práticas de gestão das organizações e a partir dos dados obtidos conseguir diferenciar as empresas mais estruturadas do Brasil. A metodologia utilizou principalmente:

- Literatura atual sobre o tema;
- Pesquisas realizadas pela FIA nos últimos 30 anos no Brasil;
- Sondagens com profissionais da área de Recursos Humanos, considerados formadores de opinião;
- Práticas inovadoras captadas durante os processos das pesquisas anteriores.

## 10.3. Os temas da pesquisa

### Aprendizagem

A educação é um aspecto fundamental para a sustentação do desenvolvimento profissional dos trabalhadores, além de ser uma ação social relevante, na medida em que capacita as pessoas para o mercado de trabalho e para a sociedade. Um aspecto relevante desse fator é a inclusão, ou seja, a população abrangida pela ação da empresa. Quanto maior seu alcance, maior a condição de a empresa sustentar seu crescimento ou seu nível de competitividade e maior a contribuição social da empresa.

### Carreira

A perspectiva concreta de crescimento profissional na empresa é um dos aspectos mais valorizados pelos colaboradores. Essa perspectiva de crescimento pode ser materializada na carreira profissional oferecida. As ações da empresa referem-se tanto ao estímulo quanto ao apoio para que a pessoa cresça profissionalmente.

### Comunicação

A boa comunicação da empresa com seus colaboradores abrange o compartilhamento das metas e da estratégia, das políticas e das práticas, do processo, entre outros aspectos, dentro de uma perspectiva de liberdade e abertura, além da disposição dos gestores em aceitar e agir de acordo com sugestões e ideias de colaboradores de todos os níveis.

## ESG

ESG é a sigla para *environmental, social e governance*, em inglês, que significa ambiental, social e governança, em português. O termo é utilizado para dizer quanto um negócio busca formas de minimizar seus impactos no meio ambiente, construir um mundo mais justo e responsável para as pessoas envolvidas e manter os processos mais adequados de gestão. A parte ambiental refere-se à conservação do meio ambiente, como aquecimento global e emissão de carbono, poluição do ar e da água, biodiversidade, eficiência energética e gestão de resíduos. Quanto ao pilar social, busca-se alcançar a satisfação dos clientes, diversidade e inclusão de pessoas, engajamento dos funcionários e a relação positiva com a comunidade. E a letra G (governança) avalia questões da administração geral, como a composição do conselho, a estrutura do comitê de auditoria, a conduta de ética, a relação com os governos, e até os canais de denúncias.

## Inovação e autonomia

A inovação pode acontecer em todos os lugares da empresa, ser promovida por qualquer pessoa, e ser de qualquer escala. É fundamental que a inovação seja estimulada pela organização e pelos gestores, pois é a exploração bem-sucedida de novas ideias, como instrumento do intraempreendedorismo. Autonomia é a percepção, por parte dos funcionários, da autodeterminação no que diz respeito a procedimentos de trabalho, metas e prioridades. Também pode ser entendida como o grau, percebido pelo funcionário, em que a organização promove em seus colaboradores o desenvolvimento de ideias, iniciativas e projetos inovadores que melhoram os processos internos e os produtos e serviços oferecidos e o envolvimento de funcionários nas decisões que afetam a empresa.

## Qualidade de vida no trabalho

Uma empresa boa para trabalhar certamente implica uma preocupação genuína com a integridade das pessoas. A organização contemporânea não admite um ambiente que ofereça risco de morte ou condição de insalubridade. A integridade do colaborador não está reduzida ao aspecto físico, ela se estende também ao psicológico e ao social. As pessoas, para se desenvolver, devem se sentir valorizadas em relação ao trabalho que executam e seguras quanto à sua importância para a empresa e para as pessoas com as quais convivem.

## Liderança

O processo de liderança se verifica em infinitas situações, inclusive no trabalho. A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O líder tem papéis diversos, como desenvolver competências em sua equipe, ser facilitador e mentor, e também criar novos líderes. O desempenho das atividades do líder depende do compartilhamento dos resultados com as pessoas. O líder é também responsável por monitorar o clima organizacional em sua equipe de trabalho. Diante da importância dos líderes nas empresas, é essencial que sejam adotados mecanismos de formação de lideranças. Portanto, a gestão de pessoas deve investir em programas formais que possibilitem a disseminação e a avaliação de perfis de competências dos líderes da organização.

## Reconhecimento e recompensa

A remuneração praticada pela empresa expressa a valorização atribuída aos funcionários e a qualidade de sua estratégia na gestão de pessoas. Os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem-estar de seus trabalhadores em um país onde o Estado oferece condições precárias de segurança e de qualidade de vida a seus cidadãos. Os benefícios oferecidos são medidos pela qualidade em atender às necessidades básicas dos trabalhadores, de forma a oferecer-lhes uma condição digna de vida e trabalho.

## Relações interpessoais

A gestão das relações interpessoais compreende fatores ligados ao relacionamento de pessoas dentro das equipes de trabalho e também entre outras áreas da empresa. A boa gestão é aquela que está alinhada com as demais políticas e práticas, trazendo bons resultados para a organização.

## 11. Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- ANDRADE, S. M. DE. Percepção de justiça distributiva no clima organizacional. Dissertação de Mestrado — Universidade de São Paulo, São Paulo. 2010.
- ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, M. K. Strategic human resource management. Florida: Harcourt Brace Publishers & Co., 1996.
- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. Fundamentos de ética empresarial e econômica. São Paulo: Atlas, 2001.
- BAKER, A. et al. Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology*, v. 54, n. 4, p. 260-268, 2013.
- BROWN, S. P.; LEIGH, T. W. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *The Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 4, p. 358-368, 1996.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- CODA, R. et al. Nada mais prático do que uma boa teoria! Proposição e validação de modelo de clima organizacional. In: XXXIII Encontro da ANPAD. Anais... São Paulo: 2009.
- DECOTILS, T. A.; KOYS, D. J. The identification and measurement of the dimensions of organizational climate. *Academy of Management Proceedings*, v. 8, n. 1, p. 171-175, 1980.
- DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- EBOLI, E. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHINSON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. *The Journal of Applied Psychology*, v. 71, p. 500-507, 1986.
- FISCHER, A. L. As decisões sobre o método nos diagnósticos organizacionais internos. In: CLADEA. Santiago, Chile: 1996.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- FREIRE, R. P. de A. S. et al. (2010). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, v. 22, n. 1, p. 107-141, jan./mar. 2011.
- FULLER, J. B. et al. A closer look at select cognitive precursors to organizational turnover: What has been missed and why. *Psychological Reports*, v. 78, p. 1331-1352, 1996.
- GEISTER, S.; HERTEL, G. Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research*, v. 37, n. 5, p. 459-489, 2006.
- GLICK, W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, v. 10, p. 601-616, 1985.
- GÓMEZ RADA, C. A. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al item. *Acta Colombiana de Psicología*, v. 11, p. 97-113, 2004.

- GUERCI, M. et al. The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 126, n. 1, p. 235-342, 2015.
- HERZBERG, F. The motivation to work among finnish supervisors. *Personnel Psychology*, v. 18, n. 4, p. 393-402, 1965.
- JAMES, K. The social context of organizational justice: Culture, intergroup, and structural effects of justice behaviors and perceptions. In: R. Cropanzano (Org.). *Justice in the workplace*. London: Lawrence Erlbaum, p. 21-50, 1993.
- JAMES, L. A.; JAMES, L. R. Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *The Journal of Applied Psychology*, v. 74, n. 5, p. 739-751, 1989.
- JAMES, L. R.; JONES, A. P. Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, v. 81, n. 12, Dec 1974, 1096-1112.
- KOSTER, F.; DE GRIP, A.; FOUARGE, D. Does perceived support in employee development affect personnel turnover? *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 11, p. 2403-2418, 2011.
- KUVAAS, B.; DYSVIK, A. Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, v. 19, n. 3, p. 217-236, 2009.
- LAFOLLETTE, W. R.; SIMS, H. P. Is satisfaction redundant with organizational climate? *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 13, n. 2, p. 257-78, abr. 1975.
- LEITÃO, J. S. de S., GUIMARÃES, T. de A.; ROSAL, M. A. de A. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. In: ANPAD, 1998.
- LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITZKY, N. Liderança. In: Faculdade São Francisco, <[http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/cap\\_humano/3.pdf](http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/cap_humano/3.pdf)>. Acesso em maio de 2006.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- MARTIN, C.; TULGAN, B. Executive summary: Managing the generation mix, 2007. HRD Press, 2006.
- MARTINS, M. do C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- OLIVEIRA, Á. DE F.; SOUZA, M. A. DE. Confiança do empregado na organização: O impacto dos valores pessoais e organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 14, n. 2, p. 204-217, 2009.
- PATTERSON, M. G. et al. Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, p. 379-408, 2005.
- PAYNE, R. L.; PUGH, D. S. Organizational structure and climate. In: M. D. Dunnette (Org.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- REICHERS, A. E.; SCHNEIDER, B. Climate and culture: An evolution of constructs. In: B. Schneider (Org.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

- PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, v. 80, n. 2, p. 151-176, 1973.
- RIZZATTI, G.; JUNIOR, G. R. Categorias para análise do clima organizacional em universidades. In: V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, Mar del Plata, 2005.
- ROGERS, C. On becoming a person. Boston: Houghton Mifflin, 1961.
- SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39, abril/junho, 1983.
- SCARPELLO, V. The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, v. 13, n. 3, p. 447-466, 1987.
- SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- SCHNEIDER, B.; WHITE, S. S. Service quality: Research perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.
- SHOCKLEY-ZALABAK, P.; & Ellis, K.; & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, v. 18, n. 4, p. 35-48.
- SILVA, R. C. da et al. Clima organizacional: Uma proposição de categorias de pesquisa. In: XIII SEMEAD – Seminários em Administração, 2010.
- STECICA, J. P.; ALMEIDA, M. I. R. DE; GELATTI, C. B. O clima organizacional e suas influências no alcance dos objetivos estratégicos: Um estudo realizado na Sicredi Região Centro. In: SEMEAD – Seminários em Administração, 2011.
- TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: funcionários satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Orgs.). Manual de gestão de pessoas e equipes, v. 2. São Paulo: Gente, 2002.
- VAN DE VOORDE, K.; VAN VELDHoven, M.; PAAUWE, J. Time precedence in the relationship between organizational climate and organizational performance: A cross-lagged study at the business unit level. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 21, n. 10, p. 1712-1732, 2010.
- WATERS, L. K.; ROACH, D.; BATLIS, N. Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personnel Psychology*, v. 27, p. 465-476, 1974.
- WILKINSON, A. et al. Conceptualizing employee participation in organizations. In: WILKINSON, A. et al. (Orgs.). *The Oxford Handbook of Participation*. Oxford: Oxford University Press, 2010. p. 3-25.

**Anexo II - 2020\_Atestado CADE.pdf**

**ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA**

Processo nº 08700.005909/2020-21

Interessado: Fundação Instituto de Administração - FIA

Atestamos, para os devidos fins, que a empresa Fundação Instituto de Administração - FIA, inscrita no CNPJ sob o nº 44.315.919/0001-40, estabelecida na Avenida Dra. Ruth Cardoso, nº 7.221, Térreo e Mezanino, Pinheiros, São Paulo/SP, CEP 05.425-070, prestou, no segundo semestre de 2020, serviços de pesquisa e gestão de clima organizacional à instituição Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE, Autarquia Federal, inscrita no CNPJ: 00.418.993/0001-16 e estabelecida na SEPN 515, Conjunto D, Lote 04, Edifício Carlos Taurisano, Asa Norte, Brasília/DF, CEP 70.770-504.

Atestamos, ainda, que tal serviço foi executado satisfatoriamente, não existindo, em nossos registros, até a presente data, fatos que desabonem sua conduta e responsabilidade com as obrigações assumidas.

Atenciosamente,

**Cristina Pinheiro Castilho Portela**

Coordenadora-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas

(assinado eletronicamente)



Documento assinado eletronicamente por **Cristina Pinheiro Castilho Portela, Coordenadora-Geral**, em 01/07/2021, às 16:41, conforme horário oficial de Brasília e Resolução Cade nº 11, de 02 de dezembro de 2014.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [sei.cade.gov.br/autentica](http://sei.cade.gov.br/autentica), informando o código verificador **0926129** e o código CRC **3DEE05CC**.

**Anexo III - 2020\_Notorio\_Saber\_USP.pdf**

<http://usp.br>

<http://usp.br>

<http://usp.br>

[Início \(/\)](#) / [Administração \(/administracao\)](#) / [FIA](#)

## FIA

A atual Fundação Instituto de Administração (<http://www.fia.com.br>) (FIA) é uma entidade privada criada em 1980. Mas sua origem remonta ao Instituto de Administração (IA) e ao Fundo de Pesquisa do Instituto de Administração (FUNAD), criado em 1959.

Com interesse social, sendo órgão de utilidade pública desde 2005, e constituindo um grande ambiente de aprendizado, a FIA desenvolve projetos de treinamento de executivos e consultoria para empresas públicas e particulares, além de estudos e pesquisas. São projetos dirigidos por professores do departamento e também auxiliados por consultores e pesquisadores de notório conhecimento técnico-científico, que oferecem grandes oportunidades de aprendizado, tanto para os alunos da graduação quanto da pós-graduação.

No âmbito da FIA, os professores e alunos podem conviver com a prática da profissão, que lhes oferece oportunidades de aplicação de conceitos estudados, de amadurecimento das ideias e conhecimentos e de visualização dos limites impostos pelo cotidiano da gestão dos negócios; ao mesmo tempo, traz a eles experiências práticas da vivência da administração, que acabam servindo de objeto para suas pesquisas e que, em última instância, enriquecem suas atividades de ensino no âmbito do departamento de administração.

Desde sua origem, a FIA já desenvolveu mais de 3.000 projetos, realizados em todo o país e atingindo áreas econômicas de grande relevância, como saúde, previdência, segurança pública, meio ambiente, terceiro setor e outras. Desde 1993, cursos de MBA são oferecidos pela FIA, que já formou mais de seis mil alunos. Seus cursos são todos certificados pelo MEC e reconhecidos pela AMBA (Association of MBAs). A FIA também foi eleita, pela Revista Você S/A, por vários anos consecutivos como a melhor escola de negócios do Brasil.

Por meio da fundação, o departamento vem incentivando e facilitando a publicação de artigos de alunos e docentes do EAD/FEA, canalizando também recursos para a pesquisa e a participação em congressos, além de auxiliar a ampliação da biblioteca da Faculdade e de apoiar duas publicações científicas da instituição, a RAUSP - Revista de Administração da USP e a REGE - Revista de Gestão.

 (<http://www.twitter.com/FEAUSPcomunica>) 

<http://www.facebook.com/FEAUSPcomunica>  (<http://www.linkedin.com/edu/school?id=43025>)

 (<http://instagram.com/fea.usp>)

## **RE: Proposta de Acesso ao Plano Avançado - CADE - FEEx 2020**

Fernando Garcia dos Santos [fernandoG@fia.com.br]

**Enviado:**segunda-feira, 23 de novembro de 2020 10:28

**Para:** Bruno Targino Gambini

**Cc:** Filipe Talamoni Fonoff [filipe@fia.com.br]

**Anexos:** CADE\_declaracao- não empre~1.pdf (425 KB)

Olá Bruno, bom dia.

Segue declaração conforme solicitado. O atestado de capacidade técnica não possuímos, mas a FIA, fundação ligada a Unversidade de São Paulo, é provida de notório saber.

Muito obrigado, fico à disposição.

Atenciosamente,

**Fernando Garcia**

PROGEP - PROGRAMA DE ESTUDOS EM GESTÃO DE PESSOAS

FIA - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

**Em Home Office - WhatsApp 11 9 8177-8261 (das 8h às 16h)**

Atmosfera FIA: <http://atmosfera.fia.com.br/>

Pesquisa FEEx: <http://employeeexperience.fia.com.br/>



---

**De:** Bruno Targino Gambini <bruno.gambini@cade.gov.br>

**Enviado:** segunda-feira, 23 de novembro de 2020 08:21

**Para:** Fernando Garcia dos Santos <fernandoG@fia.com.br>

**Cc:** Filipe Talamoni Fonoff <filipe@fia.com.br>

**Assunto:** RES: Proposta de Acesso ao Plano Avançado - CADE - FEEx 2020

Prezado Fernando,

Da mesma forma, por força de lei, é necessário também enviar declaração de não emprego de menor, conforme anexo.

Att.

**Bruno Targino Gambini**

Analista Executivo / Administrador

Serviço de Treinamento e Desenvolvimento - SETED

Coordenação Geral de Gestão de Pessoas - CGESP

Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE

Tel.: 61 3221-8558

E-mail: bruno.gambini@cade.gov.br

---

**De:** Bruno Targino Gambini

**Enviado:** segunda-feira, 23 de novembro de 2020 8:18

**Anexo IV -  
Proposta\_comercial\_\_\_Sistema\_de\_Gestao\_de\_Clima\_\_\_CGU  
pdf**

# LUGARES INCRÍVEIS PARA TRABALHAR



**GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Proposta Comercial 2024**

# Grandes empresas estão conosco...



Por meio da nossa pesquisa as organizações podem medir a experiência dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Nossa metodologia é atualizada constantemente, acompanhando as tendências do mercado e garantindo respostas aos desafios corporativos, para que líderes e dirigentes conduzam a gestão de pessoas de forma estratégica e competitiva.

Com dados precisos e confiáveis, apoiados pelos melhores pesquisadores e especialistas no tema, sua organização alcançará resultados expressivos e terá grande destaque no mercado.

# NO SISTEMA DE GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL SUA EMPRESA TERÁ MUITOS BENEFÍCIOS



## Qualidade de Informação

Informações geradas a partir de um processo sólido e uma metodologia consagrada



## Comunicação aos Gestores

Disseminação dos resultados das áreas por meio de sistema para cada um dos gestores responsáveis



## Diagnóstico efetivo

Workshop com especialistas em gestão de pessoas, com ampla experiência em clima organizacional



## Simplicidade

Resultados apresentados em um formato simples e em sistema de alta usabilidade



## Evolução

O sistema permite avaliar o desempenho da empresa ao longo do tempo



## Desempenho

Sistema de dados com tecnologia de ponta, alta performance e confiabilidade

Recursos	Básico	Padrão	Essencial	Avançado
<b>Acesso à plataforma de resultados:</b> índices corporativos de clima, por temas e assertivas	✓	✓	✓	✓
<b>Comparativo com as premiadas dos Lugares Mais Incríveis para Trabalhar</b>	✓	✓	✓	✓
<b>Funcionalidades básicas da plataforma:</b> Exportação, Marcação Indicadores, Graf Radar e Barra	✓	✓	✓	✓
<b>Demografias clássicas:</b> cargos, tempo de empresa, idade, escolaridade, número de filhos		✓	✓	✓
<b>Comparação externa com grupos de empresas:</b> por setor, região, porte, tipo de capital etc		✓	✓	✓
<b>Diagnóstico Corporativo e Apresentação dos Resultados ao RH e dirigentes</b>		✓	✓	✓
<b>Resultados por estrutura de áreas</b>			✓	✓
<b>Acesso à plataforma para todos os gestores e suas áreas</b>			✓	✓
<b>Diagnóstico de Diversidade:</b> cor, gênero, orientação sexual, origem social				✓
<b>Variáveis especiais de Liderança:</b> Estilo de Liderança, Feedback, comunicação etc				✓
<b>Variáveis de bem-estar:</b> Home-office, Saúde Geral, Sono, Alimentação, Estresse, deslocamento etc				✓
<b>Variáveis financeiras:</b> Salário e Endividamento				✓
<b>Variável de Aderência à Cultura Organizacional e variável de eNPS</b>				✓
<b>Resultados das questões personalizadas, definidas pela empresa</b>				✓
<b>Acesso ao Módulo de Comentários Abertos dos colaboradores:</b> críticas e elogios				✓

Gestão do Clima	Plano Básico	Plano Padrão	Plano Essencial	Plano Avançado
Investimento	Gratuito	<b>R\$ 27.000,00</b>	<b>R\$ 50.000,00</b>	<b>R\$ 64.000,00</b>
Apresentações de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resumida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico de clima organizacional ao RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico de clima organizacional ao RH</li> <li>Entrega executiva aos dirigentes</li> <li>Apresentação dos resultados corporativos para toda a liderança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico de clima organizacional ao RH</li> <li>Entrega executiva aos dirigentes</li> <li>Apresentação dos resultados corporativos para toda a liderança</li> </ul>
Acessos disponíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Acesso Básico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Acesso Padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 acessos admin</li> <li>Perfil de usuário para todos os gestores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 acessos admin</li> <li>Perfil de usuário para todos os gestores</li> </ul>

- Proposta válida até setembro/2024;
- Acesso válido por 12 meses a partir da data de contratação;
- Suporte ao usuário enquanto o acesso estiver válido;
- Prazo de ativação do sistema: 48h após a emissão da nota fiscal (se os dados já estiverem coletados).

**FIA – Fundação Instituto de Administração**

**CNPJ: 44.315.919/0001-40**

Prazo: a definir

# LUGARES INCRÍVEIS PARA TRABALHAR

Estamos à disposição!

Em caso de dúvidas, entre em contato conosco:  
[lugaresincriveis@fia.com.br](mailto:lugaresincriveis@fia.com.br)  
[lugaresincriveis.fia.com.br](http://lugaresincriveis.fia.com.br)  
11 2659-7035