

CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Estudo Técnico Preliminar 118/2025**1. Informações Básicas**

Número do processo: 19962.000668/2024-92

2. Descrição da necessidade

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) foi criado com o objetivo de modernizar a gestão pública brasileira, promovendo a eficiência, a eficácia e a inovação nos serviços públicos. Dentre suas responsabilidades estão a definição de diretrizes para a gestão de pessoas, a transformação digital, a gestão do patrimônio imobiliário da União e a coordenação de sistemas estruturadores de organização e inovação institucional.

Uma das principais iniciativas do MGI é a criação do **ColaboraGov**, um centro de serviços compartilhados que visa otimizar recursos e processos administrativos entre diferentes ministérios. O ColaboraGov oferece serviços nas áreas de gestão de pessoas, orçamento, finanças, tecnologia da informação e outras atividades de suporte administrativo. Dentre os serviços oferecidos, o mais relevante para a presente contratação é a **Gestão Estratégica**.

O MGI também desenvolveu um Plano Estratégico Institucional (PEI) para o período de 2023 a 2027, com o objetivo de orientar as ações do Ministério e garantir o alcance de seus objetivos estratégicos. O PEI define a missão, visão e valores do MGI, além de estabelecer metas e indicadores para acompanhar o desempenho institucional.

A Diretoria de Gestão Estratégica (DGE) do MGI é responsável por apoiar o processo de planejamento governamental, acompanhar a execução de políticas e programas, e promover a gestão estratégica. A DGE também coordena o processo de monitoramento e avaliação da estratégia, utilizando ferramentas como o painel SISGE e reuniões periódicas com as áreas.

Além disso, o MGI instituiu o Comitê Ministerial de Governança e a Câmara Temática de Planejamento, com o objetivo de auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos e estruturas adequadas à governança.

A gestão de projetos é fundamental para a implementação das iniciativas estratégicas do MGI, permitindo a padronização de processos e trazendo mais eficiência e eficácia para as atividades do Ministério.

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos está trabalhando para modernizar a gestão pública brasileira, por meio da criação de mecanismos de colaboração entre diferentes órgãos, do desenvolvimento de um plano estratégico e da implementação de ferramentas de gestão. O objetivo é garantir a prestação de serviços públicos mais eficientes, eficazes e inovadores para a sociedade.

Assim, avalia-se **como necessário o auxílio de consultores capacitados e habilitados para fornecer suporte à concretização dessas competências e melhorias e implementação dos**

processos de trabalho relacionado ao planejamento estratégico integrado e gestão de projetos, além da transferência de conhecimento, tanto para a equipe de servidores da DGE quanto para os demais servidores que forem envolvidos na implementação do modelo durante o período de execução do contrato, no âmbito do **Colaboragov**.

Como a carteira de projetos nasce a partir da estratégia, desdobrando-a, nasce a necessidade de que tanto a estratégia quanto a gestão de projetos sejam observadas e geridas dentro de um único contexto que faça frente à magnitude e complexidade de assuntos abordados pela pasta.

Portanto, para implantação do Modelo de Gestão Estratégica Integrada, como serviço compartilhado pela SSC, entende-se que a consultoria contratada apoiará o MGI e suas unidades nas seguintes atividades relacionadas com os temas de planejamento estratégico e gestão de projetos:

- Assessoria e apoio à execução do processo de formulação da estratégia: essa etapa busca materializar a estratégia em um Mapa Estratégico que contenha missão, visão, valores e objetivos estratégicos condizentes com o contexto institucional; além de uma Carteira de Indicadores Estratégicos e uma Carteira de Projetos Estratégicos;
- Assessoria e apoio à execução do processo de monitoramento sistemático da estratégia: essa etapa busca prover informação para o aperfeiçoamento do estágio de desenvolvimento da estratégia por meio de suporte na implementação de metodologia de monitoramento e/ou elaboração de guias orientativos;
- Assessoria e apoio à execução do monitoramento sistemático da estratégia com o acompanhamento contínuo do alcance dos resultados organizacionais;
- Assessoria à execução do processo de avaliação e revisão sistemática da estratégia observando e avaliando os resultados dos projetos estratégicos ministeriais, bem como os indicadores estratégicos ao processo de avaliação e revisão. Caso os resultados provenientes da avaliação da estratégia demonstrem que é necessário alterar o planejamento estratégico vigente, isto se dará por um processo de revisão sistemática da estratégia; e
- Assessoria para verificação da evolução da maturidade ministerial em gestão estratégica por meio treinamentos, elaboração ou aprimoramento de metodologias, aplicação e interpretação de pesquisas que visam a medição da melhoria contínua na temática da gestão estratégica.

A contratação de serviços de gestão estratégica é **classificada como de natureza especial**, uma vez que envolve atividades de alta complexidade técnica e intelectual, como diagnóstico organizacional, planejamento estratégico, definição de metas e indicadores de desempenho, exigindo conhecimentos especializados, metodologias específicas e experiência comprovada na área. Tais serviços são essenciais para a melhoria contínua dos processos administrativos e para o alcance de objetivos institucionais, sendo sua execução diretamente vinculada à capacidade técnica do contratado, o que não permite sua padronização no mercado como serviço comum.

3. Área requisitante

Área Requisitante	Responsável
Diretoria de Gestão Estratégica (DGE), da Secretaria de Serviços Compartilhados (SSC)	Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

4. Descrição dos Requisitos da Contratação

Para estabelecimento dos requisitos da contratação, faz-se necessário esclarecer que os serviços serão executados no âmbito da Diretoria de Gestão Estratégica (DGE) da Secretaria de Serviços Compartilhados (SSC) da Secretaria Executiva (SE) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). A DGE é a unidade responsável por implantar a gestão estratégica no Ministério, sobretudo, nas temáticas de planejamento estratégico e gestão de projetos, atendendo também o arranjo ColaboraGov.

Entende-se que a contratação será executada sob demanda, de forma que o MGI solicitará, a seu critério, por meio da abertura de ordens de serviço, a elaboração dos produtos previstos na contratação.

Com o objetivo de atender as necessidades técnicas para prestação dos serviços, é obrigatório que a contratada alocue profissionais qualificados nas metodologias, tecnologias e ferramentas previstas nestas especificações, tendo a equipe técnica, no mínimo os requisitos descritos abaixo:

Quadro de Perfis Requeridos				
Perfil	Formação Requerida	Experiência Requerida	Conhecimentos Desejados	Certificação
Gerente do Projeto	Mestrado e/ou pós-graduação em Administração, Engenharia, TI, Gestão de Projetos ou áreas correlatas	Experiência comprovada de, no mínimo, 5 (cinco) anos em coordenação e/ou gerenciamento de projetos; Experiência comprovada na prestação de serviços para órgãos de governo.	Temas afetos à Gestão de Projetos; PMBOK; Microsoft Office Project; Temas afetos à Planejamento Estratégico; Domínio da língua portuguesa.	PMP e/ou PMI
Consultor Sênior em Planejamento Estratégico	Mestrado e/ou pós-graduação em Administração, Engenharia, TI, Gestão de Projetos ou áreas correlatas	Experiência comprovada de, no mínimo, 10 (dez) anos em prestação de serviços de consultoria na área de Planejamento Estratégico; Experiência comprovada na prestação de serviços para órgãos de governo.	Temas afetos ao Planejamento Estratégico; Temas afetos à Gestão de Projetos; Temas afetos à Gestão de Processos; Domínio da língua portuguesa.	
	Graduação e/ou pós-graduação em Administração, Engenharia, TI, Gestão	Experiência comprovada de, no mínimo, 6 (seis) anos em	Temas afetos ao Planejamento Estratégico; Temas afetos à Gestão de Projetos	

Consultor Pleno em Planejamento Estratégico	de Projetos ou áreas correlatas	prestação de serviços de consultoria na área de Planejamento Estratégico; Experiência comprovada na prestação de serviços para órgãos de governo.	Temas afetos à Gestão de Processos; Domínio da língua portuguesa.	
Consultor Júnior em Planejamento Estratégico	Graduação e/ou pós-graduação em Administração ou áreas correlatas	Experiência comprovada de, no mínimo, 2 (dois) anos em prestação de serviços de consultoria na área de Planejamento Estratégico; Experiência comprovada na prestação de serviços para órgãos de governo.	Temas afetos ao Planejamento Estratégico; Temas afetos à Gestão de Projetos Temas afetos à Gestão de Processos; Domínio da língua portuguesa.	
Analista de Projetos Sênior	Mestrado e/ou pós-graduação em Administração, Engenharia, TI, Gestão de Projetos ou áreas correlatas	Experiência comprovada de, no mínimo, 8 (oito) anos na prestação de serviços de gestão de projetos; Experiência comprovada na prestação de serviços para órgãos de governo.	Temas afetos à Gestão de Projetos; PMBOK; Metodologias ágeis de gestão de projetos, tais como Design Thinking, User Experience (UX) e Design de Serviços; Temas afetos à Planejamento Estratégico; Domínio da língua portuguesa.	PMP e/ou PMI Métodos ágeis Design Thinking Design de serviços User Experience
Analista de Projetos Pleno	Graduação em Administração, Engenharia, TI, Gestão de Projetos ou áreas correlatas	Experiência comprovada de, no mínimo, 4 (quatro) anos na prestação de serviços de gestão de projetos; Experiência comprovada na prestação de serviços para órgãos de governo.	Temas afetos à Gestão de Projetos; PMBOK; Metodologias ágeis de gestão de projetos, tais como Design Thinking, User Experience (UX) e Design de Serviços; Temas afetos à Planejamento Estratégico;	PMP e/ou PMI Métodos ágeis Design Thinking Design de serviços User Experience

			Domínio da língua portuguesa.	
Analista de Projetos Junior	Graduação em Administração, Engenharia, TI, Gestão de Projetos ou áreas correlatas	Experiência comprovada de, no mínimo, 6 (seis) meses em prestação de serviços de gestão de projetos;	<p>Temas afetos à Gestão de Projetos;</p> <p>PMBOK;</p> <p>Metodologias ágeis de gestão de projetos, tais como Design Thinking, User Experience (UX) e Design de Serviços;</p> <p>Temas afetos à Planejamento Estratégico;</p> <p>Domínio da língua portuguesa.</p>	

Tabela 1: Quadro de perfis requeridos

Além desses pontos, espera-se que a contratada atenda os seguintes requisitos mínimos:

1. Os produtos gerados deverão estar ancorados em um planejamento da execução e monitoramento constante dos serviços e, ao final, deverá ser elaborado um relatório da prestação de serviços.
2. Os produtos gerados deverão prever a adequada gestão do conhecimento gerado durante a elaboração deles;
3. Os produtos gerados deverão atender os normativos e a jurisprudência relacionados, com destaque aquelas emanadas do Tribunal de Contas da União;
4. Os produtos gerados deverão considerar conteúdos relacionados à gestão de projetos que precisem ser observados pela administração pública como, decisões de órgãos de controle, políticas, diretrizes e normativos que abranjam a unidade objeto do monitoramento, além de boas práticas utilizadas por órgãos públicos, inclusive com a realização de pesquisa (benchmarking) junto a outros órgãos;
5. Os produtos gerados devem observar as boas práticas de gestão de projetos e planejamento estratégico;
6. Os produtos deverão ser gerados e armazenados nos aplicativos e sistemas informados pela CONTRATANTE;
7. A empresa contratada deverá observar os modelos e metodologias praticados no âmbito do ColaboraGov, prezando pela uniformidade de metodologia entre os Ministérios do arranjo;
8. A empresa necessita ter *know-how* para conseguir propor métodos e melhores práticas de mercado;
9. Quando os documentos elaborados se desdobrarem em manuais, guias ou outros arquivos de texto que demandem uma construção encadeada, eles deverão apresentar exemplos de produtos e artefatos que tragam operacionalidade aos documentos em questão;
10. A empresa deverá comprovar capacidade técnica que ateste a prestação satisfatória de serviços técnicos semelhantes ao serviço a ser prestado aos Ministérios integrantes na temática de

Planejamento Estratégico, também prestado a outros órgãos públicos, e que contemple similar complexidade de produto e multiplicidade de atores envolvidos.

Participação de empresas em consórcio

Será vedada a participação de Consórcios. A participação de empresas reunidas em consórcio não trará benefícios à Administração, tendo em vista que o objeto possui uma quantidade considerável de empresas que podem atendê-lo individualmente.

Além disso, costuma-se permitir a participação de consórcios em licitação de grande vulto, que requerem considerável aporte de capital. Trata-se de instrumento prestante a ampliar a competitividade, dado que possibilita às empresas ou pessoas com estrutura pequena ou mediana que se reúnam para atender às demandas do edital, o que não fariam se estivessem sozinhas. (NIEBUHR, Joel de Menezes. Pregão presencial e eletrônico. 6. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2011, p. 253.)

A presente contratação não é de grande vulto, além de ser um mercado com diversos fornecedores, o qual uma única empresa é capaz de atender o objeto a ser contratado.

Participação de sociedade cooperativa

Não será permitida a participação de sociedade cooperativa, dadas as características específicas da contratação e serviços a serem fornecidos.

A presente proposta de contratação não se enquadra nas hipóteses contidas no art. 10 da Instrução Normativa SEGES/MP nº 5, de 2017, que trata dos serviços prestados por cooperativas e instituições sem fins lucrativos. Além disso, o Tribunal de Contas tem a seguinte orientação a respeito do tema:

***Súmula 281 do TCU:** É vedada a participação de cooperativas em licitação quando, pela natureza do serviço ou pelo modo como é usualmente executado no mercado em geral, houver necessidade de subordinação jurídica entre o obreiro e o contratado, bem como de pessoalidade e habitualidade.*

5. Condições de prestação dos serviços

Para organização dos trabalhos e registro das lições aprendidas, de forma a possibilitar uma adequada gestão do conhecimento gerado durante a elaboração dos produtos, deverão ser observadas as seguintes condições de prestação dos serviços:

1. **Planejamento da Execução dos Serviços ou Produtos Contratados:** por meio da elaboração de um "Plano de Trabalho (Projeto Executivo)" dos serviços a serem executados, de acordo com os seguintes requisitos:
 - a. A consultoria deverá fazer o uso da metodologia, preferencialmente, PMBOK para realização deste serviço. Poderá, ainda, prever o uso de diferentes metodologias nos processos de gerenciamento de projetos, tais como Design Thinking, User Experience (UX) e Design de Serviços;
 - b. A consultoria deverá manter o produto "Plano de Trabalho (Projeto Executivo)" atualizado ao longo de toda a execução do projeto, sem que isso gere quaisquer consequências financeiras para o MGI;
 - c. O Cronograma do Projeto constante do "Plano de Trabalho (Projeto Executivo)" deverá ser detalhado pela contratada e aprovado pelo contratante;

- d. Após a entrega pela consultoria do produto “Plano de Trabalho (Projeto Executivo)” e sua aceitação pelo MGI deverá ser estabelecida uma linha de base para o Cronograma do Projeto e essa referência deverá ser utilizada para avaliação dos acordos de níveis de serviço relacionados ao conjunto dos serviços objeto da contratação; e
- e. Qualquer proposta de alteração de linha de base de Cronograma do Projeto deverá ser justificada pela consultoria e submetida ao MGI para fins de análise e aprovação.

2. Monitoramento dos Serviços ou Produtos Contratados:

- a. A consultoria deverá realizar reuniões de ponto de controle em Brasília-DF, nas dependências do Ministério contratante, ou remotamente, a critério do Contratante, em periodicidade mensal, para fins de acompanhamento do projeto e avaliação dos serviços em execução bem como elaboração de um relatório de prestação de contas dos serviços em execução, de periodicidade também mensal, contendo informações relacionadas à prestação dos serviços naquele período em discussão. São objetivos a serem alcançados na realização dessa etapa:
 - i. Controlar o escopo do projeto;
 - ii. Controlar o prazo de execução do projeto;
 - iii. Controlar os custos do projeto;
 - iv. Controlar a qualidade dos produtos gerados ao longo da execução do projeto;
 - v. Acompanhar os riscos do projeto;
 - vi. Definir uma matriz de responsabilidades; e
 - vii. Gerar sistematicamente informações sobre a execução do projeto.

3. Relatório Final:

- a. A contratada, no último mês de execução do contrato, deverá elaborar um relatório final contendo as seguintes informações:
 - i. Um relato da prestação dos serviços como um todo, de forma a permitir avaliar os resultados dos serviços prestados para fins de seu encerramento, avaliar oportunidades de melhoria na gestão de serviços contratados e avaliar oportunidade de melhoria na elaboração de estudos técnicos preliminares, termo de referência e contratos;
 - ii. O relatório final deverá conter, dentre outras coisas, na forma de manuais, todas as informações suficientes e necessárias para que o MGI seja capaz de reproduzir todo serviço contratado, considerando todos os métodos e ferramentas de gestão utilizados.
- b. A consultoria deverá produzir um documento no formato DOC (Microsoft Word), contendo um relato da prestação dos serviços como um todo; e
- c. A consultoria deverá produzir uma apresentação no formato PPT (Microsoft PowerPoint), que poderá ser levada a efeito em evento a ser organizado com participação de representantes do Ministério contratante, a critério da Contratante.
- d. São objetivos a serem alcançados com a realização dessa etapa:
 - i. Avaliar os resultados dos serviços prestados para fins de seu encerramento;
 - ii. Avaliar oportunidades de melhoria na gestão de serviços contratados; e
 - iii. Avaliar oportunidades de melhoria na elaboração de TDRs e Contratos.

Quanto ao local de prestação dos serviços, eles deverão ser executados pela consultoria, de forma remota ou nas instalações do Ministério contratante tendo sua modalidade de prestação definida na ordem de serviço, sendo o serviço realizado em função da natureza das atividades, de forma a facilitar a realização dos levantamentos, reuniões, controle e acompanhamento das ações.

Quando a execução dos serviços for realizada nas instalações do Ministério contratante, a consultoria deverá obedecer às regras de segurança e todas as outras existentes na organização.

O acesso à rede e à Intranet fica condicionado à discricionariedade do Ministério contratante, que se necessário, providenciará a liberação.

Quando a execução dos produtos dos serviços for realizada nas instalações do Ministério contratante, a consultoria deverá obedecer aos seguintes dias e horários de prestação dos serviços: de segunda-feira a sexta-feira, das 8h às 20h.

Não haverá prestação de serviços em finais de semana e feriados.

A consultoria providenciará a instalação, às suas expensas, da infraestrutura de hardware e software necessária para o desenvolvimento dos serviços.

Com relação aos insumos a serem fornecidos, a contratante oferecerá os seguintes:

1. Dados e informações:
 - a. Informações relativas à gestão estratégica adotada nos temas Planejamento Estratégico e Gestão de Projetos do Ministério atendido e de suas unidades organizacionais;
 - b. Informações relativas à cadeia de valor do Ministério atendido e dos seus órgãos, caso esteja disponível.
2. Instalações em caso de trabalho presencial:
 - a. Linha telefônica;
 - b. Pontos de rede com acesso à Internet;
 - c. Repositório para armazenamento dos documentos desenvolvidos, com backup;
 - d. Ambiente de trabalho;
 - e. Material básico de expediente; e
 - f. Impressora.
3. Instalações em caso de trabalho remoto:
 - a. Sala de reuniões indicada pelo Ministério contratante; e
 - b. Repositório para armazenamento dos documentos desenvolvidos, com backup.

Já em caso de trabalho remoto, deverão ficar a cargo da contratada:

1. Linha telefônica;
2. Pontos de rede com acesso à Internet;
3. Diretório para armazenamento dos documentos desenvolvidos, com backup;
4. Ambiente de trabalho;
5. Material básico de expediente;
6. Impressora;
7. As instalações físicas; e
8. Os equipamentos necessários a consecução dos trabalhos.

Com relação à formulação e ao tratamento das ordens de serviço, primeiramente cumpre informar que os produtos serão demandados pelo MGI, sendo iniciados e gerenciados preliminarmente por meio da abertura de ordens de serviço pelo MGI à consultoria.

As ordens de serviço poderão ser abertas em paralelo, de maneira que diferentes produtos, previstos neste ETP, poderão ser elaborados de forma simultânea.

As ordens de serviços devem ser criadas e controladas por meio de sistema informatizado, a ser fornecido pela consultoria, conforme especificações deste ETP.

A consultoria deverá disponibilizar ao MGI, pelo menos oito senhas de acesso ao sistema, para abertura, gerenciamento e acompanhamento das ordens de serviço.

Toda ordem de serviço deverá conter, no mínimo, e como campos de preenchimento obrigatório:

1. Identificação única da ordem de serviço (geração automática pelo sistema);
2. Descrição dos serviços a serem prestados, ao nível de tarefas, conforme especificações deste documento;
3. Escopo e não escopo dos serviços a serem prestados;
4. Produtos a serem entregues;
5. Cronograma para execução dos serviços;
6. Prazo limite para entrega dos serviços;
7. Custo em Reais;
8. Data DIA/MÊS/ANO e hora de abertura e fechamento; e
9. Identificação do(s) profissional(ais) que está(ão) executando a ordem de serviço

A elaboração dos produtos só se iniciará mediante aprovação expressa da ordem de serviço por parte da contratante.

Antes do fechamento de cada ordem de serviço, os serviços prestados serão avaliados conforme previsto no Instrumento de Medição de Resultados – IMR, sistematizado a seguir:

Indicador	Descrição	Peso (%)	Critério de Avaliação (Faixa de Pontuação)	Grau de Desconto
Qualidade das Entregas	Avalia a conformidade técnica, clareza, organização e aplicabilidade prática dos entregáveis.	40%	<p>- 100%: Entregável aprovado integralmente na primeira análise.</p> <p>- 80%-99%: Ajustes menores necessários.</p> <p>- Abaixo de 80%: Revisões significativas requeridas.</p>	<p>- Sem desconto para 80%.</p> <p>- Desconto proporcional para < 80%.</p>
Cumprimento de Prazos	Mede a pontualidade nas entregas conforme cronograma pactuado.	25%	<p>- 100%: Todas entregas no prazo.</p> <p>- 90%-99%: Pequenos atrasos justificados.</p> <p>- Abaixo de 90%: Atrasos recorrentes ou impactantes.</p>	<p>- Sem desconto para 90%.</p> <p>- 5% do valor mensal para cada atraso relevante.</p>
Alinhamento às Necessidades	Avalia se os produtos entregues atendem às diretrizes e objetivos estratégicos do órgão.	20%	<p>- 10: Totalmente alinhado, excedendo expectativas.</p> <p>- 8-9: Alinhamento adequado, pequenos ajustes.</p> <p>- Abaixo de 8: Alinhamento insuficiente.</p>	<p>- Sem desconto para nota 8.</p> <p>- Desconto de 10% para nota < 8.</p>
Comunicação e Disponibilidade	Avalia a qualidade e a frequência da comunicação da contratada com o órgão.	10%	<p>- 100%: Comparecimento e comunicação satisfatórios.</p> <p>- 90%-99%: Pequenos atrasos ou faltas justificadas.</p>	<p>- Sem desconto para 90%.</p>

			- Abaixo de 90%: Comunicação inadequada.	- 5% do valor mensal para cada ausência não justificada.
Inovação e Proatividade	Mede a capacidade de propor soluções inovadoras e antecipar problemas relacionados à gestão estratégica.	5%	- 100%: Inovações impactantes. - 80%-99%: Propostas relevantes, impacto moderado. - Abaixo de 80%: Nenhuma inovação ou ações preventivas insuficientes.	- Sem desconto para 80%. - Desconto de 5% para desempenho < 80%.

Tabela 2: Instrumento de Medição de Resultados – IMR

Cálculo do IMR

$$\text{IMR} = (\text{Qualidade} \times 0,4) + (\text{Prazos} \times 0,25) + (\text{Alinhamento} \times 0,2) + (\text{Comunicação} \times 0,1) + (\text{Inovação} \times 0,05)$$

Aplicação do IMR para Pagamento

- **IMR ≥ 90%:** Pagamento integral.
- **75% ≤ IMR < 90%:** Pagamento proporcional ao índice apurado.
- **IMR < 75%:** Pagamento suspenso até correção das falhas, seguido de reavaliação.

Mesmo mediante a emissão da ordem de serviço, é necessário haver, também, uma autorização formal para início da execução do serviço por parte do MGI, tendo em vista aspectos orçamentários e de interesse da administração.

A autorização que trata o item anterior deverá ser inserida no sistema de gestão das ordens de serviço pelo(s) responsável(is) gestor do contrato.

A abertura, o acompanhamento e o encerramento das ordens de serviço deverão obedecer ao fluxo que segue:

1. ABERTURA DA ORDEM DE SERVIÇO
[Sistema Eletrônico] O MGI cria a ordem de serviço no sistema;
[Sistema Eletrônico] A CONSULTORIA, no máximo em dois dias úteis, estima esforço, prazo para execução dos serviços e custo necessário para realização;
[Sistema Eletrônico] A CONSULTORIA detalha em tarefas necessárias para realização do serviço acrescentando cronograma do atendimento, marco de início e de entregas.
[Sistema Eletrônico] A CONSULTORIA submete proposta de execução do serviço ao MGI;

[Sistema Eletrônico] O MGI aprova o início da execução do serviço?
[Sistema Eletrônico] Sim: Inicia o serviço, abre contagem de prazo (procedimento automático);
[Sistema Eletrônico] Não: Solicita ajustes ou cancela a ordem de serviço.
2. ACOMPANHAMENTO
[Sistema Eletrônico] O CONTRANTE e/ou CONSULTORIA registra as ocorrências durante a execução dos serviços;
[Sistema Eletrônico] A CONSULTORIA registra o status das tarefas (concluídas/em andamento), até a conclusão da ordem de serviço;
3. ENCERRAMENTO
[Sistema Eletrônico] A CONSULTORIA registra o encerramento da ordem de serviço e submete à aprovação do MGI;
O MGI aprova a conclusão da ordem de serviço?
[Sistema Eletrônico] Sim: Realiza o upload do IMR no sistema em formato PDF.
[Sistema Eletrônico] Não: Registra as observações/correções necessárias e reabre a contagem de prazo, convocando reunião técnica, se for o caso.

Tabela 3: Processo resumido de ordens de serviço

Qualquer alteração na ordem de serviço, após o início de sua execução, deverá ser aprovada pelo MGI.

O sistema a ser utilizado para geração e acompanhamento das ordens de serviço será o SEI.

São requisitos não-funcionais mínimos da solução para gerenciamento das ordens de serviço:

1. Ser acessado através da última versão dos principais navegadores (browsers) (Internet Explorer, Firefox e Google Chrome) disponíveis na data da assinatura do contrato;
2. Possuir interface para usuários por meio de navegador web para todas as funcionalidades;
3. Suportar identificação e autenticação de usuários;
4. Controle de Acesso;
5. Prover política de acesso a recursos e opções do aplicativo por perfis de nível de acesso;
6. Prover trilhas de auditoria que subsidiem a apuração de processos administrativos; e
7. Prover recursos para auditoria de logs, contendo as operações realizadas pelos diversos usuários. As informações devem estar organizadas de forma a garantir, no mínimo: a identificação do responsável, data e hora de execução e transação efetuada. Essas informações devem estar protegidas contra exclusão de forma a ter sua integridade garantida.

6. Levantamento de Mercado

A Equipe de Planejamento da Contratação da DGE/SGC em pesquisa no endereço eletrônico “<http://paineldecompras.economia.gov.br/>” não encontrou contratações firmadas iguais ou similares no período compreendido período de até 1 (um) ano anterior à pesquisa que pudesse utilizar como referência para a contratação em questão.

O levantamento de mercado foi feito através de solicitação de orçamento a algumas empresas que prestam os serviços que são objeto dessa contratação. As propostas recebidas foram sistematizadas na Tabela 4, debaixo do subtópico 9.

7. Descrição da solução como um todo

Para a presente contratação, notou-se a necessidade de um Modelo de Gestão Estratégica Integrado baseado em evidências que tratasse do contexto no qual os Ministérios integrantes do ColaboraGov estão inseridos. Deste modo, para implantação desse modelo, entende-se que a consultoria contratada apoiará o MGI e demais Ministérios nas temáticas de planejamento estratégico institucional e gestão de projeto, conforme serviços e produtos apresentados na tabela a seguir:

Categoria	Serviços	Objetivo	Atividades	Produto	Ministérios
	Análise de ambiente	Elaboração e construção das matrizes PESTAL e SWOT e definição dos eixos estratégicos.	Captar <i>insights</i> , analisar o ambiente interno e externo da organização com uso da PESTAL e SWOT, definir os eixos estratégicos, sistematizar os resultados.	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MGI, MEMP, MM, MEsp, MPI e MF.
	Tendências e Cenários	Definição do escopo do estudo, análise de tendências e desenho de futuros e do posicionamento estratégico da organização	Definir o escopo, analisar as tendências futuras, projetar os drives de futuro, desenhar os futuros, definir o posicionamento estratégico da	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o	MGI, MEMP, MM, MEsp, MPS e MF.

Elaboração da estratégia			organização, sistematizar os resultados.	alcance dos objetivos definidos.	
	Referenciais Estratégicos	Declaração da missão, construção da visão de futuro e estabelecimento dos valores organizacionais	Definir a missão, construir a visão de futuro, definir os valores organizacionais, descrever os comportamentos observáveis ligados aos valores, sistematizar os resultados.	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MEMP, MM, MEsp, MPS e MF.
	Objetivos e Mapa Estratégico	Definição dos objetivos estratégicos com sua descrição e construção do mapa estratégico	Definir os objetivos estratégicos, construir o mapa estratégico, descrever os objetivos estratégicos, sistematizar os resultados.	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MGI, MEMP, MM, MEsp, MPI, MPS e MF.
	Elaboração de indicadores e metas	Desenvolver indicadores/ metas para medir e acompanhar o progresso dos objetivos estratégicos	definir os indicadores estratégicos, construir metas estratégicas, elaborar um painel de indicadores e metas, sistematizar os resultados.	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MGI, MEMP, MTur, MM, MEsp, MPI, MPS e MF.
			Propor desdobramento da		

	Alinhamento estratégico	Definição do modelo de desdobramento da estratégia para as unidades tático e operacionais	estratégia para as demais unidades da organização, construir e disponibilizar ferramenta de monitoramento de indicadores, definir do plano de ação periódico e sistematizar os resultados.	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MGI, MEMP, MTur, MM, MEsp, MPI, MDHC, MPS, MIR, MPO e MF.
	Gestão de projetos	Planejamento e execução de projetos com foco em eficiência e resultados.	Consolidar as informações de monitoramento do projeto, realizar análise de desempenho do projeto, definir pontos críticos e resultados do ciclo, planejar próximo ciclo de execução, sistematizar os resultados.	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MGI, MEMP, MTur, MM, MEsp, MPI, MPS, MIR e MF.
	Portfólio de Projetos	Alinhamento dos projetos com as metas e estratégias organizacionais.	Realizar levantamento de ideias de projetos, priorizar as ideias de projetos com base em critérios objetivos, elaborar <i>canvas</i> de projetos, consolidar o portfólio de projetos, sistematizar os resultados.	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MGI, MEMP, MTur, MM, MEsp, MPI, MDHC, MPS e MIR,
			Realizar o diagnóstico sobre a gestão de projetos, organizar o método de gestão de	Relatório de Orientação com	

Gestão de Projetos	Implantação do Escritório de projetos	Estabelecimento e padronização de processos e práticas de gerenciamento de projetos, promovendo consistência e eficiência na execução dos projetos	projetos, disponibilizar ferramentas de gestão de projetos, definir a arquitetura do escritório de projetos, elaborar o manual de operações do escritório de projetos, estruturar a carta de serviços e sistematizar os resultados.	descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MGI, MEMP, MTur, MM, MEsp, MPI, MPS e MIR.
	Elaboração de Projetos Estratégicos com metodologias tradicionais	Assegurar o alinhamento entre a estratégia organizacional e os objetivos, escopo e resultados esperados dos projetos	Estruturar o projeto (escopo, linha gerencial e riscos), realizar o planejamento detalhado do projeto (tempo, custo e ciclos de gestão), estabelecer os ciclos de monitoramento e avaliação do projeto e sistematizar os resultados.	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MGI, MEMP, MTur, MM, MEsp, MPS e MIR
	Elaboração de Projetos Estratégicos com uso de metodologias ágeis ou foco na inovação	Garantir a flexibilidade e adaptação necessários, permitindo ajustes rápidos e melhorias contínuas ao longo do desenvolvimento do projeto, com foco em eficiência e resultados	Estruturar o projeto através das fases de entendimento do usuário (Empatia), definição do problema, ideação, prototipagem, teste e iteração	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MGI, MEMP, MM, MEsp, MPI, MPS, MIR e MF.
			Identificar o problema, analisar o contexto, definir os objetivos, identificar e mobilizar os		

Monitoramento e Avaliação da estratégia	Desenho de Programas e Políticas Públicas	Criação de programas e políticas públicas inovadoras e eficazes.	stakeholders, desenvolver alternativas de solução, detalhar como a política será colocada em prática, incluindo cronogramas e recursos necessários, estabelecer mecanismos para acompanhar o progresso e avaliar os resultados da política	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MGI, MEMP, MM, MPor, MEsp, MPI, MPS, MIR e MF.
	Monitoramento da estratégia	Estabelecer um fluxo contínuo de monitoramento que vise garantir que os objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico sejam alcançados.	Recolher informações sobre o desempenho dos indicadores e projetos estratégicos, organizar e validar os dados coletados para garantir sua precisão e relevância, detectar riscos que possam impactar os resultados e o alcance das metas estabelecidas, realizar avaliações periódicas, geralmente trimestrais, para revisar o progresso e fazer ajustes necessários.	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MGI, MEMP, MTur, MM, MEsp, MPI, MPS, MIR e MF.
		Realizar reuniões de avaliação da estratégia (RAE) para discutir os resultados e tomar	Preparação das sessões, sessões para coleta dos indicadores estratégicos, análise do portfólio de projetos, análise	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período,	MGI, MEMP, MTur, MM,

	Avaliação da Estratégia	decisões sobre a implementação da estratégia	estratégica, condução da Reunião de Avaliação da Estratégia, sistematização dos resultados.	resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MEsp, MPI, MPS, MIR e MF.
	Revisão da Estratégia	Realizar avaliações periódicas da estratégia para verificar se continua relevante e eficaz.	Analisar as causas dos desvios para determinar as ações corretivas necessárias. Identificar os desvios entre o desempenho esperado e o desempenho real.	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MGI, MEMP, MTur, MM, MPI, MDHC, MPS e MIR.
Capacitação	Facilitação de oficinas e <i>workshops</i>	Encontros estruturados e colaborativos que reúnem um grupo de pessoas com um objetivo comum, com foco em resultados e geração de valor público.	Facilitar processos conversacionais, com o uso, preferencialmente, de <i>design thinking</i> , no formato presencial ou <i>online</i> , discutir, analisar, gerar ideias e tomar decisões sobre um determinado tema ou projeto.	Relatório de Orientação com descrição das atividades, insumos levantados no período, resultados e evidências que demonstrem o alcance dos objetivos definidos.	MGI, MEMP, MTur, MM, MEsp, MPS, MPO e MF.
	Capacitação de Equipes da Administração Pública com Foco em Entregas e	Desenvolvimento e Execução de Programa de Treinamento personalizado para capacitar servidores públicos em equipes	Realizar diagnóstico das necessidades de capacitação das equipes, elaborar um programa de treinamento customizado, considerando as especificidades da organização e as melhores práticas em gestão de	Realização do treinamento em formato presencial ou online, elaboração e disponibilidade de materiais didáticos, realização de	MGI, MEMP, MTur, MM, MEsp, MPI,

	Resultados, utilizando <i>Delivery Units</i> (DUs) ou metodologia similar.	multidisciplinares, focadas na entrega de resultados e na melhoria contínua dos serviços públicos.	projetos, inovação e entrega de serviços, utilizar metodologias ativas de ensino, como estudos de caso, simulações e workshops, para garantir a participação e o engajamento dos participantes.	avaliação do programa de treinamento para medir a efetividade da capacitação e identificar oportunidades de melhoria.	MDHC, MPS, MIR, MPO e MF.
--	--	--	---	---	---------------------------

Tabela 4: Carta de serviços e produtos

Para o escopo desta contratação, cada serviço foi subdividido em produtos que foram detalhados baseados na literatura de gestão estratégica e na experiência prévia dos técnicos da área na DGE. Convém esclarecer que os métodos e práticas são sugestões para a realização dos produtos, podendo, mediante aprovação da Contratada, ser propostas outras metodologias pela consultoria.

Os produtos aqui apresentados compõem um cardápio de opções que poderão ser escolhidas a depender das necessidades e demandas dos órgãos do ColaboraGov. Assim, vários produtos podem estar ocorrendo de maneira concomitante em atendimento a unidades diferentes. No mês de outubro de 2024, todos os Ministérios que compõem o ColaboraGov foram consultados quanto ao interesse em cada um dos serviços listados na Tabela 3. Os Ministérios listados na coluna “Ministérios” foram os que manifestaram interesse em cada um dos serviços ali elencados.

Ao final da prestação do serviço, o que materializará a entrega dos produtos será um relatório com um conjunto de elementos mínimos detalhados na Tabela 3. Reitera-se que modelos de documentação serão disponibilizados pela contratante. A contratada poderá propor alterações nos modelos ou modelos diferentes caso melhores práticas de mercado sejam identificadas, devendo a contratante aprovar as alterações.

8. Estimativa das Quantidades a serem Contratadas

A Tabela 3, acima, relaciona os Ministérios que pretendem contratar cada um dos serviços propostos. Cada serviço varia em magnitude e grau de dificuldade dependendo do Ministério que vai utilizá-lo.

9. Estimativa do Valor da Contratação

Valor (R\$): 21.504.253,67

Categoria	Serviços	Steinbeis-Sibe	Catálise Social	MBS	Média
	Análise de ambiente	720.000	1.221.000	789.600	754.800,00

Elaboração da estratégia	Tendências e Cenários	960.000	1.029.000	672.000	887.000,00
	Referenciais Estratégicos	380.000	750.835	658.000	704.417,50
	Objetivos e Mapa Estratégico	630.000	1.051.169	980.000	887.056,33
	Elaboração de indicadores e metas	960.000	2.268.000	1.568.000	1.264.000,00
	Alinhamento estratégico	1.776.000	3.118.500	1.848.000	1.812.000,00
Gestão de Projetos	Gestão de projetos	5.760.000	1.786.860	1.184.400	1.485.630,00
	Portfólio de Projetos	1.080.000	1.326.060	1.184.400	1.196.820,00
	Implantação do Escritório de projetos e estratégia	2.320.000	2.647.200	1.523.200	2.163.466,67
	Elaboração de Projetos Estratégicos com metodologias tradicionais	1.680.000	1.061.249	1.078.000	1.069.624,50
	Elaboração de Projetos Estratégicos com uso de metodologias ágeis ou foco na inovação	1.920.000	1.674.024	1.568.000	1.720.674,67
	Desenho de Programas e Políticas Públicas	2.160.000	2.843.280	1.612.800	1.886.400,00
Monitoramento e Avaliação da estratégia	Monitoramento da estratégia	4.320.000	1.443.384	2.419.200	1.931.292,00
	Avaliação da Estratégia	2.520.000	1.443.384	806.400	1.124.892,00
	Revisão da Estratégia	560.000	1.283.008	896.000	728.000,00
	Facilitação de oficinas e workshops	1.920.000	407.840	806.400	607.120,00

Capacitação	Capacitação de Equipes da Administração Pública com Foco em Entregas e Resultados, utilizando <i>Delivery Units</i> (DUs) ou metodologia similar.	1.320.000,00	1.044.780	1.478.400	1.281.060,00
Totais		30.986.000,00	26.399.573,00	21.072.800,00	21.504.253,67

Tabela 5: Propostas recebidas

A Tabela 4 lista as propostas recebidas por empresas que prestam serviços que são objeto da pretendida contratação. Em consonância com o que dispõe o Acórdão 2943/2013 TCU (Plenária), os valores da tabela marcados em vermelho foram considerados como *outliers* (fora do padrão), por serem muito discrepantes dos valores apresentados nas demais propostas. Assim, as médias apresentadas na última coluna desconsideram esses *outliers*. Portanto, considera-se que o somatório do valor médio das propostas foi de **R\$ 21.504,253,67** (vinte e um milhões, quinhentos e quatro mil, duzentos e cinquenta e três reais e sessenta e sete centavos).

10. Justificativa para o Parcelamento ou não da Solução

Essa contratação foi formulada no sentido de que o objeto não seja parcelado, por conta dos motivos abaixo elencados.

A Gestão Estratégica é um processo contínuo, que integra o planejamento estratégico à implementação, monitoramento e avaliação da estratégia para aprimorar o alcance da missão, o cumprimento dos mandatos e a aprendizagem organizacional.

Logo, é da natureza do objeto da contratação que a elaboração do plano implique em uma harmonização lógica de meios e práticas de gestão, interligação de cada um dos produtos entre si, de modo que as etapas de formulação e desdobramento da estratégia sejam alinhadas de forma integrada.

Empresas diferentes, para tratar de partes do objeto, podem trazer os mais diversos problemas como, o principal deles, a perda da qualidade dos produtos, pelo risco de utilização de metodologias e práticas diferentes, ocasionando produtos desalinhados entre si; aumento do esforço necessário para a execução da contratação por parte da equipe técnica, proveniente do trabalho de harmonizar, compatibilizar os instrumentos entre si e alinhar as empresas contratadas; perda de economia de escala, decorrente da realização dos produtos por diferentes empresas; diminuição da atratividade da licitação, pelo objeto estar parcelado.

Em contrapartida, em uma contratação única a gestão centralizada possibilita uma maior uniformidade de cada um dos produtos, muito necessário para a integração do planejamento estratégico institucional. Sem contar que o não parcelamento do objeto possibilita uma melhoria na atratividade do contrato para as empresas.

11. Contratações Correlatas e/ou Interdependentes

Não há contratações vigentes, nem contratações futuras previstas.

12. Alinhamento entre a Contratação e o Planejamento

Esta contratação está prevista no PCA/2026, sob o DFD n. 07/2026.

13. Benefícios a serem alcançados com a contratação

São objetivos dessa contratação buscar:

- Assessoria e apoio à execução do processo de formulação da estratégia: essa etapa busca materializar a estratégia em um Mapa Estratégico que contenha missão, visão, valores e objetivos estratégicos condizentes com o contexto institucional; além de uma Carteira de Indicadores Estratégicos e uma Carteira de Projetos Estratégicos;
- Assessoria e apoio à execução do processo de monitoramento sistemático da estratégia: essa etapa busca prover informação para o aperfeiçoamento do estágio de desenvolvimento da estratégia por meio da elaboração contínua de guias orientativos;
- Assessoria e apoio à execução do monitoramento sistemático da estratégia com o acompanhamento contínuo do alcance dos resultados organizacionais;
- Assessoria à execução do processo de avaliação e revisão sistemática da estratégia observando e avaliando os resultados dos projetos estratégicos ministeriais. Caso os resultados provenientes da avaliação da estratégia demonstrem que é necessário alterar o planejamento estratégico vigente, isto se dará por um processo de revisão sistemática da estratégia; e
- Assessoria para verificação da evolução da maturidade ministerial em gestão estratégica por meio treinamentos, elaboração ou aprimoramento de metodologias, aplicação e interpretação de pesquisas que visam a medição da melhoria contínua na temática da gestão estratégica.

Pretende-se, por meio desta contratação, municiar os Ministérios integrantes do ColaboraGov com ferramentas para realização de seu planejamento estratégico. Isso propiciará um alinhamento de esforços, integração de ações e maior probabilidade de alcance dos seus objetivos institucionais.

Um outro resultado esperado é possibilitar um aumento da maturidade dos órgãos do ColaboraGov no que se refere à formulação, execução, monitoramento e avaliação da estratégia e gestão de projetos, e um incremento no conhecimento e na aplicação desses instrumentos, de acordo com o contexto inserido.

14. Providências a serem Adotadas

Não será necessária adequação do ambiente da organização para que a contratação surta seus efeitos.

Vislumbra-se importante que haja capacitação de servidores para atuarem na fiscalização dos serviços.

15. Possíveis Impactos Ambientais

Não são vislumbrados impactos ambientais significativos para a pretensa contratação, visto que serão utilizados sistemas computacionais e as entregas serão feitas em formato digital. Entretanto, a empresa licitante vencedora deverá observar o disposto no art. 4º do Decreto nº 7.746, de 05 de junho de 2012, que relaciona os critérios e práticas sustentáveis que deverão ser seguidos nas aquisições. Deve, ainda, ser dada prioridade para produtos reciclados e recicláveis e para bens, serviços e obras que considerem critérios compatíveis com padrões de consumo social e ambientalmente sustentáveis (artigo 7º, XI, da Lei nº 12.305, de 2010 – Política Nacional de Resíduos Sólidos), bem como os atos normativos editados pelos órgãos de proteção ao meio ambiente, assim como a consulta ao Guia Nacional de Licitações Sustentáveis.

16. Declaração de Viabilidade

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

16.1. Justificativa da Viabilidade

O presente ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR, elaborado pelos INTEGRANTES TÉCNICOS e REQUISITANTE considerando a análise das alternativas de atendimento das necessidades elencadas pela área requisitante e os demais aspectos normativos, conclui pela VIABILIDADE DA CONTRATAÇÃO – uma vez considerados os seus potenciais benefícios em termos de eficácia, eficiência, efetividade e economicidade. Em complemento, os requisitos listados atendem adequadamente às demandas formuladas, os custos previstos são compatíveis e os riscos identificados são administráveis, ademais a pretensa é necessária para atendimento dos objetivos estratégico da Administração Pública Federal. Posto isso, RECOMENDAMOS o prosseguimento da pretensão.

17. Responsáveis

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

ANDRE CORDEIRO LOPES

Membro da comissão de contratação



Assinou eletronicamente em 28/04/2026 às 15:11:36.

ADRIANO CAETANO SANTOS

Membro da comissão de contratação



Assinou eletronicamente em 27/04/2026 às 16:17:16.

Despacho: portaria nº 1230/2026

LEONARDO DANTAS DE ARAUJO

Membro da comissão de contratação



Assinou eletronicamente em 27/04/2026 às 15:33:48.