



PRÉ-CURSO de LICITAÇÃO

**MENTORIA COLETIVA**

**POR: MAGDA COSTA**

## DOUTORA LICIÉTICA

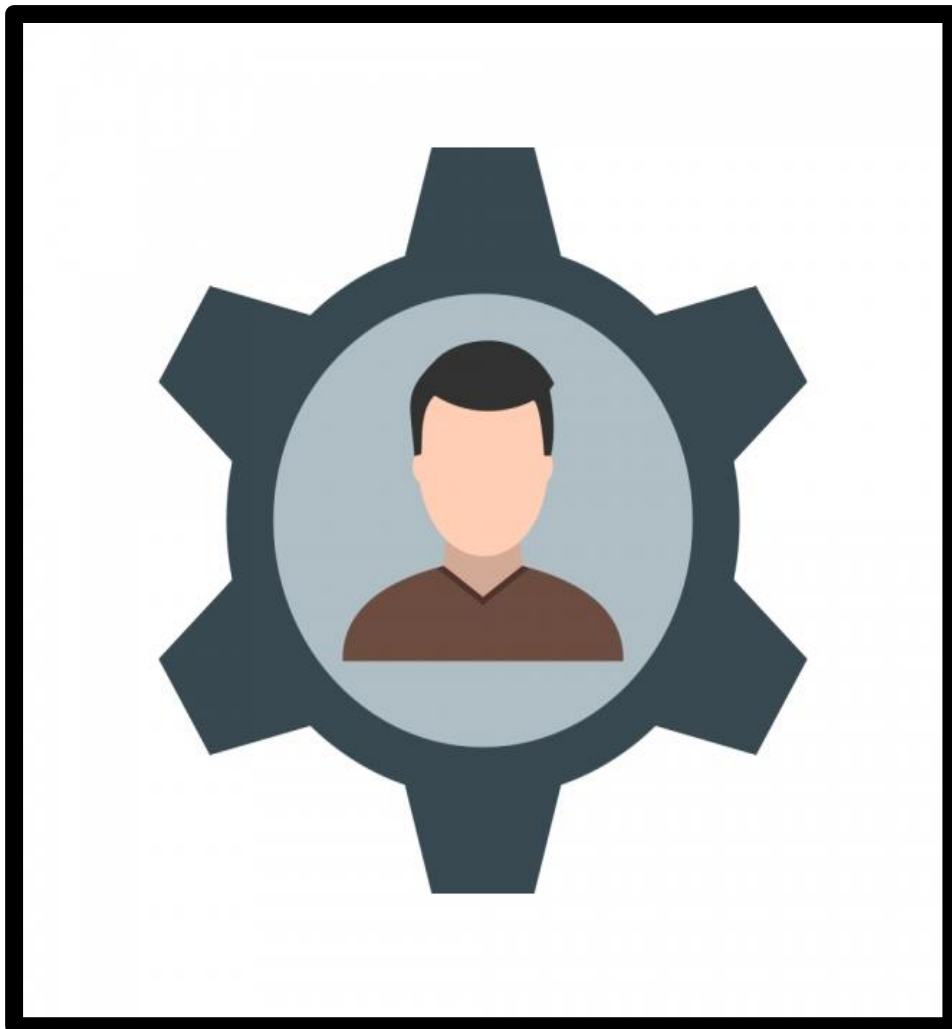


*“Administração  
é fazer as  
coisas direito.  
Liderança é  
fazer as coisas  
certas.”*

*“Organização é o  
princípio de tudo,  
mantê-la significa  
competência.”*

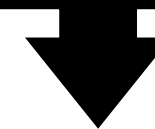
*#fica  
a  
dica*

# PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DA LICITAÇÃO



ASSEMBLEIA  
LEGISLATIVA  
MATO GROSSO DO SUL

## PROCESSOS ORGANIZACIONAIS



metodologias próprias para conseguir o resultado almejado.



1) AS TAREFAS RELACIONADAS

2) O CONTROLE DAS ETAPAS

# TAREFAS RELACIONADAS

DE GERENCIAMENTO



*Planejamento e controle da  
execução*

DE SUPORTE



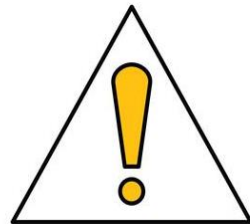
*Execução das  
fases do processo*

# PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

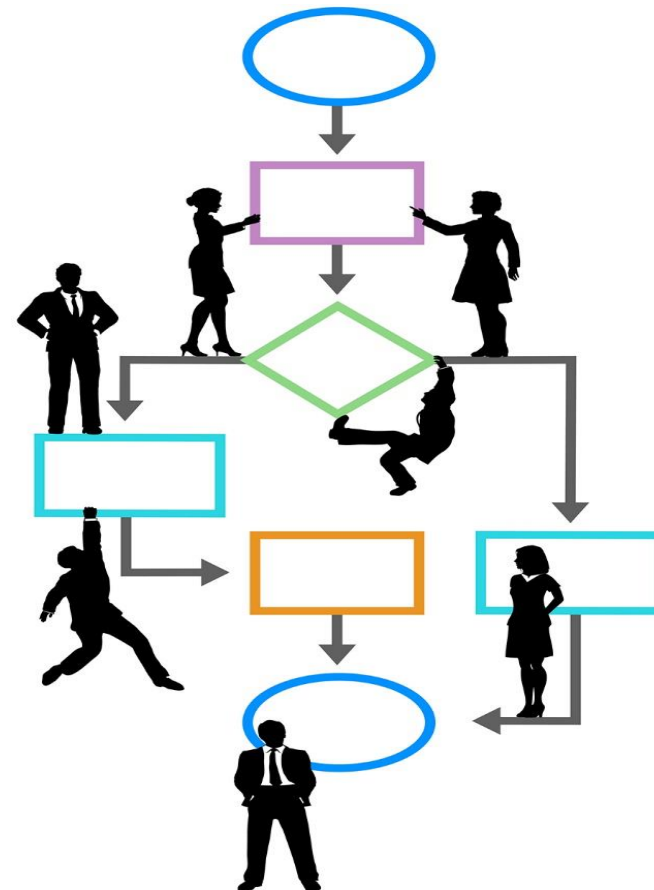
Entender o **posicionamento** de cada **etapa**, seus atores e a **dependência** entre elas.



**Identificação de gargalos** e pontos que geram grandes impactos.



O mapeamento de processos organizacionais é muito importante para se ter uma boa licitação.



# TOP FIVE PROCESSOS NA LICITAÇÃO



**PLANEJAMENTO E ALINHAMENTO:** LEVANTAMENTO – VISÃO MACRO



**ANÁLISE DE PROCESSOS :** APROFUNDAR E ENTENDER PONTOS CRÍTICOS



**IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS :** PRÁTICA - AÇÃO



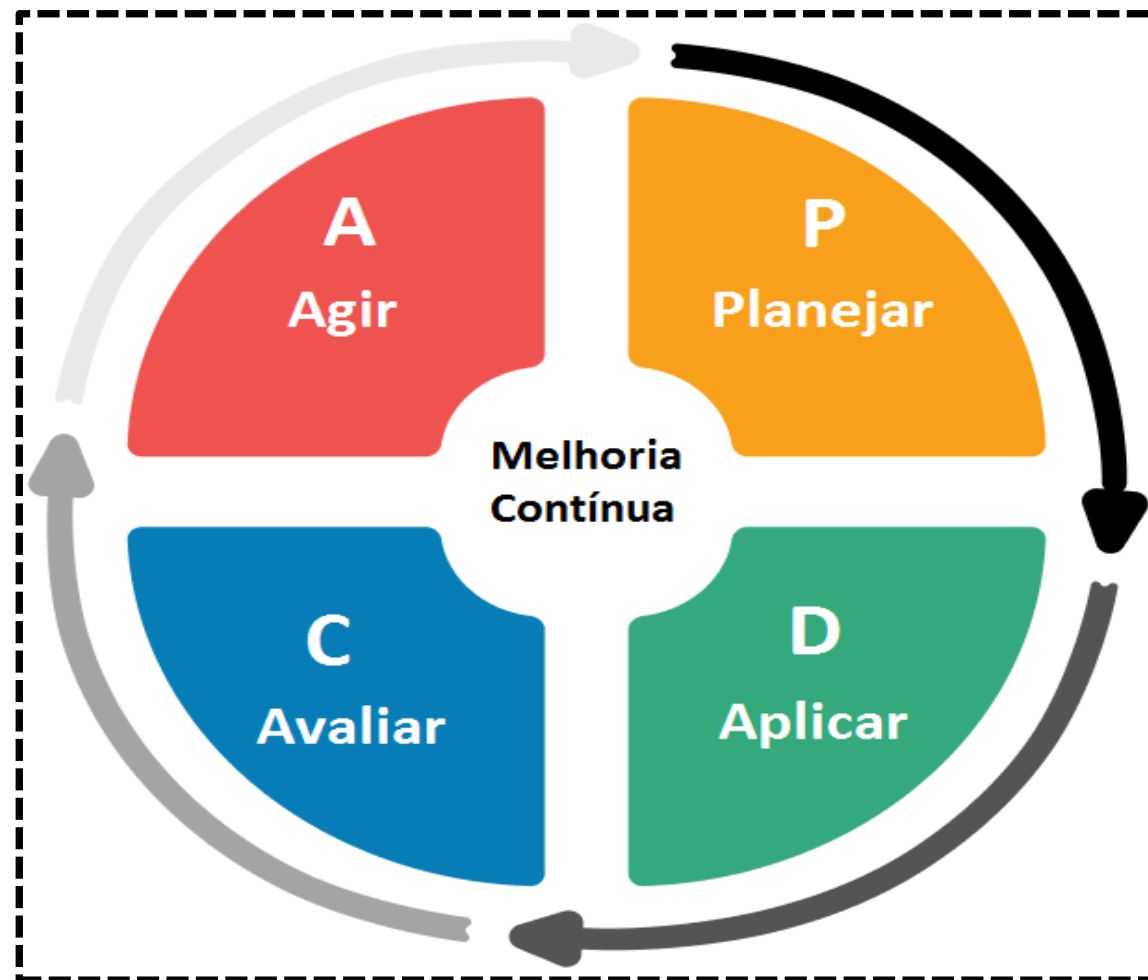
**MONITORAMENTO DOS PROCESSOS :** COLHER RESULTADO PARA ANÁLISE E AGIR NAS CORREÇÕES



**ACOMPANHAMENTO(PDCA):** ENTENDER MUDANÇAS PARA GERAR A EFICÁCIA.



## CICLO DE MELHORIA - FERRAMENTA DE GESTÃO

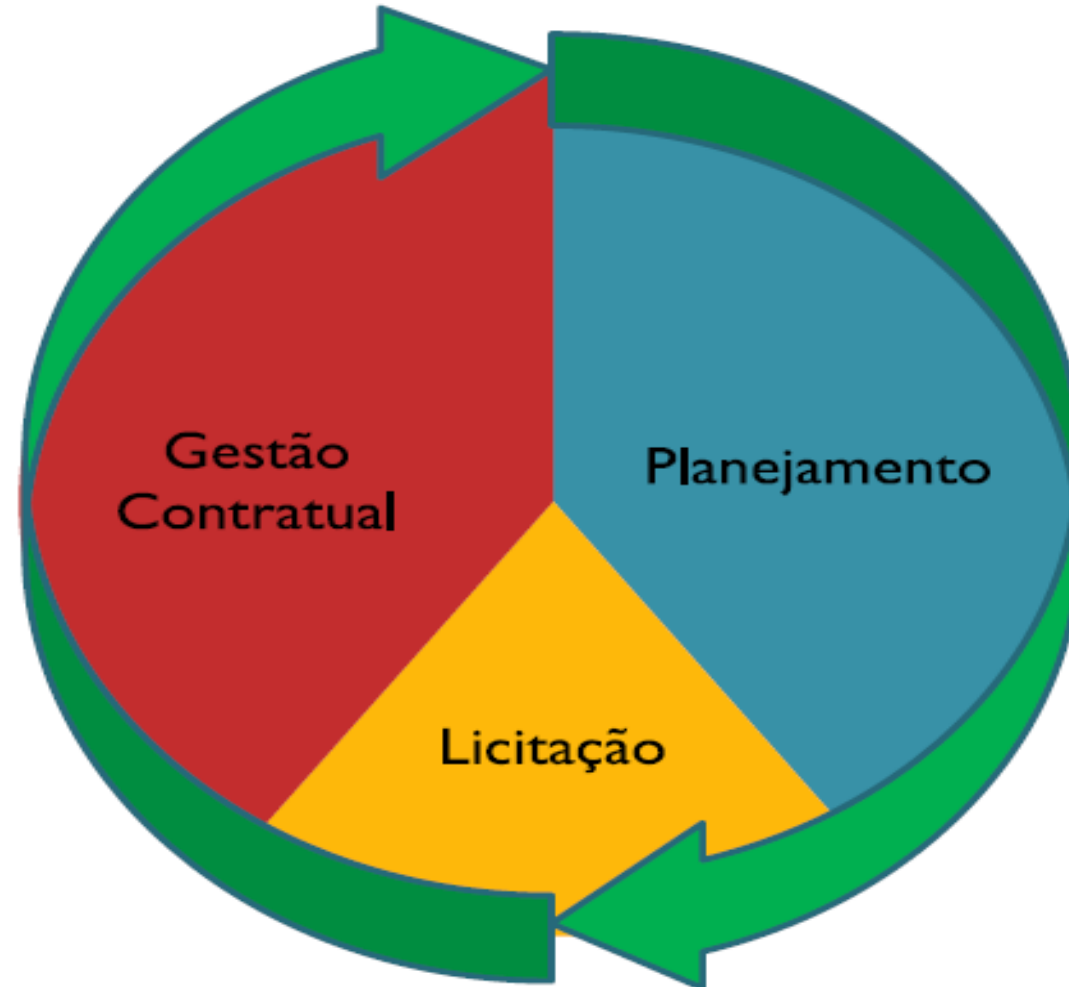


# PLANEJAMENTO DA LICITAÇÃO E DA CONTRATAÇÃO





# O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO



## PLANEJAR:



**MODO DE PENSAR**

## MODO DE PENSAR:



**INDAGAÇÕES**

## INDAGAÇÕES:



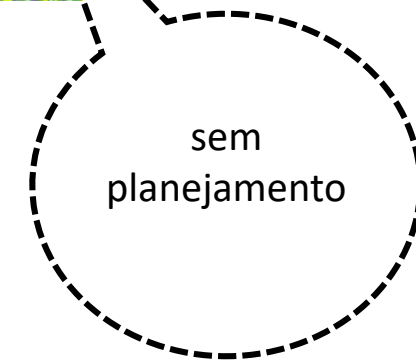
**QUESTIONAMENTOS DO QUE  
SERÁ FEITO**

(MÉTODO – PLANO LÓGICA)

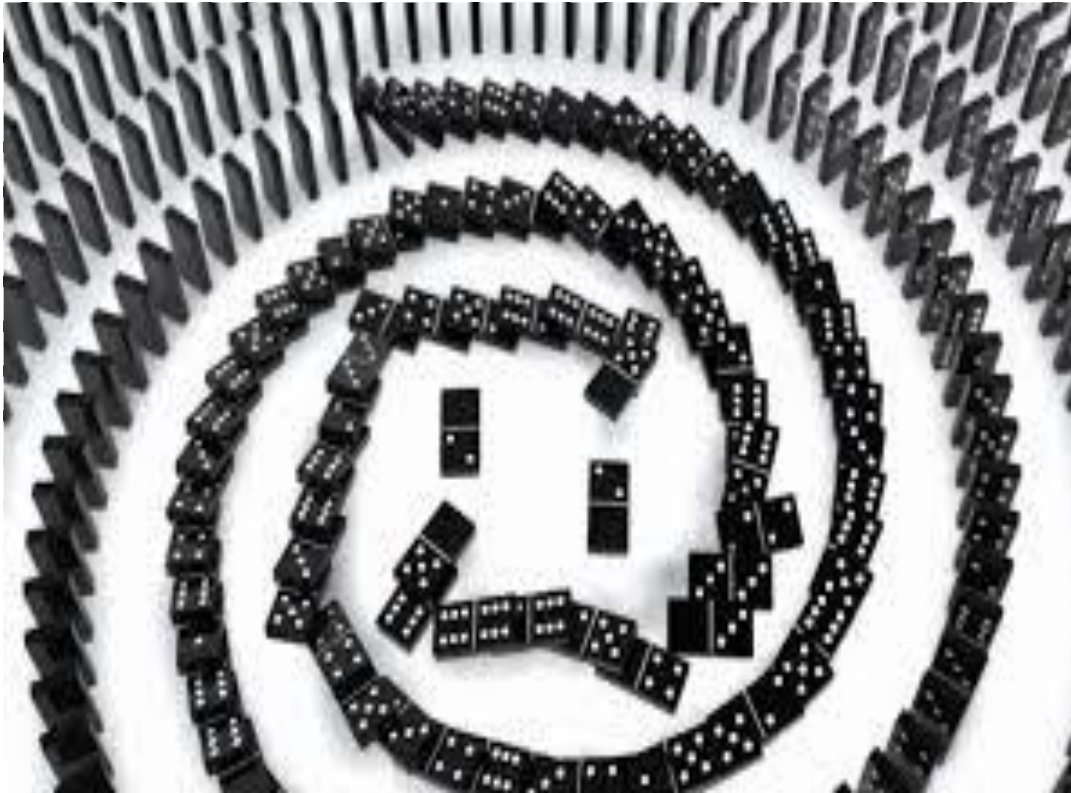
# PLANEJAMENTO É A RAIZ DE TODA PRÁTICA GERENCIAL



COMO ?  
QUANDO ?  
QUANTO ?  
PARA QUEM ?  
POR QUE ?  
POR QUEM ?  
ONDE SERÁ FEITO?



# PLANEJAR



**VISÃO  
SISTÊMICA**



**“PLANEJAMENTO NA LICITAÇÃO É A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INCORPORADA A CAPACIDADE DE ANTECIPAÇÃO DE FATOS FUTUROS”.**

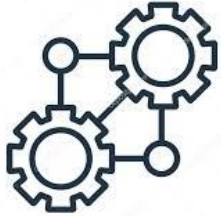
## PLANEJAMENTO



SELEÇÃO DOS MEIOS MAIS EFICAZES DAS **ESTRATÉGIAS** PARA  
OBTENÇÃO DOS FINS POLÍTICOS, ECONÔMICOS E SOCIAIS PARA O  
BEM COMUM.

## ORGANIZAÇÃO

PROCESSOS



PESSOAS



OBTÊM **RECURSOS** PARA ALCANCE DOS OBJETIVOS.

## MEMBROS

**REALIZAM ATIVIDADES** COM OBJETIVO E  
PROCEDIMENTOS ESCOLHIDOS.

## PLANEJAMENTO É ESSENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ELA EVITA A  
PRÁTICA DE  
GESTÃO  
INEFICIENTE



EXEMPLOS:

- a) necessidade de prorrogação de contrato, cuja manutenção já não se apresenta vantajosa;
- b) contratar emergencialmente ao se tratar de serviços de natureza contínua imprescindível e não houver a possibilidade de prorrogação do contrato vincendo;
- c) atrasar o atendimento à necessidade interna da Administração ou mesmo comprometendo a prestação de serviço essencial à sociedade.



Orientação  
Normativa  
AGU nº 11,  
de **01.04.2009**

## FALTA DE PLANEJAMENTO TEM CONSEQUÊNCIA!

“A contratação direta com fundamento no inc. IV do art. 24 da **Lei nº 8.666**, de 1993, exige que, concomitantemente, seja apurado se a situação emergencial foi gerada por **falta de planejamento, desídia ou má gestão**, hipótese que, quem lhe deu causa será responsabilizado na forma da lei”.

REFERÊNCIA: art. 24, inc. IV, da Lei nº 8.666, de 1993; Acórdão TCU 1.876/2007-Plenário

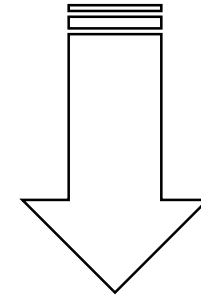


# UM PLANEJAMENTO CUIDADOSO É CAPAZ DE VENCER QUASE TODAS AS DIFICULDADES





# Processo organizacional



é um conjunto de atividades inter-relacionadas, que envolve pe<sup>so</sup>as, equi<sup>pa</sup>mentos, procedimentos e informações.

# FASES DA LICITAÇÃO

## PREPARATÓRIA

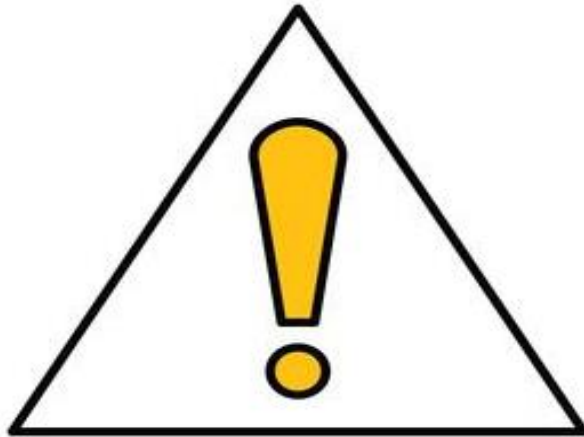
procedimentos prévios à contratação,  
antes de levá-las ao conhecimento da  
sociedade.

INTERNA



**NA FASE INTERNA  
OU PREPARATÓRIA  
SÃO PRATICADOS  
OS ATOS  
NECESSÁRIOS AO  
PROCEDIMENTO  
LICITATÓRIO.**

# IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE



GRAU DA NECESSIDADE

PROJEÇÃO DA DEMANDA

QUANTIDADE NECESSÁRIA

**CLARIFICAÇÃO DO QUE SE  
QUER**

DURABILIDADE PROVÁVEL

PRAZO SUPORTÁVEL

Identificar também os “**GARGALOS**” que  
possam existir!

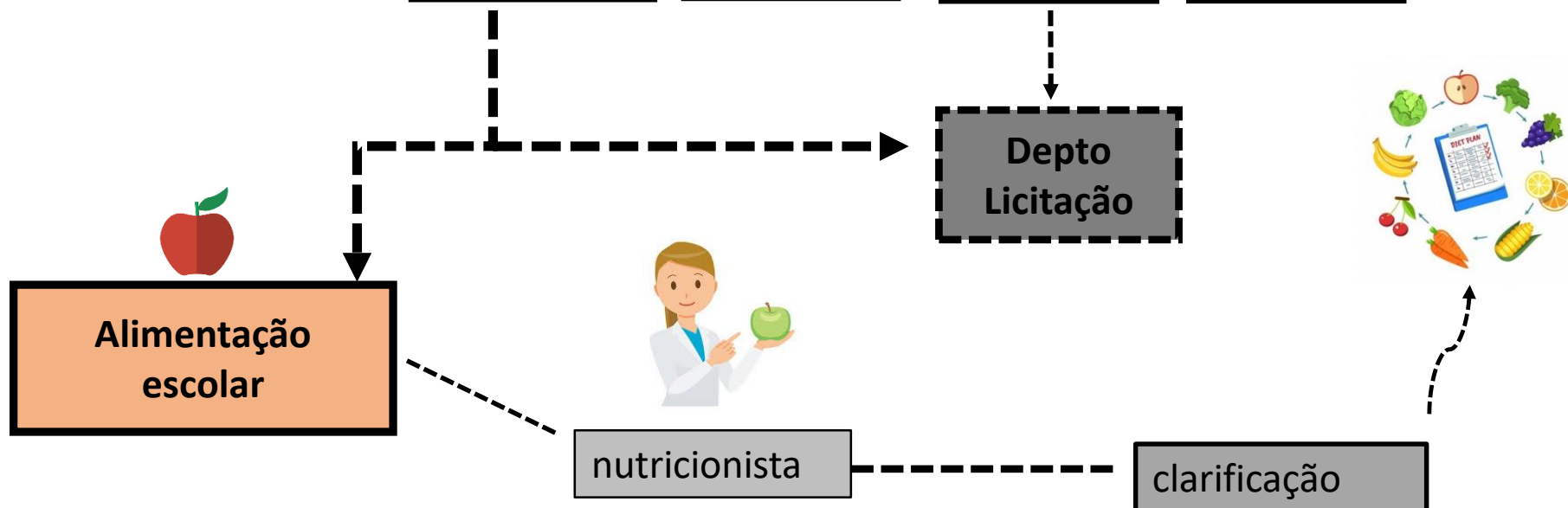
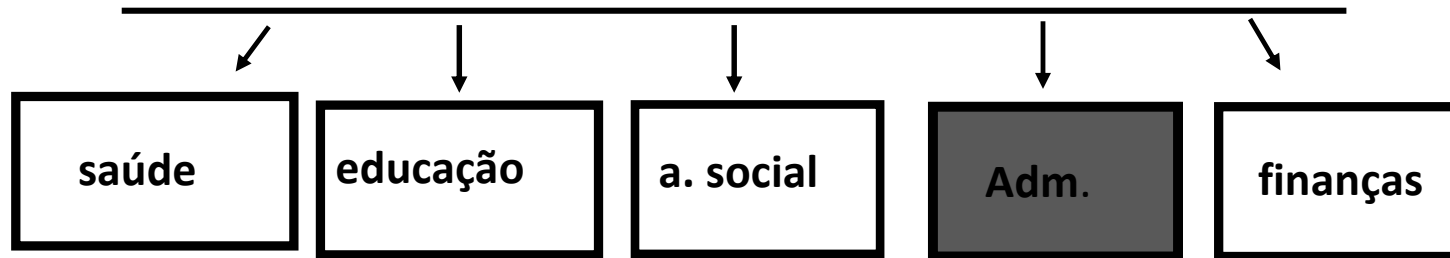


Exemplo de  
gagalo

PREFEITURA



Secretarias





#fica  
a  
dica



ASSEMBLEIA  
LEGISLATIVA  
MATO GROSSO DO SUL

Conhecimento é saber  
que um tomate é fruta,  
sabedoria é saber que não se  
deve usar um tomate em  
uma salada de frutas.

Charliton Albert

# REQUISIÇÃO DO OBJETO

XXX-MS, XX de agosto de 2019.

AO GABINETE DO PREFEITO MUNICIPAL

ASSUNTO: Abertura de Processo Licitatório

1. **DA SOLICITAÇÃO:**

Servimo-nos da presente para solicitar vossa autorização para a abertura de processo licitatório para a contratação de gêneros para alimentação escolar para o Município de XXX/MS.

2. **DAS JUSTIFICATIVAS:**

Justifica-se a necessidade de mencionada contratação para atendimento dos alunos da rede pública Municipal de XXX/MS, conforme legislação pertinente.

Segue anexa pesquisa de preços e Termo de Referência.

NESTES TERMOS  
P/ DEFERIMENTO

XXXX  
Secretária de Educação de XXX

C.I ou OFÍCIO

PROJETO BÁSICO

TERMO DE REFERÊNCIA

**MOTIVAÇÃO**

*explicação por escrito  
das **razões** que  
levaram à prática do  
ato.*



#fica  
a  
dica

# MOTIVAÇÃO



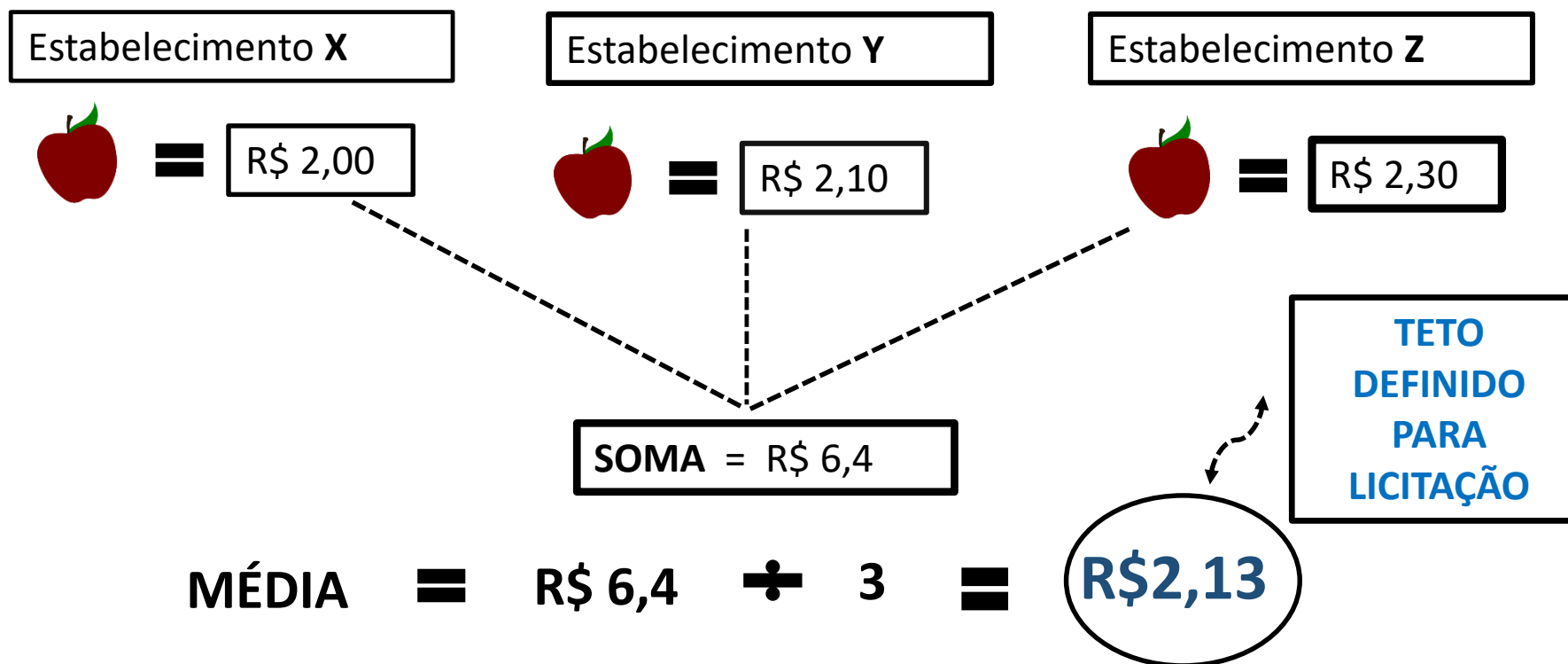
ASSEMBLEIA  
LEGISLATIVA  
MATO GROSSO DO SUL





# PESQUISA DE MERCADO

O valor apurado será o teto  
que a Administração  
Pública poderá gastar.



OUTRAS FORMAS TAMBÉM SERÃO DETALHADAS DURANTE O CURSO

# AUTORIZAÇÃO



ASSEMBLEIA  
LEGISLATIVA  
MATO GROSSO DO SUL

Manda quem  
pode, obedece  
quem tem juízo!

## ATO ADMINISTRATIVO

*Fernando Pessoa*

### AUTORIZAÇÃO DE DESPESA

PROCESSO Nº XXX/2019

PREGÃO Nº XXX/2019

Autorizo a abertura de processo licitatório para a contratação do objeto abaixo relacionado:

**OBJETO:** Contratação de empresa especializada para fornecimento de gêneros alimentícios para a alimentação escolar do Município de XXX/MS, para atender aos alunos da rede pública municipal.

**VALOR ESTIMADO:** R\$ XXXXX (XXXXXX).

**DOTAÇÃO:**

XXXXX - Secretaria Municipal de Educação  
XXXXXXXXXXXXX - Manutenção do Programa de Alimentação Escolar  
3.3.90.30 - XXXX - Material de consumo

XXXX/MS, XX de XXX de 2019.

XXXXX  
PREFEITO MUNICIPAL

# RESERVA ORÇAMENTÁRIA

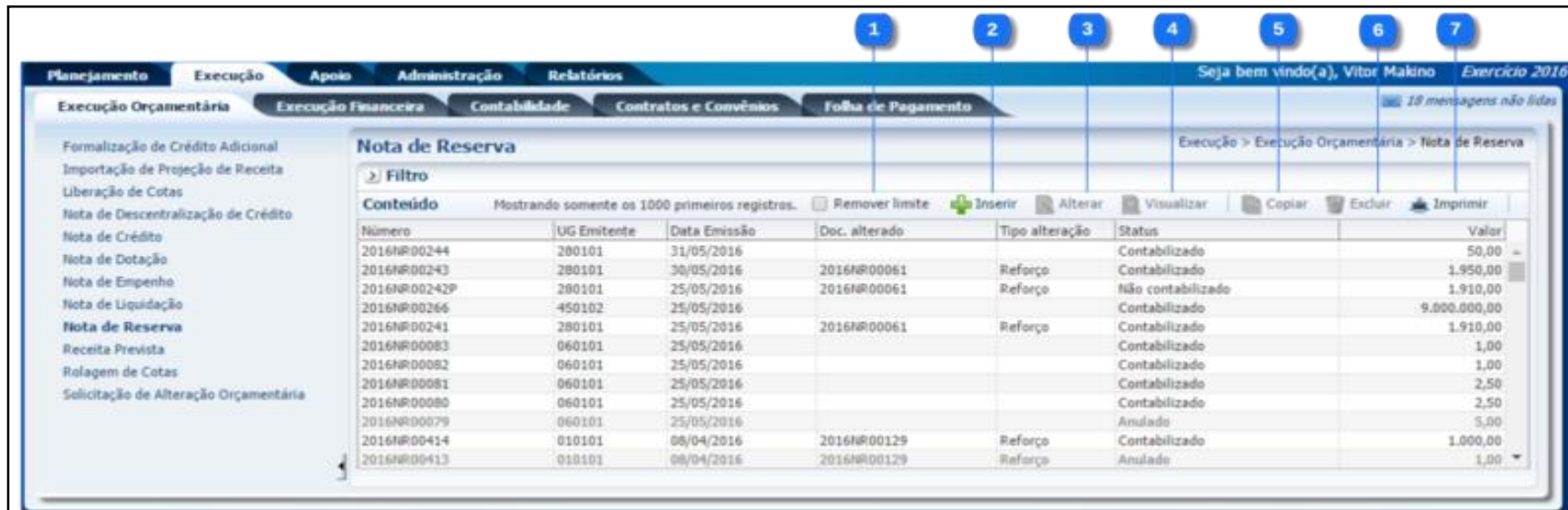
## RECURSOS FINANCEIROS

LIMITE GERAL PREESTABELECIDO

LIMITE ESTABELECIDO PARA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR



R\$ 1.000.000,00



Nota de Reserva

Mostrando somente os 1000 primeiros registros.  Remover limite

Número	UG Emitente	Data Emissão	Doc. alterado	Tipo alteração	Status	Valor
2016NR00244	280101	31/05/2016			Contabilizado	50,00
2016NR00243	280101	30/05/2016	2016NR00061	Reforço	Contabilizado	1.950,00
2016NR00242P	280101	25/05/2016	2016NR00061	Reforço	Não contabilizado	1.910,00
2016NR00266	450102	25/05/2016			Contabilizado	9.000.000,00
2016NR00241	280101	25/05/2016	2016NR00061	Reforço	Contabilizado	1.910,00
2016NR00083	060101	25/05/2016			Contabilizado	1,00
2016NR00082	060101	25/05/2016			Contabilizado	1,00
2016NR00081	060101	25/05/2016			Contabilizado	2,50
2016NR00080	060101	25/05/2016			Contabilizado	2,50
2016NR00079	060101	25/05/2016			Anulado	5,00
2016NR00414	010101	08/04/2016	2016NR00129	Reforço	Contabilizado	1.000,00
2016NR00413	010101	08/04/2016	2016NR00129	Reforço	Anulado	1,00

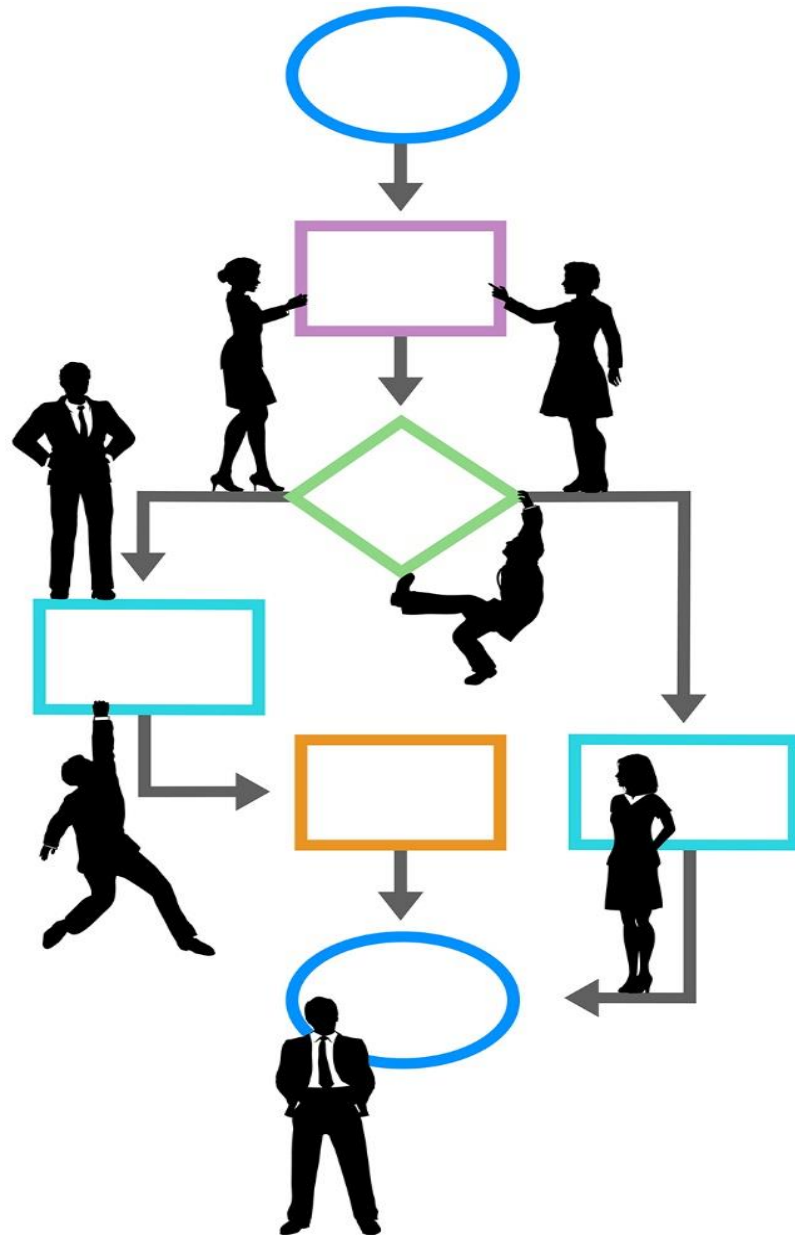
# ELABORAÇÃO DO EDITAL

TODAS AS REGRAS APLICÁVEIS

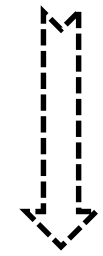
INSTRUMENTO CONVOCATÓRIO

**AQUI TERMINA  
A FASE  
PREPARATÓRIA !**

APRESENTAREMOS TODAS  
AS DIRETRIZES DO EDITAL  
NA SEQUENCIA DO CURSO



ANTES DA  
PUBLICAÇÃO  
DO EDITAL

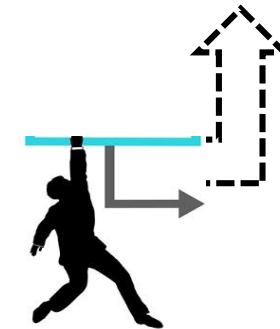
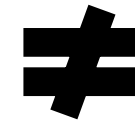


SE PUBLICADO O  
AVISO DO  
EDITAL

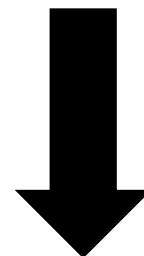
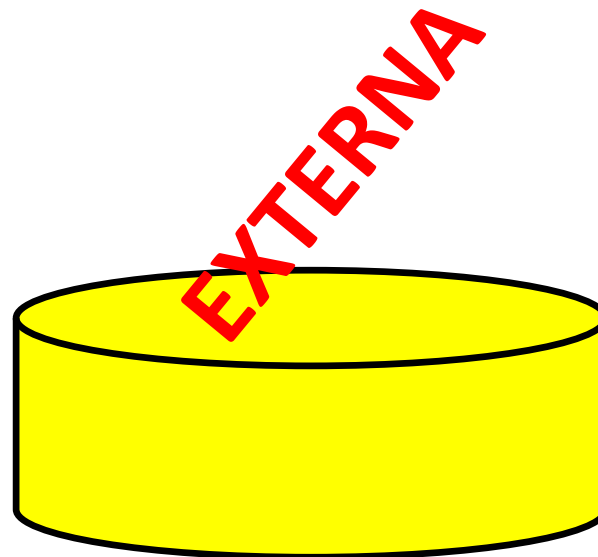


INÍCIO DA  
FASE  
EXTERNA

**INÍCIO**



# FASES DA LICITAÇÃO

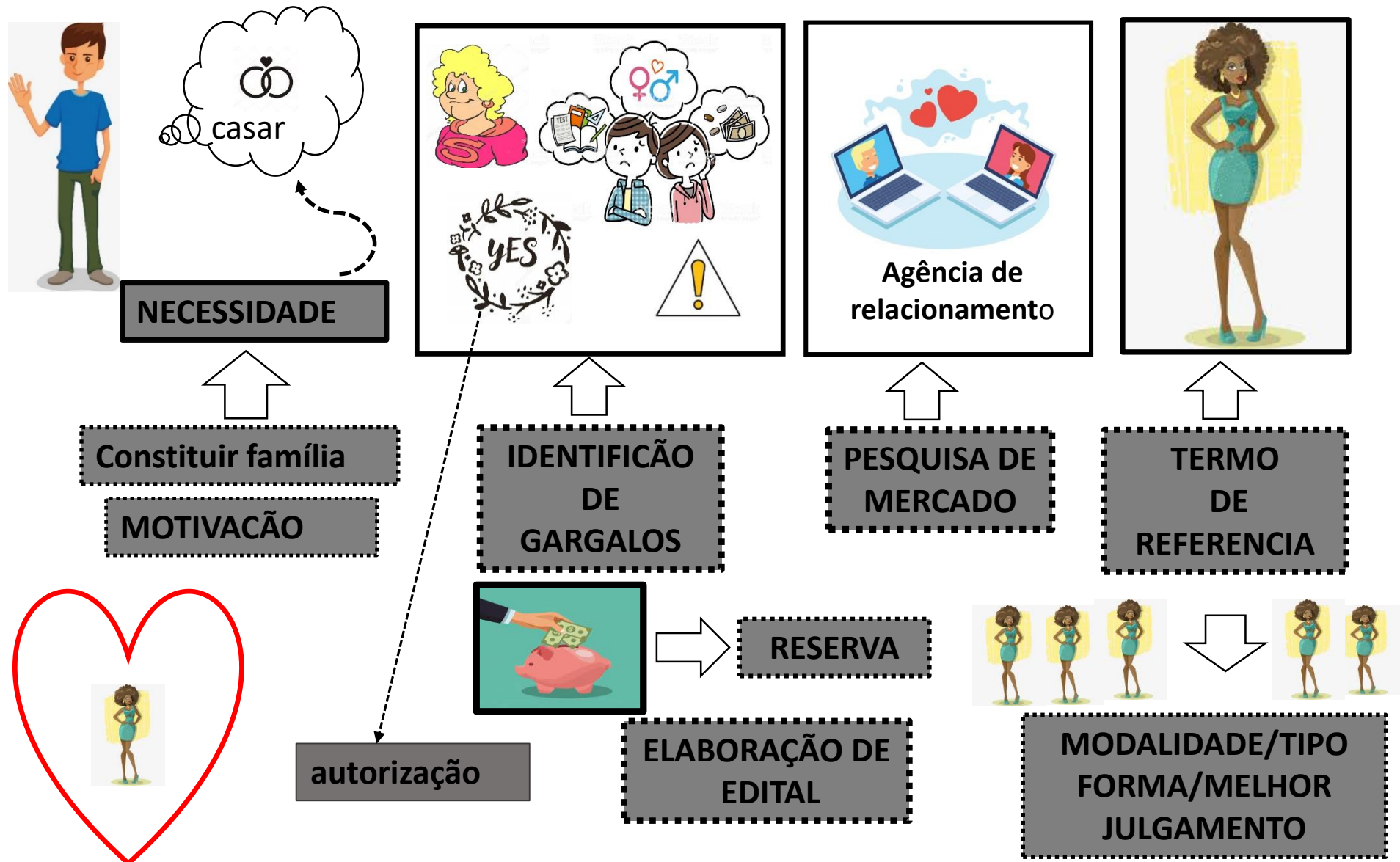


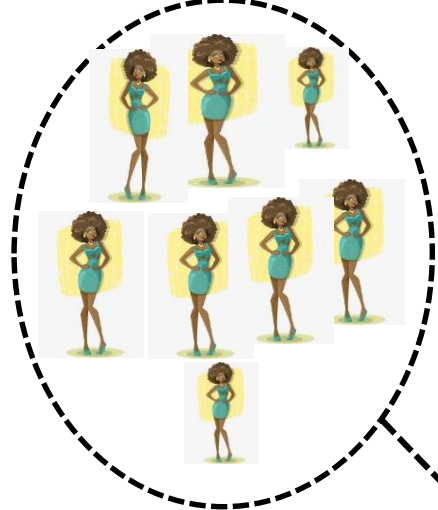
Quando a Licitação se torna  
pública para potenciais  
interessados da iniciativa privada

**reVisão!**

# MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA PRIMEIRA FASE DA LICITAÇÃO

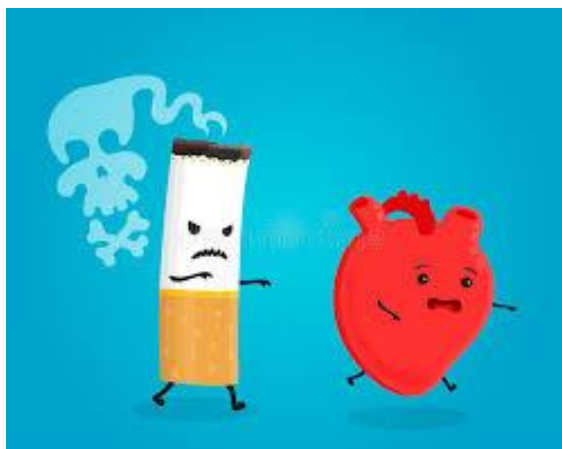
**METÁFORA**





**Não mencionado no termo**

**Proposta vantajosa???**



**PLANEJAMENTO  
FALHO!**





“ Não se gerencia o que não se mede,  
não se mede o que não se define,  
não se define o que não se entende,  
e não há sucesso no que não se gerência

William Deming

# PILARES NA GESTÃO DE PESSOAS



# GESTÃO DE PESSOAS

NA  
ORGANIZAÇÃO

SIGNIFICA



**SISTEMA DE GESTÃO** CAPAZ DE FACILITAR E **INTEGRAR AS PESSOAS** QUE A COMPÕE COM A FINALIDADE DE OBTER MELHORES RESULTADOS.

ESTÁ INSERIDO

NO SISTEMA



HABILIDADES  
MÉTODOS  
POLÍTICAS  
TÉCNICAS  
**PRÁTICAS DEFINIDAS**

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

OCORRE

POR MEIO DE



PARTICIPAÇÃO  
CAPACITAÇÃO,  
**ENVOLVIMENTO**  
DESENVOLVIMENTO

# PESSOAS X RELAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO NA LICITAÇÃO



## COMO OCORRE?

COM A PARTICIPAÇÃO CONJUNTA  
DE DIVERSOS SERVIDORES, ONDE  
CADA UM CONTRIBUI COM ALGUM  
RECURSO. **PLANEJAMENTO**



## DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

TREINAMENTO  
MUDANÇA

**COMUNICAÇÃO**



## NOVA INFORMAÇÃO



APRENDER HABILIDADES

DESENVOLVER **ATITUDES**

COMPORTAMENTOS  
DIFERENTES.

# GESTÃO DE PESSOAS



*...é possível flexibilizar na hierarquia, mas é impossível abrir mão da boa “COMUNICAÇÃO”.*

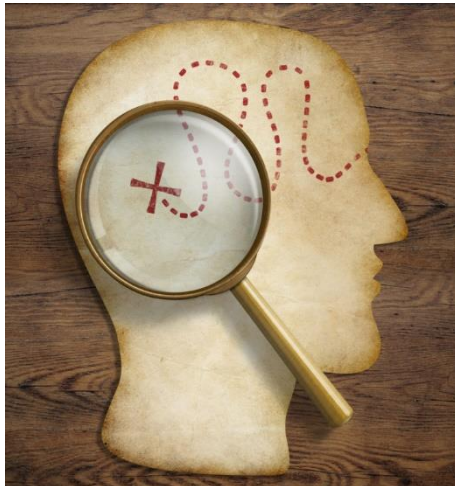
A comunicação é uma “ARMA DA GESTÃO”.

Ela consegue atrair e reter talentos, orquestrar a diversidade e otimizar a produtividade.

“Quem se comunica mal geralmente **NÃO ENTENDE DIREITO E RESPONDE MAL ÀS DEMANDAS** daqueles com quem se relaciona.”

## O ENTENDIMENTO SOBRE A IMPORTÂNCIA DE ALGO DIRÁ SE AS PESSOAS VÃO SE ENGAJAR OU NÃO.

### MAPA MENTAL



a partir de reflexões,

Observação com criticidade,

Conscientização da importância que o profissional representa para o espaço em que atua,

Trabalhando os talentos e as pessoas em prol de um desenvolvimento organizacional.

# EXEMPLO DE MAPA MENTAL

8666193



Na Licitação, **como em qualquer projeto, a comunicação é um meio de troca de informações**, uma espécie de estrada de mão dupla. Se mal interpretadas elas podem causar acidentes, verdadeiras catástrofes financeiras ocasionadas por desencontros de execução de tarefas.

*“Para quem não sabe aonde se quer chegar, qualquer caminho serve.”*

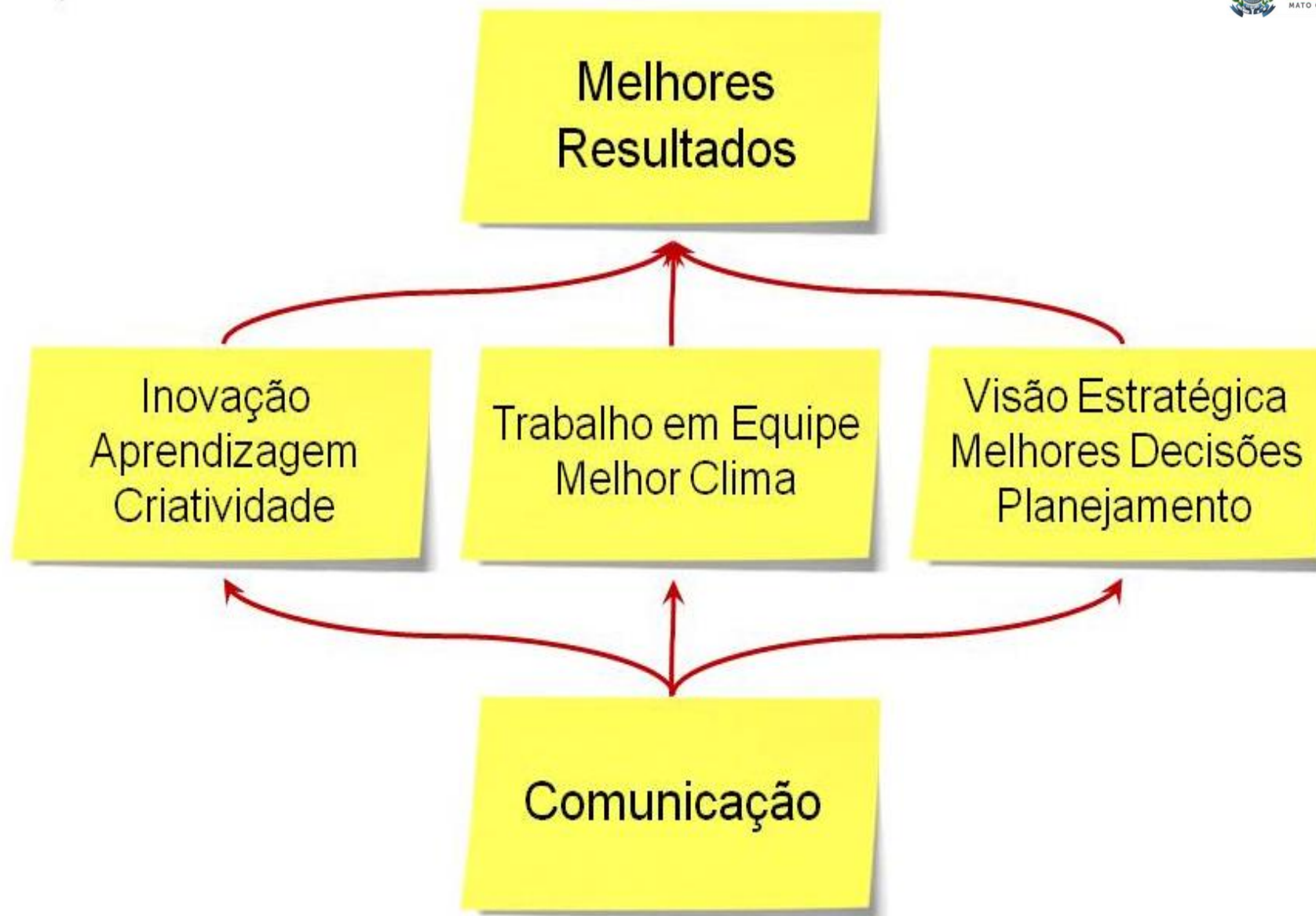
**5W2H**





# METODOLOGIA - 5W2H









“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana seja apenas outra alma humana.”

Carl G. Jung

publicado por: © FilosofiaHoje.com

# LIDER PROATIVO

## QUEM É ELE?



Uma pessoa capaz de **conduzir a equipe**, de motivá-la e direcioná-la para atingir os resultados almejados.

O líder proativo, é capaz de criar condições favoráveis para que as pessoas **trabalhem coletivamente.**

# LIDERAR É UMA ARTE! **A ARTE DE ABRIR CAMINHOS**

**LÍDER É UM FACILITADOR.**

**FONTE DE MOTIVAÇÃO E DE APOIO DA EQUIPE, SEM TORNA-LA DEPENDENTE DE SEUS COMANDOS PARA DIRIGIR TODAS AS SUAS SITUAÇÕES**



**COMO QUALQUER HABILIDADE HUMANA, O CONSTANTE APRIMORAMENTO LEVA À PERFEIÇÃO.**

## LIDERANÇA E SEGUIDORES.....



Os bandos de pássaros têm líderes.



Os nômades tinham líderes.

Nas relações humanas, na família e no trabalho, é preciso tomar decisões e orientar a si mesmo e aos outros.





Até mesmo dentro de nós diferentes pensamentos e sentimentos lutam a cada momento para “**abrir caminho**” e **predominar**.



# LIDERAR CONSISTE EM IR ALÉM DA DEFINIÇÃO E GERENCIAMENTO:



do que fazer ?



Como fazer ?



Por que fazer?



Quando fazer?



Quem fazer?



Com quais os recursos ?

O LÍDER TEM  
CRIAÇÃO DE VISÃO  
DE FUTURO,



... CONSEGUE  
IMPACTAR A EQUIPE  
COM ISSO!

# VISÃO DO QUE É LIDERAR GENUINAMENTE



Liderar implica no estabelecimento da direção, por meio da criação de uma visão de futuro, na qual as estratégias e mudanças necessárias são desenvolvidas e comunicadas para a equipe impactada.

# LIDERAR É MAIS DO QUE DIRECIONAR!



Liderar significa **INSPIRAR** e **MOTIVAR** as pessoas para que acessem o melhor dentro delas, para que com isso possam **CONTRIBUIR** de maneira mais produtiva e efetiva para o sucesso do meio no qual estão inseridas.

# PARA SER UM LÍDER NÃO PRECISA TER NASCIDO LÍDER



...SE LIDERAR É  
UMA ARTE, ELA  
PODE SER  
APRENDIDA!!!

# LIDERANÇA É UM PROCESSO



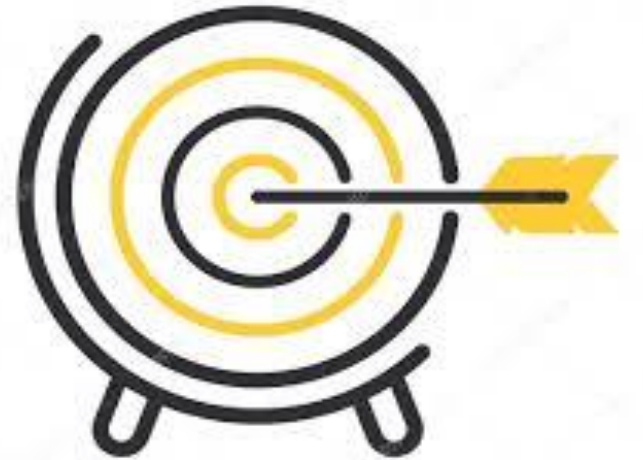
...um processo em que o líder canaliza as ações, a partir da aceitação do próprio grupo, para o alcance das metas anteriormente traçadas.



# LÍDERES APRENDEM COM LÍDERES



E o verdadeiro líder é aquele que **apoia** sua equipe na **busca de seus talentos** e seus dons para que seja o melhor que pode ser.



Porém, existem alguns **PRÉ-REQUISITOS** importantes nesse processo

# É COMPROVADO QUE A LIDERANÇA É UMA COMPETÊNCIA QUE PODE SER APRENDIDA.



...e que existem formas de desenvolver essa competência. Como em tudo na vida, é necessário **tempo e dedicação** para esse aprendizado



## COMO AS PESSOAS APRENDEM ?



As pessoas só aprendem se estiverem **motivadas**, se enxergarem o **sentido** desse aprendizado para as suas vidas e se estes aprendizados estiverem **conectados** com os seus **valores**.



O LÍDER PRECISA GOSTAR DE PESSOAS,  
PORQUE O LÍDER INTERAGE COM ELAS A  
MAIOR PARTE DO TEMPO E CUIDA DE SEU  
DESENVOLVIMENTO.

1



O LÍDER PRECISA **ESTAR ABERTO** PARA  
APRENDER SOBRE O TEMA



# O LÍDER PRECISA ESTAR DISPOSTO A TRABALHAR NO SEU AUTOCONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO



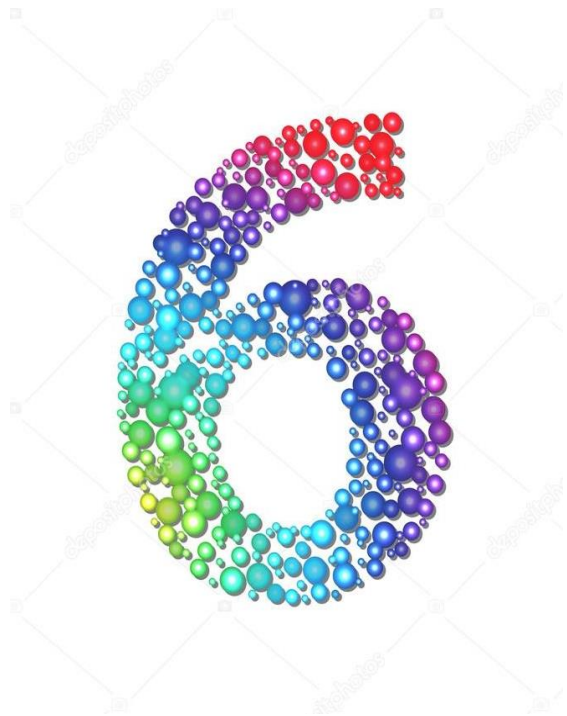
O LÍDER PRECISA SER AGENTE DE MUDANÇA, PRIMEIRO DA SUA VIDA, PARA DEPOIS PODER CONTRIBUIR COM O PROCESSO DE MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS A SUA VOLTA.



O LÍDER PRECISA QUERER MUDAR ALGUNS  
COMPORTAMENTOS QUE IMPEDEM OU LIMITAM  
A SUA ATUAÇÃO COMO LÍDER.



O LÍDER PRECISA **ESTAR DISPOSTO** A VIVER NOVAS EXPERIÊNCIAS.



O LÍDER PRECISA GENUINAMENTE **QUERER SE DEDICAR E SE DOAR**  
PARA O OUTRO.

O VERDADEIRO LÍDER **ACOLHE**, **APOIA**, TEM **COMPAIXÃO**, **INSPIRA** E  
**DESPERTA** NO OUTRO AQUILO QUE ELE TEM DE MELHOR.



# CONCEITO DE PROFISSIONAL DO FUTURO



Quando falamos em profissional do futuro, logo pensamos nas profissões que serão destaques nos próximos anos. Salário, campo de trabalho, possibilidades de ascensão na carreira, satisfação e realização pessoal, são alguns dos fatores avaliados quando analisamos as profissões que estarão em destaque no Brasil e no mundo.

Ficamos de olho nas tendências de mercado, pesquisando e analisando qual carreira se adequa mais ao nosso perfil, valores, crenças etc. Porém para o futuro, o profissional tem que ir além de seus conhecimentos técnicos.

Não apenas a formação acadêmica do profissional será levada em conta, independente das áreas e profissões que serão consideradas promissoras nos próximos anos, devemos pensar no comportamento, nas habilidades, capacidades, valores, ética e autoconhecimento dos profissionais. Esses já são e serão os diferenciais competitivos do mercado no futuro.

**Fonte:** <https://www.ibccoaching.com.br/porta/coaching-carreira/qual-perfil-profissional-futuro/>

**SEGUEM NAS PRÓXIMAS PÁGINAS, ALGUMAS CARACTERÍSTICAS QUE TODO PROFISSIONAL DEVE BUSCAR DESENVOLVER:**



# AUTOCONHECIMENTO



O profissional do futuro é aquele que busca identificar seus pontos positivos e pontos de melhoria e potencializar suas habilidades e competências, para assim, contribuir de forma positiva com a empresa em que trabalha, tomar decisões seguras, ter foco, otimizar processos e alcançar resultados eficazes.

## INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



A Inteligência Emocional é uma característica mensurável que diferencia o nível de performance, de uma pessoa e um trabalho ou papel, tanto na empresa, quanto na família e sociedade. É essencial que o profissional tenha capacidade de entender e lidar com suas emoções para, então, contribuir com seu próprio desenvolvimento e dos demais colegas de trabalho.

Existem pessoas que se sobressaem neste campo, e no ambiente de trabalho, explorando a inteligência emocional com maestria. São capazes de controlar sentimentos ruins, não os demonstrando; de fazer uma avaliação correta do cenário; são confiantes e focadas nos objetivos, como no caso de uma promoção. Também têm consciência de suas capacidades e habilidades e as usam ao seu favor; se adaptam facilmente ao ambiente e às necessidades; são organizadas e comunicativas e também, sabem conduzir relacionamentos de forma empática e harmônica com os colegas e superiores, se destacando entre os demais.

# FLEXIBILIDADE



O mercado e as estruturas organizacionais estão em constante mudança, nesse sentido, o ideal é que o profissional do futuro seja flexível a situações como imprevistos, novos desafios e consiga transformá-las em oportunidades, adaptando-se às mesmas, sem que a sua performance sofra consequências negativas.

# AGILIDADE



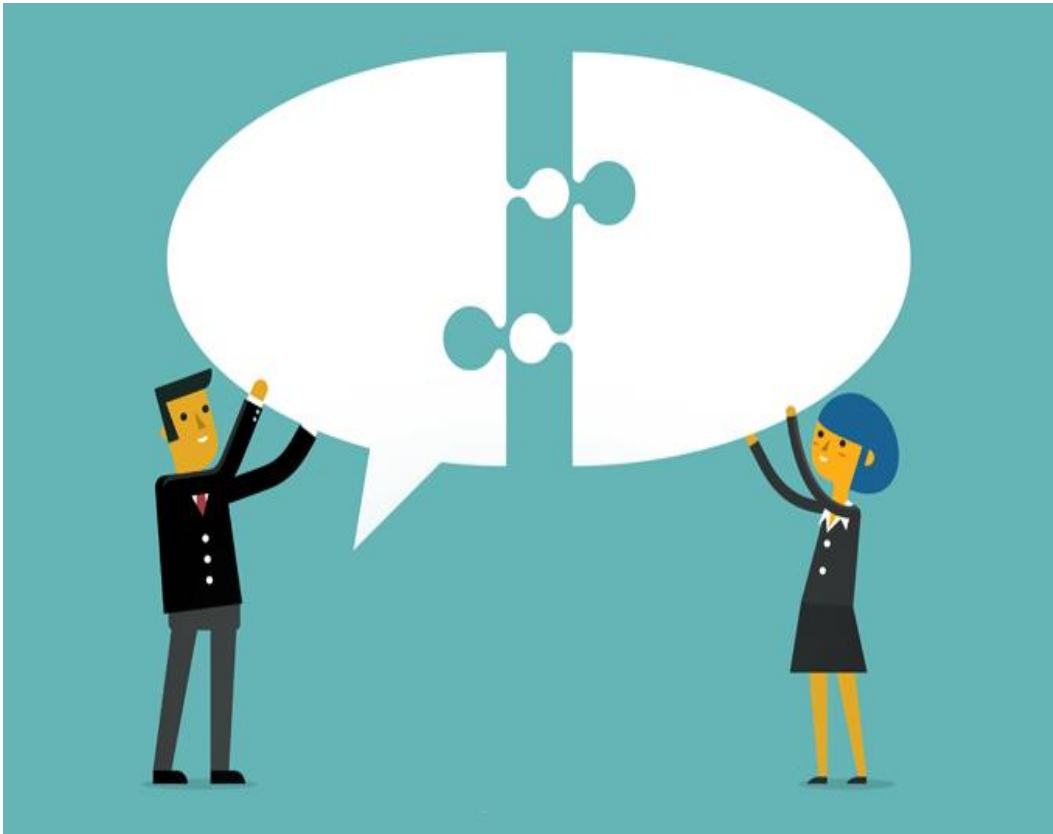
Vivemos na era da tecnologia, assim, rapidez e agilidade são qualidades profissionais fundamentais aos bons colaboradores. Isso gera à empresa, diminuição de retrabalho, economia dos recursos financeiros, otimização dos processos e melhores entregas.

# CAPACITAÇÃO



O profissional deve estar em constante aprendizado, fazer cursos, especializações, formações, workshops, capacitações etc. Através da busca por desenvolvimento profissional, o colaborador evidencia à empresa, sua busca por técnicas, habilidades e ferramentas, capazes de gerar melhorias em sua produtividade.

# COMUNICAÇÃO



Uma habilidade muito valorizada é o ato de, além de saber se expressar, também saber ouvir diferentes opiniões, entender as necessidades de toda a empresa, repassar processos e passar e receber feedbacks construtivos. Uma organização composta por equipes que conseguem difundir o relacionamento interpessoal, mantém a alta performance e garante vantagem competitiva.

# PROATIVIDADE



O profissional do futuro deve tomar iniciativa, dar ideias para melhorar os processos de trabalho, contribuir com o desenvolvimento da empresa e assim, colaborar com o seu destaque no mercado em que atua.

# CRIATIVIDADE



Exercer o lado criativo e criar novas formas de trabalho e projetos garantem à empresa capacidade de inovação, aprimoramento de novas habilidades e maximização da performance.

Além disso, se mostrar uma pessoa interessada nos problemas de seu trabalho, no dia a dia ou, até mesmo, em questões relacionadas à empresa, mas de forma saudável, podem fazer com que você se destaque. Levando a seu gestor soluções que podem ajudá-lo a resolver um problema, até então, no mínimo, incômodo.



# EQUILÍBRIO



É essencial que o profissional do futuro saiba equilibrar a sua carreira e sua vida pessoal. Para ser um colaborador de destaque, a pessoa deve sim procurar por aperfeiçoamento, técnicas e ferramentas que garantam o seu crescimento. Mas nada disso adianta se ele não buscar o alinhamento de outros aspectos da sua vida, como relacionamentos, hobbies, família, etc.

# PROFISSIONAL TRADICIONAL X PROFISSIONAL DO FUTURO



O profissional tradicional é aquele que realiza suas atividades dentro da empresa de forma linear, ou seja, as orientações sobre o seu trabalho são repassadas por profissionais de nível hierárquico mais elevado, o ambiente é impessoal e valoriza mais os processos do que o capital humano. Já o profissional do futuro, é aquele que influencia de forma positiva todos a sua volta e trabalha em um meio que valoriza cada colaborador e o trabalho em equipe, bem como suas competências, necessidades e desenvolvimento.

A graphic of a spiral-bound notebook with a brown cover and a yellow page. The spiral binding is on the left side. The text is centered on the page.

**Obrigada pela  
atenção!**

*Magda Costa*

*Magdacosta.consultoria@gmail.com*