



MINISTÉRIO DA DEFESA
SECRETARIA-GERAL
SECRETARIA DE PESSOAL, ENSINO, SAÚDE E DESPORTO
HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS
DRH - SUBDIVISÃO DE PESSOAL CIVIL

PROJETO BÁSICO Nº 2/ 2018 - SDPC

1. OBJETO

Contratação do curso "Formação e Desenvolvimento das lideranças estratégicas do Hospital das Forças Armadas - HFA", para 10 (dez) servidores de setores diversos do hospital.

O curso em questão é um evento de capacitação profissional, por meio do qual a Instituição tem a possibilidade de alinhar o perfil, as habilidades e as atividades dos colaboradores aos objetivos estratégicos da Unidade, constituindo excelente oportunidade para desenvolvimento do ensino e gestão e do processo de multiplicação de boas práticas de gestão. Desta forma, o principal objetivo do evento é fazer com que os servidores adquiram a capacitação proposta, caracterizando-se como multiplicadores de boas práticas de gestão, desenvolvendo suas atividades da melhor maneira possível.

2. JUSTIFICATIVA DA NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO

A aquisição do serviço solicitado visa atender as necessidades de formação e desenvolvimento de lideranças estratégicas do Hospital das Forças Armadas - HFA. A habilidade para a liderança é uma das características mais importantes para os profissionais de qualquer organização. Um profissional que exerça papel de liderança deve ser capaz de transmitir os valores e a missão da empresa, motivando as equipes por intermédio do diálogo, favorecendo seu desenvolvimento e desempenho. Através deste processo, o líder é responsável pelo engajamento da equipe, bem como pela disseminação da cultura e dos valores organizacionais.

A liderança nem sempre é um atributo nato. Na maioria dos casos, esta habilidade deve ser desenvolvida e encorajada dentro das organizações. Existe uma notável diferença entre chefiar e liderar. A designação e a responsabilidade por uma chefia organizacional não é suficiente para agregar todas as características desejáveis para um líder. Assim, as habilidades desejáveis devem ser estimuladas mediante qualificação dos profissionais em posição de liderança.

Neste contexto, torna-se essencial desenvolver características determinantes no sucesso da liderança e na relação desta com os subordinados. Segundo artigo intitulado "A importância da liderança e as características de um líder", publicado no sítio eletrônico <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-da-lideranca-e-as-caracteristicas-de-um-lider/98013/>, os atributos necessários para uma liderança efetiva são:

a) Visão globalizada do negócio: O líder deve compreender a organização como um todo, bem como o funcionamento de seus setores e processos, ainda que não trabalhe diretamente com todos os setores, faz-se necessário estar alinhado às diretrizes gerais da unidade, de modo que a equipe permaneça conectada aos objetivos estrategicamente definidos.

b) Adaptabilidade e flexibilidade: Líderes flexíveis e com maior adaptabilidade estão mais propensos a mudanças e possuem maior capacidade de adotar decisões assertivas diante dos diversos cenários de mercado, sempre em mudança. É importante também para que o líder saiba trabalhar com as diversas opiniões e culturas das pessoas que trabalham ao

seu redor.

c) Comunicabilidade: Habilidade prioritária para o líder, proporcionando compreensão do contexto que o cerca e assertividade na disseminação da cultura organizacional. É fundamental o desenvolvimento da comunicação verbal e não verbal, uma vez que a postura do líder influencia diretamente sua relação com os liderados.

d) Oferecer feedback: A capacidade de identificar competências ou limitações, esclarecendo seus fatores e conseqüências aos liderados através do feedback é fundamental para o exercício da liderança. Estimular o desenvolvimento da equipe, por meio da identificação dos potenciais individuais e de equipe geralmente é papel do líder. Neste sentido, o feedback é ferramenta necessária à autoanálise dos colaboradores, aumentando os níveis de produtividade e motivação.

e) Empreendedorismo: O líder empreendedor enxerga a organização como se fosse sua, buscando engajar a equipe aos objetivos organizacionais. Utiliza-se da inovação e da criatividade para criar novas oportunidades de desenvolvimento, agregando benefícios para as pessoas e para organização.

f) Empatia: Compreender o profissional como um ser dotado de emoções, bem como a influência destas na motivação e produtividade do colaborador, constitui capacidade primordial ao líder, permitindo ao mesmo colocar-se no lugar do outro, buscando compreender seu ponto de vista. O líder empático utiliza-se do exemplo e não apenas do poder para liderar.

Dentre os benefícios decorrentes do treinamento de lideranças eficazes, podem ser mencionados:

- Adquirir habilidades de Coaching para aplicação imediata em todos os quadrantes da Liderança;
- Utilizar o Coaching como processo contínuo para o desenvolvimento de sua equipe, de si mesmo, e dos seus stakeholders;
- Desenvolver uma nova filosofia para obtenção de resultados humanizados;
- Retenção constante de colaboradores e talentos, bem como, redução substancial do turnover;
- Ferramentas para comunicação e relacionamento mais eficaz;
- Aumento do índice de satisfação e qualidade de vida no trabalho;
- Desenvolvimento do comprometimento para o alcance de metas e alta performance.

Segundo dados da International Coach Federation – ICF, constante do portal eletrônico <http://www.ibccoaching.com.br/nossos-cursos/leader-coach-training-lct/>, 70% dos profissionais aumentaram seu desempenho após realizarem o processo de coaching, bem como 48% das empresas de grande porte realizam coaching para desenvolver lideranças de alta performance.

O mesmo portal divulga que, segundo pesquisa realizada pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC Campinas demonstra que significativo percentual dos executivos que passaram por processo de coaching aperfeiçoaram a capacidade de ouvir; melhoraram a flexibilidade; tornaram-se mais abertos às mudanças organizacionais; conseguiram melhorar o ambiente e os relacionamentos no trabalho; e melhoraram a produtividade.

Segundo José Roberto Marques, em artigo intitulado Coaching no desenvolvimento de liderança, disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/coaching-desenvolvimento-lideranca/>:

“algumas características são essenciais para uma liderança eficaz, com resultados satisfatórios. Comunicação, percepção, inteligência emocional, planejamento estratégico, técnicas de feedback, entre outros são alguns aspectos necessários para que um profissional conduza com assertividade seus colaboradores e equipes.

Através do Coaching, profissionais de diversas áreas, estão conseguindo aprimorar suas habilidades e capacidades, adquirir novas, realizando uma liderança plena, harmoniosa e com os resultados esperados.

O Coaching proporciona ao líder técnicas e ferramentas de desenvolvimento humano, ou seja, ele estará munido de conhecimento para aprimorar as habilidades e capacidades de seus liderados, e eliminar barreiras e crenças limitantes que podem estar impedindo o alcance efetivo dos resultados.

Esse método vem agregar mais um diferencial a esses profissionais, que estão cada vez mais presentes no mercado, são os líderes inspiradores, motivadores, comunicadores, que conduzem com maestria os processos de trabalho e, sobretudo desenvolvem pessoas, criando um ambiente seguro e confiável para que esses possam desempenhar com assertividades suas funções, e conseqüentemente, alcançarem os resultados esperados e propostos pelas organizações e por eles.

Outros pontos trabalhados no Coaching são o planejamento estratégico, definição de metas e objetivos, gestão

de tempo, definição de planos de ação, foco, entre outros que visam o aceleração do alcance dos objetivos, ou seja, uma liderança pautada na cultura do Coaching poderá trazer resultados satisfatórios e em menor tempo.

O investimento em capital humano está em alta nas organizações, já é fator determinante no que se diz a competitividade, e o líder é um dos responsáveis por gerir esse capital, por isso o Coaching é um forte aliado para lideranças efetivas e que desejam resultados extraordinários.”

Diante do exposto, a contratação de formação em lideranças estratégicas busca propiciar a motivação e o crescimento das equipes, visando estabelecer padrões de excelência no atendimento e nos processos gerenciados pelo Hospital das Forças Armadas, de modo a propiciar um ambiente com maior qualidade de vida no trabalho e clima organizacional favorável e alinhado aos objetivos estratégicos da Instituição.

Fonte:

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-da-lideranca-e-as-caracteristicas-de-um-lider/98013/>

<http://www.ibccoaching.com.br/nossos-cursos/leader-coach-training-ict/>

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/coaching-desenvolvimento-lideranca/>

<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/qual-a-importancia-da-lideranca-nas-organizacoes>

3. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

De acordo com o disposto no Art. 37 da Constituição Federal, a regra geral para a Administração Pública contratar serviços, realizar compras, obras e alienações é através de procedimentos licitatórios, que consistem em atos administrativos formais, em que a Administração Pública convoca, por meio de edital ou aviso, interessados em apresentar propostas, e que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório. Tais atos devem obedecer aos princípios legalidade, da impessoalidade, da moralidade e probidade, da publicidade, do julgamento objetivo, da vinculação ao instrumento convocatório e dos que lhe são correlatos.

Apesar dos procedimentos licitatórios serem obrigatórios, a própria Carta Magna, em seu art. 37, inciso XXI, ao exigir a realização da licitação, ressalva “os casos especificados na legislação”, abrindo a possibilidade para exceções à regra de licitar. Isso é exatamente o que se observa no artigo 25 da Lei 8666/93, que trata sobre os casos de inexigibilidade de licitação.

“Art. 25. É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial:

I - para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes;

II - para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;

III - para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública.”

Destaca-se a inexigibilidade de licitação disciplinada no inciso II que versa sobre os serviços técnicos enumerados no art. 13 da referida lei:

“Art. 13. Para os fins desta Lei, consideram-se serviços técnicos profissionais especializados os trabalhos relativos

(...)

VI- treinamento e aperfeiçoamento de pessoal;”

Para que a Contratação pretendida possa ser enquadrada na forma da contratação direta por inexigibilidade de licitação, prevista no art. 25, inciso II, c/c art. 13, inciso VI da Lei 8.666/93, é necessário discorrer a respeito de alguns entendimentos jurídicos, uma vez que devem ser atendidos alguns comandos da norma para que o enquadramento seja

possível:

O Tribunal de Contas da União, em Decisão 439/98 plenário, dirimiu controvérsias acerca da possibilidade de contratação direta sem licitação, na modalidade cursos externos, tendo considerado que :

“as contratações de professores, conferencistas ou instrutores para ministrar cursos de treinamento ou aperfeiçoamento de pessoal, bem como a inscrição de servidores para participação de cursos abertos a terceiros, enquadram-se na hipótese de inexigibilidade de licitação prevista no inciso II do art. 25, combinado com o inciso VI do art. 13 da Lei nº 8.666/93;”

Vale destacar, ainda sobre o citado acórdão, trecho do voto do Ministro Relator Ahemar Paladini Ghisi, que após análise do estudo e das conclusões da área técnica a respeito do tema contratação direta de cursos de treinamento e capacitação da administração, concluiu:

“Nesse sentido, defendo o posicionamento de que a inexigibilidade de licitação, na atual realidade brasileira, estende-se a todos os cursos de treinamento e aperfeiçoamento de pessoal (...). Assim, desponha, a meu ver, com clareza que a inexigibilidade de licitação para contratação de treinamento e aperfeiçoamento de pessoal, na atualidade, é regra geral, sendo a licitação exceção que deve ser averiguada caso a caso pelo administrador.”

Tais condições legais para a contratação direta foram praticamente reproduzidas pela Súmula nº 252 do Tribunal de Contas da União:

*“A inviabilidade de competição para a contratação de serviços técnicos, a que alude o inciso II do art. 25 da Lei nº 8.666/1993, decorre da **presença simultânea de três requisitos: serviço técnico especializado, entre os mencionados no art. 13 da referida lei, natureza singular do serviço e notória especialização do contratado**”*

Restaria inviabilizada, portanto, a competição, nos termos do *caput* do art. 25 da Lei nº 8666/93. Acerca dessa hipótese de inexigibilidade de licitação, pontua a doutrina:

*“[...] a inviabilidade de licitação não é um conceito simples, que corresponda a uma ideia única, mas sim um gênero, que comporta várias modalidades. Marçal Justen Filho busca sintetizá-la nas situações de: ausência de pluralidade de alternativas; ausência de mercado concorrencial; impossibilidade de julgamento objetivo; ausência de definição objetiva da prestação. No caso da inexigibilidade, em virtude da inviabilidade de competição, não há sentido em que se exigir submissão do negócio ao procedimento licitatório se este não é apto (ou é prejudicial) ao atendimento do interesse público (objetivo pretendido com determinada contratação), pois, a finalidade, a razão de ser do formalismo licitatório, é tal atendimento, através da melhor proposta. [...] **Parece fundamental que o gestor apresente justificativa para a contratação direta, nas hipóteses de inexigibilidade, deixando claro seu principal elemento caracterizador, que é a inviabilidade de competição, e demonstrando a razoabilidade do preço estipulado e o cumprimento das formalidades exigidas pela legislação. Na hipótese em que a razão da contratação direta é a exclusividade, torna-se necessária a apresentação de atestados de exclusividade porventura existentes.**”*

Desta forma, verifica-se que a inviabilidade de competição na contratação do curso em questão não reside na exclusividade, mas, sobretudo, na impossibilidade de haver critérios objetivos numa licitação. Corroborando com essa assertiva, o TCU já se manifestou na Decisão 439/98, nos seguintes termos:

“Isso, porque cada possível instrutor tem características próprias, incomparáveis, como experiência anterior, currículo, áreas de especialização, publicações, etc. Como admitir que o menor preço possa ser um bom critério para a escolha?”

Em outra Decisão (Decisão 747/97) manifestou-se também:

“São tantas as variáveis que influem na definição do perfil ideal dos professores e instrutores adequados a cada caso, que dificilmente se pode defender a tese de que haja efetiva “viabilidade de licitação” para formalizar tais contratos.”

Percebe-se, portanto, que a Administração não pode realizar licitação para treinamento porque os profissionais ou empresas são incomparáveis, conforme se depreende dos Currículos dos profissionais que integram o Corpo Docente do curso pretendido. Não há, portanto, viabilidade de competição. A adoção de uma licitação do tipo menor preço, por exemplo, poderia conduzir à obtenção de uma qualidade inadequada. Sendo assim, verifica-se que, diante das qualidades dos professores do curso, estarão configurados os requisitos da singularidade do objeto e notória especialização dos profissionais, visto que as características dos profissionais envolvidos são pessoais, subjetivas, portanto. Devem ser levados em conta critérios como a didática do professor, o conhecimento do assunto, a experiência profissional, dentre outros, na forma como já reconheceu a Corte de Contas, a legitimar a contratação de serviços

técnicos profissionais especializados por inexigibilidade.

A caracterização da “notória especialização” oferece menos dificuldades de intérprete e aplicador da lei do que a caracterização da “natureza singular do serviço”, uma vez que sua definição se encontra expressamente prevista no art. 25, § 1º, da Lei nº 8.666/93:

“§ 1º Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior; estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.”

Já a singularidade é um conceito jurídico indeterminado, cujo significado deve ser extraído da doutrina administrativa e dos precedentes dos Tribunais sobre o tema.

Para tanto, traz-se abaixo, respectivamente, as definições doutrinárias sobre “serviço singular” de Hely Lopes de Meirelles e José dos Santos Carvalho Filho, para os conceitos de singularidade confunde-se, em certa medida, com notória especialização:

“são os prestados por quem, além de habilitação técnica e profissional - exigida para os serviços técnicos profissionais em geral -, aprofundou-se nos estudos, no exercício da profissão, na pesquisa científica, ou através de cursos de pós-graduação ou de estágios de aperfeiçoamento”.

Nesse sentido, Celso Antônio considera-os singulares, posto que “marcados por características individualizadoras, que os distinguem dos oferecidos por profissionais do mesmo ramo.”

Além dessas características, impõe a lei que os serviços tenham natureza singular. Serviços singulares são os executados segundo características próprias do executor. É, correta, portanto, a observação de que singulares são os serviços por que apenas podem ser prestados, de certa maneira e com determinado grau de confiabilidade, por um determinado profissional ou empresa. Por isso mesmo é que a singularidade do serviço está contida no bojo da notória especialização.

Pelo exposto, conclui-se que a contratação do Curso de Formação em Lideranças Estratégicas pela empresa Brasília Coaching encaixa-se no art. 25, inciso II, c/c art. 13, inciso VI da Lei 8.666/93.

4. PREÇO

Conforme proposta encaminhada pela empresa Brasília Coaching, o valor de investimento por profissional é de R\$ 3.700,00, totalizando R\$ 37.000,00.

5. REGIME DE EXECUÇÃO

O curso será realizado por 10 (dez) profissionais de diversos setores do Hospital, previamente selecionados pelo Comandante Logístico do HFA, em 2 etapas, subsequentes, conforme descritivo abaixo. Ao término, os participantes receberão certificação reconhecida pela International Leader Coach Certification e emitida pelas certificadoras Leader Art International e IAC.

Após a conclusão, os conhecimentos adquiridos serão multiplicados aos demais profissionais que exerçam papéis de liderança em áreas diversas da Unidade.

O treinamento consiste em duas etapas de trabalho, ambas com aporte teórico e prático para que os profissionais possam aplicar as técnicas aprendidas imediatamente após a formação.

- **1ª Etapa: Desenvolvimento de líderes e certificação International Leader Coach Certification (ILCC).**

Método reconhecido e utilizado por diversas empresas ao redor do mundo em processos de desenvolvimento de lideranças. Possibilita a construção de um eficiente processo de gestão de pessoas para a liderança, estruturado nas principais habilidades de um líder.

Dia 01:

I - Abordagem Coach:

- a. Gestão do Tempo;
- b. Arte de Delegar;
- c. Feedback;
- d. Cadeau.

II – Prática de habilidades de coaching

III – Leader Personal Profile Analysis (Avaliação de Perfil Comportamental).

IV- Níveis de Aprendizagem

V – Desenvolvimento do Plano de Ação

VI – Recursos Adicionais

Dia 02:

I – Alinhamento de Objetivos

II – Estabelecendo Rapport

III – The Captainship Journey (Jornada do Líder)

IV – New Horizon Coaching Model (Modelo de Conversa em Coaching)

V – Competências de um Coach

- a. Escuta empática;
- b. Questionamento Socrático;
- c. Comunicação assertiva.

- **2ª Etapa: Desenvolvimento de Equipes (Team Coaching).** O objetivo do programa é transmitir conceitos e técnicas fundamentais, a partir das quais cada participante poderá esclarecer seu propósito e estratégia dentro da equipe para definir metas específicas e plano de estratégias para assegurar uma ação com foco em objetivos relevantes.

A 2ª Etapa será realizada através da metodologia 70/20/10, utilizada em diversas universidades do mundo. Dessa forma, o Programa Team Coaching incluirá:

- a. 10% de foco em leituras e ferramentas de ensino utilizadas nas sessões de mentoria;
- b. 20% de foco em debates em grupo realizados nas sessões de mentoria;
- c. 70% de foco em pesquisas, desenvolvimento do projeto in loco e atividades on the job.

O Team Coach terá início com uma reunião de apresentação do programa de mentoria. Em seguida, a Alta Administração em conjunto com a área de Recursos Humanos definirá as competências prioritárias para o processo de mentoria (partindo de indicadores ou metas descritas no Planejamento Estratégico da Unidade), bem como os maiores desafios da empresa (forças, valores, pesquisa de clima organizacional, dentre outros).

Serão definidos grupos de trabalho para elaboração, desenvolvimento e avaliação do One Page Project (OPP). Desta forma, serão realizadas sessões quinzenais de 2 a 5 horas com cada grupo, por cerca de 10 meses, com suporte e orientação da mentoria especializada. O projeto será encerrado com a apresentação dos projetos desenvolvidos por cada equipe e cerimônia de reconhecimento dos projetos vencedores.

6. NATUREZA DA DESPESA E DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

As despesas decorrentes da realização do curso correrão por conta de créditos do Orçamento de Custeio do HFA, Natureza de Despesa 339039.

Brasília - DF, 30 de novembro de 2018.

MÁRIO ALBERTO ALTENKIRCH DE SANTANA - Ten Cel Med EB
Assistente Secretário do Comandante Logístico do HFA

De acordo:

KLADSON TAUMATURGO FARIAS - Cel Inf EB
Chefe de Gabinete do Comando Logístico do HFA

Aprovo, de acordo com o art. 7º, § 2º, inciso I, da Lei nº 8.666/93.

JORGE RICARDO ÁUREO FERREIRA - Cel R1
Ordenador de Despesa do Hospital das Forças Armadas



Documento assinado eletronicamente por **Mário Alberto Altenkirch de Santana, Assistente**, em 06/12/2018, às 09:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 1º, art. 6º, do Decreto nº 8.539 de 08/10/2015 da Presidência da República.



Documento assinado eletronicamente por **Kladson Taumaturgo Farias, Chefe**, em 06/12/2018, às 16:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 1º, art. 6º, do Decreto nº 8.539 de 08/10/2015 da Presidência da República.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.defesa.gov.br/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, o código verificador **1345177** e o código CRC **5382D0ED**.