

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS

Estudo Técnico Preliminar 20/2026**1. Informações Básicas**

Número do processo: 50300.016528/2026-31

2. Descrição da necessidade

A ANTAQ, no contexto de valorização da gestão estratégica e do fortalecimento de sua governança, tem verificado a necessidade de reforçar o senso de propósito, identidade e pertencimento entre seus servidores. A crescente adoção do trabalho híbrido e remoto tem impactado a cultura de cooperação e colaboração entre as áreas, exigindo da Alta Gestão da Agência iniciativas voltadas ao fomento de uma gestão estratégica participativa, com lideranças mais engajadas, unidas e capacitadas para conduzir o planejamento estratégico institucional de forma clara e com diretrizes bem definidas para todos os níveis da organização.

A capacitação em liderança contribui diretamente para o fortalecimento da governança institucional, para a melhoria da comunicação e do relacionamento interpessoal entre gestores e equipes, para a redução de conflitos e retrabalho, e para o aumento da produtividade e da qualidade das entregas institucionais, temas que encontram respaldo tanto no Plano Estratégico Institucional 2025-2028 (Objetivos Estratégicos 4, 5 e 6) quanto no Catálogo de Necessidades de Desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) 2026, que registra necessidades específicas voltadas a gestores e futuros líderes da Agência.

Após sucessivas reuniões entre a Gerência de Gestão de Pessoas (GGP) e a Diretoria-Geral, e diante do cenário de restrição orçamentária enfrentado pela Agência, o escopo da contratação foi revisto e redimensionado, mantendo-se o atendimento às necessidades essenciais de desenvolvimento de liderança identificadas, com ajuste das quantidades, da composição das turmas e da forma de execução de cada programa, conforme detalhado no item 4.

Adicionalmente, identificou-se a necessidade de estender a iniciativa de desenvolvimento de pessoas às equipes das Regionais de Manaus e Belém, unidades estratégicas para a atuação da ANTAQ na região amazônica, cujo fortalecimento institucional está diretamente vinculado ao Objetivo Estratégico 4 do PEI 2025-2028 (Promover o desenvolvimento da navegação interior na região amazônica), que depende, entre outros fatores, do aprimoramento da governança e da cooperação entre os diversos stakeholders do setor, inclusive internamente. A chegada de novos servidores a essas unidades representa oportunidade estratégica de fortalecimento da cultura organizacional, mas, quando não acompanhada de intervenção estruturada, pode gerar dificuldades de integração, formação de grupos isolados, perda de engajamento e impactos negativos no clima organizacional e na produtividade das equipes regionais, fisicamente distantes da Sede da Agência.

A não realização da capacitação, em qualquer das frentes descritas, tende a comprometer o desenvolvimento das competências de liderança necessárias à condução do planejamento estratégico da Agência, dificultando o engajamento das equipes, a comunicação institucional e a consolidação de uma cultura organizacional colaborativa, alinhada aos objetivos de governança e de resultados da ANTAQ, além de resultar na perda da condição comercial vantajosa apresentada pela empresa promotora, cuja proposta comercial possui validade até 30/09/2026.

3. Área requisitante

Área Requisitante	Responsável
GGP	ALINE ANDRADE N. DA SILVA

4. Descrição dos Requisitos da Contratação

Fundamentação Legal para Contratação de Serviços por Inexigibilidade de Licitação

Enquadramento da Contratação como Inexigibilidade de Licitação

A contratação em questão enquadra-se como hipótese de inexigibilidade de licitação, nos termos do art. 74, inciso III, alínea "f", da Lei nº 14.133, de 2021, que prevê a inexigibilidade para a contratação de serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual, com profissionais ou empresas de notória especialização, para treinamento e aperfeiçoamento de pessoal. Nos termos do §3º do mesmo artigo, considera-se de notória especialização o profissional ou a empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiência, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica ou outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e reconhecidamente adequado à plena satisfação do objeto do contrato. A demonstração dos requisitos legais no caso concreto consta do item 5 deste Estudo.

Justificativa para Inexigibilidade de Licitação

Em razão de a contratação configurar hipótese de inexigibilidade de licitação, com base no art. 74, inciso III, alínea "f", da Lei nº 14.133, de 2021, a empresa contratada deverá observar os seguintes requisitos:

- Possuir notória especialização nos temas pretendidos;
- Possuir experiência comprovada na temática envolvida;
- Possuir profissionais devidamente capacitados para atender à demanda da contratante;
- Possuir condições de cumprir fielmente o objeto contratado.

Documentação e Regularidade Fiscal

Além disso, a empresa contratada deverá estar devidamente cadastrada junto ao sistema SICAF e possuir a documentação obrigatória atualizada, incluindo:

- INSS;
- Receita Federal;
- FGTS;
- Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT) emitida pelo TST;
- Regularidade perante o Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (CADIN);
- Situação regular em todas as certidões emitidas com base na Consulta Consolidada de Pessoa Jurídica disponibilizada pelo TCU (Certidões da Administração Pública Federal).

Serviços de natureza não continuada

A contratação pretendida classifica-se como um serviço de natureza não continuada, caracterizado principalmente pela execução em prazo determinado, com objetivo específico e resultado definido, sem a necessidade de continuidade após a conclusão do objeto contratado. Trata-se, portanto, de prestação pontual, que se esgota com a entrega do resultado final, sem exigir manutenção constante ou repetição periódica.

Sustentabilidade

Recomenda-se que, na contratação do serviço de capacitação, sejam observadas práticas sustentáveis, como o uso preferencial de materiais didáticos digitais, minimização do uso de papel e, quando necessário, a utilização de papel reciclado ou certificado. Nos eventos presenciais, recomenda-se priorizar locais com práticas sustentáveis e incentivar o uso de transporte coletivo pelos participantes. Caso essas práticas não sejam aplicáveis, a área técnica deverá apresentar a devida justificativa.

Subcontratação

Dispõe o art. 74, §4º, da Lei nº 14.133/2021, que nas contratações com fundamento no inciso III do caput desse artigo é vedada a subcontratação de empresas ou a atuação de profissionais distintos daqueles que tenham

justificado a inexigibilidade. Dessa forma, não será admitida a subcontratação do serviço que deu origem à inexigibilidade (os serviços de treinamento e capacitação propriamente ditos), sendo admissível, todavia, a contratação de terceiros para a execução de obrigações acessórias, necessárias ao cumprimento da obrigação principal, mas que com ela não se confundem (por exemplo, impressão de apostilas e locação de salas).

Garantia de Execução do Contrato

A exigência de garantia de execução do contrato para serviços de capacitação não é considerada essencial, tendo em vista que o objeto contratado não envolve fornecimento de bens, execução de obras ou prestação de serviços continuados com risco de inadimplemento de obrigações futuras. O serviço possui natureza pontual, com execução previamente definida em cronograma, sendo os resultados mensuráveis por meio da realização das sessões de treinamento e da entrega dos materiais e relatórios previstos.

Considerando que o pagamento será efetuado somente após o ateste dos treinamentos, a exigência de garantia de execução fica dispensada para esta contratação.

Padrões Mínimos de Qualidade

A **Dale Carnegie Training** deverá observar os seguintes padrões mínimos de qualidade:

Conteúdo Programático:

(1) Curso "Líderes Embaixadores - Treinamento de Apresentações de Alto Impacto": desenvolvimento da capacidade de ser estratégico e influente no momento de se comunicar, voltado a líderes que precisam se posicionar em reuniões, argumentar em negociações, representar a ANTAQ em eventos e perante a mídia, com foco em gerar credibilidade e reforçar a reputação da Instituição.

(2) Programa de Desenvolvimento de Liderança: voltado ao desenvolvimento de habilidades essenciais de comunicação, relacionamento, engajamento, inspiração, visão tática e foco em processos para resultados, fortalecendo a atuação das lideranças na condução das equipes. Será dividido em 3 turmas.

(3) Programa de Desenvolvimento de Liderança Estratégica para Alta Gestão voltado à alta gestão da ANTAQ. Trata-se de programa autônomo com, público e objetivos próprios, não constituindo etapa ou continuidade do Programa de Desenvolvimento de Liderança; e

(4) Programa de Integração, Engajamento e Fortalecimento de Equipe: experiência de desenvolvimento focada na construção de confiança, no fortalecimento dos relacionamentos interpessoais e na ampliação do comprometimento coletivo com os resultados da unidade.

Metodologia:

- a) Simulações de apresentações, gravações para análise de desempenho e feedback personalizado, além de material de apoio multimídia para reforço do aprendizado;
- b) Dinâmicas vivenciais, exercícios em grupo, reflexões guiadas, compartilhamento de experiências e debates estruturados;
- c) Simulações práticas, atividades colaborativas, estudos de caso, planejamento de ações e compromissos individuais e coletivos.

Qualificação da Equipe: A equipe responsável pela execução do serviço deverá ter experiência comprovada em treinamento de líderes e comunicação, incluindo a presença de *trainers* com qualificação técnica e prática na área.

Infraestrutura: O treinamento deverá ser realizado em espaço adequado, com equipamento audiovisual de qualidade (projetor, tela, sistema de som), ambiente climatizado e mobiliário apropriado para garantir conforto e eficácia na execução das atividades.

Acompanhamento e Avaliação: Deverá ser assegurada a entrega de relatório de devolutiva, conforme proposta comercial.

Certificação: Os participantes deverão receber certificado de conclusão do treinamento emitido pela empresa contratada, salvo em caso de reprovação do aluno.

5. Levantamento de Mercado

5. Levantamento de Mercado

5.1 - Definições

Capacitação Presencial, Remota ou Híbrida

Na análise dos modelos de prestação de serviços de capacitação, é essencial considerar diferentes formatos de execução para identificar a melhor solução para a Administração Pública.

A **capacitação presencial** favorece a interação entre alunos e instrutores, possibilitando *networking* e maior troca de experiências. No entanto, apresenta custos mais elevados, devido a despesas com deslocamento, diárias e infraestrutura, além da limitação no número de participantes.

Já a **capacitação remota**, seja em tempo real ou gravada, reduz significativamente os custos e permite maior flexibilidade para os servidores. Contudo, pode ser prejudicada por problemas técnicos, como conexão instável, além de apresentar desafios para manter o engajamento dos participantes.

A **modalidade híbrida** busca combinar os benefícios dos dois modelos, permitindo uma experiência mais interativa e, ao mesmo tempo, econômica, embora exija planejamento detalhado e uma estrutura tecnológica bem definida.

Curso sob demanda ou cursos abertos ("de prateleira")

Além da forma de execução, a escolha do tipo de contratação também influencia a efetividade da capacitação.

Quando o treinamento é contratado **sob demanda** para um grupo específico do órgão, há a vantagem da personalização do conteúdo, conforme as necessidades institucionais. No entanto, esse modelo pode ter um custo mais elevado e exige organização para formar turmas.

Em contrapartida, a aquisição de vagas em **cursos abertos** tende a ser mais acessível financeiramente e possibilita que os servidores se inscrevam conforme sua disponibilidade. O desafio dessa abordagem é a falta de personalização e o menor controle sobre a qualidade do conteúdo oferecido.

Contratação de instrutores individuais ou de empresas especializadas

A contratação pode ocorrer por **instrutores individuais ou empresas especializadas**.

A primeira opção garante maior flexibilidade na negociação do conteúdo e, em geral, representa um custo menor, mas pode apresentar dificuldades na comprovação da qualificação técnica do profissional. Já as empresas especializadas possuem metodologias estruturadas, garantindo previsibilidade e atendimento a padrões de qualidade, mas com um custo possivelmente mais alto e menor flexibilidade na adaptação dos cursos.

Diante das diversas possibilidades de prestação de serviços de capacitação, não há um modelo único que seja ideal para todas as situações. Cada opção apresenta vantagens e desafios que devem ser avaliados conforme a realidade e as necessidades específicas do órgão. A escolha entre capacitação presencial, remota ou híbrida, bem como a definição do tipo de contratação e do fornecedor, deve levar em conta fatores como custo-benefício,

flexibilidade, qualidade do conteúdo e viabilidade operacional. O mais importante é que a decisão esteja alinhada aos objetivos institucionais e fundamentada em um levantamento de mercado sólido, garantindo a melhor relação entre eficiência, economicidade e efetividade na capacitação dos servidores.

Analisando as opções disponíveis e considerando que a presente contratação compreende quatro programas complementares optou-se pela contratação de solução customizada que ofereça a melhor característica para cada demanda apresentada, predominantemente *in company*, **do Instituto Dale Carnegie**, conforme a tabela a seguir:

PÚBLICO	TREINAMENTO
Pessoas que representam a ANTAQ em reuniões e palestras; turmas abertas ao mercado em 2027; 06 inscrições em 2027.	Líderes Embaixadores - Treinamento de Apresentações de Alto Impacto
Liderança 1: líderes lotados na Sede, ocupantes de cargo em comissão - 20 vagas; Liderança 2: líderes lotados na Sede, ocupantes de cargo em comissão - 20 vagas; Liderança 3: líderes lotados fora da Sede (gerentes regionais e staff) - 15 vagas; turmas "in company"; Liderança 2026/2027 - 55 vagas.	Programa de Desenvolvimento de Liderança
Superintendentes e dirigentes da ANTAQ - 15 vagas; turma "in company"; Liderança Estratégica 2027.	Programa de Desenvolvimento de Liderança Estratégica para Alta Gestão
Servidores lotados na região Norte; programa customizado para as Unidades Regionais de Belém e de Manaus (2026).	Programa de Integração, Engajamento e Fortalecimento de Equipe

Justifiva da vantajosidade

A contratação direta não exime a Administração Pública do dever de buscar a proposta mais vantajosa. O conceito de vantajosidade, sob a égide da Lei nº 14.133/2021, transcende a mera análise do menor preço, englobando a eficiência operacional, a mitigação de riscos jurídicos e a relação de custo benefício. Nesse contexto, foi feita negociação com empresa para conseguir proposta mais econômica para solução pretendida.

Foi anexado aos autos um arquivo (doc. SEI nº 2996415) com tabela comparativa de preços cobrados pelo Instituto Dale Carnegie em contratos similares, bem como os contratos e notas de empenho comprovando que os valores a serem contratados pela ANTAQ estão compatíveis com os praticados no mercado.

O treinamento *in company* propicia resultados e mudanças significativas em relação ao aprendizado. Entre as principais vantagens desse tipo de treinamento fechado está a possibilidade de o servidor receber instrução direta, dialogada e interativa, além da possibilidade de fortalecer a cultura organizacional própria do órgão, aperfeiçoando o aprendizado e a integração com os colegas.

Da contratação direta por inexigibilidade

A contratação fundamenta-se no art. 74, inciso III, alínea "f", da Lei nº 14.133/2021. Conforme o entendimento uniformizado pelo Parecer nº 00001/2023/CNLCA/CGU/AGU e reiterado no Parecer nº 00085/2026/PFANTAQ/PGF/AGU, a Lei nº 14.133/2021 não exige a comprovação de singularidade do serviço, cabendo à Administração demonstrar: (i) tratar-se de serviço técnico especializado previsto em lei; (ii) a natureza predominantemente intelectual do serviço; (iii) a notória especialização da contratada; e (iv) a presença de circunstâncias específicas e diferenciadas que tornem a licitação inadequada à obtenção da solução mais vantajosa. Esses requisitos são demonstrados a seguir.

a) Serviço técnico especializado previsto em lei. O objeto consiste em treinamento e aperfeiçoamento de pessoal, hipótese expressamente prevista no art. 6º, inciso XVIII, alínea "f", e no art. 74, inciso III, alínea "f", da Lei nº 14.133/2021.

b) Natureza predominantemente intelectual. Os quatro programas não se limitam à transmissão padronizada de conteúdo. São customizados para a realidade da ANTAQ e conduzidos por instrutores que aplicam metodologia própria de desenvolvimento comportamental, baseada em simulações, feedback individualizado, dinâmicas vivenciais e acompanhamento da aplicação prática pelos participantes, formalizada na Carta de Resultados. O resultado depende da capacidade técnica e da experiência do instrutor na condução dessas atividades, o que caracteriza a natureza predominantemente intelectual do serviço.

c) Notória especialização (art. 74, §3º). O conceito da BMS Treinamentos Empresariais Ltda (Dale Carnegie) no campo do desenvolvimento de lideranças e da comunicação decorre de elementos objetivos relacionados com suas atividades, dentre os quais: (c.1) estudos e publicações: a metodologia deriva de método desenvolvido há mais de 110 anos, com publicações de referência internacional nas áreas de comunicação e relações humanas; (c.2) organização e aparelhamento: presença em mais de 90 países, atuação no Brasil há mais de 60 anos e sistema de gestão da qualidade certificado segundo a norma ISO 9001:2015, conforme informações da empresa; (c.3) equipe técnica: instrutores formados e certificados na própria metodologia, o que assegura padrão uniforme de execução; (c.4) desempenho anterior: a empresa executou para a própria ANTAQ o Programa de Desenvolvimento de Liderança (Contrato SAF-ANTAQ nº 23/2018), que capacitou 120 gestores titulares e substitutos, e o Programa Treinamento de Resultados em Equipe para as Unidades Regionais (Contrato ANTAQ nº 22/2020), que capacitou 130 servidores em 13 Unidades Regionais, além de manter contratos com outros órgãos públicos (Doc. SEI nº 2996415); e (c.5) titularidade exclusiva, no território nacional, dos direitos de uso da metodologia e da marca Dale Carnegie, conforme Certificado de Registro de Contrato de Tecnologia nº 702020000523/01, expedido pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Doc. SEI nº 2996421).

Esses elementos demonstram que o conhecimento detido pela contratada é imprescindível à prestação adequada do serviço pretendido, e não apenas conveniente: a metodologia que integra os quatro programas é protegida e somente pode ser aplicada no Brasil pela contratada e por seus instrutores certificados, de modo que nenhum outro prestador poderia executar o objeto na forma definida neste Estudo; além disso, o histórico de execução para a própria Agência permite inferir que o trabalho é essencial e reconhecidamente adequado à plena satisfação do objeto, nos termos do art. 74, §3º, da Lei nº 14.133/2021.

d) Circunstâncias específicas e diferenciadas da necessidade da ANTAQ. A escolha não decorre de preferência genérica por determinada marca, mas de necessidades próprias da Agência, que tornam os programas escolhidos distintos dos demais cursos disponíveis no mercado:

d.1) continuidade metodológica: a ANTAQ já capacitou, com a mesma metodologia, gestores da Sede e equipes de 13 Unidades Regionais, nas edições de 2018 e 2021. A adoção da mesma base conceitual permite consolidar linguagem, ferramentas e referenciais comuns entre as lideranças e equipes capacitadas anteriormente e as que serão capacitadas agora, evitando a fragmentação de referenciais que resultaria da adoção de metodologias distintas ao longo do tempo;

d.2) solução integrada: a contratação reúne quatro programas complementares (comunicação de alto impacto, liderança, liderança estratégica para a alta gestão e integração das equipes das Regionais de Manaus e Belém), concebidos sobre a mesma metodologia, de forma que dirigentes, gestores e equipes regionais compartilhem os mesmos conceitos, condição relevante para o alcance dos Objetivos Estratégicos 4, 5 e 6 do PEI 2025-2028;

d.3) customização e formato: os programas serão executados predominantemente em turmas fechadas (in company), com conteúdo ajustado à realidade institucional, e, no caso das Regionais da região amazônica, em imersão presencial na própria unidade, formato e escopo que não correspondem a cursos padronizados ofertados ao mercado; e

d.4) aplicação prática mensurável: a metodologia exige de cada participante a aplicação dos conceitos no ambiente de trabalho e a apresentação dos resultados obtidos (Carta de Resultados), o que atende à diretriz de acompanhamento da eficácia e da efetividade das ações de desenvolvimento prevista nos arts. 20, inciso II, e 22 da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021.

Por essas razões, os servidores indicados deverão participar dos programas ora definidos, e não de cursos oferecidos por outras instituições: a necessidade da Agência não é uma capacitação genérica em liderança, mas a continuidade

e a integração, em todos os níveis hierárquicos e nas Regionais, de um modelo de desenvolvimento de lideranças já adotado pela ANTAQ, baseado em metodologia cuja aplicação no país é exclusiva da contratada.

e) Inadequação da licitação. Diante do exposto, a realização de certame, inclusive pelo critério de técnica e preço (art. 36, §1º, inciso I, da Lei nº 14.133/2021), seria inadequada para a obtenção da proposta mais vantajosa: a comparação entre metodologias distintas de natureza comportamental dependeria de critérios de pontuação preponderantemente subjetivos e poderia conduzir à seleção de solução incompatível com a continuidade metodológica e a integração descritas acima, que constituem a própria razão da contratação. A vantajosidade econômica, por sua vez, foi assegurada por negociação que resultou em valores inferiores aos de tabela e compatíveis com os praticados pela contratada em outros contratos públicos (Doc. SEI nº 2996415).

f) Regularidade e reputação. Não há registros que desabonem a conduta da contratada, conforme certidões do SICAF e do CADIN e demais consultas de regularidade juntadas aos autos (Docs. SEI nºs 3011072, 2996348 e 3022785), que atestam a regularidade fiscal e a inexistência de impedimentos para contratar com a Administração Pública.

6. Descrição da solução como um todo

6.1 Contratação de empresa especializada para prestação de serviço de capacitação em desenvolvimento de liderança, compreendendo quatro programas complementares e customizados, oferecidos pela Dale Carnegie Training:

- (1) "**Líderes Embaixadores** – Treinamento de Apresentações de Alto Impacto", voltado a servidores que representam a ANTAQ em reuniões, palestras, negociações e perante a mídia;
- (2) "**Programa de Desenvolvimento de Liderança**", voltado a líderes lotados fora da Sede (gerentes regionais e staff), e a líderes lotados na Sede ocupantes de cargo em comissão;
- (3) "**Programa de Desenvolvimento de Liderança Estratégica para Alta Gestão**" voltado à alta gestão da ANTAQ. Trata-se de programa autônomo com público e objetivos próprios, não constituindo etapa ou continuidade do Programa de Desenvolvimento de Liderança; e
- (4) "**Programa de Integração, Engajamento e Fortalecimento de Equipe**", a ser realizado nas Regionais de Manaus e Belém, com foco na integração de novos servidores, na construção de confiança e no fortalecimento dos relacionamentos interpessoais e da cultura organizacional da Antaq de maneira global.

6.2 Etapas/Cronograma:

(1) "Líderes Embaixadores – Treinamento de Apresentações de Alto Impacto"

- Treinamento de 6 (seis) servidores, sob demanda, com início em 2027, ao longo da vigência contratual, à medida que a Agência identificar a necessidade de indicar servidores para compor turmas abertas ao mercado ofertadas pela contratada, sem turma fechada dedicada à ANTAQ.
- Conscientização: 1h30;
- Treinamento presencial: 16h;
- Sustentabilidade: 1h30;
- Carga horária total: 19h;
- Local: Brasília/DF, sob responsabilidade da Dale Carnegie.

(2) "Programa de Desenvolvimento de Liderança"

- Curso realizado em 3 turmas in company, sendo 2 turmas com 20 vagas para líderes lotados na Sede ocupantes de cargo em comissão e uma de 15 vagas para gerentes regionais e staff.
- Conscientização: 1h30;
- Treinamento presencial, totalizando 32h;
- Sustentabilidade: 1h30;
- Carga horária total: 35h;

- Local: Brasília/DF, sob responsabilidade da Dale Carnegie.

(3) "Programa de Desenvolvimento de Liderança Estratégica para Alta Gestão"

- Curso realizado em 1 turmas in company de 15 alunos, para Alta Gestão da ANTAQ.
- Conscientização: 1h30;
- Treinamento presencial, 16h;
- Sustentabilidade: 1h30;
- Carga horária total: 19h;
- Local: Brasília/DF, sob responsabilidade da Dale Carnegie.

(4) "Programa de Integração, Engajamento e Fortalecimento de Equipe"

- Reunião estratégica de alinhamento on-line, de 1h30 a 2h;
- Imersão presencial de 16h, em 2 dias consecutivos, a ser realizada nas Regionais de Manaus e Belém;
- Carga horária total de aproximadamente 17h30 a 18h;
- etapa adicional de reunião prévia com a Superintendência de Fiscalização (SFC) para alinhamento de diretrizes, antecedendo a execução em cada Regional.
- Local: Manaus/AM e Belém/PA, sob responsabilidade da ANTAQ.

6.2.1 Cronograma pretendido

Programa	Turma / público	Período pretendido
(1) Líderes Embaixadores - Treinamento de Apresentações de Alto Impacto	6 vagas, sob demanda, em turmas abertas ofertadas pela Contratada	A partir de janeiro de 2027, até o término da vigência contratual
(2) Programa de Desenvolvimento de Liderança	Turma 1: líderes da Sede ocupantes de cargo em comissão (até 20 vagas)	Outubro a dezembro de 2026
(2) Programa de Desenvolvimento de Liderança	Turma 2, formato intensivo: gerentes regionais e staff (até 15 vagas)	Outubro a novembro de 2026
(2) Programa de Desenvolvimento de Liderança	Turma 3: líderes da Sede ocupantes de cargo em comissão (até 20 vagas)	Fevereiro a maio de 2027
(3) Programa de Desenvolvimento de Liderança Estratégica para Alta Gestão	Turma única: Superintendentes e dirigentes (até 15 vagas)	Primeiro semestre de 2027 (previsão: março de 2027)
(4) Programa de Integração, Engajamento e Fortalecimento de Equipe	Regional de Belém (equipe da unidade)	Outubro de 2026
	Regional de Manaus (equipe da unidade)	Novembro de 2026

(4) Programa de Integração, Engajamento e Fortalecimento de Equipe		
--	--	--

6.2.2 As datas e os períodos indicados no cronograma acima são pretendidos e têm caráter estimativo. Poderão ser antecipados, postergados ou redistribuídos por interesse mútuo e em comum acordo entre a ANTAQ e a Contratada, considerando a disponibilidade de agenda dos participantes, dos instrutores e das unidades envolvidas.

6.2.3 A reprogramação de datas de que trata o item anterior observará as seguintes condições: (i) a execução deverá permanecer dentro do prazo de vigência contratual definido no Termo de Referência; (ii) não poderá haver alteração do objeto, dos quantitativos, das cargas horárias, dos valores unitários nem do valor global contratado; (iii) a nova data deverá ser acordada previamente e por escrito, admitida a troca de mensagens eletrônicas entre o gestor ou fiscal do contrato e o preposto da Contratada, com registro nos autos pelo gestor do contrato; e (iv) quando a reprogramação deslocar a execução de parcela do objeto para outro exercício financeiro, deverá ser previamente verificada a disponibilidade orçamentária e financeira correspondente. Atendidas essas condições, a reprogramação não configura alteração contratual e dispensa a celebração de termo aditivo.

6.3 Infraestrutura e materiais:

Todo o material necessário para a participação no treinamento será disponibilizado pela Dale Carnegie, como manual, relatórios e cases.

Certificação: ao final de cada treinamento, cada profissional receberá certificado internacional da Dale Carnegie, desde que cumpridos os critérios de participação e entrega de resultados:

- i) Ter, no máximo, 1 (uma) falta; nos cursos das Regionais, será exigida a participação em todo o treinamento, com as 16h completas;
- ii) Apresentar resultados ao final do treinamento, mediante entrega de Carta de Resultados elaborada pelo próprio participante, conforme metodologia Dale Carnegie; nos cursos das Regionais, o certificado será enviado à ANTAQ em formato digital (PDF), após a confirmação de participação de cada profissional em todo o treinamento, no dia seguinte à imersão presencial.

6.5 - Condições de Pagamento:

A forma de pagamento está detalhada no Termo de Referência e no Contrato, sem previsão de pagamento antecipado, observando-se, para cada programa, a seguinte lógica de cobrança:

- (1) "Líderes Embaixadores - Treinamento de Apresentações de Alto Impacto": cobrança por participante, com pagamento após a conclusão do treinamento de cada um dos 6 (seis) servidores indicados;
- (2) "Programa de Desenvolvimento de Liderança" (55 vagas): cobrança por turma, com base no número de participantes informado na lista enviada pela ANTAQ à contratada antes do início de cada turma, valor devido independentemente do número de participantes que efetivamente concluírem o programa, com pagamento após a conclusão da respectiva turma;
- (3) "Programa de Desenvolvimento de Liderança Estratégica para Alta Gestão" (15 vagas): mesma lógica do programa (2), com pagamento após a conclusão da turma; e
- (4) "Programa de Integração, Engajamento e Fortalecimento de Equipe" (2 turmas): cobrança em valor fixo por Regional, com pagamento após a conclusão do treinamento de cada Regional.

Em todos os casos, o pagamento será efetuado em parcela única por turma ou evento concluído, após o recebimento e o ateste da respectiva nota fiscal, na forma e nos prazos definidos no Termo de Referência, mediante ordem bancária em conta de titularidade da contratada.

6.6. Dados da empresa

Razão Social: BMS Treinamentos Empresariais Ltda

7. Estimativa das Quantidades a serem Contratadas

Contratação de 76 (setenta e seis) vagas em programas de desenvolvimento de liderança, além de 2 (duas) turmas do programa voltado às equipes das Regionais de Manaus e Belém, assim distribuídas:

- 06 (seis) vagas no programa "Líderes Embaixadores – Apresentações de Alto Impacto", vagas disponibilizadas sob demanda, a ser realizada em 2027;
- 55 (cinquenta e cinco) vagas nas 3 (três) turmas do Programa de Desenvolvimento de Liderança, sendo 2 (duas) turmas a serem realizadas em 2026 e 1 (uma) turma em 2027, conforme cronograma pretendido do item 6.2.1;
- 15 (quinze) vagas na turma do Programa de Desenvolvimento de Liderança Estratégica para Alta Gestão", a ser realizada em 2027.
- 02 (duas) turmas do "Programa de Integração, Engajamento e Fortalecimento de Equipe", uma para cada Regional (Manaus e Belém), com a participação de toda a equipe de cada unidade, a serem realizadas em 2026.

A definição quantitativa de cada programa considerou, além do levantamento do público elegível junto à estrutura organizacional vigente da ANTAQ (quantitativo de servidores ocupantes de cargo em comissão FCE 13 ou superior lotados na Sede, de gerentes regionais e equipe de staff lotados fora da Sede, do número de Superintendentes da Agência e da totalidade dos servidores lotados nas Regionais de Manaus e Belém), a experiência de duas iniciativas anteriores de capacitação em liderança realizadas pela ANTAQ com metodologia semelhante e a mesma contratada: (i) o Programa de Desenvolvimento de Liderança, objeto do Contrato SAF-ANTAQ nº 23/2018 (Processo SEI nº 50300.013344/2018-18), que capacitou 120 (cento e vinte) gestores titulares e substitutos, em 4 (quatro) turmas, no valor total de R\$ 407.200,00; e (ii) o Programa Treinamento de Resultados em Equipe para as Unidades Regionais, objeto do Contrato ANTAQ nº 22/2020 (Processo SEI nº 50300.011811/2021-62), que capacitou 130 (cento e trinta) servidores distribuídos em 13 (treze) Unidades Regionais, no valor total de R\$ 351.000,00, ambos firmados com a empresa BMS Treinamentos Empresariais Ltda (Dale Carnegie). Em ambos os casos, o quantitativo foi obtido por meio do levantamento do público elegível junto às áreas responsáveis pela gestão de pessoas, metodologia também adotada na presente contratação. Em relação a essas experiências anteriores, contudo, o escopo da presente contratação foi redimensionado e restringido, em razão do cenário de restrição orçamentária enfrentado pela Agência (conforme detalhado no item 2 deste Estudo), passando a contemplar públicos prioritários específicos (dirigentes, cargos em comissão FCE 13 ou superior e equipes das Regionais de Manaus e Belém), em vez da totalidade dos gestores e servidores da ANTAQ, como ocorrera nas edições de 2018 e 2021.

8. Estimativa do Valor da Contratação

Valor (R\$): 576.000,00

O valor estimado foi apurado com base nas propostas comerciais atualizadas apresentada pela empresa Dale Carnegie Brasília/DF (BMS Treinamentos Empresariais LTDA, CNPJ 09.167.810/0001-01, docs. SEI nºs 2988573 e 2988576, considerando os valores unitários com desconto concedido à ANTAQ:

- Programa "Líderes Embaixadores – Apresentações de Alto Impacto": valor de tabela 2026: R\$ 8.800,00, (vagas para 2027) valor negociado com a ANTAQ de R\$ 7.500,00 por pessoa x 6 vagas = **R\$ 45.000,00**;
- Programa de Desenvolvimento de Liderança, turmas de 2026 e 2027: valor de tabela 2026: R\$ 9.000,00; valor negociado com a ANTAQ de R\$ 7.000,00 por pessoa x 55 vagas = **R\$ 385.000,00**;
- Programa de Desenvolvimento de Liderança Estratégica para Alta Gestão", turma de (2027): R\$ 4.000,00 por pessoa x 15 vagas = **R\$ 60.000,00**;
- Programa de Integração, Engajamento e Fortalecimento de Equipe (Regionais): R\$ 40.000,00 por turma /Regional (valor de tabela: R\$ 50.000,00), acrescido de R\$ 3.000,00 referentes a custos de passagem,

hospedagem e alimentação do instrutor Dale Carnegie em cada Regional, totalizando R\$ 43.000,00 por Regional x 2 Regionais (Manaus e Belém) = **R\$ 86.000,00**.

Total geral estimado: R\$ 45.000,00 + R\$ 385.000,00 + R\$ 60.000,00 + R\$ 86.000,00 = R\$ 576.000,00.

Item	Especificação	Catser	Un. Medida	Qtd.	Valor Unitário	Valor Total
1	Curso Líderes Embaixadores - Apresentações de Alto Impacto (2027)	25232	Vagas	6	R\$ 7.500,00	R\$ 45.000,00
2	Programa de Desenvolvimento de Liderança - turma "Liderança" (2026/2027)	25232	Vagas	55	R\$ 7.000,00	R\$ 385.000,00
3	Programa de Desenvolvimento de Liderança Estratégica para Alta Gestão" (2027)	25232	Vagas	15	R\$ 4.000,00	R\$ 60.000,00
4	Programa de Integração, Engajamento e Fortalecimento de Equipe (Regionais) (2026)	20656	Turma	2	R\$ 43.000,00	R\$ 86.000,00
					TOTAL	R\$ 576.000,00

Nos valores acima estão incluídos: customização dos programas e instrutor exclusivo, manuais e materiais de apoio, reuniões de alinhamento entre a contratada e a ANTAQ, avaliação de reação ao final dos treinamentos e certificado internacional, quando atingidos os critérios de participação, além dos custos de deslocamento do instrutor às Regionais no caso do programa (4).

Não estão contemplados eventuais custos de diárias e passagens de servidores lotados em unidades regionais que venham a se deslocar para participação nos programas (1), (2) e (3), os quais, quando aplicáveis, serão tratados em processo administrativo apartado.

Distribuição da despesa por exercício financeiro: a Declaração de Disponibilidade Orçamentária (SEI nº 3010361) confirmou a existência de crédito orçamentário e financeiro no exercício de 2026 no valor de R\$ 471.000,00, calculado com base no cronograma então previsto. Em razão da reprogramação, em comum acordo entre as partes, de uma das turmas do Programa de Desenvolvimento de Liderança para o primeiro semestre de 2027, a execução prevista da despesa passa a ser a seguinte:

a) exercício de 2026: R\$ 331.000,00, correspondentes a 2 (duas) turmas do Programa de Desenvolvimento de Liderança (35 vagas x R\$ 7.000,00 = R\$ 245.000,00) e às 2 (duas) turmas do Programa de Integração, Engajamento e Fortalecimento de Equipe nas Regionais de Manaus e Belém (R\$ 86.000,00);

b) exercício de 2027: R\$ 245.000,00, correspondentes a 1 (uma) turma do Programa de Desenvolvimento de Liderança (20 vagas x R\$ 7.000,00 = R\$ 140.000,00), ao Programa de Desenvolvimento de Liderança Estratégica para Alta Gestão (R\$ 60.000,00) e ao Programa Líderes Embaixadores (R\$ 45.000,00).

A parcela a ser executada em 2027 está condicionada à disponibilidade orçamentária e financeira daquele exercício, nos termos do art. 105 da Lei nº 14.133/2021 e do art. 16 da Lei Complementar nº 101/2000, devendo sua execução ser precedida da respectiva declaração de disponibilidade orçamentária, ressalvada a possibilidade, a ser avaliada pela Divisão de Orçamento, de a parcela relativa à turma reprogramada (R\$ 140.000,00) ser empenhada à conta do crédito já declarado para o exercício de 2026, com inscrição em restos a pagar, observado o art. 30, §2º, do Decreto nº 93.872/1986. Eventuais novas reprogramações de datas que desloquem a execução entre exercícios financeiros observarão o mesmo tratamento.

A pesquisa de preços foi conduzida sob a responsabilidade de Eliana Bontempo Rabelo e Aline Andrade Nacácio da Silva, ambas Integrantes Administrativas da Equipe de Planejamento da Contratação, designada pela Portaria nº 92 /2026/GLC/ANTAQ (SEI 2970840).

9. Justificativa para o Parcelamento ou não da Solução

O parcelamento da solução não é viável. A execução por uma única empresa assegura a coerência metodológica, o alinhamento estratégico e a continuidade do treinamento, garantindo maior eficiência e efetividade nos resultados.

10. Contratações Correlatas e/ou Interdependentes

Não existem contratações correlatas. Considerando que a contratada providenciará toda a infraestrutura e os materiais necessários à capacitação, outras contratações não são necessárias para a execução do objeto, ressalvadas eventuais diárias e passagens de servidores regionais, a serem tratadas em processo administrativo apartado, conforme já indicado no item 8.

11. Alinhamento entre a Contratação e o Planejamento

A presente contratação encontra-se alinhada aos instrumentos de planejamento e governança da ANTAQ, contribuindo para o fortalecimento das competências institucionais relacionadas à gestão das contratações públicas, à melhoria da governança, ao aperfeiçoamento dos processos administrativos e à promoção da eficiência e da segurança jurídica na atuação da Agência.

11.1 Plano de Contratações Anual (PCA)

Número do item no PCA: 52/2025.

A contratação encontra-se prevista no Plano de Contratações Anual da ANTAQ, conforme item 52/2025, nos termos do Processo SEI nº 50300.002807/2025-37.

11.2 Planejamento Estratégico

A contratação está alinhada ao Plano Estratégico Institucional 2025–2028 da ANTAQ, contribuindo especialmente para:

- Objetivo Estratégico 4 – Promover o desenvolvimento da navegação interior na região amazônica, mediante o fortalecimento da governança e da cooperação entre as equipes das Regionais de Manaus e Belém, unidades estratégicas para a atuação da Agência na região;

- Objetivo Estratégico 5 – Aprimorar o modelo de governança com foco em resultados, tendo em vista que o alcance dos resultados almejados depende, em grande medida, do compromisso das lideranças, da qualidade da comunicação institucional e interpessoal e do engajamento do quadro técnico, conforme reconhecido no próprio PEI; e
- Objetivo Estratégico 6 – Fomentar cultura organizacional de inovação, que depende de colaboradores capacitados e de um ambiente que estimule a colaboração, a cocriação e o compartilhamento de conhecimentos, elementos diretamente desenvolvidos pelos programas contratados.

A capacitação contribui, ainda, para o fortalecimento do engajamento das equipes, a melhoria da comunicação institucional e a consolidação de uma cultura organizacional mais colaborativa, tanto na Sede quanto nas unidades regionais, aspectos identificados no PEI como fatores condicionantes para o alcance dos objetivos estratégicos da Agência.

11.3 Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)

A contratação está alinhada às necessidades constantes do Catálogo de Necessidades de Desenvolvimento do PDP 2026 da ANTAQ, notadamente no subtema estratégico "Liderança", com destaque para as seguintes necessidades, cujo público-alvo é composto por gestores, futuros líderes e servidores da Agência:

- Necessidade nº 100 – Aplicar técnicas de gerenciamento de equipes remotas e híbridas para liderar pessoas que trabalham em diferentes locais, desenvolvendo a Gestão de Pessoas com foco em resultados;
- Necessidade nº 101 – Aplicar técnicas de feedback para gestão de desempenho de equipes, desenvolvendo a Gestão de Pessoas com foco em resultados;
- Necessidade nº 102 – Gerir as atividades institucionais com eficiência, motivação e alinhamento estratégico, com foco em resultados, promovendo maior produtividade, alinhamento estratégico, comunicação eficiente e redução de conflitos;
- Necessidade nº 67 (subtema Gestão de Pessoas) – Aprimorar habilidades de comunicação, relacionamento e colaboração, contribuindo para um ambiente organizacional mais saudável, produtivo e alinhado aos objetivos estratégicos da ANTAQ.

O conteúdo programático dos quatro programas contratados, voltados, respectivamente, ao posicionamento e à comunicação de alto impacto, ao desenvolvimento de competências de liderança e à integração e ao fortalecimento de equipes regionais, possui aderência direta às necessidades acima elencadas.

11.4 Plano de Diretor de Logística Sustentável (PLS)

A contratação não possui vinculação direta às ações previstas no Plano Diretor de Logística Sustentável, por se tratar de ação de desenvolvimento e capacitação de servidores.

12. Benefícios a serem alcançados com a contratação

A capacitação contratada busca desenvolver a capacidade de os líderes serem estratégicos e influentes no momento de se comunicar, posicionando-se com segurança em reuniões, negociações e perante a mídia, além de fortalecer habilidades essenciais de relacionamento, engajamento e inspiração, com foco em processos e resultados institucionais.

Como resultados institucionais esperados, destacam-se:

- Maior engajamento das pessoas nos projetos do Órgão;
- Agilidade nos processos de trabalho, com melhoria da comunicação;
- Redução de retrabalho e maior geração de inovação pelas áreas;

- Maior produtividade e eficiência;
- Melhores relações, clima organizacional e redução de conflitos;
- Aceleração do processo de integração dos novos servidores nas Regionais;
- Fortalecimento do sentimento de pertencimento e de identidade institucional;
- Ampliação da confiança e da comunicação entre os membros das equipes;
- Redução de comportamentos que contribuem para desengajamento e isolamento;
- Maior alinhamento em torno dos objetivos e prioridades de cada unidade;
- Fortalecimento da capacidade das lideranças de influenciar positivamente a cultura organizacional, tanto na Sede quanto nas Regionais.

Mais do que um treinamento, esta iniciativa representa investimento estratégico no fortalecimento das pessoas e da cultura organizacional, criando as condições necessárias para que as equipes alcancem níveis mais elevados de engajamento, cooperação e desempenho, com retorno direto sobre os resultados institucionais da ANTAQ.

13. Providências a serem Adotadas

1. Realizar a seleção dos servidores participantes;
2. Enviar a lista de participantes à contratada antes do início de cada treinamento;
3. Garantir a disponibilização do local de treinamento nas Regionais de Manaus e Belém;
4. Não se identifica necessidade de adequação predial ou estrutural do ambiente institucional para a execução do objeto. Os treinamentos referentes aos Programas I, II e III serão realizados em espaço providenciado e estruturado pela própria contratada, conforme item 6.3. Para o Programa IV, a ser realizado nas Regionais de Manaus e Belém, a ANTAQ já dispõe de instalações compatíveis com os requisitos mínimos de infraestrutura definidos no item 4 (ambiente climatizado, equipamento audiovisual e mobiliário adequado), cabendo à unidade apenas garantir a disponibilização da sala já existente, nos termos da providência nº 3 acima, sem necessidade de obras, reformas ou aquisição de novos equipamentos. Tal entendimento é corroborado pela experiência do Programa Treinamento de Resultados em Equipe para as Unidades Regionais, realizado pela mesma contratada (Contrato ANTAQ nº 22/2020, Processo SEI nº 50300.011811/2021-62) em 13 (treze) Unidades Regionais da ANTAQ, ocasião em que o Estudo Técnico Preliminar daquela contratação já registrava que, por se tratar de evento pontual, não havia necessidade de adequação do ambiente do órgão, bastando a liberação dos servidores para participação no treinamento.
5. Conferir e, se necessário, atualizar o item 52/2025 do Plano de Contratações Anual, de forma a refletir o valor global da contratação (R\$ 576.000,00);
6. Providenciar, junto à Divisão de Orçamento, a declaração de disponibilidade orçamentária para a parcela a ser executada em 2027 (Turma 3 do Programa de Desenvolvimento de Liderança, Programa Líderes Embaixadores e Programa de Desenvolvimento de Liderança Estratégica para Alta Gestão), ou a definição do tratamento orçamentário previsto no item 8, previamente à sua execução;
7. Registrar nos autos, por meio do gestor do contrato, as reprogramações de datas acordadas entre as partes, observadas as condições dos itens 6.2.2 e 6.2.3.

14. Possíveis Impactos Ambientais

A execução do serviço não gera impactos ambientais relevantes, considerando que o treinamento será realizado em ambiente interno, sem consumo significativo de recursos naturais ou geração de resíduos perigosos.

Não se identificam riscos ambientais relevantes que justifiquem a adoção de medidas adicionais.

15. Declaração de Viabilidade

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

15.1. Justificativa da Viabilidade

15.1 A contratação é considerada viável. A análise técnica demonstrou a natureza predominantemente intelectual do serviço, a notória especialização da contratada, nos termos do art. 74, §3º, da Lei nº 14.133/2021, evidenciada, entre outros elementos, pelo desempenho anterior junto à própria ANTAQ e pelo Certificado de Registro de Contrato de Tecnologia expedido pelo INPI (Doc. SEI nº 2996421), e a presença de circunstâncias específicas e diferenciadas da necessidade da Agência que tornam a licitação inadequada, conforme item 5 deste Estudo, o que fundamenta a contratação por inexigibilidade com base no art. 74, inciso III, alínea "f", da mesma Lei. Os preços foram comparados aos praticados pela contratada em contratações similares com outros órgãos públicos e mostraram-se compatíveis com os valores de mercado (Doc. SEI nº 2996415), nos termos do art. 23, §4º, da Lei nº 14.133/2021. A regularidade fiscal e a inexistência de impedimentos da contratada foram comprovadas por meio de consultas ao SICAF, ao CADIN e demais cadastros (Docs. SEI nºs 3011072, 2996348 e 3022785). Há disponibilidade orçamentária e financeira declarada para o exercício de 2026 (Doc. SEI nº 3010361), sendo a parcela a ser executada em 2027 tratada na forma do item 8. A Equipe de Planejamento da Contratação foi regularmente designada pela Portaria nº 92/2026/GLC /ANTAQ (Doc. SEI nº 2970840). Dessa forma, a presente contratação atende à necessidade que a originou, mostrando-se adequada, oportuna e vantajosa para a Administração, observadas as providências indicadas no item 13 deste Estudo.

15.2 Classificação quanto ao Sigilo

Nos termos do art. 5º, §3º, da Lei nº 14.133/2021, c/c a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), declara-se que o presente Estudo Técnico Preliminar não contém informações sigilosas ou de acesso restrito, não havendo necessidade de classificação quanto ao grau de sigilo, sendo seu inteiro teor de acesso público.

16. Responsáveis

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

ELIANA BONTEMPO RABELO

Membro da comissão de contratação



Assinou eletronicamente em 25/09/2026 às 17:38:31.

ALINE ANDRADE NACACIO DA SILVA

Membro da comissão de contratação



Assinou eletronicamente em 25/09/2026 às 17:26:07.