



MINISTÉRIO DA
CIÊNCIA, TECNOLOGIA
E INOVAÇÃO



Financiadora de Estudos e Projetos – **Finep**

Instrumento Contratual Código Nº:

20.26.0127.00

**CONTRATO ENTRE A FINANCIADORA DE
ESTUDOS E PROJETOS - FINEP E
FUNDAÇÃO INSTITUTO DE
ADMINISTRAÇÃO - FIA**

Financiadora de Estudos e Projetos - Finep, empresa pública federal, vinculada ao Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI, com sede em Brasília/DF, e serviços nesta cidade, à Praia do Flamengo, 200, 1º andar, Flamengo, Rio de Janeiro/RJ, inscrita no CNPJ sob o n.º 33.749.086/0001-09, doravante denominada **Finep** e **Fundação Instituto de Administração - FIA**, com sede na Avenida Dra. Ruth Cardoso, nº 7221, piso térreo, Birmann 21, Pinheiros, CEP 05425-902, São Paulo - SP, inscrita no CNPJ sob o n.º 44.315.919/0001-40, doravante denominada **Contratada**, por seus representantes legais, ao final identificados, firmam o presente Contrato nos termos do Regulamento de Licitações, Contratações e Contratos da Finep, da legislação vigente – Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 e no Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016 e, subsidiariamente, na Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021 e Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019, e na legislação civil, com base na autorização da Diretoria Administrativa do processo de contratação direta por inexigibilidade de licitação, nos termos do art. 30, inc. II, da Lei 13.303/2016, e de acordo com as disposições constantes no Termo de Referência – Anexo e as seguintes cláusulas e condições:

CLÁUSULA PRIMEIRA: OBJETO

- 1.1. Prestação de serviços de consultoria em Gestão de Pessoas, abrangendo planejamento da força de trabalho, dimensionamento do quadro, integração entre competências organizacionais, técnicas e trilhas de desenvolvimento, mobilidade e aproveitamento profissional, dentre outros.

CLÁUSULA SEGUNDA: ESPECIFICAÇÕES

- 2.1. O objeto deste instrumento obedecerá rigorosamente às Especificações da **Finep** constantes do Termo de Referência elaborado pela Área Demandante, bem como da proposta técnica e comercial da **Contratada**, de 13/01/2026, no que não colidirem com o presente instrumento, constituindo estes, anexos a este Contrato.

2.1.1. Qualquer alteração que se demonstre necessária durante a execução deste Contrato deverá ser previamente aprovada pela **Finep**, por escrito.

CLÁUSULA TERCEIRA: VALOR

3.1. O valor total deste contrato é de até R\$ 1.736.060,00 (um milhão, setecentos e trinta e seis mil e sessenta reais), conforme tabela abaixo. O valor é composto pelo total do tema 1 e 2, acrescidos de despesas de viagem, no valor de R\$ 54.560,00.

Tema	Etapas	Ação	Descrição geral	Prazo estimado (dias úteis)	Valor
1	I	Diagnóstico de Práticas e Expectativas	Mapeamento das práticas vigentes de gestão de desempenho e oportunidades de aperfeiçoamento	60 dias	R\$ 70.890,00
	II	Ações de Desenvolvimento para Competências Organizacionais	Elaboração de ações de desenvolvimento das competências organizacionais, de modo a contribuir com sua divulgação e aplicação	90 dias	R\$ 80.030,00
	III	Competências Técnicas e Conhecimentos Críticos	Estabelecimento das Competências Técnicas e Conhecimentos Críticos para as áreas funcionais	150 dias	R\$ 152.440,00
	IV	Curadoria e Trilhas de Desenvolvimento	Estabelecimento de trilhas de desenvolvimento e curadoria de conhecimentos	90 dias	R\$ 81.670,00
	V	Processos e Ferramentas para Avaliação de Desempenho	Estabelecimento dos rituais para a internalização de uma Gestão de Desempenho efetiva, considerando a dinâmica organizacional, bem como definição da natureza dos critérios a serem contemplados no acompanhamento	90 dias	R\$ 92.250,00
	VI	Política de Mobilidade	Identificação das barreiras existentes à mobilidade profissional e ações para superá-las, concretizando-as em uma Política	60 dias	R\$ 63.750,00
	VII	Ferramentas para Processo Sucessório	Recomendação de ferramentas e práticas para a identificação e preparação de potenciais sucessores	90 dias	R\$ 79.270,00
	VIII	Recompensas Não Financeiras e Proposta de Valor ao Empregado (EVP)	Mapeamento e análise do pacote de recompensas oferecidos pela FINEP a seus empregados (explicitação da Proposta de Valor – EVP) e apontamento de oportunidades de introdução de novas recompensas	90 dias	R\$ 84.140,00
	IX	Assessoramento à Implantação das Mudanças	Suporte à equipe de RH após a conclusão das etapas anteriores	180 dias	R\$ 124.240,00
Total do Tema 1					R\$ 828.680,00

Tema	Etapa	Ação		Descrição geral	Prazo estimado (dias úteis)	Valor
2	I	Análise do Contexto Organizacional		Relatório 1: Explicitação das expectativas em relação ao tema e definição de diretrizes para o Planejamento da Força de Trabalho e Dimensionamento do Quadro	30 dias	R\$ 72.900,00
	II	Customização da Metodologia		Relatório 2: Customização da metodologia para a realidade da FINEP	30 dias	R\$ 78.700,00
	III	Aplicação da Metodologia		Relatório 3: Levantamento de dados sobre a força de trabalho por meio da análise de dados existentes e consulta junto aos gestores	90 dias	R\$ 169.890,00
	IV	Análise e Consolidação dos Resultados	Parte A	Relatório 4: Sistematização dos resultados da aplicação da metodologia, proposição de parâmetros para o Dimensionamento da Força de Trabalho, entrega de relatório e discussão dos resultados para a Presidência	75 dias	R\$ 92.800,00
				Relatório 5: Sistematização dos resultados da aplicação da metodologia, proposição de parâmetros para o Dimensionamento da Força de Trabalho, entrega de relatório e discussão dos resultados para a Diretoria de Inovação (DRIN)		R\$ 92.800,00
				Relatório 6: Sistematização dos resultados da aplicação da metodologia, proposição de parâmetros para o Dimensionamento da Força de Trabalho, entrega de relatório e discussão dos resultados para a Diretoria de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (DRCT)		R\$ 92.800,00
				Relatório 7: Sistematização dos resultados da aplicação da metodologia, proposição de parâmetros para o Dimensionamento da Força de Trabalho, entrega de relatório e discussão dos resultados para a Diretoria Administrativa (DADM)		R\$ 92.800,00
				Relatório 8: Sistematização dos resultados da aplicação da metodologia, proposição de parâmetros para o Dimensionamento da Força de Trabalho, entrega de relatório e discussão dos resultados para a Diretoria Financeira, de Crédito e Captação (DRFC)		R\$ 92.800,00
			Parte B	Relatório 9: Pannel de Resultados, apresentação para Alta Administração e Política de Gestão da Força de Trabalho	15 dias	R\$ 67.330,00
			Total do Tema 2			

- 3.2. Estão incluídos no preço acima o lucro e todos os custos necessários que venham incidir à perfeita execução do objeto deste Contrato, inclusive despesas com fretes, transportes, embalagens, taxas, impostos diretos e indiretos, obrigações tributárias, inclusive o ISS, trabalhistas, previdenciárias, fiscais, comerciais e financeiras de qualquer natureza, e quaisquer seguros incidentes ou que venham a incidir à prestação dos serviços.

CLÁUSULA QUARTA: PRAZO

- 4.1. O prazo de vigência do Contrato será de 30 (trinta) meses a contar da data de sua assinatura, renováveis ou prorrogáveis até o limite de 5 (cinco) anos.
- 4.2. Até 120 (cento e vinte) dias antes do término de cada período de vigência contratual, cabe à **Contratada** comunicar ao Fiscal do Contrato, por escrito, o seu propósito de não renovar a vigência ou prorrogar o prazo do contrato.
- 4.3. Caso a **Contratada** se recuse a celebrar aditivo contratual tendo antes manifestado sua intenção de renovar ou prorrogar o Contrato ou deixado de comunicar a Finep, nos termos da Cláusula acima, ficará sujeito às sanções previstas na Cláusula de SANÇÕES ADMINISTRATIVAS deste Contrato.

CLÁUSULA QUINTA: GARANTIA DA EXECUÇÃO

- 5.1. Será apresentada garantia de execução correspondente a 5% (cinco por cento) do valor global do contrato, equivalente ao montante de R\$ 86.803,00, em uma das seguintes modalidades:
 - a) Caução em dinheiro, que deverá ser depositada no Banco Santander-033, agência 1123 - conta corrente nº 13069873-8, CNPJ nº 33.749.086/0001-09;
 - b) Seguro-garantia;
 - c) Fiança bancária.
- 5.2. A garantia terá validade durante a vigência do contrato e 3 (três) meses após o término da vigência contratual, sendo-lhe devolvida após a verificação do cumprimento fiel, correto e integral dos termos contratuais, devendo ser renovada a cada prorrogação ou renovação contratual e complementada em casos de aditivos e apostilas para reajustes e repactuações.
- 5.3. A garantia deverá ser apresentada no prazo de até 10 (dez) dias úteis, prorrogáveis por igual período, a critério da **Finep**, contados da data de assinatura deste Instrumento Contratual.
 - 5.3.1. A inobservância do prazo fixado para apresentação da garantia acarretará a aplicação de multa de 0,07% (sete centésimos por cento) do valor do contrato por dia de atraso, até o máximo de 2% (dois por cento).
 - 5.3.2. O atraso superior a 25 (vinte e cinco) dias autoriza a **Finep** a:
 - a) promover a rescisão do contrato por descumprimento ou cumprimento irregular de suas obrigações; ou
 - b) reter o valor da garantia dos pagamentos eventualmente devidos à contratada até que a garantia seja apresentada.
- 5.4. A garantia assegurará, qualquer que seja a modalidade escolhida, o pagamento de:
 - a) prejuízos advindos do não cumprimento do objeto do contrato;
 - b) prejuízos diretos causados à **Finep** decorrentes de culpa ou dolo durante a execução do contrato;
 - c) multas moratórias e compensatórias aplicadas pela **Finep** à **Contratada**; e
 - d) obrigações trabalhistas e previdenciárias de qualquer natureza não adimplidas pela **Contratada**, quando couber.

- 5.4.1. A garantia deve ter cobertura ampla, não se admitindo qualquer ressalva não prevista expressamente no contrato.
- 5.5. O depósito de garantia da execução contratual deverá obedecer ao seguinte:
- a) A garantia apresentada na modalidade seguro-garantia deverá ter prazo de validade que abranja todo prazo de execução do Contrato mais os 3 (três) meses subsequentes e deverá ser acompanhada por documentos que atestem o poder de representação do signatário da apólice.
 - a.1) A modalidade seguro-garantia somente será aceita se contemplar todos os eventos indicados no item 5.4, observada a legislação que rege a matéria.
 - a.2) Não será aceita apólice de seguro-garantia apresentada por entidade que esteja incluída no rol de sociedades seguradoras constituídas em mora ou em litígio com a Finep pelo descumprimento da obrigação de indenizar.
 - b) Se a garantia ofertada for a fiança bancária, deverá o banco fiador renunciar expressamente ao benefício de ordem e se obrigar em solidariedade, nos termos dos artigos 827 e 838 do Código Civil em vigor. A carta de fiança deverá ser acompanhada por documento que ateste o poder de representação de seu signatário.
- 5.6. Se o valor da garantia vier a ser utilizado, total ou parcialmente, no pagamento de qualquer obrigação vinculada a este ajuste, incluída a indenização a terceiros, a **Contratada** deverá proceder à respectiva reposição, no prazo máximo de 3 (três) dias úteis, contados da data do recebimento da notificação da **Finep**.
- 5.7. No caso de alteração do valor do contrato, ou prorrogação de sua vigência, a garantia deverá ser readequada ou renovada nas mesmas condições.
- 5.8. Será considerada extinta a garantia:
- 5.8.1. Com o término da vigência da apólice, devolução da carta fiança ou devolução da caução depositada;
 - 5.8.2. No prazo de 3 (três) meses após o término da vigência do contrato, caso a Contratante não comunique a ocorrência de sinistros.
- 5.9. Na restituição de garantia realizada em dinheiro, seu valor ou saldo será corrigido com base no Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA/IBGE acumulado do período.

CLÁUSULA SEXTA: OBRIGAÇÕES DAS PARTES

- 6.1. São obrigações da **Contratada**, além de todas as condições previstas também no Termo de Referência, no Edital da Licitação e leis vigentes, respeitando-se a especificidade do serviço ora contratado:
- a) obter todas as licenças e autorizações necessárias à execução dos serviços contratados, pagando os emolumentos prescritos por lei, quando for o caso;
 - b) designar encarregado responsável para representá-la na execução do Contrato, que deverá ser o elemento de contato entre a **Contratada** e a **Finep**;
 - b.1) cuidar para que o preposto indicado mantenha permanente contato com o fiscal do contrato designado pela **Finep**, adotando as providências requeridas relativas à execução dos serviços;
 - c) utilizar pessoal selecionado e de comprovada competência técnica e bom comportamento, que deverá obedecer às

normas internas da **Finep**, mormente ao que se refere às normas de ética, segurança e saúde;

- d) afastar ou substituir, a seu critério ou por recomendação da **Finep**, qualquer profissional que, comprovadamente, causar embaraço à boa execução deste Contrato, por ineficiência, má conduta em relação aos dirigentes, empregados da Finep ou terceiros;
- e) reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, o objeto em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados, e responder por danos causados diretamente a terceiros ou à **Finep**;
- f) arcar com as despesas decorrentes de obrigações trabalhistas, previdenciárias, fiscais e comerciais, tais como seguros de acidentes, indenizações, tributos, vale refeição, vale transporte, uniformes, crachás e outras resultantes da execução do Contrato;
- g) prestar imediatamente quaisquer esclarecimentos solicitados pela **Finep**, respeitados os casos de complexidade para os quais se fixarão prazos específicos;
- h) manter, durante toda a execução do Contrato, em compatibilidade com as obrigações assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas no curso do procedimento licitatório e para celebração do presente instrumento, inclusive a ausência dos impedimentos previstos no Art. 38 da Lei 13.303/2016, devendo comunicar à **Finep** a superveniência de fato impeditivo da manutenção dessas condições;
- i) observar as normas condominiais e da **Finep** na execução dos serviços e na circulação e permanência no prédio;
- j) observar que os dados bancários, informados na Declaração de Endereço Eletrônico, Dados Bancários e Atendimento aos Requisitos do Edital – **Anexo III** do Edital, devem estar vinculados ao seu CNPJ e, na hipótese de alteração dos mesmos, a **Finep** deverá ser oficialmente informada, respeitando-se, no entanto, que a conta corrente deve estar em nome da **Contratada**;
- k) responsabilizar-se pela divulgação de qualquer informação sobre a **Finep** e os projetos por esta financiados que os profissionais designados venham a ter acesso, direta, indireta ou mesmo acidentalmente, em virtude do serviço prestado;
- l) responsabilizar-se pela perfeita execução deste Contrato, obrigando-se a executá-lo com a observância de todas as normas legais, regulamentares, técnicas e éticas que envolvam execução, realização e aquisição de bens e serviços inerentes ao mesmo;
- m) providenciar, perante a Receita Federal do Brasil - RFB, comprovando à **Finep**, sua exclusão obrigatória do Simples, no prazo estipulado pelo artigo 30 da Lei Complementar nº 123/2006, se a **Contratada**, quando optante do Simples:
 - m.1) extrapolar o limite de receita bruta anual previsto no artigo 3º da Lei Complementar nº 123/2006, ao longo da vigência deste Contrato; ou
 - m.2) enquadrar-se em alguma das situações previstas no artigo 17 da Lei Complementar nº 123/2006.
- n) abster-se da prática de atos que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, bem como contra princípios da Administração Pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, especialmente

os dispostos no artigo 5º da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), não oferecendo, dando ou se comprometendo a dar a quem quer que seja, ou aceitando ou se comprometendo a aceitar de quem quer que seja, tanto por conta própria quanto através de outrem, qualquer pagamento, doação, compensação, vantagens financeiras ou não financeiras ou benefícios de qualquer espécie, seja de forma direta ou indireta quanto ao objeto deste contrato, ou de outra forma que não relacionada a este contrato, devendo garantir, ainda, que seus prepostos e colaboradores ajam da mesma forma;

- o) manter a integridade nas relações público-privadas, agindo de boa-fé e de acordo com os princípios da moralidade administrativa e da impessoalidade, além de pautar sua conduta por preceitos éticos;
- p) considerar em suas práticas de gestão a adoção de medidas de integridade, assim consideradas aquelas voltadas à prevenção, detecção e remediação da ocorrência de fraudes e atos de corrupção;
- q) respeitar, cumprir e fazer cumprir, no que couber, o Código de Ética, Conduta e Integridade da Finep, que se encontra disponível na página da Finep na internet (<http://www.finep.gov.br>), assim como atentar para demais orientações de integridade disponibilizadas pela Finep;
- r) não adotar, não incentivar e repudiar condutas que gerem inconformidades com a legislação aplicável às empresas públicas, em especial à Lei nº 12.527/2011, à Lei nº 12.813/2013, à Lei nº 12.846/2013 e à Lei nº 13.303/2016;
- s) reconhecer que os direitos patrimoniais e autorais de projetos ou serviços técnicos especializados, desenvolvidos por profissionais autônomos ou por empresas contratadas, passam a ser propriedade da Finep, sem prejuízo da preservação da identificação dos respectivos autores e da responsabilidade técnica a eles atribuída, exceto nos casos previstos em lei ou disposição contrária no Termo de Referência.
- t) apresentar, em até 10 (dez) dias úteis contados da data de assinatura deste Instrumento Contratual, a Declaração de Informações para Fornecimento - DIF, adequadamente preenchida, sob pena de instauração de procedimento punitivo para aplicação de sanção, e de retenção tributária, pela Finep, nos casos previstos em lei, da alíquota que entender adequada. As informações inseridas na DIF não deverão divergir das constantes do documento fiscal ou equivalente legal e a Finep a avaliará, validando seu preenchimento. O modelo de DIF está disponível para download no site da Finep (<http://www.finep.gov.br/menulicitr>).
- u) não subcontratar, total ou parcialmente, outro agente econômico para a execução dos serviços referentes ao objeto deste Contrato.

6.2. São obrigações da **Finep**:

- a) efetuar os pagamentos devidos à **Contratada** dentro dos prazos previstos neste instrumento desde que cumpridas todas as formalidades e exigências deste instrumento;
- b) designar agente de fiscalização, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização do Contrato, sendo o elemento de ligação entre as partes;
- c) comunicar oficialmente à **Contratada** quaisquer falhas verificadas no cumprimento deste instrumento.

CLÁUSULA SÉTIMA: ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO

- 7.1. Durante a vigência deste contrato, a execução do objeto será acompanhada e fiscalizada por representante da **Finep** devidamente designado para esse fim, permitida a assistência de terceiros.
- 7.1.1. A atestação de conformidade do fornecimento do objeto cabe ao representante da **Finep** designado para a fiscalização do contrato.
- 7.1.2. O exercício da fiscalização pela **Finep**, indicado no subitem anterior não excluirá nem reduzirá as responsabilidades da **Contratada**.
- 7.2. À **Finep** fica desde já assegurado o direito de:
- a) solicitar à **Contratada** o afastamento ou a substituição de qualquer de seus profissionais ou de prepostos, por ineficiência, incompetência, má conduta em relação aos dirigentes, empregados da **Finep** ou terceiros;
 - b) determinar o que for necessário à regularização das falhas ou defeitos observados;
 - c) rejeitar todo e qualquer serviço de má qualidade ou não especificado, exigindo sua substituição ou correção imediatas;
 - d) impugnar todo e qualquer serviço feito em desacordo com as especificações, normas regulamentares, legais e contratuais; e
 - e) ordenar a suspensão da execução do objeto ora contratado, sem prejuízo das sanções a que ficar sujeita a **Contratada** e sem que esta tenha direito à indenização, caso, dentro de 48 (quarenta e oito) horas a contar da entrega da notificação correspondente, não seja atendida qualquer reclamação por falha ou incorreção na execução do objeto.

CLÁUSULA OITAVA: RECEBIMENTO

- 8.1. O objeto será recebido a contar da comunicação por parte da contratada nos seguintes prazos:
- a) até 5 (cinco) dias úteis para o recebimento parcial;
 - b) até 5 (cinco) dias úteis para o recebimento definitivo.
- 8.2. Quando verificada a necessidade de ajustes, correções e/ou substituições, o seguinte procedimento será adotado:
- a) a **Contratada** será convocada a efetuar-los, às suas expensas, no prazo concedido pela **Finep**, sem prejuízo à possibilidade de instauração de procedimento punitivo para aplicação de sanção;
 - b) não realizados os ajustes e/ou as substituições solicitadas, o objeto será rejeitado, total ou parcialmente, podendo ser instaurado procedimento de rescisão contratual, sem prejuízo à aplicação das sanções.
- 8.2.1. O tempo para a correção concedido pela **Finep** relativo à cláusula 8.2.a deve ser computado no prazo de execução de etapa, parcela ou do contrato, para efeito de configuração da mora e suas cominações.
- 8.2.2. Realizada a correção pela **Contratada**, abrem-se novamente os prazos para os recebimentos estabelecidos na cláusula 8.1.

8.3. O recebimento:

- a) constitui condição indispensável para a emissão de Nota Fiscal, da Fatura ou documento equivalente e para o pagamento do valor ajustado; e
- b) não exclui a responsabilidade da **Contratada** por vícios revelados posteriormente ou pela garantia dos materiais ou equipamentos entregues, bem como pelo serviço prestado.

CLÁUSULA NONA: CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

- 9.1. A **Finep** realizará o pagamento à **Contratada**, na forma e no prazo estipulados no Termo de Referência e no item 14.3 desta Cláusula, respeitado o valor do contrato disposto na Cláusula Terceira.
- 9.2. Para efeito de cobrança de valores contratuais, a **Contratada** deverá emitir Nota Fiscal, Fatura ou documento equivalente em nome da **Finep** Rio de Janeiro, CNPJ nº 33.749.086/0002-90, encaminhando- a com a discriminação das importâncias devidas e o detalhamento do objeto executado.
- 9.3. Uma vez recebida a Nota Fiscal, Fatura ou documento equivalente, acompanhada, se for o caso, de documentos acessórios, a **Finep** verificará se há alguma divergência com relação ao serviço prestado, erro ou rasura, adotando as medidas necessárias para a solução da pendência detectada, antes de atestá- la e encaminhá-la para pagamento, no prazo de 10 (dez) dias úteis, para o qual será observado o cumprimento do disposto no Termo de Referência.
 - 9.3.1. A **Finep** fica obrigada a efetuar as retenções na fonte do Imposto de Renda, da CSLL, da COFINS e da contribuição para o PIS/PASEP a que se refere o art. 34 da Lei nº 10.833/03, regulado pela Instrução Normativa nº 1.234/12/RFB e suas alterações e do ISS na forma da legislação pertinente e ainda as retenções previdenciárias obrigatórias na forma da Lei, quando for o caso.
 - 9.3.2. Fica a **Contratada** ciente da obrigatoriedade de apresentação da Declaração de Opção pelo Simples, quando assim couber, obedecendo ao disposto na Instrução Normativa nº 1.234/12/RFB e suas alterações. A Declaração deverá ser apresentada no ato da entrega da Nota Fiscal, no modelo disposto no Anexo IV da referida IN.
 - 9.3.3. As entidades beneficentes de assistência social previstas nos incisos III e IV do caput do art. 4º da IN 1.234/12/RFB que atuam nas áreas da saúde, da educação e da assistência social deverão apresentar, juntamente com a declaração de que trata o caput do art. 6º da referida IN, o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (Cebas), expedido pelos Ministérios das respectivas áreas de atuação da entidade, na forma estabelecida pelo Decreto nº 8.242, de 23 de maio de 2014.
- 9.4. Caso sejam verificadas divergências, a **Finep** comunicará à **Contratada**, solicitando a emissão de novo documento fiscal, sendo admitida a carta de correção quando cabível.
- 9.5. Antes de cada pagamento à **Contratada**, será verificada a regularidade da Certidão Conjunta Negativa ou Positiva com Efeitos de Negativa de Débitos Relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União, do Certificado de Regularidade do FGTS – CRF, bem como o Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS, o Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por Ato de Improbidade Administrativa, disponível no Portal do CNJ e a Relação de Inabilitados ou Relação de Inidôneos do TCU, podendo a verificação ser ampliada para outros cadastros se necessária para identificação de impedimentos de contratação com a Finep.

- 9.5.1. Constatando-se a situação de irregularidade da **Contratada**, 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 da contratante. Em não havendo a regularização da situação, a Finep poderá rescindir o contrato unilateralmente, sem direito de indenização à **Contratada**.
- 9.5.2. Havendo circunstância que impeça o pagamento, ele ficará sobrestado até que a **Contratada** providencie as medidas saneadoras. Nesta hipótese, o prazo para pagamento iniciar-se-á após a comprovação da regularização da situação, não acarretando qualquer ônus para a Contratante.
- 9.6. O pagamento será efetuado através de ordem bancária com depósito na conta corrente indicada pela **Contratada**, cujo comprovante servirá como recibo de quitação.
- 9.7. Nos casos de eventuais atrasos de pagamento, desde que a **Contratada** não tenha concorrido, de alguma forma, para tanto, fica convencionado que a taxa de compensação financeira devida pela Contratante, entre a data do vencimento e o efetivo adimplemento da parcela, é calculada mediante a aplicação da seguinte fórmula:

EM = $I \times N \times VP$, sendo:

EM = Encargos moratórios;

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

pagamento; VP = Valor da parcela a ser paga.

I = Índice de compensação financeira = 0,00016438, assim apurado:

$$I = (TX) \quad I = \frac{(6/100)}{365} \quad I = 0,00016438$$

TX = Percentual da taxa anual = 6%

- 9.8. Havendo controvérsia sobre a execução do objeto, quanto à dimensão, à qualidade e à quantidade, o montante correspondente à parcela incontroversa deve ser pago no prazo previsto e o relativo à parcela controvertida reservado pela Finep.
- 9.9. A Finep poderá descontar dos créditos da contratada qualquer valor relativo a multas, ressarcimentos e indenizações, observado o contraditório e a ampla defesa.

CLÁUSULA DÉCIMA: ALTERAÇÃO

- 10.1. O contrato poderá ser alterado, por acordo entre as partes, nos seguintes casos:
- quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;
 - quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos pela Lei 13.303/2016;
 - quando conveniente a substituição da garantia de execução;
 - quando necessária a modificação do regime de execução do serviço, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários;

- e) quando necessária a modificação da forma de pagamento, por imposição de circunstâncias supervenientes, mantido o valor inicial atualizado, vedada a antecipação do pagamento, com relação ao cronograma financeiro fixado, sem a correspondente contraprestação da execução do objeto contratado;
- f) para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos da **Contratada** e a retribuição da Finep para a justa remuneração do objeto contratado, objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, na hipótese de sobrevirem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou, ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando álea econômica extraordinária e extracontratual.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA: REAJUSTE

- 11.1. Observado o interregno mínimo de 1 (um) ano a contar da data da proposta, o valor consignado neste Instrumento poderá ser reajustado, visando à adequação aos novos preços praticados no mercado, na forma apresentada nos subitens desta cláusula.
- 11.1.1. Os preços serão reajustados de acordo com a variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA/IBGE.
- 11.2. Para o primeiro reajuste, o interregno mínimo de 1 (um) ano será contado a partir da data de apresentação da proposta.
- 11.2.1. Para os reajustes subsequentes ao primeiro, a anualidade será contada a partir da data de aniversário da apresentação da proposta.
- 11.3. Os novos valores contratuais decorrentes dos reajustes terão suas vigências iniciadas observando-se o seguinte:
 - a) a data do aniversário da proposta;
 - b) em data futura, desde que acordada entre as partes, sem prejuízo da contagem de periodicidade para concessão dos próximos reajustes futuros.
- 11.4. Os efeitos financeiros do reajuste ficarão restritos exclusivamente aos itens que o motivaram e apenas em relação à diferença porventura existente.
- 11.5. Os reajustes serão formalizados por meio de apostilamento, exceto quando coincidirem com a renovação contratual, caso em que poderão ser formalizados por aditamento ao contrato.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: NÃO EXERCÍCIO DE DIREITOS

- 12.1. O atraso ou a abstenção pela **Finep** do exercício de quaisquer direitos ou faculdades que lhe assistam em decorrência da lei ou do presente Contrato, bem como a eventual tolerância com atrasos no cumprimento das obrigações assumidas pela **Contratada**, não implicarão novação, não podendo ser interpretados como renúncia a tais direitos ou faculdades, que poderão ser exercidos, a qualquer tempo, a critério exclusivo da **Finep**.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA: SANÇÕES ADMINISTRATIVAS

- 13.1. A **Finep** poderá, sem prejuízo da responsabilidade civil e penal que couber, aplicar sanções administrativas à **Contratada**, garantida a prévia defesa, pelos seguintes comportamentos:
- a) dar causa à inexecução parcial ou total do contrato;
 - b) ensejar o retardamento da execução ou da entrega do objeto contratado sem motivo justificado;
 - c) apresentar documentação falsa ou prestar declaração falsa na execução do contrato;
 - d) praticar ato fraudulento na execução do contrato;
 - e) comportar-se com má-fé ou cometer fraude fiscal;
 - f) descumprir qualquer prazo e/ou obrigações estipuladas no Termo de Referência e neste Instrumento.
- 13.2. São sanções administrativas aplicáveis à **Contratada** pelas condutas previstas no item 13.1:
- a) Advertência.
 - b) Multa:
 - b.1) contratual: de até 10% (dez por cento) do valor total do Contrato;
 - b.2) moratória: de até 1% (um por cento) ao dia, sobre o valor total do Contrato, aplicável no atraso das providências requeridas pela **Finep**.
 - b.3) moratória: de 0,07% (sete centésimos por cento) do valor do Contrato, observado o máximo de 2% (dois por cento), por dia de atraso na prestação da garantia contratual.
 - c) Suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a **Finep**, pelo prazo de até 2 (dois) anos.
- 13.3. A **Contratada** não incorrerá na sanção referida nos itens b.2 e b.3 do item 13.2 caso ocorram prorrogações compensatórias formalmente concedidas pela **Finep**, devidas a comprovado impedimento na execução das obrigações.
- 13.4. As sanções previstas nas alíneas "a" e "c" do item 14.2 poderão ser aplicadas juntamente com a alínea "b" do mesmo item, facultada a defesa prévia da **Contratada**, no prazo de 10 (dez) dias úteis.
- 13.5. A sanção prevista na alínea "c" do item 14.2 implica a imediata rescisão.
- 13.6. O valor da multa poderá ser cobrado dos pagamentos devidos à contratada pela execução deste contrato ou de outro contrato havido entre as partes, aplicando-se a compensação prevista nos Artigos 368 e seguintes do Código Civil, ou mediante desconto da garantia apresentada neste contrato.
- 13.6.1. Se a multa exceder o valor da garantia prestada ou os valores a ela devidos pela **Finep**, a diferença poderá ser cobrada judicialmente.
- 13.6.2. O prazo para pagamento da multa aplicada pela **Finep** não poderá ultrapassar 10 (dez) dias úteis a partir da intimação da **Contratada**.

- 13.6.3. Caso a multa não cubra os prejuízos causados pela contratada, a Finep pode exigir indenização suplementar, valendo a multa como mínimo de indenização, nos termos do parágrafo único do Artigo 416 do Código Civil.
- 13.7. As sanções serão aplicadas mediante procedimento administrativo que assegurará à **Contratada** o contraditório e a ampla defesa, de acordo com o regramento do Regulamento de Licitações, Contratações e Contratos da Finep – RLCC, disponível para consulta no site da Finep.
- 13.8. A aplicação de sanção administrativa e o seu cumprimento não eximem o infrator da obrigação de corrigir as irregularidades que deram origem à sanção.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA: RESCISÃO

- 14.1. O presente Contrato poderá ser rescindido:
- a) por mútuo acordo entre as partes, mediante aviso prévio por escrito de 90 (noventa) dias ou prazo menor a ser negociado pelas partes à época da rescisão;
 - b) por via judicial, nos termos da legislação;
 - c) motivadamente, sem direito à indenização quando esgotado o prazo recursal, a contratada não realizar o pagamento da multa aplicada;
 - d) motivadamente, sem direito à indenização, quando, respeitado o direito ao contraditório e à ampla defesa, for caracterizado o inadimplemento contratual;
 - e) motivadamente, sem direito à indenização, quando, durante a execução contratual, for identificado cometimento de conduta tipificada como crime na legislação penal por parte da contratada;
 - f) motivadamente, sem direito à indenização, quando, durante a execução contratual, for identificada a não manutenção das condições de habilitação pela **Contratada**, sem prejuízo das sanções cabíveis;
 - g) unilateralmente, caso o objeto deste contrato tenha escopo predefinido, se a não conclusão do escopo decorrer de culpa da **Contratada**;
 - h) unilateralmente, mediante comunicação com, no mínimo, 120 (cento e vinte) dias de antecedência.
 - i) quando não cumprido o Instrumento de Medição de Resultado anexado ao Termo de Referência.
- 14.1.1. No caso de rescisão provocada por inadimplemento da **Contratada**, a **Finep** poderá reter, cautelarmente, os créditos decorrentes do contrato até o valor dos prejuízos causados, já calculados ou estimados.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA: VEDAÇÕES

- 15.1. É vedado à **Contratada**:
- a) caucionar ou utilizar este Contrato para qualquer operação financeira;
 - b) interromper injustificadamente a execução contratual sob alegação de inadimplemento por parte da **Finep**, salvo nos casos previstos em lei.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA: ANTINEPOTISMO E CONDUTA ÉTICA

- 16.1. Os administradores e/ou sócios dirigentes, bem como as pessoas que compõem o quadro técnico designado para a execução do serviço, não podem possuir familiar (cônjuge, companheiro ou parente em linha reta ou colateral, por consanguinidade ou afinidade, até o terceiro grau) detentor de cargo comissionado ou função de confiança na **Finep**, em atendimento ao Decreto 7.203/2010.
- 16.2. A **Contratada** declara ter conhecimento do Código de Ética e de Conduta da Finep, que poderá ser consultado na página da **Finep** na internet: <http://www.finep.gov.br>, ou requisitado ao Fiscal do Contrato.
- 16.3. Eventuais irregularidades ou descumprimentos das normas internas da **Finep** ou da legislação vigente podem ser denunciados à Ouvidoria, por meio do endereço <http://www.finep.gov.br/ouvidoria> ou na Praia do Flamengo, 200, Flamengo, Rio de Janeiro/RJ, CEP 22.210-901.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA: DA PROTEÇÃO DOS DADOS PESSOAIS

- 17.1. Os dados pessoais eventualmente coletados pelas Partes, de sua titularidade ou de titularidade de seus respectivos acionistas/quotistas e colaboradores, deverão ser tratados de acordo com a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 ("LGPD"), devendo as Partes ainda: (i) observar os princípios elencados no art. 6º da LGPD; (ii) tomar as providências cabíveis decorrentes das obrigações e responsabilidades previstas pela LGPD; e (iii) adotar as medidas de segurança, técnicas, administrativas e organizacionais apropriadas para proteger os dados coletados, de modo que sejam armazenados de forma segura e conforme as melhores práticas de mercado e em estrito cumprimento à LGPD.
- 17.1.1. Para fins de aplicação desta cláusula, conceitua-se:
- a) dado pessoal como a informação relacionada a pessoa física identificada ou identificável, inclusive o dado pessoal sensível, tal como definido na LGPD;
 - b) colaboradores como toda e qualquer pessoa física que possua vínculo de qualquer natureza com quaisquer das partes, inclusive por interposta pessoa, tais como, mas não se limitando a empregados, estagiários, prestadores de serviços, consultores, ocupantes de cargo de confiança, integrantes da equipe executora do projeto, administradores, representantes legais, fornecedores, parceiros e clientes.
- 17.2. A coleta de dados pessoais será realizada mediante requisição da Finep, responsabilizando-se a Parte requerida por obter o consentimento dos titulares, salvo nos casos de dispensa de consentimento.
- 17.2.1. Caberá à Parte, que disponibilizar à Finep dados pessoais, identificar o titular destes dados sobre o compartilhamento e informá-lo da existência do Aviso de Privacidade disponível no endereço eletrônico <http://www.finep.gov.br/menulicitcontr>, como fonte de informações acerca dos tratamentos de tais dados realizados pela Finep.
- 17.3. Poderão ser coletados, dentre outros, os seguintes dados pessoais:
- a) informações de identificação (tais como nome completo, número de inscrição no CPF, filiação, estado civil);
 - b) informações relativas a vínculo profissional (tais como registros em CTPS, contrato civil, contracheques,

registros nos órgãos competentes);

- c) localização geográfica (por exemplo, endereço completo);
- d) contato (tais como número de telefone e e-mail);
- e) detalhes de sua relação jurídica com a Contratada, como participação acionária, montante e forma de investimento etc.;
- f) detalhes de sua relação jurídica com outras sociedades, desde que tenha, ou possa vir a ter, implicação direta ou indireta com o objeto deste Contrato;
- g) imagem e voz, além de outros dados biométricos.

17.4. Os dados coletados poderão ser tratados para as seguintes finalidades, sem prejuízo de outros tratamentos devidamente fundamentados na LGPD:

- a) desígnios da Administração Pública, incluindo políticas públicas e a persecução do interesse público, com o objetivo, também, da execução de competências e atribuições legais;
- b) competências que envolvam o poder da Administração Pública;
- c) atividades referentes ao procedimento de análise, aprovação, formalização, acompanhamento e execução deste Contrato;
- d) atendimento de demandas externas por informações, tais como Ouvidoria, Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e órgãos de controle, observadas às hipóteses de confidencialidade; e
- e) identificação de denunciado ou reclamante inserido em demanda enviada à Finep observadas às hipóteses de confidencialidade.

17.5. Sem prejuízo de outras hipóteses legais ou regulamentares e da consecução dos objetivos do presente Contrato, os dados pessoais coletados poderão ser compartilhados:

- a) caso solicitados, com entidades e órgãos de controle, tais como Tribunal de Contas da União, Controladoria Geral da União, Ministério Público Federal e Polícia Federal;
- b) caso solicitados, com entes e/ou entidades do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário;
- c) para exercício regular de direitos em processo judicial, administrativo ou arbitral; e
- d) caso haja o dever de praticar atos públicos com vistas à realização da finalidade perseguida pela Administração Pública.

17.6. A Finep poderá tratar os dados pessoais, conforme autorizado pela legislação:

- a) mediante o fornecimento de consentimento pelo titular;
- b) para o cumprimento de obrigação legal ou regulatória;
- c) para execução de políticas públicas previstas em leis e regulamentos ou respaldadas em contratos, convênios ou Contratos congêneres;
- d) para a realização de estudos por órgão de pesquisa, garantida, sempre que possível, a anonimização dos

dados pessoais;

- e) quando necessário para a execução de contrato ou de procedimentos preliminares relacionados a contrato do qual seja parte o titular, a pedido do titular dos dados;
- f) para o exercício regular de direitos em processo judicial, administrativo ou arbitral, esse último nos termos da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996 (Lei de Arbitragem);
- g) quando necessário para atender aos interesses legítimos da Finep ou de terceiro, exceto no caso de prevalecerem direitos e liberdades fundamentais do titular que exijam a proteção dos dados pessoais; ou
- h) para a proteção do crédito, inclusive quanto ao disposto na legislação pertinente.

17.6.1. A Finep poderá tratar dados pessoais sensíveis, conforme autorizado pela legislação:

- a) quando o titular ou seu responsável legal consentir, de forma específica e destacada, para finalidades específicas; ou
- b) sem fornecimento de consentimento do titular, nas hipóteses em que for indispensável para: (i) cumprimento de obrigação legal ou regulatória pela Finep; (ii) tratamento compartilhado de dados necessários à execução, pela administração pública, de políticas públicas previstas em leis ou regulamentos; (iii) exercício regular de direitos, inclusive em contrato e em processo judicial, administrativo e arbitral, este último nos termos da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996 (Lei de Arbitragem).

17.7. Os tipos de dados coletados, assim como as hipóteses de tratamento e compartilhamento e a base legal utilizada, poderão ser modificados pela Finep a qualquer tempo, em virtude de alterações na legislação ou nos serviços, em decorrência da utilização de novas ferramentas tecnológicas ou, ainda, sempre que, a exclusivo critério da Finep, tais alterações se façam necessárias, garantindo-se ao titular dos dados pessoais o direito de informação sobre essa(s) alteração(ões) e o resguardo de seus direitos fundamentais.

17.7.1. O dever de informação mencionado no item acima será cumprido através da atualização constante do Aviso de Privacidade, documento disponível aos titulares dos dados coletados, no endereço eletrônico <http://www.finep.gov.br/menulicitr.contr>.

17.7.2. As Partes obrigam-se a acompanhar as modificações implementadas pelo Aviso de Privacidade e a informar os seus respectivos acionistas/quotistas e colaboradores que possuam dados pessoais coletados ou sejam responsáveis pelo tratamento de dados pessoais no âmbito deste Contrato.

17.7.3. As Partes se cientificam, no caso de serem titulares dos dados pessoais, e se obrigam a comunicar os seus respectivos acionistas/quotistas e colaboradores, no caso em que eles forem titulares de dados pessoais disponibilizados à outra Parte, de seus direitos abaixo transcritos:

- a) confirmação da existência de tratamento dos seus dados pessoais pela Finep;
- b) acesso aos seus dados pessoais;
- c) correção de dados incompletos, inexatos ou desatualizados;
- d) anonimização, bloqueio ou eliminação de dados desnecessários, excessivos ou tratados em desconformidade com o disposto na legislação em vigor;

- e) portabilidade dos dados a outro fornecedor de serviço ou produto, mediante requisição expressa, de acordo com a regulamentação em vigor da ANPD, observados os segredos comercial e industrial;
 - f) eliminação dos dados pessoais tratados com o consentimento do titular, exceto nos casos de cumprimento de obrigação legal ou regulatória pela Finep ou demais hipóteses previstas na legislação;
 - g) informação acerca das entidades públicas e privadas com as quais a Finep realizou uso compartilhado de dados;
 - h) revogação do consentimento concedido para o tratamento dos seus dados pessoais, quando aplicável;
 - i) oposição a determinado tratamento de seus dados; e
 - j) reclamação em face do controlador de dados junto à Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) e a demais órgãos ou entes responsáveis.
- 17.8. As Partes darão conhecimento formal aos seus respectivos acionistas/quotistas e colaboradores que possuam dados pessoais coletados ou sejam responsáveis pelo tratamento de dados pessoais no âmbito deste Contrato, das obrigações e condições acordadas nesta Cláusula, cujos princípios deverão ser aplicados à coleta e tratamento dos dados pessoais referentes a este Contrato.
- 17.9. As Partes cooperarão entre si no cumprimento das obrigações referentes ao exercício dos direitos dos titulares dos dados pessoais, previstos na LGPD e no atendimento de requisições e determinações do Poder Judiciário, Ministério Público, Autoridade Nacional de Proteção de Dados e órgãos ou entidades de controle administrativo.
- 17.10. Na ocorrência de qualquer incidente que implique violação ou risco de violação de dados pessoais, as Partes comunicarão umas às outras, por escrito, no prazo de 10 (dez) dias úteis, a contar da ciência do incidente, para que possam adotar as providências devidas.
- 17.11. As informações acerca do Encarregado da LGPD na Finep estão disponíveis em: <http://www.finep.gov.br/fale-conosco>, seção LGPD-Encarregado pelo tratamento de dados pessoais.
- 17.12. A Finep manterá os dados pessoais coletados pelo tempo necessário ao cumprimento de suas obrigações legais, regulatórias e contratuais, bem como para resguardar e exercer seus direitos, assegurando-se aos titulares dos dados pessoais o direito de eliminação após esse período e os direitos de alteração e correção dentro do prazo legal estabelecido pelo órgão regulador correspondente.
- 17.13. A Finep possui direito de regresso em face das demais Partes deste Contrato, em razão de eventuais danos causados pelo descumprimento das responsabilidades e obrigações previstas neste Contrato e na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.
- 17.14. Em nenhuma hipótese, a Finep comercializará dados pessoais.

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA: VINCULAÇÃO DO CONTRATO E LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

- 18.1. O presente contrato fundamenta-se na Lei nº 13.303/2016 e no Regulamento de Licitações, Contratações e Contratos da Finep e aos casos omissos as disposições do Código Civil Brasileiro e demais normas aplicáveis,



MINISTÉRIO DA
CIÊNCIA, TECNOLOGIA
E INOVAÇÃO



e vincula-se ao Edital e anexos do Pregão Eletrônico, bem como à proposta da **Contratada**.

CLÁUSULA DÉCIMA NONA: FORO PARA SOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS

- 19.1. Fica eleito o foro da capital do Estado do Rio de Janeiro para dirimir qualquer controvérsia oriunda do presente Contrato que não puder ser resolvida de comum acordo entre as partes, podendo a **Finep** optar pelo foro de sua sede.
- 19.2. As partes podem, mediante acordo, firmar compromisso arbitral para dirimir conflitos específicos.

Este contrato foi elaborado com base na minuta aprovada pela Assessoria Jurídica da Finep.

E, por estarem assim justas e contratadas, firmam o presente instrumento, juntamente com as testemunhas abaixo.

Pela **Financiadora de Estudos e Projetos – Finep**:

Financiadora de Estudos e Projetos - Finep

Pela **CONTRATADA**:

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

TESTEMUNHAS:

TERMO DE REFERÊNCIA

UNIDADE DEMANDANTE: Área de Gestão de Pessoas (AGEP)

1. DO OBJETO

- 1.1. Contratação de serviços de consultoria em Gestão de Pessoas, abrangendo: planejamento da força de trabalho, dimensionamento do quadro, integração entre competências organizacionais, técnicas e trilhas de desenvolvimento, mobilidade e aproveitamento profissional, dentre outros, conforme Item 4.

2. DO OBJETIVO DA CONTRATAÇÃO

- 2.1. A contratação demandada visa suprir a necessidade de aperfeiçoamento e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, frente aos desafios que estão se consolidando a partir do crescente aporte de recursos do FNDCT. Por se tratar de serviço altamente especializado, é necessária a contratação de consultoria.
- 2.2. O desenvolvimento da proposta de serviços levou em consideração o que preconiza a Estratégia de Longo Prazo e Plano de Negócios – ELPPN 2025-2029, observando dessa forma o Planejamento de Longo Prazo do Governo Federal e o contexto de Ciência, Tecnologia e Inovação.
- 2.3. A contratação visa subsidiar decisões estratégicas na área de pessoal, não apenas considerando um curto espaço de tempo, mas balizando os rumos da Finep nos próximos anos.

3. DA ESPECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS

- 3.1. Optou-se por suprir essa necessidade a partir de apoio consultivo, com transferência de conhecimento, base de dados e metodologia para continuidade das atividades desenvolvidas.
- 3.2. A consultoria auxiliará na definição dos critérios para otimização de recursos, construção de cenários, levantamento de impactos, priorização no uso de tecnologias pelas áreas, bem como fornecerá elementos para criação e atualização de normativos da área de gestão de pessoas.
- 3.3. A contratação contribuirá para o aprimoramento da política de gestão de pessoas como direcionamento estratégico da empresa, a fim de garantir o alcance dos resultados organizacionais estabelecidos na estratégia de longo prazo e no plano de negócios.
- 3.4. Os serviços serão prestados de forma híbrida. As atividades presenciais serão estabelecidas entre as partes, na etapa inicial de diagnóstico.

4. DOS PRODUTOS CONTRATADOS E PRAZOS DE ENTREGA

4.1. Os serviços estão estruturados em Integração e Aprimoramento da Gestão de Pessoas e Gestão de Desempenho (Tema 1) e Planejamento da Força de Trabalho e Dimensionamento do Quadro (Tema 2), conforme tabela abaixo:

Tema	Etapas	Ação	Descrição geral	Prazo estimado (dias úteis)	Valor
1	I	Diagnóstico de Práticas e Expectativas	Mapeamento das práticas vigentes de gestão de desempenho e oportunidades de aperfeiçoamento	60 dias	R\$ 70.890,00
	II	Ações de Desenvolvimento para Competências Organizacionais	Elaboração de ações de desenvolvimento das competências organizacionais, de modo a contribuir com sua divulgação e aplicação	90 dias	R\$ 80.030,00
	III	Competências Técnicas e Conhecimentos Críticos	Estabelecimento das Competências Técnicas e Conhecimentos Críticos para as áreas funcionais	150 dias	R\$ 152.440,00
	IV	Curadoria e Trilhas de Desenvolvimento	Estabelecimento de trilhas de desenvolvimento e curadoria de conhecimentos	90 dias	R\$ 81.670,00
	V	Processos e Ferramentas para Avaliação de Desempenho	Estabelecimento dos rituais para a internalização de uma Gestão de Desempenho efetiva, considerando a dinâmica organizacional, bem como definição da natureza dos critérios a serem contemplados no acompanhamento	90 dias	R\$ 92.250,00
	VI	Política de Mobilidade	Identificação das barreiras existentes à mobilidade profissional e ações para superá-las, concretizando-as em uma Política	60 dias	R\$ 63.750,00
	VII	Ferramentas para Processo Sucessório	Recomendação de ferramentas e práticas para a identificação e preparação de potenciais sucessores	90 dias	R\$ 79.270,00
	VIII	Recompensas Não Financeiras e Proposta de Valor ao Empregado (EVP)	Mapeamento e análise do pacote de recompensas oferecidos pela FINEP a seus empregados (explicitação da Proposta de Valor – EVP) e apontamento de oportunidades de introdução de novas recompensas	90 dias	R\$ 84.140,00
	IX	Assessoramento à Implantação das Mudanças	Suporte à equipe de RH após a conclusão das etapas anteriores	180 dias	R\$ 124.240,00
Total do Tema 1					R\$ 828.680,00

Tema	Etapas	Ação		Descrição geral	Prazo estimado (dias úteis)	Valor
2	I	Análise do Contexto Organizacional		Relatório 1: Explicitação das expectativas em relação ao tema e definição de diretrizes para o Planejamento da Força de Trabalho e Dimensionamento do Quadro	30 dias	R\$ 72.900,00
	II	Customização da Metodologia		Relatório 2: Customização da metodologia para a realidade da FINEP	30 dias	R\$ 78.700,00
	III	Aplicação da Metodologia		Relatório 3: Levantamento de dados sobre a força de trabalho por meio da análise de dados existentes e consulta junto aos gestores	90 dias	R\$ 169.890,00
	IV	Análise e Consolidação dos Resultados	Parte A	Relatório 4: Sistematização dos resultados da aplicação da metodologia, proposição de parâmetros para o Dimensionamento da Força de Trabalho, entrega de relatório e discussão dos resultados para a Presidência	75 dias	R\$ 92.800,00
				Relatório 5: Sistematização dos resultados da aplicação da metodologia, proposição de parâmetros para o Dimensionamento da Força de Trabalho, entrega de relatório e discussão dos resultados para a Diretoria de Inovação (DRIN)		R\$ 92.800,00
				Relatório 6: Sistematização dos resultados da aplicação da metodologia, proposição de parâmetros para o Dimensionamento da Força de Trabalho, entrega de relatório e discussão dos resultados para a Diretoria de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (DRCT)		R\$ 92.800,00
				Relatório 7: Sistematização dos resultados da aplicação da metodologia, proposição de parâmetros para o Dimensionamento da Força de Trabalho, entrega de relatório e discussão dos resultados para a Diretoria Administrativa (DADM)		R\$ 92.800,00
				Relatório 8: Sistematização dos resultados da aplicação da metodologia, proposição de parâmetros para o Dimensionamento da Força de Trabalho, entrega de relatório e discussão dos resultados para a Diretoria Financeira, de Crédito e Captação (DRFC)		R\$ 92.800,00
			Parte B	Relatório 9: Painel de Resultados, apresentação para Alta Administração e Política de Gestão da Força de Trabalho	15 dias	R\$ 67.330,00
	Total do Tema 2					

- 4.2. Acrescentam-se ainda despesas de viagem, no valor de R\$ 54.560,00. As viagens previstas serão solicitadas pela contratada e aprovadas pela Finep após análise de cada pedido. O respectivo pagamento ocorrerá apenas se realizadas e de acordo com o mês correspondente.
- 4.3. O valor global da proposta é de até R\$ 1.736.060,00.
- 4.4. Os dois temas apresentados estão subdivididos em etapas, com prazo estimado para cada uma. Porém, algumas entregas ocorrerão de forma simultânea, de acordo com o cronograma que será estabelecido entre as partes, na etapa inicial de diagnóstico.
- 4.5. O tema 1 possui nove etapas, ou seja, 9 entregas, que se configuram em produtos. O tema 2 possui quatro etapas, sendo a etapa IV subdivida em 6 entregas, totalizando 9 entregas.

- 4.6. A particularidade do tema 2, etapa IV, explica-se pelo fato de ser uma entrega extensa, com validação por cada respectiva diretoria, e visa remunerar o fornecedor pela parte do serviço já prestado e validado.

5. DA EQUIPE EXECUTORA DO OBJETO

- 5.1. O serviço a ser contratado deve ser executado pelo grupo de profissionais que fundamentam a contratação pela notória especialização, conforme especificado na Proposta Comercial.
- 5.2. Em caso de eventual necessidade de substituição de profissional integrante da equipe técnica, a substituição se dará após anuência da Finep, por outro profissional com qualificação e experiência equivalente ou superior.

6. DOS CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DA CONTRATADA

- 6.1. Dada singularidade do serviço técnico especializado, a contratada será escolhida pela notória especialização (Art. 30, inciso II, Lei n. 13.303/2016).

7. DA SUBCONTRATAÇÃO

- 7.1. É vedada a subcontratação total ou parcial a outra empresa para o fornecimento do objeto deste Termo de Referência, salvo para abranger aspectos acessórios e instrumentais de sua execução.

8. DOS REQUISITOS PARA HABILITAÇÃO TÉCNICA DO PROPONENTE

- 8.1. Não será exigida habilitação técnica, face notório saber que justificou a contratação por inexigibilidade.

9. DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

- 9.1. Além daquelas obrigações descritas neste Termo de Referência, são obrigações da Contratada:
- a) Utilizar, sob sua inteira responsabilidade, toda a competente e indispensável mão de obra, devidamente habilitada e treinada, para execução dos serviços contratados, correndo por sua conta o cumprimento das obrigações trabalhistas, sociais, previdenciárias, tributárias e todas as outras previstas nas normas legais pertinentes.
 - b) Substituir, sempre solicitado de maneira justificada pela Finep, qualquer empregado cuja atuação, permanência ou comportamento sejam comprovadamente prejudiciais, inconvenientes e insatisfatórios.
 - c) Orientar os profissionais sob sua responsabilidade sobre o teor do contrato firmado de forma a garantir sua fiel execução.
 - d) Executar fielmente o objeto contratado, de acordo com as normas legais, verificando sempre o seu bom desempenho, realizando os serviços em conformidade com o disposto neste Termo de Referência.
 - e) Manter, durante a vigência contratual, todas as condições de habilitação necessárias para a contratação

com a Finep.

- f) Respeitar o Código de Ética e de Conduta da Finep, disponível no site da empresa.
- g) Apresentação do Termo de Confidencialidade assinado por José Antônio Monteiro Hipólito (representante legal, preposto) em até 10 dias úteis após a assinatura do contrato.

10. DAS OBRIGAÇÕES DA FINEP

10.1. São obrigações da Finep:

- a) Efetuar os pagamentos devidos à Contratada dentro dos prazos previstos neste instrumento, desde que cumpridas todas as formalidades e exigências.
- b) Designar agente de fiscalização, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização do contrato, sendo o elemento de ligação entre as partes.
- c) Comunicar oficialmente à contratada quaisquer falhas verificadas no cumprimento deste instrumento.
- d) Proporcionar todas as facilidades para que a Contratada possa cumprir suas obrigações dentro das normas e condições contratuais.
- e) Prestar as informações e os esclarecimentos pertinentes que venham a ser solicitados pelo representante da Contratada.

11. DOS REQUISITOS PARA AFERIÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO CONTRATADO – INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DE RESULTADO

- 11.1. O Instrumento de Medição de Resultado (IMR) tem como função identificar os indicadores mínimos de desempenho para aferição da qualidade esperada da prestação dos serviços, com base nas seguintes diretrizes:
 - a) atividades mais relevantes ou críticas que impliquem na qualidade da prestação dos serviços e nos resultados esperados;
 - b) fatores que estejam sob o controle do prestador e que possam interferir no atendimento das metas;
 - c) indicadores objetivamente mensuráveis e compreensíveis, facilmente coletáveis, relevantes e adequados à natureza e características do serviço.
- 11.2. As possíveis circunstâncias de infração no âmbito da prestação de serviço são apresentadas no quadro abaixo e têm como função definir os indicadores de acompanhamento da qualidade dos serviços prestados, sendo utilizadas para cálculo da Medição de Resultado.

ITEM	OCORRÊNCIA	AFERIÇÃO	PONTUAÇÃO
1	Descumprir, injustificadamente, o(s) prazo(s) máximo(s) para o atendimento a cada solicitação de serviço	Por ocorrência	1
2	Descumprir, injustificadamente, o prazo de entrega de qualquer serviço solicitado	Por ocorrência	3
3	Atraso injustificado superior a 30 (trinta) dias na apresentação da Nota Fiscal e dos demais documentos exigidos pela fiscalização.	Por ocorrência	2
4	Fornecer informação falsa de serviço	Por ocorrência	3
5	Não atender a qualquer outra obrigação no Edital e seus Anexos, que não especificada nesta tabela.	Por ocorrência	1
6	Suspender ou interromper os serviços contratuais, salvo por motivo de força maior ou caso fortuito.	Por ocorrência	3

- 11.3. As ocorrências serão registradas pelo agente de fiscalização, que notificará a Contratada, atribuindo pontos aos registros individuais dela. Os registros serão avaliados sob demanda, a cada entrega de produto.
- 11.4. Sendo constatada irregularidade, será concedida oportunidade para apresentação de defesa, a qual será apreciada. Constatado desvio efetivo em relação às obrigações, a Contratada receberá a pontuação por infração correspondente, para efeito de atribuição das sanções previstas.
- 11.5. A penalização será descontada no faturamento seguinte à apuração ou imediatamente à conclusão do processo de penalização, o que vier primeiro.
- 11.6. Constatando a Finep que o desempenho da Contratada se tornou precário, atingindo-se um total de 15 pontos ou 4 "advertências" nos últimos 6 meses, com base no critério vigente, a Finep poderá iniciar unilateralmente o procedimento de rescisão contratual, sem direito a quaisquer ressarcimentos à Contratada.
- 11.7. No caso de rescisão contratual por culpa, no caso de descumprimento total das obrigações ou ato que enseje reparação de danos, perdas ou prejuízos pela Contratada, a Finep poderá cobrar da Contratada multa compensatória de até 50% (cinquenta por cento) calculada sobre o valor total dos últimos 3 (três) faturamentos, após regular processo administrativo.
- 11.8. O valor da multa não será superior a 10% (dez por cento) do valor do contrato.
- 11.9. Caso o valor da multa não seja suficiente para reparar eventuais danos, perdas ou prejuízos causados, a Finep poderá cobrar da Contratada o montante excessivo.
- 11.10. A Finep, em face da menor gravidade do fato, definirá o percentual exato das multas a serem aplicadas, sendo resguardado o contraditório e a ampla defesa.

- 11.11. A tabela de pontuação acumulada/glosa abaixo se refere ao percentual a ser descontado do faturamento dos serviços prestados pela Contratada em função do não cumprimento do IMR, sem prejuízo das demais penalidades constantes do contrato.

PONTUAÇÃO ACUMULADA	GLOSA
≤ 2 pontos	Não há glosa, apenas advertência.
2 < pontos ≤ 6	Glosa correspondente a 5% do valor faturado.
6 < pontos ≤ 10	Glosa correspondente a 10% do valor faturado.
Pontos > 10	Glosa correspondente a 20% do valor faturado.

12. DO ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO

- 12.1. O acompanhamento e a fiscalização da execução do contrato consistem na verificação da conformidade da prestação dos serviços, dos materiais, técnicas e equipamentos empregados, de forma a assegurar o perfeito cumprimento do objeto contratado, que serão exercidos por um ou mais representantes da Finep.
- 12.2. Após a assinatura do contrato ou instrumento equivalente, a Finep poderá convocar o representante da empresa contratada para reunião inicial para apresentação do plano de fiscalização, que conterá 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.
- 12.3. 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.
- 12.4. Não se exigirá da Contratada que o preposto permaneça na Finep ou outro local da execução do objeto.
- 12.5. A Finep 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.
- 12.6. O acompanhamento e a fiscalização dos serviços prestados serão exercidos pelo agente de fiscalização, ao qual competirá dirimir as dúvidas que surgirem no curso da prestação dos mesmos e de tudo dará ciência à empresa, podendo sustar, recusar, mandar refazer ou fazer quaisquer serviços que estejam em desacordo com o Contrato.
- 12.7. Cabe ao agente de fiscalização:
- Verificar, junto à Contratada e seu preposto, se estão sendo tomadas todas as providências necessárias para o bom andamento dos serviços;
 - Fazer as anotações necessárias de todos os atos da empresa contratada relativos à execução do contrato, em especial na aplicação de sanções, alterações, prorrogações e rescisão do contrato;
 - Verificar a correta execução das atividades inerentes ao objeto da contratação.

- 12.8. A utilização do IMR não impede a aplicação concomitante de outros mecanismos para a avaliação da prestação dos serviços.
- 12.9. Em hipótese alguma será admitido que a própria Contratada materialize a avaliação de desempenho e qualidade da prestação dos serviços realizada.
- 12.10. A Contratada poderá apresentar justificativa para a prestação do serviço com menor nível de conformidade, que poderá ser aceita pelo agente de fiscalização, desde que comprovada a excepcionalidade da ocorrência, resultante exclusivamente de fatores imprevisíveis e alheios ao controle da Contratada.

13. DO RECEBIMENTO E ACEITAÇÃO DO OBJETO

- 13.1. As etapas do objeto desta contratação serão recebidas no prazo de até 5 (cinco) dias úteis a contar da comunicação da Contratada e com o envio da medição dos serviços.
- 13.2. O recebimento definitivo, representando aceitação da integralidade do contrato e liberação da Contratada tocante a vícios aparentes, será realizado no prazo de até 5 (cinco) dias úteis a contar da comunicação da Contratada.
- 13.3. Acaso a Finep verifique o descumprimento de obrigações por parte da Contratada, deve comunicar ao preposto desta, indicando, expressamente, o que deve ser corrigido e o prazo máximo para a correção. Os serviços poderão ser rejeitados, no todo ou em parte, quando em desacordo com as especificações constantes neste Termo de Referência e na proposta, devendo ser corrigidos/refeitos/substituídos no prazo fixado pelo agente de fiscalização, às custas da Contratada, sem prejuízo da aplicação de penalidades.
- 13.4. O tempo para a correção referido acima deve ser computado no prazo de execução de etapa, parcela ou do contrato, para efeito de configuração da mora e suas cominações.
- 13.5. Realizada a correção pela Contratada, abrem-se novamente os prazos para os recebimentos estabelecidos acima.
- 13.6. A emissão da Nota Fiscal somente deve ser realizada com o valor exato dimensionado pela fiscalização, com base no Instrumento de Medição de Resultado (IMR) ou instrumento substituto e após a conclusão do recebimento do objeto pactuado. No caso de controvérsia sobre a execução do objeto, quanto à dimensão, qualidade e quantidade, a Contratada deve emitir Nota Fiscal no que pertine à parcela incontroversa da execução do objeto, para efeito de pagamento.
- 13.7. O recebimento do objeto não exclui a responsabilidade da Contratada pelos prejuízos resultantes da incorreta execução do contrato ou, em qualquer época, das garantias concedidas e das responsabilidades assumidas em contrato e por força das disposições legais em vigor.

14. DO PAGAMENTO

- 14.1. O faturamento dos serviços deverá ser efetuado sob demanda, a cada entrega de produto. Dessa forma, é possível que o valor total a ser faturado seja inferior ao montante previsto no Item 4.2.

- 14.2. A Finep conferirá a documentação entregue pela Contratada e os dados do documento fiscal, a fim de verificar se há alguma divergência com relação ao serviço prestado, erro ou rasura, adotando as medidas necessárias para a solução da pendência detectada, antes de atestá-la e encaminhá-la para pagamento.
- 14.3. Dentre outros elementos deste Termo de Referência e Contrato, serão verificadas se:
- a) as condições de pagamento do contrato foram obedecidas;
 - b) o valor cobrado corresponde exatamente àquilo que foi fornecido;
 - c) existem elementos que justifiquem o desconto do valor da Nota Fiscal/Fatura;
 - d) foi observado o que dispõe o contrato nos casos de instalação ou teste de funcionamento;
 - e) a Nota Fiscal tem validade e está completamente preenchida.
- 14.4. Havendo erro na apresentação da Nota Fiscal/Fatura, ou circunstância que impeça a liquidação da despesa, o pagamento ficará sobrestado até que a Contratada providencie as medidas saneadoras. Nesta hipótese, o prazo para pagamento iniciar-se-á após a comprovação da regularização da situação, não acarretando qualquer ônus para a Finep.
- 14.5. O prazo de pagamento é de 10 dias úteis a contar do ateste de recebimento do objeto contratado.

15. DA FORMALIZAÇÃO E DA VIGÊNCIA DO CONTRATO

- 15.1. O período de vigência do contrato será de 30 meses a contar da data de assinatura do contrato, podendo ser renovado nos termos da Lei n. 13.303/2016.
- 15.2. O prazo de execução do contrato será de 20 meses, a ser calculado através de emissão de Ordem de Serviço pela Finep. Cada OS poderá conter uma ou mais entregas, conforme especificado no Item 4, de acordo com as necessidades da Finep.
- 15.3. Observado o interregno mínimo de 1 (um) ano a partir da apresentação da proposta, os valores contratados poderão ser reajustados de acordo com a variação acumulada do Índice de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA.

16. DA PROPOSTA DE PREÇOS

- 16.1. A proposta deverá ser apresentada de forma clara e objetiva, conforme anexo deste Termo de Referência.
- 16.2. O quantitativo disposto no quadro da proposta de preço é apenas uma estimativa, não sendo estabelecida quantidade mínima de consumo pela Finep. Caso a demanda futura extrapole o quantitativo previsto para o período considerado, o contrato de prestação poderá ser aditivado nos termos da lei.
- 16.3. A proposta deve contemplar o valor unitário para cada item.
- 16.4. A validade da proposta deve ser de, no mínimo, 60 (sessenta) dias.

17. DA GARANTIA CONTRATUAL

- 17.1. Será apresentada garantia de execução correspondente a 5% (cinco por cento) do valor global do contrato, no prazo máximo de 10 (dez) dias úteis. O prazo poderá ser prorrogado por igual período, a critério da Finep, contado da assinatura do instrumento contratual.
- 17.2. A garantia será devolvida após a verificação do cumprimento fiel, correto e integral dos termos contratuais, e em até 3 (três) meses após o término da vigência contratual, em quaisquer das seguintes modalidades:
- a) Caução em dinheiro;
 - b) Seguro-garantia;
 - c) Fiança bancária.

DA APROVAÇÃO DO TERMO DE REFERÊNCIA

Conforme regramento constante no Regulamento de Licitações, Contratações e Contratos da Finep (RLCC), este Termo de Referência foi elaborado pelo Responsável Técnico formalmente designado abaixo e aprovado pelo gestor da Unidade Demandante.

Destacamos que, conforme item 2, Art. 27 do RLCC, a especificação do objeto foi definida por meio de critérios técnicos úteis e necessários para assegurar à Finep alto padrão de qualidade, desempenho e sustentabilidade em suas contratações e sob a diretriz de ampliação da competitividade.

Rio de Janeiro, 12/02/2026

(Assinatura Eletrônica)
Analista da Área de Gestão de Pessoas (AGEP)

(Assinatura Eletrônica)
Superintendente da Área de Gestão de Pessoas (AGEP)

ANEXO I-B

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

OBJETO: Contratação de serviços de consultoria em Gestão de Pessoas, abrangendo: planejamento da força de trabalho, dimensionamento do quadro de pessoal, integração entre competências organizacionais, técnicas e trilhas de desenvolvimento, mobilidade e aproveitamento profissional, dentre outros, conforme detalhados no Item 4 do Termo de Referência.

1. INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS

- 1.1. Para os propósitos deste Instrumento são "Informações Confidenciais" todas e quaisquer informações referentes aos documentos fornecidos pela Financiadora de Estudos e Projetos – Finep, digitais e/ou escritas, bem como dados e informações (incluindo, todos os segredos e/ou informações financeiras, operacionais, econômicas, técnicas, jurídicas, planos comerciais, de marketing, bem como demais informações comerciais ou "know-how", que não são de conhecimento público) e quaisquer cópias ou registros dos mesmos, contidos em qualquer meio físico, que tenham sido ou sejam direta ou indiretamente fornecidos e disponibilizados pela Finep em decorrência do Contrato nº **XXXXXX**.

2. UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO CONFIDENCIAL

- 2.1. A Contratada e seus profissionais reconhecem que as informações a serem acessadas são vitais para o sucesso dos serviços e serão revestidas de sigilo e confidencialidade e sua divulgação ou uso indevido poderá acarretar perdas e danos, de acordo com os preceitos legais aplicáveis à matéria.
- 2.2. Sem o consentimento prévio por escrito da Finep, a Contratada e seus profissionais não revelarão ou divulgarão a terceiros quaisquer Informações Confidenciais, que direta ou indiretamente, tenha acesso no todo ou em parte, isolada ou conjuntamente.
- 2.3. A Contratada e seus profissionais não poderão indiretamente, no todo ou em parte, isolada ou juntamente com terceiros, reproduzir ou copiar em qualquer meio físico, qualquer Informação Confidencial sem autorização prévia, específica e por escrito da Finep.

3. DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO CONFIDENCIAL EM VIRTUDE DE IMPOSIÇÃO LEGAL

- 3.1. Se a Contratada e seus profissionais forem legalmente obrigados a revelar, no todo ou em parte, as Informações Confidenciais por qualquer juízo ou autoridade governamental competente, deverão enviar prontamente à Finep aviso por escrito com prazo suficiente para permitir que esta adote as medidas legais cabíveis para resguardo de seus direitos.

4. PRAZO DE VALIDADE

- 4.1. Este compromisso tem natureza irretratável e irrevogável e vigorará por prazo indeterminado.

5. RELACIONAMENTO ENTRE AS PARTES

- 5.1. Este instrumento não cria vínculo de relação trabalhista com a Finep nem outro relacionamento de qualquer espécie.

6. FORO

- 6.1. Este documento será regido e interpretado pelas Leis da República Federativa do Brasil, sendo eleito o foro da Justiça Federal da Capital do Estado do Rio de Janeiro, para dirimir os litígios, controvérsias e disputas relacionadas ou decorrentes do presente Termo, com exclusão de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

Rio de Janeiro, 12 de fevereiro de 2026.

[Assinatura do Representante legal]

Nome: _____

Cargo: _____

CPF: _____



PROPOSTA DE CONSULTORIA

APRIMORAMENTO DAS PRÁTICAS
DE GESTÃO DE PESSOAS E
PLANEJAMENTO DA FORÇA DE
TRABALHO PARA A FINEP

13.01.2026



ESCOPO E APRESENTAÇÃO

Escopo

Esta proposta foi elaborada pela FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA) para atender a demanda formulada pela FINEP de apoio consultivo no aperfeiçoamento de suas práticas de Gestão de Pessoas, em especial, no 'Integração e Aprimoramento das Práticas de Gestão de Desempenho' e no 'Planejamento da Força de Trabalho e Dimensionamento do Quadro'. Cada um destes temas compõe uma das Partes definidas nesta proposta.

A FIA

O know-how da FIA para a realização deste trabalho decorre de sua história de mais de 40 anos atuando no suporte a organizações públicas e privadas. Ao longo desta história:

- Atuamos na geração de conhecimento aplicado e de novos conceitos para a excelência da administração empresarial e pública.
 - Realizamos programas institucionais de pesquisas em diversos campos da administração.
 - Construimos reputação como uma das melhores escolas de negócios em educação executiva do país, tendo formado mais de 100 mil alunos.
 - Realizamos mais de 5.000 projetos para organizações públicas e privadas.
-

NOSSA EQUIPE

A equipe da FIA é constituída por profissionais altamente qualificados, com longo e consolidado repertório conceitual e prático. Apresentamos a seguir uma amostra da equipe, com os profissionais que deverão comandar nosso time de consultores.



Joel Souza Dutra
Coordenador

Doutor em Administração
Professor livre-docente da USP. Ênfase em gestão por competências, carreiras e gestão de pessoas.



José Hipólito
Consultor Responsável

Doutor em Administração
Pesquisador e Professor da FIA. Foco em gestão estratégica de pessoas e remuneração.



Michele Ruzon
Consultora Especialista

Doutora em Gestão de Pessoas
Especialista na implantação de modelos ágeis de gestão do desempenho e planos de carreira flexíveis



João Valsecchi
Consultor Especialista

Doutor em Engenharia de Produção. Especialista em gestão de projetos estruturantes, PFT, aprimoramento de processos de RH, e entre outros.



Tema 01.

Integração e
Aprimoramento da
Gestão de Pessoas e
Gestão de Desempenho



INTEGRAÇÃO E APRIMORAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO DESEMPENHO

Contexto

A FINEP adota desde 2014 um modelo de carreira (PCE – Plano de cargos efetivos) pautado em competências, elaborado com o objetivo de favorecer o permanente desenvolvimento profissional e integrar e valorizar os subsistemas de gestão de pessoas. Todavia, desde sua implantação, observou-se uma dificuldade organizacional em promover uma adequada gestão do desempenho, que de fato potencialize e desenvolva as competências profissionais e organizacionais e favoreça a mobilidade interna. A demanda atual da FINEP, neste contexto, é debater, elaborar e implantar processos e elementos que complementem os critérios do PCE em vigência e que proporcionem efetivamente um aprimoramento do desempenho humano e organizacional.

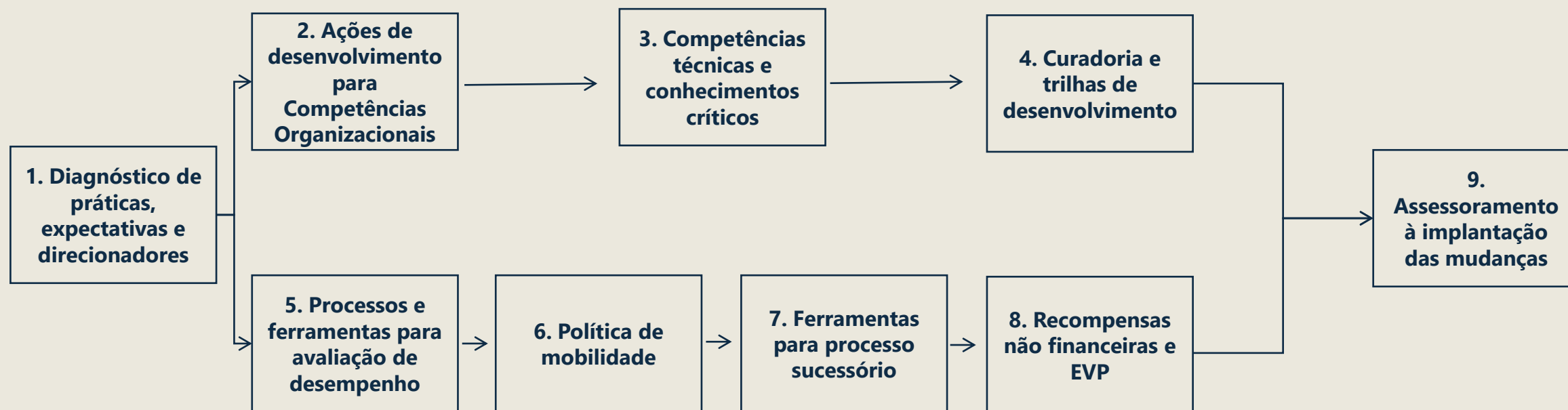
Direcionadores

O projeto deve respeitar os critérios do PCE em vigência e adotar uma metodologia ágil, começando gradativamente em movimento crescente.



INTEGRAÇÃO E APRIMORAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO DESEMPENHO

Etapas do plano de trabalho



1. DIAGNÓSTICO DE PRÁTICAS, EXPECTATIVAS E DIRECIONADORES



Este projeto deve ser iniciado com o reconhecimento de que já existem políticas e práticas relacionadas à gestão do desempenho na FINEP, tais como competências organizacionais e profissionais declaradas, adoção do método de planos de trabalho, ciclos de avaliação formal de competência e ações de formação profissional. Com a contribuição de pessoas chave na organização, deve-se identificar as principais dificuldades e oportunidades para aprimoramento da gestão do desempenho na FINEP, de modo a direcionar os esforços ao longo das ações propostas neste projeto e assegurar o comprometimento dos envolvidos na construção de alternativas viáveis para o contexto organizacional. De modo preliminar, pode-se listar algumas questões centrais para esta etapa:

- Quanto o modelo atual é aplicado e visto como facilitador do processo de gestão de pessoas?
- Quais as principais dificuldades para a promoção do desenvolvimento profissional?
- Quanto/como os profissionais entendem e se apropriam dos elementos do modelo (competências organizacionais, competências profissionais, planos de trabalho, ...)?
- Quanto o modelo atual contribui para a gestão de pessoas que atuam de forma híbrida (presencial/remoto)?
- Quais as principais dificuldades e oportunidades para encorajar a mobilidade profissional dentro da organização?
- Quanto o conteúdo das competências organizacionais e profissionais mantém-se alinhado/atualizado com os desafios atuais da FINEP e é apresentado de forma compreensível e abrangente ao seu público?
- Quanto os rituais de gestão de desempenho utilizados estão em linha com boas práticas (agilidade, dinamismo, flexibilidade) e contribuem efetivamente para a organização e seus profissionais?

Entregas da Etapa

Relatório contendo:

- ✓ Políticas e práticas de Gestão de Desempenho adotadas pela FINEP mapeadas
- ✓ Explicitação dos aspectos positivos e possibilidades de aprimoramento destas práticas, com base na percepção de atores chave e em análise técnica (boas práticas). Indicação de qual etapa do projeto as oportunidades de aperfeiçoamento serão tratadas.
- ✓ Direcionadores para a execução das demais Etapas do projeto e detalhamento das atividades a serem executadas, grupos envolvidos e tempos de execução.
- ✓ Estratégia e possíveis ações (relação inicial) para comunicação do projeto

Atividades

- ✓ Análise documental (políticas e práticas existentes)
- ✓ Realização de até 2 reuniões de alinhamento com a equipe técnica do projeto
- ✓ Reunião com Comitê Gestor de Educação (se necessário)
- ✓ Elaboração do roteiro de entrevistas e definição do grupo de entrevistados
- ✓ Realização de até 10 entrevistas virtuais com pessoas chave
- ✓ Realização de 01 fórum virtual para apresentação do diagnóstico e detalhamento do plano de trabalho do projeto
- ✓ Reunião para aprovação dos resultados da Etapa com a Diretoria ou com profissional ou grupo por ela delegado

Duração

02 meses

Investimento

R\$ 70.890,00

2. AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO PARA COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS



As competências organizacionais são um elo entre os objetivos estratégicos da organização e as competências profissionais, porém, assim como a maioria dos elementos de gestão, essa interlocução não ocorre de modo automático, é necessária uma atuação intencional e sistemática por parte da organização para divulgar e orientar sobre sua aplicação. Para tal, este projeto propõe a elaboração de ações de desenvolvimento para as competências organizacionais da FINEP, como ilustrado no exemplo abaixo. Uma vez que as Competências Organizacionais da FINEP foram descritas em outro momento e contexto organizacional, é provável que esta atividade seja precedida pela revisão dessas Competências e sua validação pelo Corpo Diretivo ou por profissional ou grupo por ele delegado.

Competência organizacional

Transformação de oportunidades em negócios sociais

Descrição: compreensão profunda e específica do mercado, modelos de negócios e clientes (forças, características, relações, conjuntura, concorrência, culturas organizacionais)

Ações de desenvolvimento

1. “Sair do prédio”: fortalecer o network dos profissionais no ecossistema de inovação, intensificando sua exposição externas e sua interação com clientes atuais e potenciais
2. Dashboards e releases: permitir fácil acesso a todos profissionais sobre informações de inteligência de mercado (contexto econômico, político, social)
3. Dar voz aos profissionais: transformar profissionais com experiência no contexto dos clientes em ativistas do conhecimento, responsáveis por facilitar a compreensão dos clientes para os demais profissionais da empresa

Entregas da Etapa

Relatório contendo:

- ✓ Competências Organizacionais analisadas (verificação de consistência com prioridades organizacionais).
- ✓ Competências Organizacionais revistas e atualizadas, incluindo a aprovação das melhorias pelo corpo diretivo.
- ✓ Ações de desenvolvimento que possam contribuir para o fortalecimento das Competências Organizacionais. Ao menos 2 ações de desenvolvimento para cada Competência.
- ✓ Diretrizes para atualização das Ações de Desenvolvimento de maneira contínua, dada a natureza dinâmica dessas ações.
- ✓ Relação de ações para comunicação desta Entrega.

Atividades

- ✓ Realização de 03 oficinas semiestruturadas com pessoas chave para identificação e descrição de, ao menos, duas ações de desenvolvimento para cada competência organizacional da FINEP
- ✓ Realização de 04 reuniões de alinhamento com a equipe técnica do projeto. Caso necessário, alguma(s) dessas reuniões poderão envolver o Comitê Gestor de Educação ou parcela de seus integrantes
- ✓ Realização de 01 fórum virtual para apresentação das ações de desenvolvimento e definição de responsáveis por sua efetivação
- ✓ Realização de até 2 reuniões com Diretores, para contribuição e aprovação da revisão das Competências Organizacionais e/ou das Ações de Desenvolvimento propostas.

Duração

03 meses

Investimento

R\$ 80.030,00

3. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E CONHECIMENTOS CRÍTICOS

As competências técnicas estruturam as atribuições e responsabilidades dos profissionais para que a organização funcione plenamente (execução dos processos). Trata-se de um elemento complementar às competências organizacionais e profissionais, com viés técnico, que facilita a identificação de conhecimentos críticos que precisam ser adquiridos, desenvolvidos e sustentados no contexto de cada área funcional. As competências técnicas são mapeadas a partir dos processos da cadeia de valor da organização e originam uma lista de conhecimentos, como demonstrado no exemplo a seguir. No caso da FINEP, as competências técnicas deverão refletir também os diversos setores da economia atendidos nos processos finalísticos, de modo a proporcionar trilhas de desenvolvimento específicas para a atuação de cada profissional.

Processo

Gerenciar Segurança da Informação (SI)

Competências técnicas

- Ameaças e vulnerabilidades de SI: descoberta, gestão e análise de impacto das ameaças externas, vulnerabilidades e correções aos ativos de TI
- Conscientização em SI: identificação de necessidade, elaboração e divulgação de campanhas e treinamentos de SI

Conhecimentos

- ☐ LGPD
- ☐ Gestão de projetos
- ☐ Gestão de riscos
- ☐ Threat Intelligence
- ☐ Penetration Testing
- ☐ Vulnerability Management
- ☐ Patch Management

Entregas da Etapa

Relatório contendo:

- ✓ Relação de competências técnicas mapeadas, a partir dos processos, cadeia de valor, normativos associados e dos setores atendidos por seus processos finalísticos
- ✓ Definição de critérios para estabelecer se um conhecimento deve ser considerado crítico.
- ✓ Relação de conhecimentos críticos relacionados às competências técnicas
- ✓ Organização do conteúdo acima de modo a que possam ser utilizados na organização de trilhas de desenvolvimento
- ✓ Relação de ações para comunicação desta Entrega.

Atividades

- ✓ Análise documental (processos, procedimentos, normas internas, manuais, etc)
- ✓ Realização de até 10 oficinas semiestruturadas com pessoas chave selecionadas por processo para identificação e descrição das competências técnicas
- ✓ Realização de 04 reuniões de alinhamento com equipe técnica. Caso necessário, alguma(s) dessas reuniões poderão envolver o Comitê Gestor de Educação ou parcela de seus integrantes
- ✓ Reunião com Diretores para apresentação e validação do conteúdo gerado na Etapa (se necessário).

Duração

05 meses

Investimento

R\$ 152.440,00

4. CURADORIA E TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO

Os modelos contemporâneos de desenvolvimento reforçam o protagonismo dos profissionais na criação, disseminação e aplicação de conhecimentos. Em linha com essa boa prática, este projeto propõe-se a debater e elaborar um programa de desenvolvimento pautado na curadoria de conhecimentos, envolvendo a definição e recheio das trilhas de desenvolvimento, que contempla a alocação dos conhecimentos críticos já mapeados na Etapa 3. No decorrer desta etapa, é possível que conhecimentos relevantes para o desenvolvimento de competências organizacionais e de competências profissionais sejam incluídos na lista, reforçando o caráter “vivo” deste conteúdo, isto é, sua demanda contínua por atualização. A seguir, ilustra-se uma lista de conhecimentos organizados por criticidade, nível de proficiência organizacional e definição de ativistas responsáveis por seu fomento e disseminação na organização.

Conhecimentos	Criticidade	Proficiência da org.	Ativistas do conhecimento
Metodologias ágeis para inovação	Muito alta	Maestria: é referência para outras empresas/mercado (benchmark)	Profissional A Profissional B
Modelos de negócio inovadores	Alta	Domínio: todos profissionais têm algum conhecimento sobre o assunto; está incorporado nos macroprocessos	Profissional C
Análise de viabilidade econômica	Moderada	Básico: poucos profissionais conhecem sobre o assunto; não está incorporado nos processos/negócio	--

Entregas da Etapa

- ✓ Relatório contendo:
- ✓ Identificação do grau de criticidade e nível de proficiência da organização nos conhecimentos críticos mapeados na Etapa anterior
- ✓ Ativistas (referências internas capazes de promover transformações) desses conhecimentos mapeados
- ✓ Trilhas de Desenvolvimento e os conhecimento que as compõem definidos, de modo a que sirvam como referência para o desenvolvimento e promoção dos conhecimentos críticos
- ✓ Relação de ações para comunicação desta Entrega.

Atividades

- ✓ Realização de 02 oficinas semiestruturadas com pessoas chave para definição do modelo e métodos a serem implantados, incluindo um debate sobre a priorização de conhecimentos, a partir das referências construídas na Etapa anterior (considerando sua criticidade e a proficiência organizacional)
- ✓ Realização de 03 reuniões de alinhamento com equipe técnica e/ou envolvimento do Comitê Gestor de Educação
- ✓ Realização de 01 fórum virtual para apresentação do modelo
- ✓ Validação do Produto pelos Diretores e/ou por profissional por eles designado

Duração

03 meses

Investimento

R\$ 81.670,00

5. PROCESSOS E FERRAMENTAS P/ AVALIAÇÃO DESEMPENHO

A gestão do desempenho deve sustentar rituais e processos que facilitem a observação, conversa e orientação sobre a aplicação das competências e demais entregas esperadas dos profissionais. Deve-se debater como encorajar reuniões diárias, de *squads*, semestrais e anuais, bem como explicitar os papéis de cada envolvido (*sponsors*, especialistas, gestores, profissionais, entre outros). A etapa deve culminar na redação de minuta que consolide a proposição de novo normativo para aplicação da Avaliação e Gestão do Desempenho. Em suma, será discutido nesta Etapa:

- ✓ Quais rituais serão utilizados para o acompanhamento do desempenho dos profissionais, considerando as práticas já existentes na FINEP, o sistema de TI utilizado, a realidade de trabalho híbrido e/ou remoto e um contexto cada vez mais ágil e dinâmico? Caso o sistema de TI apresente limitações relevantes para a aplicação de um processo e de instrumentos de avaliação e gestão de desempenho aderentes às necessidades da FINEP, a Etapa apontará os elementos que deverão ser contemplados na substituição ou aprimoramento do sistema vigente
- ✓ Quais critérios devem ser utilizados na gestão de desempenho? As competências hoje utilizadas retratam o momento, desafios e prioridades organizacionais e estão em linha com boas práticas de mercado? Caso não estejam, quais competências devem ser mapeadas?
- ✓ Quais informações estes rituais devem gerar para orientar de forma ágil o desenvolvimento e alocação dos profissionais e a composição de equipes?
- ✓ Quais outras informações devem ser consideradas na análise do desempenho das pessoas e equipes?
- ✓ Como estas informações podem alimentar a identificação e aplicação de ações para o desenvolvimento profissional e para outras ações na gestão das pessoas?

Entregas da Etapa

Relatório contendo:

- ✓ Análise do modelo atual e apontamento de oportunidades para melhoria
- ✓ Explicitação dos papéis de cada agente (gestores, profissionais, especialistas, etc) envolvido na Gestão do Desempenho
- ✓ Conjunto de rituais a serem implantados para dar dinamicidade e velocidade ao acompanhamento do desempenho
- ✓ Atualização das competências e outros critérios a serem utilizados no acompanhamento e avaliação do desempenho das pessoas e equipes e como utilizá-los para o desenvolvimento, alocação e composição dos times
- ✓ Recomendações para utilização da gestão e avaliação de desempenho em outros processos de Gestão de Pessoas
- ✓ Minuta do normativo para aplicação da Avaliação e Gestão do Desempenho revisitada
- ✓ Relação de ações para comunicação desta Entrega.

Atividades

- ✓ Realização de 03 oficinas semiestruturadas com pessoas chave para atualização e/ou detalhamento das competências e debate sobre ferramentas, técnicas e ciclo de avaliação
- ✓ Realização de 05 reuniões de alinhamento com equipe técnica e/ou envolvimento do Comitê Gestor de Educação
- ✓ Realização de 01 fórum virtual para apresentação das mudanças propostas no ciclo de avaliação e acompanhamento do desempenho
- ✓ Validação do Produto pelos Diretores e/ou por profissional por eles designado

Duração

03 meses

Investimento

R\$ 92.250,00

6. POLÍTICA DE MOBILIDADE



A mobilidade profissional é uma prática potente para melhor conciliar as necessidades e desafios da FINEP com a capacidade, potencial e expectativas dos seus profissionais. Para as pessoas, a mobilidade permite ampliar a visão sobre a organização e seus desafios, gerando desenvolvimento profissional e possibilitando que atuem e tomem decisões mais seguras e consistentes, embasadas por visão sistêmica. Além disso geram motivação ao oferecer aos profissionais situações de contínuo aprendizado. A organização ganha ao ter profissionais mais engajados, preparados e por ter maior flexibilidade na alocação de seus recursos humanos. No entanto, é comum a existência de barreiras ao pleno aproveitamento das pessoas, seja em função de limitações reais (como dependência extrema de uma área sobre alguns profissionais, seja por exclusividade de conhecimento técnico ou ausência de mão de obra que possa substituí-los) ou culturais (silos, resistências da gestão ou dos profissionais, dentre outros).

Nesta etapa, localizaremos as barreiras existentes à mobilidade profissional na FINEP e discutiremos ações para superá-las, culminando com a redação de uma Política de Mobilidade que dialogue com os demais artefatos utilizados pela organização, como gestão do desempenho, competências, trilhas de desenvolvimento, dentre outras. A política a ser instituída deve considerar o protagonismo das pessoas no gerenciamento de suas carreiras e em seu desenvolvimento; a identificação de profissionais com grande potencial 'escondidos' ou mergulhados em rotinas e, por isso, desmotivados; e a criação de instâncias de decisão e patrocínio político para que os movimentos de mobilidade de fato aconteçam.

Entregas da Etapa	Relatório contendo: ✓ Barreiras que dificultam a mobilidade profissional na FINEP identificadas ✓ Ações mapeadas para a eliminação ou mitigação dessas barreiras ✓ Política de mobilidade e aproveitamento profissional descrita ✓ Papéis dos diversos agentes (Alta Administração, Lideranças, Gestão de Pessoas e Profissionais) descritos, para que a Política de Mobilidade desenhada se torne efetiva ✓ Principais agentes sensibilizados quanto a importância da Mobilidade e quanto ao seu papel para efetivação Política definida. ✓ Relação de ações para comunicação desta Entrega.
Atividades	✓ Realização de até 03 reuniões de alinhamento com equipe técnica para mapeamento do histórico e elaboração de critérios necessários para fomentar a mobilidade profissional na FINEP. Caso necessário, pode ser envolvido o Comitê Gestor de Educação ✓ Realização de 01 oficina semiestruturada com pessoas chave para lapidação das regras de mobilidade a serem sugeridas. ✓ Realização de 01 fórum virtual para apresentação do modelo ✓ Validação do Produto pelos Diretores e/ou por profissional por eles designado
Duração	02 meses
Investimento	R\$ 63.750,00

7. FERRAMENTAS PARA PROCESSO SUCESSÓRIO

A seleção e nomeação de profissionais para cargos em comissão deve ser um processo transparente, com critérios claros e verificáveis. É usual a adoção de um conjunto de critérios mínimos (que devem ser atendidos plenamente) e desejáveis (que permitem flexibilidade para buscar o melhor candidato para cada contexto), como já ocorre na FINEP. Esses critérios devem ser utilizados não apenas no momento de vacância de uma posição, mas como parte de um processo contínuo de identificação e formação de potenciais sucessores. Este projeto propõe-se a debater e recomendar a adoção de ferramentas e práticas para a identificação e preparação de potenciais sucessores, de modo a facilitar o processos sucessório na organização e privilegiar sua perenidade.



Cobertura imediata
% de posições com potenciais sucessores mapeados (curto prazo/alta prontidão)



Cobertura futura
% de posições com potenciais sucessores mapeados (médio prazo/em desenvolvimento)



Aproveitamento interno
% de vagas gerenciais preenchidas com candidatos interno



Perfil gerencial
% de gerentes que apresentam as competências de liderança requeridas em plenitude



Evolução de prontidão dos potenciais sucessores
% de potenciais sucessores que aumentaram sua prontidão durante o período

Entregas da Etapa

Relatório contendo:

- ✓ Descrição de um processo contínuo para identificação e formação de potenciais sucessores (Processo Sucessório Estruturado) considerando as particularidades de uma Organização Pública. Esta entrega deve vir formalizada em forma de minuta de uma Política de Processo Sucessório Estruturado para a FINEP, considerando critérios e artefatos para definição das posições abrangidas, informações a serem consideradas, composição e funcionamento de Comitês para análise de sucessores e cuidados e dicas a serem seguidas pela equipe que conduzirá a aplicação do tema na FINEP
- ✓ Indicadores a serem acompanhados para identificação de riscos relacionados a sucessão como, por exemplo, a falta de sucessores preparados
- ✓ Relação de possíveis ações para a formação de sucessores
- ✓ Relação de ações para comunicação desta Entrega.

Atividades

- ✓ Realização de 03 reuniões de alinhamento com equipe técnica para mapeamento do histórico e expectativas; elaboração do Processo Sucessório Estruturado para a FINEP, considerando contexto (facilitadores e dificultadores) e resultados esperados; e capacitação da equipe técnica para condução da implantação
- ✓ Reunião com Comitê Gestor de Educação e/ou com Diretores (ou profissional por eles designado) para alinhamento sobre expectativas e coletas de diretrizes sobre o tema
- ✓ Reunião com Comitê Gestor de Educação e/ou com Diretores (ou profissional por eles designado) para apresentação e validação da Política de Processo Sucessório Estruturado

Duração

03 meses

Investimento

R\$ 79.270,00

8. RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS E PROPOSTA DE VALOR AO EMPREGADO (EVP)

A clareza sobre o que a Organização oferece aos profissionais como retribuição ao seu trabalho, concretizada em sua Proposta de Valor, é fundamental para balizar as expectativas das pessoas e construir contratos psicológicos equilibrados e atraentes. Nesta etapa discutiremos o pacote de recompensas que a FINEP oferece aos profissionais de modo a reforçar sua marca empregadora e aumentar sua capacidade de atração, retenção e engajamento dos colaboradores. Serão tratados os seguintes pontos:

- ✓ Explicitação da Proposta de Valor para os Empregados (EVP), a partir da análise das práticas já existentes e alinhadas à natureza, propósito e características organizacionais.
- ✓ Apontamento de possíveis recompensas que podem ser introduzidas pela FINEP ou potencializadas (caso já existentes), destacando seu papel na Proposta de Valor. Para subsidiar as recomendações, podemos analisar e discutir práticas adotadas por outras organizações, consultadas por meio de dados secundários ou de levantamento a ser realizado no curso da Etapa.
- ✓ Análise de consistência das políticas e práticas de Gestão de Pessoas frente à EVP.
- ✓ Plano de Ação para evolução, aproveitamento e aumento na consistência dos componentes da Proposta de Valor.
- ✓ Conteúdo para comunicação da Proposta de Valor e para fortalecimento da Marca Empregadora.



Entregas da Etapa

Relatório contendo:

- ✓ A Proposta de Valor que a FINEP oferece aos seus empregados mapeada
- ✓ Resultado do levantamento de boas práticas (benchmarking e/ou dados secundários) utilizadas como referência para análise das possibilidades de aprimoramento do EVP da FINEP
- ✓ Indicação de possíveis recompensas (financeiras ou não) que a Organização poderá inserir à sua Proposta de Valor
- ✓ Plano de Ação para evolução da Proposta de Valor
- ✓ Conteúdo para comunicação da Proposta de Valor e para fortalecimento da Marca Empregadora
- ✓ Relação de ações para comunicação desta Entrega.

Atividades (*)

- ✓ Realização de 03 reuniões de alinhamento com equipe técnica para mapeamento levantamento das práticas, alinhamento sobre possibilidades e discussão sobre resultados. Caso necessário, pode ser envolvido o Comitê Gestor de Educação
- ✓ Aplicação de pesquisa para levantamento de percepção sobre práticas adotadas pela FINEP (real x desejado).
- ✓ Realização de 01 fórum virtual de apresentação dos resultados do estudo e endereçamento de ações.
- ✓ Validação do Produto pelos Diretores e/ou por profissional por eles designado

Duração

03 meses

Investimento

R\$ 84.140,00

9. ASSESSORAMENTO À IMPLANTAÇÃO DAS MUDANÇAS



A efetividade das mudanças propostas depende da participação de seus *stakeholders* na modelagem das soluções, bem como, do suporte à equipe técnica que atuará em sua implantação. Portanto, *para cada entrega do projeto* e ao longo de sua execução, será elaborado material explicativo (manuais) e serão oferecidas orientações para as equipes que irão sustentar os novos processos, com reuniões frequentes de *check point* e plantões para tirar dúvidas. A consultoria também pode participar de reuniões internas para acompanhamento e orientação visando a plena utilização e internalização dos critérios propostos bem como, para orientar o RH de como se organizar para dar conta do processo de transformação.

Para além do suporte oferecido ao longo de cada Etapa, dimensionamos um apoio da consultoria após a execução do projeto, por um período de 6 meses, afinal, é natural que na aplicação surjam dúvidas e/ou pontos não tratados no processo de concepção das soluções.

Entregas da Etapa

Relatórios mensais durante a execução desta Etapa (6 meses), contendo:

- ✓ Atividades executadas no referido mês
- ✓ Orientações oferecidas à Área de RH para comunicação do projeto
- ✓ Conteúdos para disseminação, capacitação e/ou reforço desenvolvidos no mês
- ✓ Pró-memória das reuniões de *check point* e dos plantões de dúvidas
- ✓ Relação de ações para comunicação dos avanços realizados no mês.

Atividades

- ✓ Elaboração de manuais com o conteúdo e explicações dos modelos e processos propostos no projeto (conforme etapas contratadas)
- ✓ Capacitações técnicas para equipe de Gestão de Pessoas (conforme demanda)
- ✓ Reuniões de acompanhamento e orientação (conforme demanda)
- ✓ Reunião com Comitê Gestor de Educação e/ou com Diretores (ou profissional por eles designado) para alinhamento e endereçamento de pontos relevantes surgidos nesta etapa
- ✓ Reunião de validação e encerramento, como os diretores ou com profissional por eles designados.

Duração

Até 06 meses após a entrega de cada etapa do projeto

Investimento

R\$ 124.240,00 (R\$ 20.710,00 no 1º mês + 5 vezes de R\$ 20.706,00)

CONDUÇÃO DO TEMA 1 (CRONOGRAMA)



Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Meses 14 a 19
Produto 1													
		Produto 2											
		Produto 3											
						Produto 4							
			Produto 5										
						Produto 6							
							Produto 7						
										Produto 8			
													Produto 9



Tema 02.

Planejamento da Força
de Trabalho e
Dimensionamento do
Quadro



INTRODUÇÃO E ESCOPO

Contexto

Esta frente do projeto tem por objetivo implementar um processo de Gestão da Força de Trabalho que identifique o quadro necessário (dimensionamento) para a FINEP diante das transformações organizacionais e dos desafios oriundos do incremento nos recursos destinados ao fomento público à Ciência, Tecnologia e Inovação. Aspectos como simplificação de processos, impactos da introdução de novas tecnologias sobre as força de trabalho, oportunidades de redução de retrabalho, aproveitamento da mobilidade dos profissionais, dentre outros, deverão ser tratados.

Além do mapeamento do quadro necessário para a FINEP, quantitativamente e qualitativamente (associando ao nível de desenvolvimento dos profissionais requeridos), o projeto deverá entregar um modelo de Planejamento da Força de Trabalho que permita à FINEP antecipar-se às demandas de quadro, por meio de uma metodologia ágil e alinhada às suas reais necessidades. Estas entregas devem ser geradas pela aplicação de uma metodologia participativa, que desenvolva os gestores e estimule-os a aplicar ações voltadas a otimização dos recursos e a geração de resultados.

Direcionadores

São direcionadores para esta Etapa do projeto a transferência de *know-how* para a equipe da FINEP; o envolvimento das lideranças; e um foco estruturante, orientado para o futuro, que seja capaz de ampliar a capacidade organizacional.



PLANEJAMENTO DA FORÇA DO TRABALHO E DIMENSIONAMENTO DO QUADRO

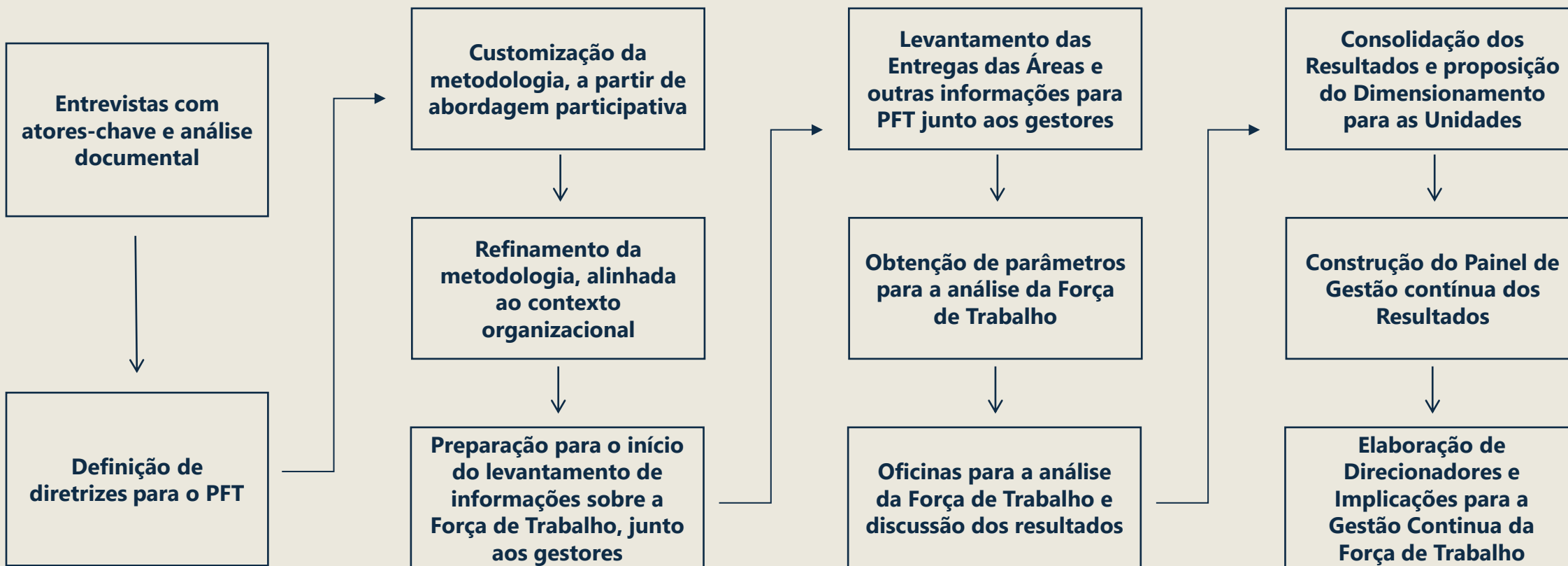
Etapas do plano de trabalho

1 – Análise do contexto organizacional

2 – Customização da metodologia

3 – Aplicação da metodologia

4 – Análise e consolidação dos resultados

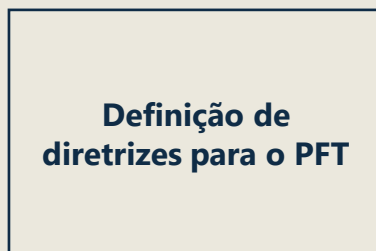
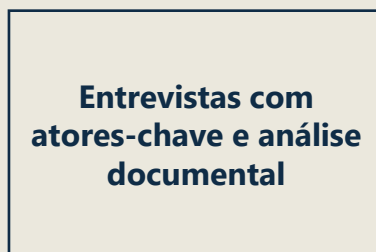


1. ANÁLISE DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL



Realização de entrevistas com atores-chave para entendimento das expectativas quanto ao tema, bem como para a definição de diretrizes que devem nortear o processo de PFT e o Dimensionamento do Quadro. As diretrizes estratégicas estão diretamente relacionadas aos aspectos relevantes do contexto da organização em relação à gestão da força de trabalho e devem, portanto, nortear a customização e a posterior aplicação da metodologia de PFT. As diretrizes buscam garantir que o trabalho gere resultados com maior potencial de integração e incorporação à realidade da organização, refletindo seu contexto e suas necessidades específicas. Englobam dimensões tais como: processos, estratégia, cenários, entre outras.

1 – Análise do contexto organizacional



Entregas da Etapa

Relatório, contendo:

- ✓ Análise do contexto organizacional e diretrizes para o desenvolvimento das atividades para o PFT e Dimensionamento do Quadro.
- ✓ Conteúdo utilizado na reunião de sensibilização da Alta Administração
- ✓ Síntese das entrevistas realizadas com pessoas chave

Atividades

- ✓ Análise documental (processos, fluxo de atividades e práticas existentes)
- ✓ Realização de até 4 reuniões de alinhamento com a equipe técnica do projeto
- ✓ Reunião de apresentação e sensibilização da Alta Administração para o tema (se necessário)
- ✓ Realização de até 20 entrevistas com pessoas chave
- ✓ Realização de 01 Oficina para proposição, discussão e validação da análise do contexto organizacional e para levantamento de diretrizes que orientarão o processo de PFT e Dimensionamento de Quadro

Duração

01 mês

Investimento

R\$ 72.900,00



2. CUSTOMIZAÇÃO DA METODOLOGIA

A partir das diretrizes estabelecidas, serão realizadas Oficinas para customização da metodologia de forma colaborativa e aderente às necessidades da FINEP. Ou seja, as diretrizes definidas serão incorporadas à metodologia base da FIA, de modo a obter uma metodologia customizada que reflita o contexto da organização. A metodologia base da FIA contempla 3 elementos principais: levantamento das entregas das áreas, caracterização das entregas levantadas e entendimento da alocação da força de trabalho nessas entregas. A metodologia base será, então, customizada com a incorporação de detalhes específicos das necessidades da organização em relação ao tema da gestão da força de trabalho, traduzidas por meio das diretrizes definidas na etapa anterior

2 – Customização da metodologia



Entregas da Etapa

- Relatório, contendo:
- ✓ A metodologia a ser aplicada para o Planejamento da Força de Trabalho e Dimensionamento do Quadro, customizada para as necessidades e contexto da FINEP
 - ✓ Objetivos e aspectos a serem explorados nos instrumentos para o PFT e Dimensionamento do Quadro

Atividades

- ✓ Realização de 2 reuniões de alinhamento com a equipe técnica do projeto
- ✓ Realização de 02 Oficinas para a construção colaborativa de uma metodologia aderente às necessidades da organização e às diretrizes definidas
- ✓ Proposição dos objetivos e aspectos que serão explorados nos instrumentos para o levantamento das informações necessárias para a operacionalização da metodologia definida

Duração

01 mês

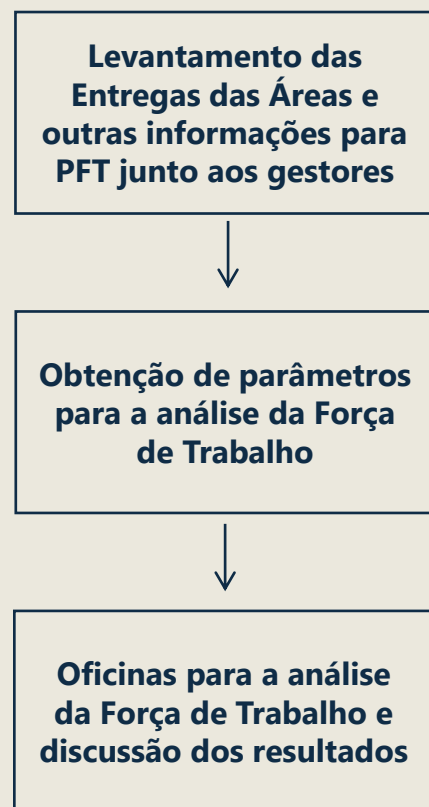
Investimento

R\$ 78.700,00

3. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

Uma vez que a metodologia esteja definida, a FIA conduzirá as atividades necessárias para o levantamento de dados junto aos gestores das unidades organizacionais, bem como para a internalização da metodologia pela organização. O levantamento será realizado em duas etapas. Primeiramente, será selecionada uma área (ou mais) para participar do levantamento, em caráter piloto, por meio de um preenchimento guiado junto à área selecionada, em que o objetivo é verificar se os instrumentos de levantamento definidos na etapa anterior estão adequados à organização. Após a realização de eventuais ajustes nos instrumentos de levantamento, os demais gestores da organização serão capacitados para que seja realizado o preenchimento massivo das informações. Durante o preenchimento dos instrumentos de levantamento pelas áreas, a FIA prestará assistência às equipes, sanando dúvidas e realizando os alinhamentos necessários para garantir uma boa qualidade dos dados levantados.

3 – Aplicação da metodologia



Entregas da Etapa

Relatório, contendo:

- ✓ Instrumento para o levantamento das entregas realizadas pelas áreas da FINEP, e que servirão de base para o dimensionamento da Força de Trabalho
- ✓ Conteúdo ministrado nas turmas de preparação e orientação dos gestores para o preenchimento dos formulários relativos às suas Unidades
- ✓ Conteúdo de suporte disponibilizado aos gestores para o preenchimento dos formulários
- ✓ Pró-memória das atividades de suporte oferecidas durante esta Etapa

Atividades

- ✓ Proposição do instrumento de levantamento das entregas das áreas e de informações sobre a força de trabalho
- ✓ Realização de até 2 reuniões de alinhamento com a equipe técnica do projeto
- ✓ Realização de até 3 turmas (4 horas cada) de preparação e orientação dos gestores para preenchimento dos formulários que servirão como base para planejamento da força de trabalho em suas Unidades
- ✓ Envio dos formulários para serem preenchidos pelos gestores, considerando, inicialmente, uma ou mais áreas piloto e, na sequência, envio massivo para as demais áreas.
- ✓ Preparação, envio de formulários e de material de suporte para o preenchimento e suporte durante o preenchimento para aproximadamente 80 gestores
- ✓ Verificação da qualidade dos dados recebidos e solicitação de ajustes às áreas, se necessário

Duração

03 meses

Investimento

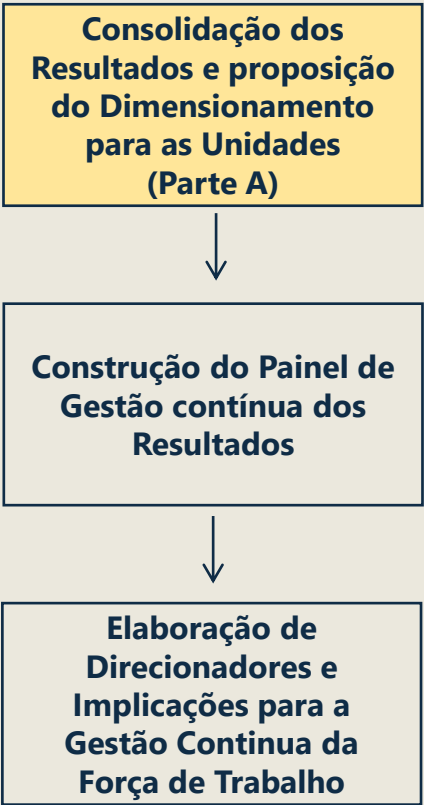
R\$ 169.890,00



4 . ANÁLISE E CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Uma vez que os dados necessários para o PFT e dimensionamento do quadro tenham sido levantados, a FIA facilitará a discussão da análise dos resultados obtidos, bem como a definição dos próximos passos que garantam a continuidade e evolução do trabalho. Nessa etapa, também serão definidos cenários para a análise e implantação dos resultados, em função dos prós e contras de cada cenário.

4 – Análise e consolidação dos resultados



Entregas da Etapa – Parte A: Proposição do Quadro

- Relatórios de 4 a 8 (Presidência + 4 Diretorias), contendo os resultados obtidos. Ou seja, para cada Diretoria + Presidência serão entregues:
- ✓ Quadro proposto para a respectiva Diretoria (até o nível de coordenação) e recomendações para ajustes do quadro no tempo
 - ✓ Oportunidades derivadas do estudo realizado, como apontamento de retrabalho, possibilidades de melhoria nos processos, dentre outras
 - ✓ Conteúdo utilizado nas reuniões da Etapa, inclusive, nas reuniões de preparação de conteúdo para a Alta Administração

Atividades

- ✓ Análise de informações levantadas sobre a força de trabalho de acordo com os formulários preenchidos e proposição de parâmetros de dimensionamento da força de trabalho, que deverão nortear o cálculo do dimensionamento final, tais como: retrabalho, demanda de alocação, etc
- ✓ Realização de até 2 reuniões de alinhamento com a equipe técnica do projeto
- ✓ Realização de 1 Oficina para apresentação, discussão e validação dos parâmetros de dimensionamento da força de trabalho que serão aplicados para a proposição de quadro
- ✓ Proposição de quadro para cada Unidade (5 Oficinas). Para proposição do Quadro serão consideradas as informações disponibilizadas pela organização, os formulários preenchidos e validados pelos gestores, os parâmetros de dimensionamento da força de trabalho e o resultado das interações da consultoria com os gestores das diversas Unidades da FINEP. Nestas interações o consultor da FIA discutirá os resultados com a equipe da FINEP e promoverá a discussão entre as áreas, inclusive, trazendo tendências ou movimentos do mercado/organização que possam interferir na necessidade de quadro futura e sobre oportunidades de otimização. Nas situações em que houver dados disponíveis e viabilidade técnica, será realizada análise comparativa entre Unidades semelhantes para servirem como referência para o Dimensionamento do Quadro.

Duração

03 meses (duração total da Etapa – partes A e B)

Investimento

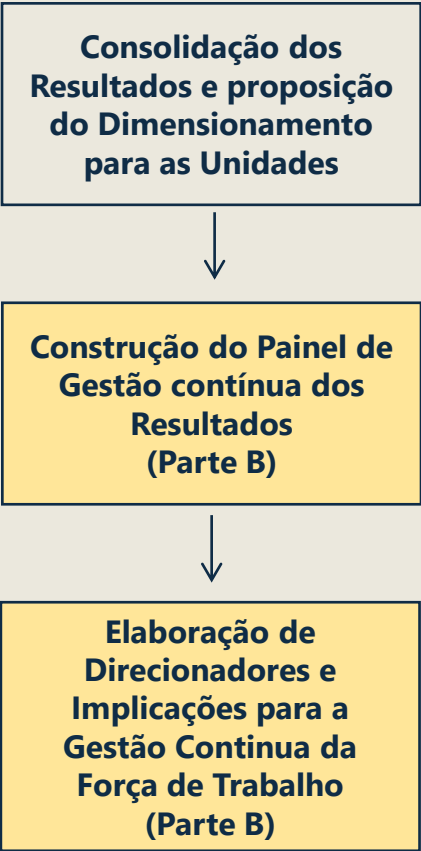
R\$ 92.800,00 por Diretoria ou Presidência. Serão 5 relatórios totalizando: R\$ 464.000,00.



4. ANÁLISE E CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Uma vez que os dados necessários para o PFT e dimensionamento do quadro tenham sido levantados, a FIA facilitará a discussão da análise dos resultados obtidos, bem como a definição dos próximos passos que garantam a continuidade e evolução do trabalho. Nessa etapa, também serão definidos cenários para a análise e implantação dos resultados, em função dos prós e contras de cada cenário.

4 – Análise e consolidação dos resultados



Entregas da Etapa – Parte B: Encerramento

- Relatório 9 contendo:
- Fechamento e apresentação dos resultados para a Alta Administração
 - Painel de resultados para a gestão contínua dos Resultados em formato Excel ou similar
 - Política de Gestão da Força de Trabalho, alinhada à Política de Mobilidade.

Atividades

- ✓ Realização de até 1 Oficina para reflexão sobre os resultados obtidos, registro de pontos de atenção, elaboração de recomendações para ajuste de quadro no tempo (contratação, desenvolvimento, mobilidade, etc).
- ✓ Estruturação e disponibilização do painel de resultados para gestão contínua dos Resultados
- ✓ Nesta etapa caberá à equipe de RH a elaboração de estudos de impacto (por ex: custos relacionados a eventual necessidade de aumento no quadro), a serem realizados conforme orientação/alinhamento com a consultoria. Será discutido, também, conteúdo a ser apresentado à Alta Administração.
- ✓ Reuniões de apresentação dos resultados para a Alta Administração e preparação para que possam se alinhar com seus gestores sobre as ações decorrentes do projeto.

Duração

03 meses (duração total da Etapa – partes A e B)

Investimento

R\$ 67.330,00
Somando-se aos valores destinados aos Produtos da Parte A (5xR\$ 92.800,00=R\$ 464.000,00) o valor total da Etapa é de R\$ 531.330,00



CONDUÇÃO DO TEMA 2 (CRONOGRAMA)

Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7
Análise do contexto organizacional						
	Construção da Metodologia					
		Aplicação da Metodologia: Piloto + Levantamento Massivo				
				Análise e Consolidação dos Resultados		



Investimento e Condições Contratuais



INVESTIMENTO

O investimento **para a realização dos serviços** propostos é de R\$ 1.681.500,00 (hum milhão seiscentos e oitenta e um mil e quinhentos reais), dos quais R\$ 828.680,00 relativos ao Tema 1 e R\$ 852.820,00 relativos ao tema 2. O detalhamento da composição desses valores e o valor associado a cada Produto são apresentados a seguir. Cabe destacar que o recebimento está condicionado à entrega dos Produtos e sua aprovação por responsável pelo projeto da FINEP.

Acrescenta-se a este valor um montante de R\$ 54.560,00 (cinquenta e quatro mil quinhentos e sessenta reais) **para despesas de viagem, estadia e alimentação** da equipe da consultoria, para a realização das atividades presenciais. Foram estimadas 14 viagens (1 consultor cada) para a realização das atividades presenciais previstas para o Tema 1 e 3 viagens para a realização das atividades presenciais previstas para o Tema 2 (2 consultores por viagem).

O **valor global do projeto** é de R\$ 1.736.060,00 (hum milhão setecentos e trinta e seis mil e sessenta reais).

COMPOSIÇÃO DO PREÇO POR PRODUTO - APRIMORAMENTO GESTÃO DE PESSOAS



Prod.	Alocação	# Horas	Valor Hora	Precificação
01	Supervisor	06	620,00	R\$ 70.890,00
	Consultor Responsável	43	590,00	
	Especialistas	95	440,00	
02	Supervisor	07	620,00	R\$ 80.030,00
	Consultor Responsável	47	590,00	
	Especialistas	109	440,00	
03	Supervisor	08	620,00	R\$ 152.440,00
	Consultor Responsável	68	590,00	
	Especialistas	244	440,00	
04	Supervisor	08	620,00	R\$ 81.670,00
	Consultor Responsável	45	590,00	
	Especialistas	114	440,00	
05	Supervisor	08	620,00	R\$ 92.250,00
	Consultor Responsável	51	590,00	
	Especialistas	130	440,00	

Prod.	Alocação	# Horas	Valor Hora	Precificação
06	Supervisor	04	620,00	R\$ 63.750,00
	Consultor Responsável	33	590,00	
	Especialistas	95	440,00	
07	Supervisor	20	620,00	R\$ 79.270,00
	Consultor Responsável	41	590,00	
	Especialistas	97	440,00	
08	Supervisor	04	620,00	R\$ 84.140,00
	Consultor Responsável	34	590,00	
	Especialistas	68	440,00	
	Consultor Pleno	88	360,00	
09	Supervisor	24	620,00	R\$ 124.240,00
	Consultor Responsável	72	590,00	
	Especialistas	152	440,00	

TOTAL DESTA TEMA: R\$ 828.680,00



COMPOSIÇÃO DO PREÇO POR
PRODUTO

Prod.	Alocação	# Horas	Valor Hora	Precificação
01	Supervisor	02	620,00	R\$ 72.900,00
	Consultor Responsável	06	590,00	
	Especialistas	55	440,00	
	Consultor Pleno	122	360,00	
02	Supervisor	02	620,00	R\$ 78.700,00
	Consultor Responsável	06	590,00	
	Especialistas	60	440,00	
	Consultor Pleno	132	360,00	
03	Supervisor	04	620,00	R\$ 169.890,00
	Consultor Responsável	15	590,00	
	Especialistas	128	440,00	
	Consultor Pleno	284	360,00	
04	Supervisor	03	620,00	R\$ 92.800,00
	Consultor Responsável	06	590,00	
	Especialistas	71	440,00	
	Consultor Pleno	156	360,00	

TOTAL DESTE TEMA: R\$ 852.820,00

Prod.	Alocação	# Horas	Valor Hora	Precificação
05	Supervisor	03	620,00	R\$ 92.800,00
	Consultor Responsável	06	590,00	
	Especialistas	71	440,00	
	Consultor Pleno	156	360,00	
06	Supervisor	03	620,00	R\$ 92.800,00
	Consultor Responsável	06	590,00	
	Especialistas	71	440,00	
	Consultor Pleno	156	360,00	
07	Supervisor	03	620,00	R\$ 92.800,00
	Consultor Responsável	06	590,00	
	Especialistas	71	440,00	
	Consultor Pleno	156	360,00	
08	Supervisor	03	620,00	R\$ 92.800,00
	Consultor Responsável	06	590,00	
	Especialistas	71	440,00	
	Consultor Pleno	156	360,00	
09	Supervisor	01	620,00	R\$ 67.330,00
	Consultor Responsável	05	590,00	
	Especialistas	50	440,00	
	Consultor Pleno	116	360,00	



CONDIÇÕES CONTRATUAIS

- ✓ As atividades presenciais seguirão o expressamente previsto nesta proposta. As atividades de suporte à comunicação e assessoramento previstas no Item 9, Tema 1, foram estimadas por mês e sua realização estará sujeita a demanda pela FINEP.
- ✓ Embora o trabalho da consultoria possa contribuir com sugestões para melhoria nos processos e em como o trabalho é realizado, não constitui-se em entrega do projeto a revisão de Processos. Da mesma forma, o trabalho não contempla propostas de alteração na estrutura organizacional, no desenho dos processos ou alterações nos descritivos de cargos existentes.
- ✓ A FIA enviará periodicamente (de acordo com a entrega dos Produtos) relatório das atividades realizadas e os resultados obtidos, para suportar o faturamento. Este relatório deverá ser analisado pela Equipe Contraparte e, em caso de necessidade de ajustes, deverão ser sinalizados por escrito num prazo de até 05 dias úteis. Caso não haja manifestação por escrito, o relatório será considerado validado. Caso haja necessidade de ajustes, todos os pontos a serem revistos deverão ser sinalizados dentro do prazo estipulado (não serão consideradas solicitações fora desse prazo). A FIA analisará as sugestões de alteração e, quando pertinentes, efetuará os ajustes propostos e enviará nova versão para análise e aceite da Equipe Contraparte. Esta tem até 5 dias úteis para validação final e emissão do Termo de Aceite, informando ao gerente do projeto – FIA. Após receber cópia do Termo de Aceite, o gerente do projeto – FIA pode providenciar a emissão da Nota Fiscal correspondente, enviando-a posteriormente ao responsável pelo projeto.
- ✓ Os tempos estimados para a realização de cada Etapa pressupõem o envolvimento da equipe técnica da FINEP e das lideranças da Organização e a disponibilização tempestiva das informações solicitadas. Não foram previstas interlocuções com representantes dos profissionais e, tampouco, com instâncias de aprovação externas à FINEP.
- ✓ Após 1 ano os valores deverão ser atualizados por índice de correção acordado entre as partes, de modo a manter o equilíbrio financeiro do projeto.
- ✓ O valor orçado está relacionado às entregas e atividades explicitamente previstas nesta proposta. Demandas adicionais, se necessárias, poderão ser atendidas mediante termo aditivo.



José Antonio Monteiro Hipólito
joseh@fia.com



FIA.COM.BR

Avenida Dra. Ruth Cardoso, 7.221
Pinheiros - 05425-902 - São Paulo - SP
(11) 3732 3500