

Estudo Técnico Preliminar

1.	Objeto	2
2.	Justificativa	2
2.1.	Situação-problema	2
2.2.	Competências e estratégia da SEGES	2
2.3.	Legislação	3
2.4.	Necessidade de contratação de serviços.....	3
3.	Histórico de contratações anteriores.....	4
3.1.	Ata de Registro de Preços do Ministério do Planejamento (2014-2016)	4
3.2.	Ministério da Fazenda - Contrato nº 06/2017.....	6
4.	Requisitos da contratação	11
4.1.	Requisitos técnicos para atendimento da necessidade.....	12
4.2.	Natureza dos serviços.....	14
4.3.	Duração inicial do contrato	14
4.4.	Local de prestação de serviços	14
4.5.	Critérios e práticas de sustentabilidade	14
4.6.	Transição contratual.....	14
5.	Dimensionamento dos serviços	14
5.1.	Complexidade dos Ministérios	15
5.2.	Estimativa preliminar de UST por Ministério	19
5.3.	Estimativa final de UST por Ministério	21
5.4.	Composição dos itens da ARP	23
6.	Levantamento de mercado	24
7.	Preços Referenciais	25
8.	Descrição da solução	25
9.	Parcelamento da solução	25
10.	Resultados pretendidos.....	25
11.	Providências para adequação dos ambientes dos órgãos	26
12.1.	Cronograma de atividades	26
12.2.	Plano de capacitação de servidores	27
12.3.	Mapa de riscos	27
12.	Declaração da viabilidade da contratação	27
13.	Fiscais do contrato.....	27
14.	Classificação das informações deste documento.....	28
	Anexo I – Pesquisa de Maturidade	35
	Anexo II - Catálogo de Serviços.....	35

1. Objeto

Eventual contratação sob demanda, por meio de ata de registro de preços, de serviços técnicos especializados de apoio à gestão estratégica dos órgãos superiores do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), em nível de Ministérios e Secretarias Especiais.

2. Justificativa

2.1. Situação-problema

O planejamento estratégico é um processo de gestão que utiliza métodos e técnicas para, dentro de um contexto, definir objetivos e metas, as ações a serem priorizadas e empreendidas e a mobilização de recursos, a fim de alcançar um serviço público que atenda às demandas dos cidadãos. Já a gestão estratégica compreende um escopo ainda maior de ações, que inclui a implementação, o monitoramento e a avaliação da estratégia. Ainda, a discussão sobre esses dois elementos pressupõe o entendimento da cadeia de valor das organizações para transformação da estratégia em ações de transformação organizacional para aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e elevar a capacidade de geração de resultados para as partes interessadas.

Em 1º de janeiro de 2019, o início de um novo mandato presidencial deu origem a novos arranjos ministeriais, com fusões de pastas e distribuição de temas e ações entre elas, que exigem a reformulação dos direcionadores e objetivos estratégicos e metas de desempenho dos órgãos do Poder Executivo Federal. Nesse sentido, destaca-se a integração entre os planos estratégicos organizacionais, o novo Plano Plurianual (PPA) - que deve ser encaminhado ao Congresso até agosto de 2019, e as diretrizes da Estratégia Nacional de Desenvolvimento, cujo horizonte é de 12 anos, até 2030.

Além da necessidade de reorientação estratégica, é possível observar algumas lacunas na maturidade em gestão estratégica de alguns órgãos da Poder Executivo Federal, como o desalinhamento entre os diferentes níveis da estratégia, o uso de diferentes metodologias e a ausência de procedimentos sistemáticos de monitoramento e avaliação da estratégia, que contribuem para o enfraquecimento da gestão estratégica governamental. Os resultados da pesquisa sobre a maturidade estratégica nos Ministérios, realizada em março de 2019 pela Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério da Economia, estão apresentados detalhadamente no **Anexo I - Pesquisa de Maturidade em Gestão Estratégica**.

2.2. Competências e estratégia da SEGES

O Decreto nº 9.679 de 2 de janeiro de 2019 aprovou a estrutura regimental do Ministério da Economia, instituindo a Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG). Vinculada à SEDGG, está a Secretaria de Gestão (SEGES), que tem entre suas competências a implementação de projetos de eficiência administrativa e modernização governamental.

Como órgão central do SIORG - Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal, compete à SEGES propor, coordenar e apoiar a implementação de planos e programas, projetos e ações estratégicas de inovação, modernização e aperfeiçoamento do Poder Executivo Federal, conforme definido no Decreto nº 9.679, de 2 de janeiro de 2019. Esta competência encontra-se representada em um dos objetivos estratégicos da unidade, que é fornecer apoio metodológico e

ferramental para a elaboração dos planejamentos estratégicos organizacionais e para fortalecimento da gestão estratégica dos órgãos e entidades do SIORG.

2.3. Legislação

- Decreto-Lei nº 200/1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
- Decreto nº 6.944/2009, que estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências.
- Decreto nº 9.203/2017, que trata das diretrizes de governança do governo federal.
- Instrução Normativa nº 5/2017-Seges, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
- Medida Provisória nº 870/2019, que estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios.

2.4. Necessidade de contratação de serviços

Diante desse contexto, e considerando as competências legais e a orientação estratégica da SEGES, julgou-se oportuno e conveniente disponibilizar serviços de apoio à gestão estratégica nos órgãos da APF por meio de uma Ata de Registro de Preços (ARP).

A opção do Ministério da Economia pela realização do Sistema de Registro de Preços (SRP), previsto pelo art. 15, II da Lei 8.666/93, decorre de seus benefícios, uma vez que o SRP é considerado a solução administrativa mais adequada para garantir a prestação simultânea de serviços a diferentes órgãos da Administração Pública Federal. Ao ser planejada, preparada e executada pelo Ministério da Economia, a ARP decorrente do processo licitatório viabilizará a formalização de contratos de diferentes órgãos por meio de um único procedimento licitatório, permitindo aferir ganhos de qualidade por meio da padronização nas especificações técnicas dos serviços, impactando positivamente a qualidade dos serviços prestados e dos produtos gerados, além dos ganhos de escala provenientes da otimização dos esforços relacionados ao processo licitatório.

Buscando reforçar o impacto positivo da padronização dos serviços e produtos, e garantir a eficiência no consumo dos serviços da ata, propõe-se um modelo em que os Ministérios interessados nos serviços de planejamento devem procurar a SEGES para realização de diagnósticos situacionais em relação à gestão estratégica. A partir dessa avaliação preliminar, a Central de Compras autorizará a contratação dos serviços adequados às necessidades dos interessados.

Quanto a modalidade de licitação, optou-se pelo pregão. A partir da vigência do Decreto 5.450/2005, tal modalidade passou a ser obrigatória para a aquisição de bens e serviços comuns, preferencialmente na forma eletrônica. Em pesquisas realizadas na internet e em contratos firmados por órgãos públicos, verificou-se a existência de várias empresas que fornecem serviços relacionados ao planejamento e a gestão estratégica, o que permite caracterizar esses serviços como comuns e desenhar um catálogo de serviços único para o cumprimento do objeto do pregão realizado.

3. Histórico de contratações anteriores

3.1. Ata de Registro de Preços do Ministério do Planejamento (2014-2016)

Em 2014, o extinto Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) promoveu um pregão eletrônico para a realização de registro de preços para eventual contratação, sob demanda, pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, de empresa especializada para apoio ao processo de planejamento estratégico, utilizando como referência a metodologia *Balanced Scorecard* – BSC. A contratação contemplava serviços de formulação, revisão, desdobramento, alinhamento, implementação, monitoramento e capacitação.

Na ocasião, os serviços previstos foram organizados em 4 (quatro) etapas, conforme exposto no Quadro 1 - Serviços da licitação anterior, em um modelo em que os serviços poderiam ser contratados de forma independente, sem vinculação entre as etapas e serviços.

Quadro 1 - Serviços da licitação anterior

Etapa	Serviços
Etapa 1 - Análise do ambiente externo e interno do órgão de forma a possibilitar a revisão/definição da Missão e Visão do Órgão.	S.1.1 - Análise do Ambiente Interno e Externo S.1.2 - Definição da missão, visão, valores, público-alvo, principais produtos/serviços e parceiros chave.
Etapa 2 - Detalhamento da estratégia para o alcance da Missão e Visão definidas.	S.2.1 - Elaboração do Mapa Estratégico S.2.2 - Elaboração e definição de indicadores e metas S.2.3 - Definição e composição da Carteira de Projetos estratégicos S.2.4 - Detalhamento dos Projetos (12 projetos)
Etapa 3 - Explicitar a responsabilidade de cada unidade que compõe o órgão, de modo a permitir a identificação de sinergias, complementaridades e sobreposições que deverão ser trabalhadas de forma a aumentar sua capacidade na execução da estratégia.	S.3.1 - Elaboração do Painel de Contribuição de uma unidade do órgão ou entidade (Painel Estratégico)
Etapa 4 - Desenvolver e/ou ajustar rotina para o monitoramento da execução da estratégia, auxiliando na tomada de decisões necessárias para a correção de rumo de forma a acelerar o alcance dos resultados esperados.	S.4.1 - Estruturação da área responsável pelo monitoramento da estratégia (área de monitoramento) S.4.2 - Desenho do Processo de monitoramento da estratégia S.4.3 - Implementação e acompanhamento do processo de monitoramento da estratégia (1 ciclo de 30 dias)

A licitação previu atender, inicialmente, a 24 (vinte e quatro) órgãos e entidades, que foram divididos em lotes, considerando critérios de localidade, vinculação setorial do órgão, além de distribuição e volume estimado dos serviços. A divisão da demanda em lotes, por sua vez, foi ao encontro da necessidade de mitigação de riscos decorrentes da complexidade dos serviços, da capacidade operacional das empresas do setor, do atendimento à demanda, com qualidade, por número representativo de empresas (ampla concorrência ao certame), e por fim, da possibilidade de dependência exclusiva de uma única empresa. A distribuição final por órgãos e entidades é exibida no Quadro 2 - Distribuição dos lotes da licitação anterior.

Quadro 2 - Distribuição dos lotes da licitação anterior

Lote 1	Lote 2	Lote 3
Abin; AGU; Infraero; SAC; SDH; Seppir; SG-PR	MAPA; MC; MCTI; MDA; MDS; MS	Ancine; Codomar; FBN; FCP; FCRB; Funarte; Ibram; Iphan; MinC; MT; Valec

A métrica utilizada para a contratação foi a Unidade de Serviço Técnico – UST, indicador que busca refletir grau de esforço e complexidade, absoluto e relativo, na prestação de serviços com parcela relevante de capital intelectual. À época, o preço médio estimado de cada UST e o quantitativo total de UST por lote configurou-se conforme demonstrado na Tabela 1 - Preço médio estimado de cada UST, enquanto o resumo do resultado da licitação está demonstrado na Tabela 2 - Resultado da licitação anterior.

Tabela 1 - Preço médio estimado de cada UST e o quantitativo total de UST da licitação anterior

Lote	Preço médio estimado da UST (R\$)	Total UST	Custo Estimado (R\$)
1	4.327,11	1.256	5.434.850,67
2	4.173,84	1.226	5.117.123,33
3	4.305,32	2.190	9.428.641,00
Total		4.672	19.980.615,00

Tabela 2 - Resultado da licitação anterior

Lote	Nº de concorrentes	Empresa vencedora	Classificada por	Valor da UST (R\$)	Total UST	Valor total (R\$)
1	15	GD - Gestão & Desenvolvimento Empresarial LTDA - EPP	Menor preço	1.330,00	1.256	1.670.480,00
2	15	ELOGROUP Desenvolvimento e Consultoria LTDA	Menor preço	1.395,26	1.226	1.710.588,76
3	15	TANTUM GROUP Consultoria Empresarial LTDA	Menor preço	1.390,00	2.190	3.044.100,00
				Total	4.672	6.425.168,76

Na execução da ARP foram permitidas, também, adesões de órgãos e entidades públicas, desde que houvesse anuênciam do MP, mediante efetiva demonstração da vantajosidade da adesão. O

Tabela 2 – Resultados da ARP anterior detalha os resultados de execução da ata, contemplando contratações, adesões e respectivos valores contratados.

Tabela 2 - Resultados da ARP anterior

Órgão ou entidade	Quantidade de UST*	Valor (R\$)	Status
AGU	316	420.280,00	Contratado
Anvisa	254	354.396,04	Adesão autorizada pelo MP
BNB	346	460.180,00	Adesão autorizada pelo MP
Capes	326	454.854,76	Adesão autorizada pelo MP
Carf (MF)	320	446.483,20	Adesão autorizada pelo MP
Ceasa/ES	150	209.289,00	Adesão autorizada pelo MP
Cetem (MCTI)	200	279.052,00	Adesão autorizada pelo MP
DNIT	270	375.300,00	Contratado
EBSERH	286	399.044,36	Contratado
EPL	210	291.900,00	Contratado
Ibama	480	319.200,00	Adesão autorizada pelo MP
Icmbio	160	212.800,00	Adesão autorizada pelo MP
Marinha do Brasil	120	167.431,20	Adesão autorizada pelo MP
MIC	338	471.597,88	Contratado
MEC	530	739.487,80	Contratado
MF	295	411.601,70	Contratado
MF (2)	376	524.617,76	Adesão autorizada pelo MP
MJ	362	505.084,12	Contratado
RFB	410	572.056,60	Contratado
SAC 1	122	162.260,00	Contratado
SAC 2	218	289.940,00	A Contratar
Secom	314	417.620,00	Contratado
Segov/MS	662	920.180,00	Adesão autorizada pelo MP
Seppir	162	215.460,00	Contratado
Total		9.199.836,42	

3.2. Ministério da Fazenda - Contrato nº 06/2017

Em 2015, o extinto Ministério da Fazenda (MF) iniciou processo de contratação de consultoria para assessorar a operacionalização do “Modelo de Gestão Integrado com Foco em Resultados do Ministério da Fazenda”, mais especificamente com relação às temáticas de “Planejamento Estratégico Institucional” e “Gestão de Processos”, por meio do Contrato de Empréstimo nº 3.142/OC-BR firmado entre a República Federativa do Brasil e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em 28 de março de 2014.

A contratação foi proposta no âmbito do Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda - PMIMF e visava contribuir para maior eficiência e efetividade das ações do PMIMF, com foco na geração de valores e resultados para a sociedade brasileira. Além disso, também visava proporcionar a continuidade da transformação organizacional em curso por meio de escritórios de processos, com vistas ao aumento da eficiência organizacional, redução de custos e elevação da capacidade de geração de resultados.

Os objetivos específicos da contratação foram:

- Assessoria e apoio à execução dos ciclos anuais de Planejamento Estratégico Institucional Integrados do MF e consolidação dos resultados no “Plano de Ação Global do MF”, cujo produto principal é o “Mapa Estratégico do MF”;
- Assessoria e apoio à execução dos ciclos anuais de Planejamento Estratégico Institucional dos órgãos do MF alcançados pelo PMIMF, cujo produto principal é o “Mapa Estratégico do MF”;
- Assessoria e apoio à execução do processo de monitoramento sistemático da estratégia ministerial;
- Assessoria e apoio à execução do processo de avaliação e revisão sistemática da estratégia ministerial;
- Assessoria e apoio à descrição do conjunto de negócios fazendários sob responsabilidade dos órgãos alcançados pelo PMIMF em “Cadeia(s) de Valor”;
- Assessoria e apoio ao processo de aperfeiçoamento dos processos de trabalho e à execução de projetos de modernização e transformação organizacional; e
- Assessoria à operacionalização de escritórios de processos.

Para fins de organização, os produtos foram agrupados conforme sua natureza e serviço no Quadro 3 – Natureza, Serviço e Produto:

Quadro 3 – Natureza, Serviço e Produto

NATUREZA	NOME DO SERVIÇO	NOME DO PRODUTO
1. Gestão do Contrato	1.1. Planejamento da Execução dos Serviços Contratados	1.1.1. Plano de Trabalho (Projeto Executivo)
	1.2. Monitoramento dos Serviços Contratados	1.1.2. Relatório de Prestação de Contas dos Serviços em Execução
	1.3. Encerramento dos Serviços Contratados	1.1.3. Relatório Final
2. Planejamento	2.1. Apoio à Execução do Processo de Formulação da Estratégia (Complexidade baixa)	2.1.1. Mapa Estratégico

NATUREZA	NOME DO SERVIÇO	NOME DO PRODUTO
Estratégico Institucional	2.2. Apoio à Execução do Processo de Formulação da Estratégia (Complexidade média)	2.2.1. Mapa Estratégico
	2.3. Apoio à Execução do Processo de Formulação da Estratégia (Complexidade alta)	2.3.1. Mapa Estratégico
	2.4. Apoio à Execução do Processo de Monitoramento Sistemático da Estratégia (Complexidade baixa)	2.4.1. Relatório de Monitoramento da Estratégia
	2.5. Apoio à Execução do Processo de Monitoramento Sistemático da Estratégia (Complexidade média)	2.5.1. Relatório de Monitoramento da Estratégia
	2.6. Apoio à Execução do Processo de Monitoramento Sistemático da Estratégia (Complexidade alta)	2.6.1. Relatório de Monitoramento da Estratégia
	2.7. Apoio à Execução do Processo de Avaliação e Revisão Sistemática da Estratégia (Complexidade baixa)	2.7.1. Relatório de Avaliação e Revisão da Estratégia
	2.8. Apoio à Execução do Processo de Avaliação e Revisão Sistemática da Estratégia (Complexidade média)	2.8.1. Relatório de Avaliação e Revisão da Estratégia
	2.9. Apoio à Execução do Processo de Avaliação e Revisão Sistemática da Estratégia (Complexidade alta)	2.9.1. Relatório de Avaliação e Revisão da Estratégia
3. Gestão de Processos	3.1. Apoio à Operacionalização de Escritórios de Processos	3.1.1. Relatório de Apoio à Operacionalização de Escritório de Processos
	3.2. Desenho e/ou Redesenho de Cadeias de Valor (Complexidade baixa)	3.2.1. Desenho de Cadeia de Valor (Complexidade baixa)
	3.3. Desenho e/ou Redesenho de Cadeias de Valor (Complexidade média)	3.1.3. Desenho de Cadeia de Valor (Complexidade média)
	3.4. Desenho e/ou Redesenho de Cadeias de Valor (Complexidade alta)	3.1.4. Desenho de Cadeia de Valor (Complexidade alta)
		3.5.1. Relatório de Diagnóstico Situacional
		3.5.2. Diagnóstico e Mapeamento de Processos e de Estrutura Organizacional
		3.5.3. Redesenho e Proposição de Melhorias em Processos e em Estrutura Organizacional
		3.5.4. Relatório de Indicadores
		3.5.5. Relatório de Acompanhamento da Implantação das Melhorias em Processos e Estrutura Organizacional

Os serviços previstos no Termo de Referência (TDR) abrangeram, além do próprio MF, mais 16 (dezesseis) órgãos da estrutura organizacional do MF alcançados pelo PMIMF – CARF, COAF, CONFAZ, CRSFN, CRSNSP, CVM, ESAF, GMF, PGFN, RFB, SAIN, SE (SGE, SPAE e SPOA), SEAE, SPE, STN e SUSEP.

Acerca dos valores médios das horas de trabalhos utilizados na Estimativa de Custos, foram estimados os valores médios das horas de trabalho para a equipe técnica, com base em pesquisa salarial dos perfis dos profissionais requisitados para o projeto (ou semelhantes), realizada em sites de recrutamento e seleção de pessoal (www.sine.com.br, www.vagas.com.br e www.catho.com.br) bem como consulta à Administração Pública Federal.

Os valores médios das horas de trabalho foram, então, multiplicados pelo volume estimado de horas de trabalho necessárias para o desenvolvimento e entrega de cada produto. Foi atribuído a cada produto o perfil profissional que se avaliou que seria utilizado pela contratada e seu respectivo valor médio de hora. Ao resultado, foram acrescidos os encargos sociais e lucro para totalizar a Estimativa de Custos do projeto, baseada no formulário (12C) Modelo de Orçamento para Empresas de Consultoria Rer.09.2013, disponibilizado pelo BID.3.3. Banco do Brasil.

No início de 2019, a SEGES procurou o Banco do Brasil S.A. para conhecer a experiência de contratação de serviços ao apoio ao planejamento estratégico daquela empresa. O Banco relatou uma experiência exitosa, cuja demanda foi estruturada em 6 (seis) fases com distintos serviços, apresentados no Quadro 4 – Etapas e serviços contratados pelo Banco do Brasil S.A.:

Quadro 4 – Etapas e serviços contratados pelo Banco do Brasil S.A.

Fase 1: Desenvolvimento de metodologia para formulação da Estratégia Corporativa e Plano Diretor, considerando a participação de diversos <i>stakeholders</i>.
● Planejamento do Projeto;
● Diagnóstico do Planejamento Estratégico no BB (processos e método atuais):
- Análise do processo atual
- Análise da cadeia de valor do Banco do Brasil S.A.
- <i>Benchmark</i> e melhores práticas
- Análise das necessidades de aprimoramento
- Levantamento de Expectativas
● Desenvolvimento da metodologia e definição do processo
- Proposição de Método e Processo
- Definição do formato dos eventos para viabilizar as discussões estratégicas
- Plano de comunicação para o processo de formulação da Estratégia Corporativa:
Fase 2: Desenvolvimento de metodologia para formulação do Plano de Mercados, abordando os atuais mercados e nichos em que o Banco do Brasil atua.
● Planejamento do Projeto
● Diagnóstico do Plano de Mercados no BB (processos e método atuais)
- Análise do processo atual
- <i>Benchmark</i> e melhores práticas
- Análise da cadeia de valor do Banco do Brasil S.A sob a perspectiva do Plano de Mercados
- Análise das necessidades de aprimoramento
- Levantamento de Expectativas
● Desenvolvimento da Metodologia
- Proposição de Método e Processo

- Definição do formato dos eventos para viabilizar as discussões do Plano de Mercados e a respectiva comunicação (ex.: workshops, painéis)

Fase 3: Diagnóstico para identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam o Banco do Brasil S.A. no cumprimento de sua Estratégia, com elaboração e análise de cenários prospectivos da indústria financeira.

- Diagnóstico dos ambientes externo e interno

- Análise do ambiente externo
- Análise do ambiente interno
- Consolidação da visão SWOT Banco do Brasil S.A. (holding mista)

Fase 4: Formulação Estratégica.

- Dinâmica de alinhamento com os Stakeholders
- Revisão da Essência, Atributos Desejados e Posicionamento e Análise dos Negócios Estratégicos
- Etapa de Definição dos Direcionadores Corporativos

Fase 5: Formulação/Construção do Plano de Mercados 2018-2022.

- Avaliação de diagnóstico para os Mercados e demais insumos do processo
 - Análise dos cenários, pesquisas e demais insumos
 - Análise dos resultados/performance
 - Consolidação/Definição de contexto para o Plano de Mercados
- Dinâmicas (Workshops) de formulação do Plano de Mercados 2018-2022
 - Definição do conteúdo
 - Consolidação do documento e comunicação
 - Avaliação do processo

Fase 6: Desenvolvimento de metodologia de Planejamento das Unidades Estratégicas, Táticas e Operacionais, a partir do desdobramento da Estratégia Corporativa Banco do Brasil, incluindo métodos de definição de objetivos até a formulação de indicadores e metas.

- Diagnóstico do modelo atual de planejamento das Unidades:
 - Análise
 - Benchmark
 - Identificação de necessidades de aprimoramento
 - Plano de Trabalho
 - Plano de Comunicação do processo de Planejamento das Unidades
 - Proposta de modelo de Planejamento das Unidades
 - Suporte Tecnológico
 - Realização de workshop para transmissão de conhecimentos

Em relação aos pagamentos e valores, os serviços prestados e produtos gerados possuíam diferentes percentuais na composição do preço final, conforme demonstrado na Tabela 4 – Pagamento pelos serviços contratados – Banco do Brasil S.A.:

Tabela 4 – Pagamento pelos serviços contratados – Banco do Brasil S.A.

Item da Remuneração	%	Valor
Entrega e aceite do Relatório de Entrega da Fase 1 - item 3.1	7,63%	R\$ 152.587,00
Entrega e aceite do Relatório de Entrega da Fase 2 - item 3.2	7,63%	R\$ 152.587,00
Entrega e aceite do Relatório de Entrega da Fase 3 – item 3.3	20,57%	R\$ 411.307,00

Entrega e aceite do Relatório de Entrega da Fase 4 – item 3.4	38,64%	R\$ 772.717,00
Entrega e aceite do Relatório de Entrega da Fase 5 – item 3.5 e do Relatório Final.	19,57%	R\$ 391.374,00
Entrega e aceite do Relatório de Entrega da Fase 6 – item 3 (Relatório Executivo Final)	5,97%	R\$ 119.428,00
Total da remuneração	100%	R\$ 2.000.000,00

A vigência do contrato foi de 9 meses, contada do início da prestação dos serviços, sendo prorrogáveis os prazos de execução mediante prévio acordo entre as partes. A previsão no termo de referência usado para contratação foi de que os serviços fossem iniciados dentro do prazo de até 3 (três) dias corridos, a contar do dia imediatamente posterior à data da assinatura do contrato.

A partir da experiência acima, foi possível observar que, embora a demanda daquela Empresa estivesse estruturada de forma específica, a natureza dos serviços contratados seguiu especificações comuns do mercado e lógica temporal e temática semelhante à pretendida por este Ministério. Além disso, como aprendizado, a transmissão de conhecimentos de metodologias e resultados por parte da eventual contratada foi incorporada à especificação dos serviços tratados neste estudo técnico.

4. Requisitos da contratação

A análise de contratos para prestação de serviços semelhantes em outros órgãos públicos, conjugada aos resultados da consulta pública e aos diálogos realizados entre a SEGES e os órgãos setoriais do SIORG, permitiu a definição de um conjunto de serviços comuns de apoio à gestão estratégica para os Ministérios e Secretarias Especiais, apresentados na Tabela 5 – Resumo dos serviços para contratação:

Tabela 5 – Resumo dos serviços para contratação

Código	Serviço	Nº de produtos (12 meses)	Prazo estimado de execução (dias úteis)	% do serviço
S1	Cadeia de valor	1	20	16%
S2	Análise ambiental	1	10	8%
S3	Referenciais e mapa estratégico	1	15	12%
S4	Painel de indicadores e metas	1	15	12%
S5	Projetos e entregas estratégicas	1	15	12%
S6	Monitoramento da estratégia	12	252 (serviço) / 63 (produto)	24%
S7	Avaliação da estratégia	4	252 (serviço) / 126 (produto)	16%
Total				100%

Todos os requisitos para execução dos serviços e as especificações dos respectivos produtos estão apresentados detalhadamente no **Anexo II – Catálogo de Serviços**, que inclui ainda informações sobre os papéis dos participantes do processo de planejamento estratégico, as atividades e condições de prestação dos serviços, as condições de elaboração, entrega e aceite dos produtos, a gestão administrativa dos serviços e o encerramento da prestação dos serviços.

Os serviços poderão ser contratados individualmente, a depender das necessidades do órgão contratante, bem como de seu grau de maturidade em gestão estratégica. Diante de seu papel de órgão central do SIORG, e tendo em vista que a Central de Compras faz parte da estrutura dessa unidade, à SEGES cabe apoiar os órgãos contratantes na definição prévia de suas necessidades e dos serviços necessários para a construir ou revisar seus planos estratégicos, com o objetivo de que estes

cumpram sua finalidade, que é tomar decisões que direcionam recursos para o atendimento das necessidades da sociedade.

De forma coerente com os argumentos apresentados no item 4, que trata do histórico do processo de contratação em escala dos serviços de planejamento estratégico, a métrica a ser utilizada no presente processo licitatório será a **Unidade de Serviço Técnico (UST)**, utilizando-se o parâmetro referencial de 100 (cem) UST para a cesta completa de serviços, realizados em um órgão de complexidade baixa, conforme indicado na Tabela 3. As estimativas de complexidade de cada um dos órgãos participantes da licitação, a composição dos itens da licitação e as quantidades de UST serão tratadas na Seção 5. Dimensionamento dos serviços.

A distribuição percentual entre os diferentes serviços, por sua vez, reproduz a complexidade e o grau de esforço gasto relativamente em cada serviço. Tais percentuais e valores equivalentes em UST, ao indicarem o grau de esforço e complexidade relativos entre os diversos serviços, não comprometeram o processo de entendimento da demanda e de especificação por parte das empresas concorrentes no processo licitatório ocorrido em 2014, nem a execução efetiva dos contratos. Além disso, a distribuição dos percentuais de serviços foi objeto da Consulta Pública 01/2019, não havendo quaisquer objeções nessa direção.

4.1. Requisitos técnicos para atendimento da necessidade

Considerando a natureza dos serviços de apoio ao planejamento e fortalecimento da gestão estratégica, e de acordo com as análises de outras contratações semelhantes, a experiência profissional é o principal requisito a ser observado pelos licitantes.

Para não restringir a participação das empresas, foram adotados critérios técnicos de habilitação semelhantes aos usados nas contratações elencadas na Seção 3. Histórico de contratações. Esses critérios dividem-se em duas categorias, a primeira relacionada à experiência da empresa contratada, e a segunda ao perfil e à experiência profissional dos profissionais em seu quadro:

- **Experiência da empresa:** Faz-se necessário que as empresas atestem capacidade técnica, sendo necessárias referências aos campos de atuação requeridos, conforme especificado nas descrições dos perfis profissionais mínimos. Apenas a experiência profissional adquirida após a graduação em curso de nível superior reconhecido pelo MEC será considerada. Para garantir a qualidade, a contratada deve se mostrar habilitada para a realização dos serviços pretendido em ambientes de alta complexidade. Nesse contexto, optou-se pelo critério da experiência na prestação de serviços para a administração pública direta e indireta nas esferas federal, estadual, municipal ou distrital, em organizações com no mínimo 5 mil funcionários/servidores, independentemente do tempo de experiência. Ressalta-se que tal requisito não restringe competição, haja vista que a maior parte das empresas do mercado já prestou serviços semelhantes em organizações públicas de igual ou maior dimensão, conforme demonstrado nos casos de contratações anteriores mencionados nos itens 3.1, 3.2 e 3.3 deste estudo técnico.
- **Perfil e experiência dos profissionais:** Para prestar os serviços desejados a contratada deverá dispor de diferentes tipos de perfil profissional. O Quadro 5 – Requisitos relacionados ao perfil e experiência profissional foi elaborado a partir de nomenclaturas

usuais do mercado¹ e da análise dos instrumentos de contratações anteriores, demonstrando parâmetros como tempo de experiência, formação e nível de responsabilidade, com o objetivo de refletir a complexidade das funções que deverão ser desempenhadas pela equipe da contratada.

¹ A classificação foi realizada com base na estrutura proposta pelo especialista em carreiras Homero Reis (2017), disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/mercado/voce-sabe-a-diferenca-entre-profissional-junior-pleno-e-senior/>. Acesso em 16/04/19.

Quadro 5 – Requisitos relacionados ao perfil e experiência profissional

Perfil	Tempo de experiência	Formação	Responsabilidades
Junior	Experiência de, no mínimo, 2 anos após a conclusão do curso de graduação, em prestação de serviços de Planejamento Estratégico; experiência comprovada na prestação de serviços em organizações públicas ou privadas, no desenvolvimento de atividades que envolvam a construção de agenda estratégica, incluindo análise de contexto, construção de mapa estratégico, definição de indicadores, metas, identificação e gerenciamento de projetos prioritários e implementação e acompanhamento do planejamento estratégico.	Graduação e/ou especialização em Administração, Gestão Pública, Engenharia, TI, Gestão de Projetos ou áreas correlatas	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar o planejamento e a execução dos serviços demandados • Auxiliar a elaboração dos relatórios e demais produtos a serem fornecidos
Pleno	Experiência de, no mínimo, 6 anos após a conclusão do curso de graduação, em prestação de serviços na área de Planejamento Estratégico; experiência comprovada na prestação de serviços em organizações públicas ou privadas, no desenvolvimento de atividades que envolvam a construção de agenda estratégica, incluindo análise de contexto, construção de mapa estratégico, definição de indicadores, metas, identificação e gerenciamento de projetos prioritários e implementação e acompanhamento do planejamento estratégico, sendo 1 (um) ano, no mínimo, em órgãos públicos..	Graduação e/ou especialização em Administração, Gestão Pública, Engenharia, TI, Gestão de Projetos ou áreas correlatas	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação operacional tática • Apoio na definição do escopo • Acompanhamento do cronograma • Executor do Projeto
Sênior	Experiência de, no mínimo, 10 anos após a conclusão do curso de graduação, em prestação de serviços na área de Planejamento Estratégico; experiência comprovada na prestação de serviços em organizações públicas ou privadas, no desenvolvimento de atividades que envolvam a construção de agenda estratégica, incluindo análise de contexto, construção de mapa estratégico, definição de indicadores, metas, identificação e gerenciamento de projetos prioritários e implementação e acompanhamento do planejamento estratégico, sendo 1 (um) ano, no mínimo, em órgãos públicos.	Mestrado/ou Doutorado em Administração, Gestão Pública, Engenharia, TI, Gestão de Projetos ou áreas correlatas	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação operacional tática • Apoio na definição do escopo • Acompanhamento do cronograma • Executor do Projeto
Master (Coordenador do projeto)	Experiência de, no mínimo, 15 anos após a conclusão do curso de graduação, em coordenação e/ou gerenciamento de projetos; experiência comprovada na prestação de serviços em organizações públicas ou privadas, no desenvolvimento de atividades que envolvam a construção de agenda estratégica, incluindo análise de contexto, construção de mapa estratégico, definição de indicadores, metas, identificação e gerenciamento de projetos prioritários e implementação e acompanhamento do planejamento estratégico, sendo 2 (dois) anos, no mínimo, em órgãos públicos.	Mestrado e/ou Doutorado em Administração, Gestão Pública, Engenharia, TI, Gestão de Projetos ou áreas correlatas	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação estratégica e negocial • Gerenciamento de escopo e da equipe de colaboradores • Elaboração de cronograma • Alocação de recursos • Resolução de problemas • Responsável por conteúdo, qualidade e método • Responsável por negociação (articulação e feedbacks) • Responsável por receber e distribuir as OS para as equipes • Participar e/ou conduzir as reuniões • Coordenar e conduzir todos os serviços contratados

4.2. Natureza dos serviços

Os serviços de apoio ao planejamento estratégico e fortalecimento da gestão estratégica possuem começo, meio e fim, devendo ser executados nos prazos apresentados na Tabela 3 – Resumo dos serviços. Desta forma, não é possível caracterizá-los como serviços de natureza continuada.

4.3. Duração inicial do contrato

A vigência dos contratos decorrentes dos serviços disponibilizados por meio da ata de registro de preços será de 18 (dezoito) meses, a contar da data de assinatura dos contratos. O prazo leva em conta o tempo total necessário para a prestação dos serviços, incluindo a avaliação, validação, aceite e pagamento pelos órgãos e entidades contratantes e as possíveis adequações para entrega definitiva dos produtos pelas contratadas.

4.4. Local de prestação de serviços

Todos os órgãos participantes da ARP possuem sede em Brasília-DF.

4.5. Critérios e práticas de sustentabilidade

Em razão da natureza predominantemente intelectual dos serviços, as medidas de sustentabilidade objetivam a redução no consumo de papel durante sua execução, com a formalização dos procedimentos administrativos em sistemas eletrônicos de informação do governo, a exemplo do SEI, e a entrega dos produtos em meio digital.

4.6. Transição contratual

Uma vez que os serviços não têm natureza de atividade continuada, não se aplicam os procedimentos de transição contratual. Apesar disso, a transferência do conhecimento, metodologias e técnicas usadas na prestação de serviços para o órgão contratante é parte integrante e condição para aceite dos produtos entregues pela empresa contratada.

5. Dimensionamento dos serviços

Para dimensionar os serviços, esta seção objetiva demonstrar o cálculo da complexidade e do esforço dela decorrente, mensurado em UST, e o agrupamento dos Ministérios e Secretarias Especiais em itens de licitação temáticos (lotes), apresentando as seguintes análises:

1. **Estimativa da complexidade dos Ministérios:** diferenciação dos Ministérios em relação a sua complexidade, usando variáveis relacionadas a estrutura, pessoal e orçamento, realizada para dimensionar o esforço necessário para a prestação de serviços de apoio à gestão estratégica.
2. **Estimativa preliminar de UST por Ministério:** a partir da categorização dos órgãos em categorias de complexidade, e do número de Secretarias Especiais em suas estruturas, atribuiu-se um número estimado preliminar de UST para cada Ministério.
3. **Estimativa final de UST por Ministério:** por meio da consulta aos Ministérios sobre o interesse em adquirir os serviços de apoio à gestão estratégica, disponibilizados por meio

da ARP, foi possível identificar a real necessidade em relação a cada um dos 7 (sete) serviços do catálogo, traduzida na estimativa real de UST por Ministério.

4. **Composição dos itens da ARP:** agrupamento dos Ministérios em 5 (cinco) itens ou lotes temáticos, apresentando o total de UST para cada item da licitação.

5.1. Complexidade dos Ministérios

A complexidade dos Ministérios foi realizada a partir das seguintes ações, detalhadas na sequência:

- 1) Definição das variáveis de complexidade;
- 2) Coleta dos dados em sistemas governamentais;
- 3) Padronização dos indicadores;
- 4) Definição das categorias de complexidade;
- 5) Análise dos indicadores;
- 6) Categorização dos Ministérios em categorias de complexidade.

Para cada Ministério ou Órgão Similar definido pela Medida Provisória nº 870/2019, quantificou-se a complexidade a partir de 3 (três) dimensões de indicadores e 5 (cinco) variáveis, detalhadas no Quadro – Variáveis usadas para o cálculo da complexidade:

Quadro 6 – Variáveis usadas para o cálculo da complexidade

Dimensão	Variáveis	Fonte dos dados	Coleta dos dados
Estrutura Organizacional	Quantidade de unidades administrativas	<u>Web service do SIORG</u>	Março/2019
	Quantidade de unidades vinculadas	<u>Web service do SIORG</u>	Março/2019
	Quantidade de órgãos colegiados	<u>Web service do SIORG</u>	Março/2019
Pessoal	Quantidade de servidores da força de trabalho ⁸	<u>Painel Estatístico de Pessoal</u>	Março/2019
Orçamento	Valor atual da dotação orçamentária anual	<u>Painel do Orçamento</u>	Março/2019

*Foram considerados apenas os servidores ativos.

Considerou-se que a quantidade de unidades administrativas é uma medida que representa a diversidade de processos finalísticos dos órgãos. Assim, quanto maior a diversidade de processos finalísticos, seriam necessárias mais oficinas de diagnóstico e construção do planejamento, demandando a presença de um maior número de dirigentes e, por consequência, aumentando o esforço necessário no processo de planejamento estratégico. O peso de cada uma das variáveis está apresentado no Quadro 7 - Peso das variáveis para cálculo da média ponderada.

Quadro 7 - Peso das variáveis para cálculo da média ponderada.

Dimensão	Variáveis	Peso
Estrutura organizacional	Quantidade de unidades administrativas	3
	Quantidade de unidades vinculadas	2
	Quantidade de órgãos colegiados	1
Pessoal	Quantidade de servidores da força de trabalho	2
Orçamento	Valor atual da dotação orçamentária anual	2

Os indicadores foram padronizados com a seguinte fórmula:

$$y_i = \frac{x_i}{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n x_i^2}{n-1}}}$$

Onde:

n: número de observações, neste caso o número de órgãos;

x_i: valor observado do indicador;

y_i: valor padronizado do indicador.

Os dados foram levantados para cada um dos Ministérios participantes da ARP. Ressalta-se que, para fins de licitação, os 4 (quatro) Ministérios da Presidência da República foram equiparados às Secretarias Especiais, considerando que são órgãos de complexidade semelhante que fazem parte de uma estrutura maior. Os quantitativos relacionados às variáveis e os valores padronizados são exibidos na Tabela 9. Valores dos indicadores utilizados para a estimativa da complexidade e Tabela 10 - Valores padronizados dos indicadores utilizados para a estimativa da complexidade.

Tabela 10 - Valores dos indicadores utilizados para a estimativa da complexidade.

Sigla	Qtd. de unidades administrativas	Qtd. de órgãos colegiados	Qtd. de unidades vinculadas	Qtd. de servidores da força de trabalho	Valor atual da dotação orçamentária anual (R\$)
AGU	3716	27	0	9879	3.807.195.551,00
CGU	356	10	0	2117	1.081.525.721,00
MAPA	1630	147	6	9518	6.645.220.386,00
MCIDADANIA	644	38	8	2037	94.867.896.100,00
MCTIC	691	59	8	4032	3.548.398.474,00
MD	4597	107	0	12227	100.376.730.457,00
MDR	290	40	8	5910	6.970.103.705,00
ME	7579	239	23	41567	989.532.114.341,00
MEC	483	23	115	984	25.615.745.464,00
MINFRA	415	11	15	2009	4.284.723.386,00
MJSP	2511	105	1	26696	15.784.434.677,00
MMA	147	30	3	758	15.306.311,00
MME	119	7	10	860	45.313.340.871,00
MMFDH	173	50	1	393	346.768.075,00
MRE	768	22	1	3201	3.665.961.765,00
MS	1097	46	6	54594	122.323.945.553,00
MTUR	88	3	1	245	825.275.889,00
PR	604	128	2	4171	1.495.798.201,00

Tabela 11 - Valores padronizados dos indicadores utilizados para a estimativa da complexidade.

Sigla	Qtd. de unidades administrativas	Qtd. de órgãos colegiados	Qtd. de unidades vinculadas	Qtd. de servidores ativos	Valor atual da dotação orçamentária anual (R\$)
AGU	1,495	0,307	0,000	0,469	0,016
CGU	0,143	0,114	0,000	0,101	0,004
MAPA	0,656	1,670	0,206	0,452	0,027
MCIDADANIA	0,259	0,432	0,275	0,097	0,388
MCTIC	0,278	0,670	0,275	0,191	0,015
MD	1,849	1,216	0,000	0,581	0,411
MDR	0,117	0,455	0,275	0,281	0,029
ME	3,048	2,716	0,791	2,240	4,047
MEC	0,194	0,261	3,957	0,047	0,105
MINFRA	0,167	0,125	0,516	0,095	0,018
MJSP	1,010	1,193	0,034	1,268	0,065
MMA	0,059	0,341	0,103	0,036	0,000
MME	0,048	0,080	0,344	0,041	0,185
MMFDH	0,070	0,568	0,034	0,019	0,001
MRE	0,309	0,250	0,034	0,152	0,015
MS	0,441	0,523	0,206	2,593	0,500
MTUR	0,035	0,034	0,034	0,012	0,003
PR	0,243	1,455	0,069	0,198	0,006

Para chegar ao valor final da complexidade dos órgãos, foram atribuídos pesos às variáveis, com o objetivo de aumentar a relevância da variável que possui mais impacto no processo de planejamento e gestão estratégica (quantidade de unidades administrativas), e reduzir a relevância das variáveis de menor impacto, conforme apresentado no Quadro 7 - Peso das variáveis para cálculo da média ponderada. Para classificação do dimensionamento da complexidade dos Ministérios, optou-se pela divisão em classes de complexidade, obtida a partir do cálculo da média geral ponderada de cada uma das dimensões, aplicando os pesos informados anteriormente. A Tabela 12 - Classificação dos órgãos por complexidade demonstra os resultados das análises da complexidade dos Ministérios, classificando-os nas classes de complexidade.

Tabela 12 - Classificação dos órgãos por complexidade

Sigla	Qtd. de unidades administrativas	Qtd. de órgãos colegiados	Qtd. de unidades vinculadas	Qtd. de servidores ativos	Valor da dotação orçamentária anual (R\$)	Média ponderada	Classe de complexidade
AGU	1,495	0,307	0,000	0,469	0,016	0,576	MÉDIA-ALTA
CGU	0,143	0,114	0,000	0,101	0,004	0,075	BAIXA
MAPA	0,656	1,670	0,206	0,452	0,027	0,501	MÉDIA-ALTA
MCIDADANIA	0,259	0,432	0,275	0,097	0,388	0,273	MÉDIA
MCTIC	0,278	0,670	0,275	0,191	0,015	0,247	MÉDIA
MD	1,849	1,216	0,000	0,581	0,411	0,875	ALTA
MDR	0,117	0,455	0,275	0,281	0,029	0,197	MÉDIA-BAIXA
ME	3,048	2,716	0,791	2,240	4,047	2,602	ALTA
MEC	0,194	0,261	3,957	0,047	0,105	0,906	ALTA
MINFRA	0,167	0,125	0,516	0,095	0,018	0,188	MÉDIA-BAIXA
MJSP	1,010	1,193	0,034	1,268	0,065	0,696	MÉDIA-ALTA
MMA	0,059	0,341	0,103	0,036	0,000	0,080	BAIXA
MME	0,048	0,080	0,344	0,041	0,185	0,136	MÉDIA-BAIXA
MMFDH	0,070	0,568	0,034	0,019	0,001	0,089	BAIXA
MRE	0,309	0,250	0,034	0,152	0,015	0,158	MÉDIA-BAIXA
MS	0,441	0,523	0,206	2,593	0,500	0,845	ALTA
MTUR	0,035	0,034	0,034	0,012	0,003	0,024	BAIXA
PR	0,243	1,455	0,069	0,198	0,006	0,273	MÉDIA

5.2. Estimativa preliminar de UST por Ministério

Para calcular a estimativa preliminar de UST para cada Ministério, os seguintes passos foram realizados:

1. Definição da fórmula de cálculo;
2. Atribuição de Fator Complexidade 1 (FC_1), de acordo com as classes de complexidade;
3. Atribuição de Fator Complexidade 2 (FC_2), de acordo com o número de Secretarias Especiais;
4. Definição da estimativa preliminar de UST por Ministério.

Para estimar o número de UST para os Ministérios participantes da ARP, foi usada a seguinte fórmula de cálculo:

$$UST_E = 100 UST \times FC_1 \times [1 + (0,1 \times FC_2)]$$

Onde:

UST: unidade de serviço técnico. Considera-se que a execução dos 7 serviços do catálogo de serviços, em um órgão de baixa complexidade, corresponde a 100 UST;

USTE: Valor estimado de UST por Ministério;

FC₁: fator de complexidade 1, de acordo com a classe de complexidade;

FC₂: número de Secretaria Especiais na estrutura do Ministério.

Para cada classe de complexidade, foi arbitrado um fator de complexidade, que servirá de multiplicador para o cálculo da quantidade de UST disponível para cada Ministério. As classes de complexidade e o fator correspondente estão apresentadas no Quadro 8 - Classes de complexidade dos órgãos.

Quadro 8 - Classes de complexidade dos órgãos

Classe de complexidade	Limite inferior	Limite superior	Notação matemática	Fator de complexidade 1
BAIXA	0,00	0,10	[0,00; 0,10[1,0
MÉDIA-BAIXA	0,10	0,20	[0,10; 0,20[2,0
MÉDIA	0,20	0,40	[0,20; 0,40[3,0
MÉDIA-ALTA	0,40	0,80	[0,40; 0,80[4,0
ALTA	0,80	$+\infty$	[0,80; $+\infty$ [5,0

Considerou-se que o número de Secretarias Especiais na estrutura dos Ministérios é um fator relevante para a definição da complexidade e do número de UST atribuído a cada Ministério, uma vez que influencia diretamente o número de produtos decorrentes dos serviços contratados. A Tabela 13 – Estimativa preliminar de UST por Ministério apresenta os resultados do cálculo da estimativa preliminar de UST por Ministério.

Tabela 13 – Estimativa preliminar de UST por Ministério.

Ministério	Classe de Complexidade	Fator de Complexidade 1 (FC ₁)	Secretarias Especiais	N.º de Secretarias Especiais (FC ₂)	Fórmula de cálculo	Valor Estimado de UST
AGU	MÉDIA-ALTA	4	Não há.	0	$100 \times 4 \times [1 + (0,1 \times 0)]$	400
CGU	BAIXA	1	Não há.	0	$100 \times 1 \times [1 + (0,1 \times 0)]$	100
MAPA	MÉDIA-ALTA	4	SE Assuntos Fundiários	1	$100 \times 4 \times [1 + (0,1 \times 1)]$	440
MCIDADANIA	MÉDIA	3	SE de Cultura; SE do Desenvolvimento Social; SE do Esporte	3	$100 \times 3 \times [1 + (0,1 \times 3)]$	390
MCTIC	MÉDIA	3	Não há.	0	$100 \times 3 \times [1 + (0,1 \times 0)]$	300
MD	ALTA	5	Não há.	0	$100 \times 5 \times [1 + (0,1 \times 0)]$	500
MDR	MÉDIA-BAIXA	2	Não há.	0	$100 \times 2 \times [1 + (0,1 \times 0)]$	200
ME	ALTA	5	SE da Receita Federal do Brasil; SE de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais; SE de Desburocratização, Gestão e Governo Digital; SE de Desestatização e Desinvestimento; SE de Fazenda; SE de Previdência e Trabalho SE de Produtividade, Emprego e Competitividade.	7	$100 \times 5 \times [1 + (0,1 \times 7)]$	850
MEC	ALTA	5	Não há.	0	$100 \times 5 \times [1 + (0,1 \times 0)]$	500
MINFRA	MÉDIA-BAIXA	2	Não há.	0	$100 \times 2 \times [1 + (0,1 \times 0)]$	200
MJSP	MÉDIA-ALTA	4	Não há.	0	$100 \times 4 \times [1 + (0,1 \times 0)]$	400
MMA	BAIXA	1	Não há.	0	$100 \times 1 \times [1 + (0,1 \times 0)]$	100
MME	MÉDIA-BAIXA	2	Não há.	0	$100 \times 2 \times [1 + (0,1 \times 0)]$	200
MMFDH	BAIXA	1	Não há.	0	$100 \times 1 \times [1 + (0,1 \times 0)]$	100
MRE	MÉDIA-BAIXA	2	Não há.	0	$100 \times 2 \times [1 + (0,1 \times 0)]$	200
MS	ALTA	5	SE de Saúde Indígena	1	$100 \times 5 \times [1 + (0,1 \times 1)]$	550
MTUR	BAIXA	1	Não há.	0	$100 \times 1 \times [1 + (0,1 \times 0)]$	100
PR	MÉDIA	3	Casa Civil*; Gabinete de Segurança Institucional; Secretaria de Governo; Secretaria-Geral.	4	$100 \times 3 \times [1 + (0,1 \times 4)]$	420

* Para a estimativa de UST, os órgãos da Presidência da República foram considerados como Secretarias Especiais.

5.3. Estimativa final de UST por Ministério

Para realizar a estimativa real da demanda de UST por Ministério, e considerando seus diferentes graus de maturidade em gestão estratégica (Anexo I – Pesquisa de Maturidade em Gestão Estratégica), a SEGES consultou diretamente cada um dos órgãos em relação às necessidades de aquisição de serviços de apoio à gestão estratégica.

A consulta foi realizada por meio do ofício-circular n. 03/2019 SEGES/SEDGG/ME, enviado em 17/09 para as Secretarias-Executivas dos Ministérios. O formulário eletrônico disponibilizado e os resultados da pesquisa encontram-se no processo SEI 19973.100281/2019-49. Além da consulta formal, a manifestação de interesse foi esclarecida e confirmada por telefone com os respondentes do questionário.

Na página seguinte, a Tabela 14 - Estimativa final de UST (Serviços de Apoio à Gestão Estratégica) apresenta, para cada órgão, o fator multiplicador resultante do cálculo de complexidade, a estimativa preliminar de UST, as respostas dos Ministérios em relação ao interesse de adquirir os serviços de apoio à gestão estratégica, o número de UST para cada serviço e o total da estimativa final de UST, por Ministério.

Tabela 14 – Estimativa final de UST por Ministério

Órgão	Número base de UST	Fator mult. (C)	Estimativa preliminar de UST	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7	S1 (16%)	S2 (8%)	S3 (12%)	S4 (12%)	S5 (12%)	S6 (24%)	S7 (16%)	Estimativa final de UST
AGU	100	4	400	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	0,0	32,0	48,0	0,0	48,0	0,0	0,0	128,0
CGU	100	1	100	Não	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0						
MAPA	100	4,4	440	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	70,4	35,2	52,8	52,8	0,0	105,6	70,4	387,2
MCidadania	100	3,9	390	Não	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0						
MCTIC	100	3	300	Não	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0						
MD	100	5	500	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	80,0	0,0	60,0	60,0	60,0	120,0	80,0	460,0
MDR	100	2	200	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	32,0	0,0	0,0	0,0	24,0	48,0	32,0	136,0
ME	100	8,5	850	Sim	136,0	68,0	102,0	102,0	102,0	204,0	136,0	850,0						
MEC	100	5	500	Sim	80,0	40,0	60,0	60,0	60,0	120,0	80,0	500,0						
Minfraestrutura	100	2	200	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	32,0	0,0	0,0	0,0	0,0	48,0	32,0	112,0
MJSP	100	4	400	Não	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0						
MMA	100	1	100	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	16,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	16,0
MME	100	2	200	Sim	32,0	16,0	24,0	24,0	24,0	48,0	32,0	200,0						
MMFDH	100	1	100	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	0,0	0,0	0,0	0,0	12,0	0,0	0,0	12,0
MRE	100	2	200	Sim	32,0	16,0	24,0	24,0	24,0	48,0	32,0	200,0						
MS	100	5,5	550	Sim	88,0	44,0	66,0	66,0	66,0	132,0	88,0	550,0						
MTur	100	1	100	Sim	16,0	8,0	12,0	12,0	12,0	24,0	16,0	100,0						
PR	100	4,2	420	Sim	67,2	33,6	50,4	50,4	50,4	100,8	67,2	420,0						

5.4. Composição dos itens da ARP

A licitação por meio da ARP será dividida em 5 (cinco) itens (lotes), com o objetivo de facilitar o alinhamento entre os métodos e as sistemáticas de gestão estratégica dos Ministérios com as diretrizes do órgão central, bem como o alinhamento entre as políticas setoriais e com o Plano Plurianual (PPA). Além disso, a divisão da ARP em itens possibilita que as contratadas acumulem experiência, por meio da apropriação de conceitos, normativos e dinâmicas de áreas específicas de atuação do estado.

O Quadro 9 - Composição dos itens da licitação apresenta a divisão dos Ministérios por item da licitação, os serviços demandados e a estimativa final de UST para cada Ministério e a estimativa total de UST por item da ARP. É importante reforçar que a estimativa real de UST foi realizada.

Quadro 9 - Composição dos itens da licitação

Órgão	Item (lote)	Serviços	Estimativa real de UST	Estimativa total de UST por item da ARP
MAPA	1. Economia	S1; S2; S3; S4; S6; S7	387,2	1337,2
MCTIC	1. Economia	-	0	
ME	1. Economia	S1; S2; S3; S4; S5; S6; S7	850	
MTur	1. Economia	S1; S2; S3; S4; S5; S6; S7	100	
MMA	1. Economia	S1	16	
MCidadania	2. Social	-	0	1062
MEC	2. Social	S1; S2; S3; S4; S5; S6; S7	500	
MMFDH	2. Social	S5	12	
MS	2. Social	S1; S2; S3; S4; S5; S6; S7	550	
MD	3. Justiça e Defesa	S1; S3; S4; S5; S6; S7	460	460
MJSP	3. Justiça e Defesa	-	0	
MDR	4. Infraestrutura	S1; S5; S6; S7	136	448
MIInfraestrutura	4. Infraestrutura	S1; S6; S7	112	
MME	4. Infraestrutura	S1; S2; S3; S4; S5; S6; S7	200	
AGU	5. Centro de Governo	S2; S3; S5	128	648
CGU	5. Centro de Governo	-	0	
MRE	5. Centro de Governo	S1; S2; S3; S4; S5; S6; S7	200	
PR	5. Centro de Governo	S1; S2; S3; S4; S5; S6; S7	420	

6. Levantamento de mercado

A identificação das soluções de mercado ocorreu preliminarmente à especificação dos serviços que compõem o **Anexo II – Catálogo de Serviços**, que inclui também as condições de prestação de serviços e as especificações dos respectivos produtos.

Para fins de levantamento, foram acessados os endereços eletrônicos públicos de 10 (dez) empresas prestadoras de serviços relacionados à estratégica. Certificou-se, assim, que os serviços de apoio elencados nesta demanda são comumente prestados e, por não serem inéditos, há concorrência no mercado para atendimento da licitação. Ademais, no portfólio de clientes disponibilizado nas mesmas fontes de consulta, observou-se experiência em atendimento de organizações públicas de grande porte, em sua grande maioria, conforme apresentado no Quadro 10 – Empresas fornecedoras de serviços de apoio à gestão estratégica:

Quadro 10 - Empresas fornecedoras de serviços de apoio à gestão estratégica

Empresa	Site
Brainstorming - Consultoria e Treinamento	http://brainstorming.com.br/consultoria/planejamento-estrategico
Elogroup	http://elogroup.com.br/service/estrategia-e-organizacoes/
Ernst Young Advisory Services	https://www.ey.com/br/pt/services/advisory/strategy
Falconi	https://www.falconi.com.pt/
GD Consult	http://gdconsult.com.br/index.php/produtos/
Instituto Sagres	http://sagres.org.br/consultoria/
Macroplan	https://www.macroplan.com.br/solucoes/governos/
Memora Processos Inovadores	http://www.memora.com.br/servicos-e-solucoes/
Plano	https://www.plano.inf.br/
Symnetics	http://www.symnetics.com.br/atuacao-publica
Instituto Publix	https://institutopublix.com.br/services/estrategias-e-modelos-integrados/
G4F Soluções Corporativas	http://www.g4f.com.br/
Innovia	https://www.innovia.com.br/consultoria/consultoria-em-planejamento-estrategico
Deloitte Brasil	https://www2.deloitte.com/br/pt/services/strategy.html?icid=top_strategy
Bain & Company	https://www.bain.com/pt-br/offices/sao-paulo/
BCG	https://www.bcg.com/pt-br/default.aspx
McKinsey & Company	https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/how-we-help-clients/strategy
PwC	https://www.pwc.com.br/pt/setores-atividade/governo.html
ISG Estratégia Corporativa	http://isg.com.br/#servicos
Millenium Brasil	http://mbra.com.br/millenium/

Além disso, no dia 23 de janeiro deste ano, foi disponibilizada a Consulta Pública nº 1/2019, para que interessados do setor público, privado e cidadãos pudessem colaborar com o desenvolvimento da minuta do Termo de Referência* ²para contratação de serviços de apoio ao

planejamento estratégico, com prazo de contribuição até o dia 1º de fevereiro de 2019. No dia 29 de janeiro, às 9h30, o Ministério da Economia realizou audiência presencial aberta à participação do público, no auditório do Bloco K, da Esplanada dos Ministérios, ocasião em que foram prestados esclarecimentos e coletadas sugestões. Além das percepções transmitidas durante a sessão presencial, também foram recebidas sugestões via e-mail, que se encontram anexadas a este processo. Todas foram analisadas e consideradas, sob a égide dos princípios da legalidade, da imparcialidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

7. Preços Referenciais

Conforme item VI do art. 24 da IN 05/2017, Para cálculo dos preços referenciais, será realizada pesquisa de preços públicos, por meio de consultas ao Painel de Preços e Portal do Comprasnet. Adicionalmente, será solicitado orçamento às empresas listadas no Quadro 10 – Empresas fornecedoras de serviços de apoio à gestão estratégica (seção 6), a partir da estimativa apresentada no Quadro 9 - Composição dos itens da licitação (seção 5.4).

Diante das respostas obtidas, a equipe de planejamento da contratação fará a análise dos valores a fim de definir o preço de referência a partir da média, mediana ou o menor dos valores, conforme Instrução Normativa nº 3, de 20 de abril de 2017.

8. Descrição da solução

A descrição dos serviços de apoio à gestão estratégica encontra-se no **Anexo II – Catálogo de Serviços**.

9. Parcelamento da solução

Considerando a amplitude de órgãos atendidos, e considerando não haver prejuízo para o conjunto da solução nem perda de economia de escala, a solução foi dividida em itens. O parcelamento em itens, conforme tabela apresentada no item 6.2, permite a ampla concorrência, economicidade e transparência ao certame ora proposto. O objeto da contratação é divisível e leva em consideração o mercado fornecedor.

10. Resultados pretendidos

Os resultados almejados a partir desta contratação apresentam uma série de benefícios diretos para a administração:

- Estímulo e aperfeiçoamento da gestão estratégica nos órgãos e entidades integrantes do SIORG;
- Estruturação e implementação das práticas de gestão estratégica, buscando seu alinhamento com as prioridades e diretrizes definidas pelo Governo Federal no Plano Plurianual do ciclo 2020-2023 e na Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, mediante a utilização de metas e indicadores claramente definidos e pactuados;
- Desenvolvimento de uma visão sistêmica do planejamento do Governo Federal;

- Tomada tempestiva de decisões para correção de rumos ou solução de problemas críticos para a consecução de objetivos estratégicos do Governo Federal;
- Articulação entre ações de curto, médio e longo prazos;
- Ampliação da efetividade na implementação de ações para a materialização de objetivos ou diretrizes estratégicas;
- Aperfeiçoamento da comunicação e da agenda de planejamento do governo;
- Capacitação, no exercício das atividades propostas, dos principais atores responsáveis pela coordenação de ações de gestão estratégica nos órgãos e entidades partícipes.

11. Providências para adequação dos ambientes dos órgãos

A fim de viabilizar a execução dos serviços, a SEGES, como órgão central do SIORG, proporcionará ambiente favorável à promoção da gestão estratégica. Além da preparação do cronograma e da execução do plano de capacitação dos servidores que acompanharão a execução dos serviços, também são providências para adequação dos ambientes dos órgãos:

- Criação de estrutura de governança: apoio para a promoção de rede entre as unidades de gestão estratégica, com vistas ao compartilhamento de experiências;
- Preparação logística para a realização de oficinas: os serviços de apoio ao planejamento e gestão estratégica são realizados por meio de oficinas com a participação dos servidores do órgão, conforme descrito no Anexo II – Catálogo de Serviços. A SEGES, a ENAP e os órgãos contratantes apoiarão os processos de planejamento estratégico dos órgãos, por meio da disponibilização de espaço físico para a realização dos trabalhos
- Apoio construção e a gestão da agenda de trabalho da contratada com os órgãos contratantes, identificando atores relevantes, alinhando as agendas dos serviços com as agendas dos dirigentes dos órgãos e pactuando cronogramas para execução dos serviços.

12.1. Cronograma de atividades

Os prazos estimados para as atividades descritas de adequação estão demonstrados no Quadro 10 – Cronograma de adequação dos ambientes dos órgãos:

Quadro 10 – Cronograma de adequação dos ambientes dos órgãos

Atividade	2019											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Elaboração do estudo técnico												
Estruturação da governança												
Lição												
Preparação da logística												
Capacitação												
Contratação												
Realização dos serviços												

12.2. Plano de capacitação de servidores

Paralelamente à contratação, a SEGES, em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), capacitará servidores que ocupam postos-chave relacionados à gestão estratégica dos órgãos. Serão realizadas 3 (três) turmas de cada um dos 7 (sete) cursos, com o objetivo de capacitar 75 (setenta e cinco) servidores nos meses de julho, agosto e setembro de 2019. Os cursos já fazem parte do catálogo de cursos da Escola, e estão estruturados em 3 (três) eixos:

1. Gestão estratégica
 - Pensamento e gestão estratégica (16h).
 - Gestão estratégica com *Balanced Scorecard* (24h).
2. Indicadores de desempenho
 - Elaboração de indicadores de desempenho institucional (16h).
3. Gerenciamento de projetos
 - Transformando ideias em projetos (16h).
 - Dominando a gestão de projetos (24h).
 - Gestão de portfólios de projetos (16h).
 - Gestão ágil de projetos (16h).

Além dos cursos relacionados ao planejamento e gestão estratégica, a SEGES recomendará aos servidores responsáveis pela gestão e fiscalização dos serviços os cursos sobre gestão de contratos disponíveis gratuitamente na Escola Virtual de Governo, também administrada pela ENAP.

12.3. Mapa de riscos

O Anexo III apresenta os mapas de riscos referentes ao planejamento da contratação; seleção do fornecedor; e gestão do contrato. O objetivo é identificar os principais riscos que permeiam o procedimento e as ações para controle, prevenção e mitigação dos potenciais impactos capazes de comprometer os resultados esperados com a contratação dos serviços de apoio ao processo de planejamento e gestão estratégica dos órgãos da Administração Pública Federal.

12. Declaração da viabilidade da contratação

A contratação é viável, uma vez que já tendo sido realizada anteriormente, com pequenos ajustes. Por fim, propõe-se a utilização do instituto denominado Instrumento de Medição do Resultado (IMR), mecanismo que define, em bases comprehensíveis, tangíveis, objetivamente observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento, conforme requisitos previstos na Instrução Normativa nº 5/2017-SEGES.

13. Fiscais do contrato

Os fiscais dos contratos deverão ser designados pelos órgãos contratantes dos serviços da ata de registro de preços, imediatamente após a assinatura dos contratos.

14. Classificação das informações deste documento

Considerando a transparência do processo licitatório e, em conformidade com a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, este documento é considerado público.

Anexo I - Pesquisa de Maturidade em Gestão Estratégica

Órgão	Existe PE?	Início PE	Término PE	Quem formulou?	Consul	Dos instrumentos listados abaixo, quais já foram desenvolvidos no órgão?										
						Metodologia de gestão da estratégia	Cadeia de valor	Matriz SWOT	Missão, visão e valores	Diretrizes estratégicas	Objetivos estratégicos	Mapa estratégico	Indicadores e metas dos objetivos estratégicos	Criação ou estudo de cenários estratégicos	Portfólio de projetos estratégicos	Piano de comunicação da estratégia
AGU	Sim e o plano está em plena vigência.	2016	2019	Consultoria externa contratada	GD Consul It	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
CGU	Sim e o plano está em plena vigência.	2016	2019	Equipe interna de servidores do órgão		Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
MME	Sim e o plano está em plena vigência.	2017	2021	Equipe interna de servidores do órgão		Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não
MMA	Sim e o plano está em plena vigência.	2014	2022	Equipe interna de servidores do órgão		Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
MAPA	Sim e o plano está em plena vigência.	2016	2019	Consultoria externa contratada	Elo Group	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
MD	Não, mas o plano está em elaboração.			Equipe interna de servidores do órgão		Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
MJSP	Sim e o plano está em plena vigência.	2015	2019	Equipe interna de servidores do órgão		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
MDR	Não, mas o plano está em elaboração.			Escola Nacional de Administração Pública - Enap		Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
MMFDH	Não, mas o plano está em elaboração.			Equipe interna de servidores do órgão		Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
MTur	Não, mas o plano está em elaboração.			Equipe interna de servidores do órgão		Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável

Orgão	Existe PE?	Início PE	Término PE	Quem formulou?	Consistência	Dos instrumentos listados abaixo, quais já foram desenvolvidos no órgão?										
						Metodologia de gestão da estratégia	Cadeia de valor	Matriz SWOT	Missão, visão e valores	Diretrizes estratégicas	Objetivos estratégicos	Mapa estratégico	Indicadores e metas dos objetivos estratégicos	Criação ou estudo de cenários estratégicos	Portfólio de projetos estratégicos	Plano de comunicação da estratégia
ME	Não, mas há previsão de elaborar em 2019.					Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
GSI-PR	Sim e o plano está em plena vigência.	2018	2023	Escola Nacional de Administração Pública - Enap		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
MCTIC	Sim e o plano está em plena vigência.	2018	2022	Escola Nacional de Administração Pública - Enap		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
MS	Sim e o plano está em plena vigência.	2016	2019	Equipe interna de servidores do órgão		Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
MINFRA	Sim e o plano está em plena vigência.	2019	2023	Equipe interna de servidores do órgão		Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
MEC	Sim, mas o período de vigência terminou.	2010	2018	Equipe interna de servidores do órgão		Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
CC-PR	Não, mas há previsão de elaborar em 2019.					Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
Mcidania	Não, mas o plano está em elaboração.			Equipe interna de servidores do órgão		Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
MRE	Não, mas o plano está em elaboração.			Equipe interna de servidores do órgão		Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável

Órgão	Frequência de revisão do PE	Frequência de monitoramento do PE	Alta administração participa do monitoramento?	Gestão do desempenho do servidor está alinhada com PE?	Unidades do órgão responsáveis pelo(a)						
					Elaboração do PPA	Monitoramento do PPA	Avaliação do PPA	Relatório de Gestão	Formulação do PE	Monitoramento do PE	Avaliação do PE
AGU	Quadrienal	Quadrimestral	Sim	Sim	Secretaria-Geral de Administração	Secretaria-Geral de Administração	Secretaria-Geral de Administração	Departamento de Gestão Estratégica	Departamento de Gestão Estratégica	Departamento de Gestão Estratégica	Departamento de Gestão Estratégica
CGU	Bianual	Trimestral	Sim	Sim	Diplad	Diplad	Diplad	Diplad	Diplad	Diplad	Diplad
MME	Anual	Trimestral	Sim	Sim	AEGE/SE	AEGE/SE	Comitê de Governança, Riscos e Controle - CGRC	AEGE/SE	AEGE/SE	AEGE/SE	Comitê de Governança, Riscos e Controle - CGRC
MMA	Anual	Quadrimestral	Sim	Sim	Departamento de Gestão Estratégica	Departamento de Gestão Estratégica	Departamento de Gestão Estratégica	Departamento de Gestão Estratégica	Departamento de Gestão Estratégica	Secretaria- Executiva/Departamento de Gestão Estratégica	Departamento de Gestão Estratégica
MAPA	O plano é revisado por demanda, de modo não frequente.	Anual	Não	Não	CGPLAN	CGPLAN	CGPLAN	Diretoria de Governança e Gestão	Assessoria de Gestão Estratégica	Assessoria de Gestão Estratégica	Assessoria de Gestão Estratégica
MD			Não aplicável	Não aplicável	SEORI/SG	SEORI/SG	SEORI/SG	AGE/SG	ASPLAN/A GE	ASPLAN/A GE	ASPLAN/A GE
MJSP	Quadrienal	Mensal	Sim	Não	CGGE/SPO/SE	CGGE/SPO/SE	CGGE/SPO/SE	CGGE/SPO/SE	CGGE/SPO/SE	CGGE/SPO/SE	CGGE/SPO/SE
MDR			Não aplicável	Não aplicável	SPO/SECEX/MDR	SPO/SECEX/MDR	SPO/SECEX/MDR	SPO/SECEX/MDR	SPO/SECEX/MDR	SPO/SECEX/MDR	SPO/SECEX/MDR
MMFDH			Não aplicável	Não aplicável	SPOA	SPOA	SPOA	SPOA	SPOA	SPOA/SE	SPOA/SE
MTur			Não aplicável	Não aplicável					SGE	SGE	SGE

Órgão	Frequência de revisão do PE	Frequência de monitoramento do PE	Alta administração participa do monitoramento? O serviço está alinhado com o PE?	Gestão do desempenho	Unidades do órgão responsáveis pelo(a)						
					Elaboração do PPA	Monitoramento do PPA	Avaliação do PPA	Relatório de Gestão	Formulação do PE	Monitoramento do PE	Avaliação do PE
ME			Não aplicável	Não aplicável	Diretoria de Gestão Estratégica	Diretoria de Gestão Estratégica	Diretoria de Gestão Estratégica	Diretoria de Gestão Estratégica	Diretoria de Gestão Estratégica	Diretoria de Gestão Estratégica	Diretoria de Gestão Estratégica
GSI-PR	O plano é revisado por demanda, de modo não frequente.	O plano nunca é monitorado.	Não	Não	DGES/SE	DGES/SE	DGES/SE	DGES/SE	ASPAE/SE	ASPAE/SE	ASPAE/SE
MCTIC	O plano nunca é revisado.	O plano nunca é monitorado.	Não	Sim	DGI/SEXEC	DGI/SEXEC	DGI/SEXEC	DGI/SEXEC	DEPLE/SEPLA	DEPLE/SEPLA	DEPLE/SEPLA
MS	O plano nunca é revisado.	Quadrimentral	Não	Não	CGPL/SPO/SE	CGPL/SPO/SE	CGPL/SPO/SE	CGPL/SPO/SE e DEMAS/SE	CGPL/SPO/SE e DEMAS/SE	CGPL/SPO/SE e DEMAS/SE	CGPL/SPO/SE e DEMAS/SE
MINFRA	Anual	Trimestral	Sim	Não aplicável				SE	SGEI - Sub. G. Estrat.	SGEI/SE	SGEI/SE
MEC	O plano nunca é revisado.	O plano nunca é monitorado.	Não	Não aplicável	SPO	SE	SE	SE	SE	SE	SE
CC-PR			Não aplicável	Não aplicável	SG/PR	SG/PR	SG/PR	SG/PR	SG/PR	SG/PR	SG/PR
Mcidade nia					SPOG	SPOG	SPOG	SPOG			
MRE											

Órgão	Utiliza sistema de informação?	Sist. Gestão Estratégica	Sist. Gestão de Projetos	Sist. Gestão de Projetos	Existem secretarias especiais e/ou secretarias do órgão interessadas na contratação de serviços de apoio à gestão estratégica?	Quais são as secretarias especiais ou secretarias interessadas?	Comentários adicionais:
AGU	Não				Sim	Secretaria-Geral de Consultoria Secretaria-Geral de Contencioso Secretaria-Geral de Administração Procuradoria-Geral da União Consultoria-Geral da União Corregedoria-Geral da Advocacia da União Procuradoria-Geral Federal Gabinete do Advogado-Geral da União	
CGU	Sim	CGUPROJ	CGUPROJ e Clarity	Clarity	Sim	A CGU teria em princípio, mas depende do modelo.	Necessidade de ferramentas de informação transversais. A ideia seria manter a consistência governamental e facilitar o monitoramento.
MME	Sim	STRATEC	STRATEC		Sim	SE/AEGE e SPOA Ação de suporte e manutenção de sistema. Mapeamento de processos.	
MMA	Não				Sim	Secex - Secretaria-Executiva (Revisão do Processo)	* Integração de ferramentas (PPA, Planejamento Estratégicos, Avaliação de Desempenho Institucional, Relatórios Institucionais) * Necessidade de um sistema único de monitoramento do planejamento estratégico da Esplanada. * Indicadores estratégicos (para o DAS) * Comunicação (plano) único da Esplanada * Ferramenta informatizada de gestão estratégica
MAPA	Não				Sim	Todas as finalísticas + Sec.-Executiva	O MAPA precisa construir novo planejamento estratégico por ter assumido várias áreas do governo.
MD	Não				Sim	ASPLAN/GM AGE/SG	
MJSP	Sim	Power BI	Project		Sim	Secretaria-Executiva	
MDR	Não				Não		Ainda não avaliamos internamente o interesse na contratação de serviços.
MMFDH	Não				Sim	SPOA/SE	
MTur	Sim				Sim	SGE	

Orgão	Utiliza sistema de informação?	Sist. Gestão Estratégica	Sist. Gestão de Projetos	Sist. Gestão de Projetos	Existem secretarias especiais e/ou secretarias do órgão interessadas na contratação de serviços de apoio à gestão estratégica?	Quais são as secretarias especiais ou secretarias interessadas?	Comentários adicionais:
ME	Sim	Qlik Sense e Power BI	MS Project e Redmine	MS Project e Redmine	Sim	Sec. Espec. Desestatização e Desinvestimento Sec. Espec. de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais Sec. Espec. de Fazenda Secretaria-Executiva INSS Sec. Espec. da Receita Federal	
GSI-PR	Sim	STRATEGIC	STRATEC		Sim	Todas tem interesse em um sistema de informação e no apoio à formulação de indicadores + mapeamento de processos.	
MCTIC	Não				Sim	SEPLA	O planejamento estratégico do MCTIC está em processo de revisão com vistas a alinhá-lo às novas diretrizes de governo. O sistema de informação de gestão estratégica e de projetos também está em fase de análise para escolha.
MS	Sim	e-CAR			Não		
MINFRA	Não				Não		
MEC	Não				Não		
CC-PR	Não				Não		A CC/PR possui metodologia própria adaptada a sua realidade p/ o monitoramento de suas iniciativas estratégicas. A metodologia foi amplamente utilizada em 2018 e espera-se que em 2019 seja continuada.
Mcidadania	Não				Sim	Não existe demanda até o momento. Não posso afirmar que NÃO há interessados.	
MRE	Não				Sim	Secretaria de Gestão Administrativa	

Anexo II – Catálogo de Serviços

1. Introdução

Este documento descreve detalhadamente os requisitos dos serviços de apoio à gestão estratégica, que serão disponibilizados aos Ministérios do Poder Executivo Federal por meio de uma Ata de Registro de Preços (ARP), conduzida pela Secretaria de Gestão (SEGES) da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG) do Ministério da Economia, com o apoio da Central de Compras.

Cumpre dizer que os requisitos foram elaborados a partir de um amplo estudo, que contemplou a análise de contratações semelhantes realizadas anteriormente por outros órgãos públicos da Administração Pública Federal, as contribuições da consulta pública SEGES 01/2019 e o diálogo permanente com atores de órgãos público e do mercado, para entendimento das necessidades e das soluções que poderiam atendê-las. Essas informações encontram-se registradas no Estudo Técnico preliminar da contratação, elaborado pela Coordenação-Geral de Simplificação Administrativa da SEGES.

Além de definir os requisitos dos serviços e produtos, o documento serve para orientar os órgãos contratantes e as empresas participantes do certame licitatório, uma vez que contém informações importantes sobre os papéis dos participantes do processo de planejamento estratégico, as atividades e condições de prestação dos serviços, as condições de elaboração, entrega e aceite dos produtos, a gestão administrativa dos serviços e o encerramento da prestação dos serviços.

Por fim, cumpre dizer que este documento não contempla informações sobre o procedimento licitatório, e nem sobre o dimensionamento da complexidade da execução dos serviços nos diferentes Ministérios, refletida no quantitativo de UST destinado à cada Ministério para aquisição dos serviços. Todavia, essas informações estão presentes de forma detalhada no Estudo Técnico Preliminar e no Termo de Referência elaborado para viabilizar a aquisição desses serviços.

Os 7 (sete) serviços que compõem os serviços de apoio à gestão estratégica estão apresentados Tabela 1 – Catálogo de serviços, assim como o número de produtos, o prazo de execução (em dias úteis) e o número de UST para cada serviço (considerando um órgão de baixa complexidade).

Tabela 1 – Catálogo de serviços

Código	Serviço	Nº de produtos (12 meses)	Prazo estimado de execução (dias úteis)	Número de UST
S1	Cadeia de valor	1	20	16
S2	Análise ambiental	1	10	8
S3	Referenciais e mapa estratégico	1	15	12
S4	Painel de indicadores e metas	1	15	12
S5	Projetos e entregas estratégicas	1	15	12
S6	Monitoramento da estratégia	12	252 (serviço) / 63 (produto)	24
S7	Avaliação da estratégia	4	252 (serviço) / 126 (produto)	16
Total				100

2. Papéis dos participantes no processo de gestão estratégica

O planejamento estratégico será elaborado pelos próprios dirigentes e servidores do órgão, cabendo aos especialistas da CONTRATADA:

- Apoiar metodologicamente o processo de gestão estratégica, elaborando um plano de ação com o cronograma de atividades após a emissão de cada ordem de serviço;
- Estruturar e facilitar o diálogo entre os servidores dos órgãos em reuniões e oficinas;
- Consolidar as informações produzidas nas reuniões e oficinas em relatórios (produtos);
- Participar das reuniões de validação dos produtos entregues.

O planejamento estratégico é um processo de construção coletiva, do qual participam os seguintes atores:

- Núcleo de Transformação Institucional (NTI): formado preferencialmente por servidores efetivos, possuindo entre 2 e 8 participantes, que devem representar as áreas de gestão estratégica do órgão, materializando-se como o guardião da estratégia e o maior apoiador do processo de planejamento estratégico, acompanhando a execução de todos os serviços e atividades do processo.
- Grupo de desenvolvimento da estratégia (GDE): formado por dirigentes, especialistas e lideranças do órgão com poder de decisão estratégica, sem um número definido de participantes, devendo apenas se respeitar o limite máximo de 40 participantes por oficina.
- Grupo de validação da estratégia (GVE): formado pelos altos dirigentes da organização, participa de momentos-chave da elaboração da estratégia e valida todos os produtos gerados no processo.
- Núcleo consultivo estratégico (NCE): formado por servidores da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia e da Escola Nacional de Administração Pública, é responsável pelo alinhamento metodológico entre os processos de planejamento estratégico dos órgãos e pela validação dos modelos de artefatos usados no processo de planejamento estratégico.

3. Atividades e condições de prestação dos serviços

Os serviços e produtos são realizados por meio de atividades de planejamento, facilitação, relatoria, validação de produtos e gestão administrativa.

- As atividades de planejamento compreendem a pesquisa documental e a realização de reuniões técnicas, antes e depois da emissão da ordem de serviço, com o objetivo de entender a natureza das atividades e desafios do órgão e para pactuar as ações e o cronograma do processo de planejamento estratégico;
- As atividades de facilitação compreendem a estruturação, preparação e a facilitação de reuniões e oficinas com os servidores do órgão;
- As atividades de relatoria estão relacionadas à produção dos relatórios com a síntese do processo, os resultados dos serviços e a elaboração de recomendações;

- As atividades de validação de produtos compreendem a realização de reuniões para apresentar e validar os resultados dos serviços contratados com os dirigentes do órgão.
- As atividades de gestão administrativa estão relacionadas as reuniões de planejamento da execução dos serviços, de monitoramento da execução dos serviços e de prestação de contas.

Com o objetivo de garantir a qualidade dos serviços e o alcance dos resultados desejados, a prestação dos serviços deverá obedecer às seguintes diretrizes:

- Os processos de planejamento estratégico deverão considerar os principais referenciais estratégicos do governo, como a Estratégia Nacional de Desenvolvimento (ENDES) e o Plano Plurianual (PPA 2020-2023).
- O Núcleo Consultivo será responsável por fornecer informações e validar a metodologia e os artefatos usados no planejamento estratégico, antes do início dos trabalhos, com o objetivo de alinhar os instrumentos de gestão estratégica do governo.
- Os serviços deverão ser desenvolvidos usando as metodologias Cadeia de Valor, *Balanced Scorecard* e gerenciamento de projetos, baseadas no PMBOK;
- A contagem do prazo para a execução de cada serviço começa no primeiro dia útil após a emissão da Ordem de Serviço.

4. Elaboração, entrega e aceite dos produtos

Os produtos deverão atender aos requisitos descritos no Índice de Mensuração de Resultado – IMR que deverão ser publicados em conjunto com o Termo de Referência da Licitação.

- Os produtos serão validados pelos participantes do Núcleo Consultivo ou do Núcleo de Transformação Institucional dos órgãos contratantes, antes de sua entrega definitiva;
- Os produtos deverão ser entregues em volume único físico e em formato digital, que permita leitura por softwares livres ou softwares que já sejam de propriedade da CONTRATANTE;
- Sempre que for o caso, os produtos deverão incluir em anexo as listas de presença com o nome e o cargo dos participantes das reuniões, oficinas e eventos do processo de planejamento estratégico.
- Poderá haver prorrogação, a critério do CONTRATANTE, de até 50% (cinquenta por cento) do prazo inicialmente previsto para emissão do Termo de Aceite do Serviço.

5. Cronograma estimado de execução dos serviços

O Quadro 1 – Cronograma estimado dos serviços apresenta os prazos estimados para a realização dos serviços que compõem este catálogo:

Quadro 1 – Cronograma estimado dos serviços

Cód.	Serviço	Nº de produtos (12 meses)	Prazo estimado execução (dias úteis)	Mês															
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
S1	Cadeia de valor	1	15																
S2	Análise ambiental	1	15																
S3	Referenciais e mapa estratégico	1	15																
S4	Painel de indicadores e metas	1	20																
S5	Portfolio de projetos e entregas estratégicas	1	20																
S6	Monitoramento estratégico	12	252 (serviço) 63 (produto)																
S7	Avaliação da estratégia	4	252 (serviço) 126 (produto)																
-	Encerramento do projeto																		

6. Gestão administrativa dos serviços

Caberá à CONTRATADA, antes da emissão das ordens de serviço, planejar o projeto executivo (plano de trabalho), incluindo as etapas, o cronograma de atividades e a alocação dos perfis profissionais nas atividades do projeto.

- O Projeto Executivo é um produto que contém informações sobre o escopo (etapas e atividades), metodologia, cronograma, custos e perfil da equipe alocada ao projeto.
- O aceite do Projeto Executivo pelo CONTRATANTE valida o estabelecimento de uma linha de base, que é usada como referência para acompanhar o cronograma do projeto e determina a avaliação do nível de serviços prestados pela CONTRATADA, de acordo com a fórmula apresentada no IMR.
- Alterações na linha de base de cronograma do projeto deverão ser justificadas e submetidas ao CONTRATANTE para análise e aprovação.
- Caberá à CONTRATADA monitorar a execução do projeto, por meio da elaboração de Relatórios Parciais de Prestação de Contas e da realização de reuniões de ponto de controle mensais com o coordenador do projeto, nas dependências do órgão CONTRATANTE, em Brasília-DF, com a finalidade de avaliar a execução do projeto e realizar ajustes no projeto executivo.
- Os Relatórios Parciais de Prestação de Contas são produtos elaborados pela CONTRATADA ao longo da vigência do Projeto Executivo, e incluem informações sobre o escopo, o prazo, os custos, a qualidade dos produtos entregues e os riscos que podem afetar o sucesso do projeto.
- Os Relatórios Parciais de Prestação de Contas devem ser entregues com frequência mensal, previamente às reuniões de ponto de controle.

7. Encerramento dos serviços

Caberá a CONTRATADA encerrar o projeto, por meio da elaboração de um Relatório Final de Prestação de Contas e de sua apresentação aos dirigentes da organização CONTRATANTE

- O Relatório Final de Prestação de Contas é um produto, em formato .doc, elaborado ao final da execução do Projeto Executivo, que contém o relato de todos os serviços prestados e os produtos elaborados ao longo do processo de planejamento estratégico.
- O Relatório Final de Prestação de Contas deverá ser apresentado em formato PPT (Microsoft PowerPoint) para ser apresentado aos dirigentes do órgão CONTRATANTE ao final do processo de apoio à gestão estratégica.

8. Especificações dos serviços e produtos

Serviço 1. Cadeia de Valor

Atividades:

- Pesquisar documentos e realizar entrevistas para identificar e compreender as competências e atividades exercidas pelo órgão, incluindo macroprocessos finalísticos e de suporte;
- Facilitar oficinas com servidores do órgão para mapear os macroprocessos finalísticos, incluindo: descritor do processo; objetivos do processo; entradas (insumos) e saídas (produtos ou serviços); executores (responsável); legislação relacionada ao processo; indicadores dos macroprocessos.
- Identificar processos críticos e estratégicos, apontando seu impacto na estratégia e identificando de oportunidades de melhoria.

Produto: Relatório Cadeia de Valor, contendo:

- Descrição sintética do processo;
- Representação gráfica da cadeia de valor do órgão;
- Descrição dos macroprocessos finalísticos, com a identificação dos clientes, produtos e serviços, unidades envolvidas e requisitos de execução;
- Recomendações para aperfeiçoar a cadeia de valor do órgão.

Serviço 2. Análise Ambiental

Para o serviço de análise ambiental, poderão ser usadas diferentes técnicas e métodos, a exemplo de análise de cenários, surveys e análises de partes interessadas, entre outras.

Atividades:

- Planejar e facilitar a análise externa e interna, identificando e priorizando os pontos fortes e fracos dos macroprocessos da cadeia de valor;
- Planejar e facilitar a análise externa, identificando e priorizando os fatores regulatórios, tecnológicos, sociais, ambientais e as partes interessadas que influenciam as atividades do órgão;
- Sintetizar os resultados das análises externa e interna em diretrizes estratégicas.

Produto: Relatório Análise Ambiental, contendo:

- Descrição sintética do processo;
- Descrição dos pontos fortes e pontos fracos do órgão;
- Descrição das ameaças e oportunidades para a atividade do órgão;
- Recomendações para evitar, mitigar ou reduzir riscos e aproveitar oportunidades;
- Recomendações para reduzir pontos fracos e aproveitar pontos fortes;
- Outros resultados, a depender da técnica ou método utilizado para realização da análise ambiental.

Serviço 3. Referenciais e do mapa estratégico

Atividades:

- Identificar e sintetizar informações sobre as diretrizes estratégicas de governo (Plano Plurianual 2020-2023, Estratégia Nacional de Desenvolvimento, planos setoriais e outros planos de governo) e as competências normativas e regimentais do órgão, usando como insumos: Constituição Federal Brasileira; arcabouço da legislação brasileira relativa à estrutura e ao funcionamento da Administração Pública; Decreto de Estrutura do órgão; regimento Interno das unidades subordinadas; cadeia de valor do órgão e de suas unidades; entrevistas com gestores e tomadores de decisão; orientações emanadas pela alta administração do órgão; documentos relativos a ciclos anteriores de planejamento estratégico; orientações e determinações dos órgãos de controle.
- Planejar e facilitar a definição da missão, a visão e os valores do órgão;
- Planejar e facilitar a definição dos objetivos estratégicos, usando a ferramenta *Balanced Scorecard*;
- Descrever os objetivos estratégicos e identificar as unidades envolvidas no seu alcance;
- Estabelecer e registrar as vinculações dos objetivos estratégicos aos atributos do Plano Plurianual 2020-2023, como Objetivo, Indicadores, etc; e
- Representar graficamente a estratégia em um mapa estratégico, explicitando as hipóteses de relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.

Produto: Relatório Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos, contendo:

- Descrição sintética do processo;
- Análise dos instrumentos legais de criação e atuação do órgão, abordando a compatibilidade entre as competências institucionais do órgão com a sua missão, visão e valores;
- Análise das diretrizes estratégicas de governo (Plano Plurianual – PPA 2020 – 2023, planos específicos, planejamentos e mapas estratégicos) e outros referenciais relevantes;
- Descrição da missão, da visão e dos valores do órgão;
- Mapa estratégico, com os objetivos estratégicos e as relações de causa e efeito entre eles;
- Descritores dos objetivos e unidades responsáveis pelo alcance dos objetivos estratégicos;

Serviço 4. Elaboração do painel de indicadores e metas

Atividades:

- Identificar e analisar os indicadores estratégicos existentes no órgão;

- Planejar e facilitar a construção do painel de indicadores, incluindo: nome do indicador; objetivo estratégico impactado; unidade administrativa responsável; finalidade do indicador; unidade de medida; fontes dos dados; método de cálculo; dimensão (esforço ou resultado) e subdimensão (eficiência, eficácia, efetividade, excelência, execução, economicidade) do indicador; responsável pela coleta dos dados; responsável pelo cálculo do indicador; periodicidade de apuração do indicador; datas-limites de coleta das informações e de cálculo do indicador;
- Planejar e facilitar a definição de metas anuais para os indicadores;
- Estabelecer e registrar as vinculações dos indicadores e metas do Plano Estratégico aos atributos do Plano Plurianual 2020-2023, como Indicadores, Metas, etc.; e
- Avaliar os indicadores em relação a utilidade, disponibilidade, confiabilidade da fonte, tempestividade, simplicidade de comunicação e representatividade, recomendando ações para aperfeiçoar os indicadores.

Produto: Relatório Painel de Indicadores e Metas, contendo:

- Descrição sintética do processo;
- Análise dos indicadores atualmente existentes;
- Painel de indicadores, com a descrição dos indicadores e seus respectivos componentes; e
- Avaliar e ajustar os indicadores conforme os resultados da avaliação.

Serviço 5. Portfolio de projetos e entregas

Atividades:

- Identificar e analisar projetos existentes (planejados e em andamento) e gerar ideias para novos projetos e iniciativas estratégicas a partir dos resultados da análise ambiental;
- Planejar e facilitar a análise de viabilidade e a priorização de projetos e iniciativas estratégicas, considerando aspectos de gravidade, urgência, tendência, disponibilidade orçamentária, e contribuição para os objetivos, indicadores e metas estratégicas;
- Planejar e facilitar a criação dos termos de abertura (sintéticos) dos projetos, incluindo: título; unidade responsável, responsável técnico, unidades envolvidas, objetivos estratégicos impactados, objetivos, resultados esperados, cronograma das entregas relevantes (marcos), orçamento estimado e riscos do projeto;
- Estabelecer as vinculações dos projetos e suas dimensões aos atributos do Plano Plurianual e da Lei Orçamentária Anual, como Programa, Ação Orçamentária, Plano Orçamentário, etc.;
- Elaborar matriz geral de riscos do portfólio de projetos, categorizando os tipos de riscos dos projetos; e
- Recomendar o término de projetos não relevantes para o alcance da estratégia.

Produto: Relatório Portfólio de Projetos e Entregas Estratégicas, contendo:

- Descrição sintética do processo;
- Análise dos projetos existentes;
- Novas ideias para projetos e iniciativas estratégicas;
- Matriz de contribuições dos projetos (análise de viabilidade e de priorização dos projetos);
- Termos de abertura dos projetos;

- Matriz geral de riscos do portfólio de projetos; e
- Recomendações para encerrar projetos não alinhados com a estratégia do órgão.

Serviço 6. Monitoramento estratégico

Atividades:

- Propor e apoiar a implementação de metodologia de monitoramento intensivo dos projetos estratégicos;
- Organizar e participar de reuniões de trabalho para coleta sistemática dos resultados de indicadores e metas estratégicas;
- Identificar riscos relacionados ao alcance dos objetivos estratégicos ou projetos estratégicos do órgão, bem como ações para evitar, mitigar ou transferir os riscos;
- Avaliar a adequação e a confiabilidade dos indicadores e metas e propor modificações quando necessário;
- Consolidar e analisar criticamente os resultados apurados, explicitando os riscos ao cumprimento da estratégia;
- Propor melhorias no processo de monitoramento sistemático da estratégia e nos produtos resultantes do processo de monitoramento sistemático da estratégia.

Produto: Relatórios de Monitoramento da Estratégia, contendo:

- Metodologia de monitoramento;
- Descrição sintética do processo;
- Identificação e análise dos riscos dos objetivos e projetos estratégicos e propostas para evitar, mitigar ou transferir os riscos;
- Avaliação dos resultados dos indicadores e projetos estratégicos do órgão, incluindo propostas de ação para solução de problemas;
- Recomendações para melhorar o processo de monitoramento da estratégia, incluindo as dificuldades para coleta de dados dos indicadores.

Serviço 7. Avaliação da Estratégia

Atividades:

- Em conjunto com o órgão, definir o perfil e as competências da equipe de gestão estratégica e propor um processo de gestão da estratégia, incluindo as reuniões de avaliação da Estratégia, bem como definir atores, papéis, responsabilidades e os respectivos prazos;
- Propor uma metodologia para as Reuniões de Avaliação da Estratégia, identificando os envolvidos em seu planejamento e realização;
- Identificar riscos relacionados ao alcance dos objetivos estratégicos ou projetos estratégicos do órgão, bem como ações para evitar, mitigar ou transferir os riscos;
- Acompanhar as Reuniões de Avaliação da Estratégia e indicar necessidades de modificar a estratégia atual do órgão, propondo ações e projetos para solucionar os problemas identificados na execução da estratégia ou a revisão de metas, indicadores e do portfólio de projetos estratégicos.

Produto: Relatório de Avaliação da Estratégia, contendo:

- Descrição sintética do processo;
- Descrição das competências e do perfil da equipe de gestão estratégica;
- Fluxograma dos processos de gestão estratégica, representado em linguagem BPMN;
- Descrição dos atores, papéis e responsabilidades, das atividades e dos prazos relacionados ao processo de gestão estratégica;
- Descrição da metodologia das Reuniões de Avaliação da Estratégia;
- Avaliação dos ciclos de Reuniões de Avaliação da Estratégia, e os resultados dos objetivos e projetos estratégicos, propondo recomendações a partir da avaliação dos resultados da estratégia do órgão, indicando mudanças nos cursos de ação;
- Recomendações para aperfeiçoar o processo de gestão estratégica do órgão, engajar dirigentes no processo, desenvolver a capacidade das equipes e o alinhar as ações do planejamento estratégico com aquelas efetivamente executadas pelo órgão.

Anexo III – Mapas de Riscos

FASE 1 – PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

RISCO 1					
Elaboração de Estudos Preliminares com especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes/insuficientes ou indevidamente restritivos					
Probabilidade:		(X) Baixa	() Média	() Alta	
Impacto:		() Baixo	() Médio	(X) Alto	
Id	Dano				
1.	Indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade ou diminuição da competição e aumento dos custos.				
2.	Não recebimento do objeto que satisfaz às necessidades que originaram a contratação e desperdício de recursos públicos.				
Id	Ação Preventiva		Responsável		
1.	Equipe de Planejamento da Contratação pesquisa e estuda especificações de licitações anteriores.		Equipe de Planejamento da Contratação		
2.	EPC debate com o Mercado em audiência pública.		Equipe de Planejamento da Contratação		
Id	Ação de Contingência		Responsável		
1.	Gestor do contrato revisa as especificações do Estudo Preliminar e do TR.		Gestor do Contrato		
RISCO 2					
Elaboração de ETP com estimativas inadequadas de quantidades a menor ou a maior					
Probabilidade:		() Baixa	(X) Média	() Alta	
Impacto:		() Baixo	(X) Médio	() Alto	
Id	Dano				
1.	Falta de serviços, com consequente necessidade de novas contratações e novos esforços de recursos.				
2.	Frustração dos beneficiários das Atas de Registro de Preços.				
Id	Ação Preventiva		Responsável		
1.	Divulgação da Intenção de Registro de Preços para os Órgãos e pesquisa de estimativa de demanda.		Equipe de Planejamento da Contratação		
2.	Revisão dos Estudos Preliminares.				
Id	Ação de Contingência		Responsável		
1.	Análise do Estudo Técnico Preliminar quanto a observância da memória de cálculo utilizada.		Equipe de Planejamento da Contratação		

RISCO 3				
Elaboração do ETP com agrupamento indevido ou parcelamento inadequado				
Probabilidade:		(<input checked="" type="checkbox"/>) Baixa	(<input type="checkbox"/>) Média	(<input type="checkbox"/>) Alta
Impacto:		(<input checked="" type="checkbox"/>) Baixo	(<input type="checkbox"/>) Médio	(<input type="checkbox"/>) Alto
Id	Dano			
1.	Diminuição da competição nas licitações por não permitir que empresas especializadas participem da licitação, com consequente aumento dos valores contratados.			
2.	Não integração das partes da solução, com consequente não atendimento da necessidade que originou a contratação ou a necessidade de realizar novo procedimento integração das partes da solução.			
Id	Ação Preventiva		Responsável	
1.	Revisão do Estudo Técnico Preliminar.		Equipe de Planejamento da Contratação	
Id	Ação de Contingência		Responsável	
1.	Observar recomendações do Parecer Jurídico sobre a obrigação de justificar o agrupamento.		Equipe de Planejamento da Contratação	

RISCO 4				
Ausência de equipe capacitada no órgão para especificar a demanda				
Probabilidade:		(<input checked="" type="checkbox"/>) Baixa	(<input type="checkbox"/>) Média	(<input type="checkbox"/>) Alta
Impacto:		(<input checked="" type="checkbox"/>) Baixo	(<input type="checkbox"/>) Médio	(<input type="checkbox"/>) Alto
Id	Dano			
1.	Especificação inadequada.			
2.	Atraso na contratação.			
Id	Ação Preventiva		Responsável	
1.	O planejamento da contratação deverá ser realizado por uma equipe multidisciplinar, incluindo a consulta a diferentes atores governamentais das unidades setoriais de gestão estratégica.		Setor Requisitante e Central de Compras	
Id	Ação de Contingência		Responsável	
1.	Indicar membros para EPC que detenham conhecimento do objeto.		Setor Requisitante e Central de Compras	

FASE II – SELEÇÃO DO FORNECEDOR

RISCO 1				
Ocorrência de conluio entre fornecedores				
Probabilidade:		(<input type="checkbox"/>) Baixa	(<input type="checkbox"/>) Média	(<input type="checkbox"/>) Alta
Impacto:		(<input type="checkbox"/>) Baixo	(<input type="checkbox"/>) Médio	(<input type="checkbox"/>) Alto
Id	Dano			

1.	Frustração dos objetivos do procedimento licitatório.		
2.	Inibição da competitividade do certame.		
3.	Majoração do valor dispendido pela Administração.		
Id	Ação Preventiva		Responsável
1.	Especificar a solução de forma a ampliar a quantidade de empresas aptas a atender a necessidade da administração.		Equipe de Planejamento da Contratação e Setor Requisitante
2.	Espelhar-se em editais de licitações já realizadas para confecção de novo edital observando as cláusulas pertinentes às penalidades da licitação.		Equipe de Planejamento da Contratação e Setor Requisitante
3.	Revisão dos Editais.		Central de Compras
Id	Ação de Contingência		Responsável
1.	Autuar processo administrativo para apuração/apenação das licitantes, conforme Cláusulas do Edital.		Central de Compras
2.	Reavaliar os critérios estabelecidos no Termo de Referência e republicar o Edital.		Equipe de Planejamento da Contratação, Setor Requisitante, e Central de Compras

RISCO 2			
Existência de propostas não mantidas após a fase de lances			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	() Baixo	(X) Médio	() Alto
Id	Dano		
1.	Atraso no processo de contratação, aumento do custo administrativo e favorecimento de ambiente propício a conluio entre licitantes.		
Id	Ação Preventiva		Responsável
1.	Alertar as licitantes no chat da sessão pública sobre a ilegalidade da não manutenção da proposta apresentada na licitação e da instauração de procedimento administrativo caso a conduta ocorra.		Central de Compras
Id	Ação de Contingência		Responsável
1.	Instaurar procedimento administrativo para apurar as condutas eventualmente ilícitas de licitantes durante o Pregão Eletrônico		Central de Compras

RISCO 3			
Questionamentos no Pregão (pedidos de esclarecimentos, impugnações, representação, etc.)			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	(X) Baixo	() Médio	() Alto
Id	Dano		

1.	Atraso na conclusão da licitação.	
2.	Revogação ou anulação da licitação.	
3.	Suspensão, adiamento e republicação do Edital.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Definir as regras gerais da contratação de forma a não permitir diferentes interpretações, em especial quanto aos requisitos excludentes.	Equipe de Planejamento da Contratação, Setor Requisitante e Central de Compras
2.	Definir de forma clara e objetiva os serviços a serem executados, com o estabelecimento de condições de habilitação específicas.	Equipe de Planejamento da Contratação e Setor Requisitante
3.	Elaborar Termo de Referência e Edital já contemplando as respostas às informações que poderão ser solicitadas quando da divulgação da licitação.	Equipe de Planejamento da Contratação, Setor Requisitante Central de Compras
4.	Realizar consulta pública para avaliar o modelo de contratação.	Setor Requisitante e Central de Compras
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Republicação do Edital com alteração dos itens questionados.	Equipe de Planejamento da Contratação, Setor Requisitante e Central de Compras

RISCO 4		
Fracasso da Licitação ou ocorrência de Licitação Deserta		
Probabilidade:		
<input checked="" type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:		
<input checked="" type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Alto
Id	Dano	
1.	Necessidade de repetir procedimentos licitatórios.	
2.	Ausência de cobertura do serviço que se pretendia contratar.	
3.	Ausência de interesse de empresas em participar da licitação.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Realizar pesquisa de mercado junto a fornecedores ou na internet durante o planejamento da contratação para entender como o mercado funciona	Equipe de Planejamento da Contratação e Setor Requisitante
2.	Elaborar o Termo de Referência de forma a ampliar a possibilidade de concorrência na licitação.	Equipe de Planejamento da Contratação e Setor Requisitante
3.	Realizar a pesquisa de preços observando as peculiaridades de cada contratação de forma a obter um valor estimado adequado para a licitação.	Equipe de Planejamento da Contratação e Setor Requisitante
4.	Distribuir o quantitativo em itens considerando a realidade do mercado prestador dos serviços, de forma que a participação se torne atrativa	Equipe de Planejamento da Contratação e Setor Requisitante

	aumentando assim a competição.	
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Alterar as especificações técnicas do Termo de Referência de modo a ampliar a concorrência do certame.	Equipe de Planejamento da Contratação e Setor Requisitante
2.	Republicação do Edital observando requisitos que poderiam ter provocado a desistência de possíveis prestadores dos serviços.	Central de Compras

RISCO 5		
Baixa execução dos órgãos/entidades participantes do processo de licitação		
Probabilidade:	(<input type="checkbox"/>) Baixa	(<input checked="" type="checkbox"/>) Média
Impacto:	(<input type="checkbox"/>) Baixo	(<input checked="" type="checkbox"/>) Médio
Id	Dano	
1.	Descontinuidade do Processo (Uma baixa participação fugiria da finalidade precípua da licitação conjunta).	
2.	Desestímulo às beneficiárias das Atas de Registro de Preços.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Ampliar a divulgação da licitação, assim como das Atas de Registros de Preços, por meio do sítio do Ministério da Economia, Compras Governamentais, Mala direta, etc.)	Central de Compras
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Utilização de contatos diretos com as áreas técnicas dos órgãos/entidades participantes do processo licitatório	Equipe de Planejamento da Contratação e Setor Requisitante

RISCO 6		
Licitante vencedora se recusar a assinar a Ata de Registro de Preços		
Probabilidade:	(<input type="checkbox"/>) Baixa	(<input checked="" type="checkbox"/>) Média
Impacto:	(<input type="checkbox"/>) Baixo	(<input checked="" type="checkbox"/>) Médio
Id	Dano	
1.	Retardar a disponibilização da Ata de Registro de Preços para a contratação dos órgãos.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Enfatizar a punição no edital à licitante adjudicatária que não assinar a Ata de Registro de Preços.	Central de Compras
2.	Alertar na sessão do Pregão sobre as sanções previstas para a licitante que descumprir exigências estabelecidas no edital.	Pregoeiro
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Retornar a fase da licitação.	Pregoeiro

2.	Propor a apuração de supostas irregularidades praticadas pela licitante.	Pregoeiro
----	--	-----------

RISCO 7				
Licitante vencedora se recusa assinar o contrato				
Probabilidade:		(<input checked="" type="checkbox"/>) Baixa	(<input type="checkbox"/>) Média	(<input type="checkbox"/>) Alta
Impacto:		(<input checked="" type="checkbox"/>) Baixo	(<input type="checkbox"/>) Médio	(<input type="checkbox"/>) Alto
Id	Dano			
1.	No caso de ser necessário retornar à fase de aceitação, possivelmente não conseguir redução do preço, mesmo após negociação feita pelo Pregoeiro.			
Id	Ação Preventiva		Responsável	
1.	Enfatizar a punição no edital para empresa beneficiária da Ata de Registro e Preços que não assinar o contrato dentro do prazo estipulado.		Central de Compras	
Id	Ação de Contingência		Responsável	
1.	Retornar a fase de licitação.		Pregoeiro	
2.	Recorrer ao Cadastro de Reserva, caso haja manifestante.		Central de Compras	

FASE III – GESTÃO CONTRATUAL

RISCO 1				
Atuação ineficaz da fiscalização				
Probabilidade:		(<input checked="" type="checkbox"/>) Baixa	(<input type="checkbox"/>) Média	(<input type="checkbox"/>) Alta
Impacto:		(<input checked="" type="checkbox"/>) Baixo	(<input type="checkbox"/>) Médio	(<input type="checkbox"/>) Alto
Id	Dano			
1.	Potencial prejuízo aos resultados esperados.			
2.	Dano à imagem.			
Id	Ação Preventiva		Responsável	
1.	Iniciativas de capacitação e manualização de procedimentos.		Setor Requisitante	
Id	Ação de Contingência		Responsável	
1.	Avocação da responsabilidade pela autoridade superior.		Setor Requisitante	

RISCO 2				
Diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes contratante e contratada				
Probabilidade:		(<input checked="" type="checkbox"/>) Baixa	(<input type="checkbox"/>) Média	(<input type="checkbox"/>) Alta
Impacto:		(<input type="checkbox"/>) Baixo	(<input checked="" type="checkbox"/>) Médio	(<input type="checkbox"/>) Alto
Id	Dano			

1.	Desgaste no relacionamento entre as partes.	
2.	Execução inferior ao esperado.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	Realizar a reunião de iniciação do contrato.	Gestor do Contrato e Fiscais
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Realizar reunião para alinhamento e ajustes com a contratada.	Gestor do Contrato e Fiscais
2.	Realizar reuniões periódicas para o acompanhamento da execução do Contrato.	Gestor do Contrato e Fiscais
3.	Descrição detalhada dos serviços, incluindo modelos de artefatos.	Gestor do Contrato e Fiscais

RISCO 3			
Responsabilização ineficaz da contratada em caso de descumprimento contratual			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	(X) Baixo	() Médio	() Alto
Id	Dano		
1.	Cultura de impunidade.		
2.	Dano à imagem.		
3.	Prejuízo por penalidade insuficiente e/ou ineficaz.		
Id	Ação Preventiva	Responsável	
1.	Equipe de Gestão de Contratos conduz processo administrativo de penalização.	Gestor do Contrato e Fiscais	
Id	Ação de Contingência	Responsável	
1.	Padronizar as aplicações de penalidades por meio de norma interna.	Central de Compras	
2.	Capacitar servidores para a aplicação de penalidades	Central de Compras	

RISCO 4			
Contratada perde condições de habilitação durante execução			
Probabilidade:	(X) Baixa	() Média	() Alta
Impacto:	(X) Baixo	() Médio	() Alto
Id	Dano		
1.	Aumento dos riscos mitigados na licitação.		
2.	Descumprimento legal.		
Id	Ação Preventiva	Responsável	
1.	Fiscal (administrativo) consulta no Sicaf manutenção da regularidade fiscal antes de cada pagamento.	Gestor do Contrato	

Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Notificação à contratada para regularização da situação.	Gestor do Contrato

RISCO 5			
Incapacidade da empresa vencedora em executar o contrato			
Id	Dano		
1.	Atraso na prestação dos serviços.		
2.	Deficiência na qualidade dos serviços prestados.		
Id	Ação Preventiva		
1.	Incluir no Termo de Referência o “Instrumento de Medição do Resultado (IMR)”, sanções e os requisitos de qualidade que sejam condizentes com a importância dos serviços a serem prestados		
2.	Exigir a apresentação de documentação que comprove a Capacidade Técnica da licitante para a prestação dos serviços, na fase de habilitação		
Id	Ação de Contingência		
1.	Acompanhar com rigor o IMR e aplicar, quando cabíveis, de forma clara e objetiva as sanções previstas Edital.		

RISCO 6			
Falência da empresa Contratada			
Id	Dano		
1.	Interrupção na prestação dos serviços.		
Id	Ação Preventiva		
1.	Aplicar as sanções previstas no contrato.		
Id	Ação de Contingência		
1.	Exigir requisitos habilitatórios relativos à qualificação econômica – financeira.		
2.	Exigir garantia contratual, conforme Art. 56 da Lei 8.666/93.		
3.	Chamar empresa remanescente.		
4.	Utilizar o Cadastro Reserva, caso exista manifestação.		

RISCO 7				
Atraso no pagamento à contratada				
Probabilidade:		(<input checked="" type="checkbox"/>) Baixa	(<input type="checkbox"/>) Média	(<input type="checkbox"/>) Alta
Impacto:		(<input checked="" type="checkbox"/>) Baixo	(<input type="checkbox"/>) Médio	(<input type="checkbox"/>) Alto
Id	Dano			
1.	Prejuízo;			
2.	Desgaste da relação contratual;			
3.	Interrupção do contrato.			
Id	Ação Preventiva		Responsável	
1.	Elaborar fluxo de pagamento dos serviços prestados.		Gestor do Contrato, Fiscais e Área de Pagamento	
Id	Ação de Contingência		Responsável	
1.	Informar a empresa sobre o motivo do atraso no pagamento.		Gestor do Contrato e Área de Pagamento	