



ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR

OBJETO

O presente estudo técnico objetiva a análise de viabilidade, legalidade e possibilidade de contratação de empresa para prestar consultoria técnica especializada para revisão de processos e promoção da gestão da cadeia de valor dos macroprocessos correlatos aos compromissos de gestão no Município de Itabirito.

O estudo será realizado nos termos dos art. 18 e art. 72 e art. 74, III, todos da Lei n. 14.133/21.

I - Descrição da necessidade da contratação, considerando o problema a ser resolvido sob a perspectiva do interesse público; justificativa da escolha do contratado;

Otimizar a maturidade de gestão por meio de processos para apoiar no cumprimento dos compromissos de gestão correlacionados ao Programa Cidades Excelentes, terá como objetivo auxiliar a Prefeitura alcançar resultados cada vez mais expressivos em suas frentes de trabalho; Avaliar os processos atuais priorizados; Correlacionar os indicadores dos macroprocessos críticos e os compromissos de gestão da Prefeitura; Desenvolvê-los de maneira funcional visando a sinergia e eficiência através da otimização de pessoas, processos e tecnologia e implantação de painéis de controle dos indicadores de processo.

A intuito presente é cristalizar Itabirito numa Cidade Excelente, aperfeiçoando a qualidade de vida e a eficiência em diversos setores. A tecnologia é uma ferramenta indispensável para a modernização e aperfeiçoamento de qualidade para oferecer melhor infraestrutura à população.

Ao longo dos 4 (quatro) últimos anos, o nível de gestão da cidade melhorou, atingindo em 2023 uma classificação Desenvolvido com a nota de 65,56%, mantendo o patamar de 65% assim como em 2022.



Para garantir além do cumprimento dos Compromissos de Gestão entende-se necessário a melhoria contínua do nível de excelência da cidade, identificando ações que levem ao melhor desenvolvimento humano e padrão de vida para o cidadão.

Analisando cada um dos pilares percebemos que o pilar de saúde e bem-estar ainda encontra-se no nível crítico e com uma posição baixa tanto no nível Brasil tanto na sua microrregião. Mostrando assim que é necessário promover e desenvolver os indicadores relacionados com esse pilar.

Analisando historicamente a evolução de cada um dos pilares algumas oportunidades foram identificadas, seja porque houve piora do indicador ou porque não houve evolução:

1. Além da baixa colocação na microrregião, o pilar de saúde e bem-estar não apresentou evolução nos últimos anos;
2. O pilar de governança, eficiência fiscal e transparência encontra-se no nível em desenvolvimento e não evoluiu nos últimos 4 anos. Além disso, o resultado atual é significativamente menor que o de 2020 e 2021;
3. Desenvolvimento Socioeconômico e Ordem Pública: Mesmo o pilar estando em um nível desenvolvido observamos que não houve uma melhoria, e o resultado vêm se mantendo o mesmo desde 202 e comparando-se com a sua microrregião ele está em uma das piores posições;
4. Infraestrutura e Mobilidade Urbana: Apresenta um bom resultado, porém na sua microrregião está na segunda posição e nos últimos três anos não houve evolução.

Dito isso, com finco nos princípios da eficiência e economicidade, importante continuar o trabalho desenvolvido pelo Município usando metodologia já reconhecida e acertada.

Nesse contexto, é de se contratar a empresa para redesenhar os seguintes processos:

- Processo Cirurgias Itabirito
- Processo Cirurgias Ouro Preto
- Processo Cirurgias Belo Horizonte
- Processo ICISMEP
- Processo Auditoria



- Processo TFD - Logística e Transporte de Pacientes
- Processo bolsa atleta – Secretaria Esporte
- Processo solicitação de eventos da Prefeitura Municipal de Itabirito
- Processo Controle Funcional
- Processo Concessão de Benefícios
- Processo Elaboração da Folha de Pagamento;
- Processo Gestão Almojarifado Central - Planejamento demanda compras materiais e

equipamentos

- Processo Gestão Almojarifado Central - Recebimento físico e fiscal de materiais e

equipamentos

- Processo Gestão Almojarifado Central - Controle de Estoque Central
- Processo Gestão Almojarifado Central - Controle de estoque unidades
- Processo Gestão Almojarifado Central - Gestão infraestrutura
- Processo Gestão Patrimônio - Planejamento demanda compras bens
- Processo Gestão Patrimônio - Recebimento físico e fiscal dos bens patrimoniáveis
- Processo Gestão Patrimônio - Bem Patrimoniado
- Processo Gestão Patrimônio - Controle de estoque bens patrimoniados
- Processo Gestão Patrimônio - Gestão infraestrutura
- Processo Atendimento ao cidadão - Subprocesso Violência Doméstica
- Processo Atendimento ao cidadão - Subprocesso Acidente de Trânsito
- Processo Atendimento ao cidadão - Subprocesso Abordagem
- Processo Atendimento ao cidadão - Subprocesso Furto
- Processo Atendimento ao cidadão - Subprocesso Perturbação
- Processo Centro Integrado de Operações (COP)
- Processo SINE
- Processo Diário Oficial

Trata-se, portanto, e como já reconhecido em contrato anterior, de contratação de consultoria para a implementação de programa de modernização da Administração Pública, visando eficiência e concretização dos planos de governo e compromissos de gestão firmados, através da racionalização de processos e despesas públicas sem a diminuição da qualidade e excelência dos serviços públicos executados.



Como cedição, o princípio da eficiência norteia a atuação da Administração Pública como “necessidade de efetivação célere das finalidades públicas elencadas no ordenamento jurídico” (OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. Curso de Direito Administrativo. 5ª Ed. Gen.: São Paulo, 2017, p. 41), devendo o administrador buscar a) eficácia em suas políticas públicas e atos administrativos; b) universalidade de resultados; c) produtividade; d) qualidade; e) celeridade e presteza; f) desburocratização, e, sobretudo, g) economicidade, uma vez que “a eficiência expressa mandamento constitucional de se maximizar a persecução do bem comum e, para tanto, exige, pelo seu caráter pluricompreensivo, a síntese equilibrada dos interesses públicos e a otimização da relação meio/fim em observância aos vários aspectos da ideia nuclear de eficiência” (BATISTA JÚNIO, Onofre Alves. Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa. 2ª Ed. Editora Fórum: Belo Horizonte, 2012, p. 176).

III - Requisitos da contratação:

Os resultados oferecidos por uma mesma empresa de consultoria a um e outro cliente, ainda não podem ser esperados de serem os mesmos. O escopo do projeto, a metodologia de trabalho, a biblioteca documental e os esforços diagnósticos de cada projeto são únicos e singulares, não podendo, jamais, serem repetidos. Esta é a característica central de um projeto singular como o que se objetiva contratar.

Estamos tratando aqui de prestação de serviços de consultoria especializada e singular o que, por si só, inviabiliza a competição entre distintas empresas que façam parte do mercado. Sobre a notoriedade, o TCU, no Acórdão 5347/2011 de relatoria do Ministro Marcos Bem querer Costa, frisou:

De ressaltar que o § 3º, do art. 74, da Lei n. 14.133/21, oferece os elementos hábeis para que a Administração verifique e comprove que o profissional possui notória especialização, quais sejam: desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou outros requisitos relaciona dos às suas atividades.

Não sendo atendido algum desses pressupostos, incabível a contratação direta com fulcro no aludido dispositivo legal. É cedição que a essência da inexigibilidade de disputa é a inviabilidade de competição, e isso não ficou demonstrado neste processo, pois a própria natureza dos serviços



contratados permite que tais objetos sejam licitados. Também não se vislumbra tratar-se de objeto de natureza singular que impeça o estabelecimento de requisitos objetivos de competição entre os possíveis pretendentes à prestação desses serviços.

Some-se à notória especialização e a complexidade e singularidade dos serviços, a confiança depositada na empresa. A esse respeito, no julgamento da Ação Penal 348/SC, relatoria do Eminentíssimo Ministro Eros Grau, o Supremo Tribunal Federal estabeleceu:

"Serviços técnicos profissionais especializados" são serviços que a Administração deve contratar sem licitação, escolhendo o contratado de acordo, em última instância, com o grau de confiança que ela própria, Administração, deposite na especialização desse contratado. Nesses casos, o requisito da confiança da Administração em quem deseje contratar é subjetivo. Daí que a realização de procedimento licitatório para a contratação de tais serviços – procedimento regido, entre outros, pelo princípio do julgamento objetivo – é incompatível com a atribuição de exercício de subjetividade que o direito positivo confere à Administração para a escolha do “trabalho essencial e indiscutivelmente mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato” (cf. o § 1º do art. 25 da Lei 8.666/93). O que a norma extraída do texto legal exige é a notória especialização, associada ao elemento subjetivo confiança.

Constata-se, assim, que foram atendidos os requisitos exigidos para configuração da inexigibilidade de licitação, ante a notória especialização e a necessidade da contratação, tanto diante da necessidade de aprimoramento dos indicadores do Estado a partir da Consultoria Técnica Especializada em Gestão, como também em face da impossibilidade de competição para contratação dos serviços técnicos pretendidos pela Administração Pública, uma vez que presentes no caso a singularidade das atividades desenvolvidas e a exclusividade de seus métodos e procedimentos.

Como descrito acima, trata-se de contratação de consultoria altamente especializada para realização de serviço técnico complexo e que demanda alta expertise. Tal situação inviabiliza a realização de licitação e autoriza, nos termos do art. 25, II, da Lei n. 8.666/93, a contratação por procedimento de inexigibilidade de licitação.

Por fim, conforme documentos anexos, os valores da proposta se encontram em consonância com os valores praticados usualmente pela empresa no mercado.

Dito isso, é o caso de contratar o Instituto Aquila para promover o objeto descrito neste termo.

IV - Estimativas das quantidades para a contratação, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhes dão suporte, que considerem interdependências com outras contratações, de modo a possibilitar economia de escala:

Não haverá a necessidade de outras contratações, de modo a possibilitar economia de escala.

A definição da equipe Aquila será feita considerando a máxima produtividade. O modelo de organização será composto por:

Função	#	Dedicação
Gerente	1	<i>Part time</i>
Coordenador	1	<i>Part time</i>
Consultor Sênior	1	<i>Part time</i>
Consultor Pleno	1	<i>Full time</i>
Back Office		<i>Part time</i>

V - Levantamento de mercado, que consiste na análise das alternativas possíveis, e justificativa técnica e econômica da escolha do tipo de solução a contratar;

Nos documentos anexados ao procedimento em referência, encontram-se demonstrativos de valores praticados em outros entes (área pública), sendo os negociados com esta Administração inferiores àqueles praticados até mesmo com Municípios e outros entes públicos em contratos com porte semelhante.

Ficam os preços, então, atestados e justificados, uma vez que a contratação se demonstra vantajosa ao Município de Itabirito, já que dentro da singularidade pretendida, encontram-se adequados àqueles praticados pela empresa e os objetivos pretendidos com a contratação são inestimáveis, resultando em verdadeira melhora administrativa e a modernização perene da



gestão e dos servidores, com vias à eficácia e eficiência administrativas, ao que se entende incontestável.

VI - Estimativa do valor da contratação, acompanhada dos preços unitários referenciais, das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte, que poderão constar de anexo classificado, se a Administração optar por preservar o seu sigilo até a conclusão da licitação:

O valor estimado da contratação é de 745.000,00 (Setecentos e quarenta e cinco mil reais) em um período de 10 meses, conforme composição da equipe técnica descrita na tabela anterior. Por fim, como dito acima, ao realizar um comparativo de preços em relação a outros projetos similares desenvolvidos pela contratada, conforme tabela a seguir, concluímos que os valores dispostos são de fato condizentes com a proposta técnica apresentada (ANEXO I – Comparativo de Preços).

VIII - Justificativas para o parcelamento ou não da contratação:

A contratação será de forma não parcelada uma vez que consiste na implantação de um Projeto multidisciplinar que será realizado para que seja possível uma visão e consequente atuação holística de forma a solucionar as deficiências da gestão pública de forma eficiente.

IX – Descrição dos serviços e demonstrativo dos resultados pretendidos em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis;

Os resultados pretendidos com cada frente de trabalho são apresentados abaixo. A seguir apresentamos o plano de voo do projeto:



Plano de voo do projeto

A esse respeito, foram elencados os seguintes processos para reformulação e reestruturação:

Processo/subprocesso Priorizado	Secretaria/Setor
Controle Funcional do Servidor	Secretaria Municipal de Administração - Superintendência RH
Concessão de benefícios	Secretaria Municipal de Administração - Superintendência RH
Elaboração de Folha de Pagamento	Secretaria Municipal de Administração - Superintendência RH
Gestão Almoxarifado Central - Planejamento demanda compras materiais e equipamentos	Secretaria Municipal de Administração - Gerência Almoxarifado
Gestão Almoxarifado Central - Recebimento físico e fiscal de materiais e equipamentos	Secretaria Municipal de Administração - Gerência Almoxarifado
Gestão Almoxarifado Central - Controle de Estoque Central	Secretaria Municipal de Administração - Gerência Almoxarifado



Gestão Almoxarifado Central - Controle de estoque unidades	Secretaria Municipal de Administração - Gerência Almoxarifado
Gestão Almoxarifado Central - Gestão infraestrutura	Secretaria Municipal de Administração - Gerência Almoxarifado
Gestão Patrimônio - Planejamento demanda compras bens	Secretaria Municipal de Administração - Gerência de Patrimônio
Gestão Patrimônio - Recebimento físico e fiscal dos bens patrimoniáveis	Secretaria Municipal de Administração - Gerência de Patrimônio
Gestão Patrimônio - Bem Patrimoniado	Secretaria Municipal de Administração - Gerência de Patrimônio
Gestão Patrimônio - Controle de estoque bens patrimoniados	Secretaria Municipal de Administração - Gerência de Patrimônio
Gestão Patrimônio - Gestão infraestrutura	Secretaria Municipal de Administração - Gerência de Patrimônio
Diário Oficial	Gabinete do Prefeito
Bolsa Atleta	Secretaria Municipal de Esportes e Lazer - Diretoria de Gestão e Infraestrutura Esportiva
Solicitação de Eventos	Secretaria Municipal de Esportes e Lazer
Atendimento ao cidadão - Subprocesso Violência Doméstica	Secretaria Municipal de Segurança, Prevenção e Mobilidade Urbana - Guarda Civil Municipal
Atendimento ao cidadão - Subprocesso Acidente de Trânsito	Secretaria Municipal de Segurança, Prevenção e Mobilidade Urbana - Guarda Civil Municipal
Atendimento ao cidadão - Subprocesso Abordagem	Secretaria Municipal de Segurança, Prevenção e Mobilidade Urbana - Guarda Civil Municipal
Atendimento ao cidadão - Subprocesso Furto	Secretaria Municipal de Segurança, Prevenção e Mobilidade Urbana - Guarda Civil Municipal
Atendimento ao cidadão - Subprocesso Perturbação	Secretaria Municipal de Segurança, Prevenção e Mobilidade Urbana - Guarda Civil Municipal



Centro Integrado de Operações (COP)	Secretaria Municipal de Segurança, Prevenção e Mobilidade Urbana - Guarda Civil Municipal
Processo SINE	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico - Diretoria de Gestão, Qualificação, Trabalho e Emprego
TFD - Logística de Transporte de Pacientes	Secretaria Municipal de Saúde - Diretoria de Gestão da Saúde
Cirurgias Itabirito	Secretaria Municipal de Saúde - Diretoria de Gestão da Saúde
Cirurgias Ouro Preto	Secretaria Municipal de Saúde - Diretoria de Gestão da Saúde
Cirurgias Belo Horizonte	Secretaria Municipal de Saúde - Diretoria de Gestão da Saúde
ICISMEP	Secretaria Municipal de Saúde - Diretoria de Gestão da Saúde
Auditoria	Secretaria Municipal de Saúde - Diretoria de Gestão da Saúde

PRINCIPAIS ENTREGAS

1. Priorização e AS IS e TO BE priorizados
 - Definição dos processos que serão redesenhados em cada onda;
 - Cronograma detalhado do mapeamento e resenho dos processos priorizados 1ª onda;
 - Secretários e gestores dos processos priorizados alinhados sobre o trabalho;
 - Participantes convocados para as reuniões;
2. Mapeamento AS IS e TO BE
 - Diagrama de Escopo e interface dos processos elaborado;
 - Fluxo do processo situação atual elaborado;
 - Oportunidades de melhoria identificadas;
3. Redesenho TO BE dos processos
 - Premissas definidas;



- Fluxo TO BE Elaborado;
- Plano de Ação elaborado;
- Indicadores definidos;
- Redesenho dos processos validado com gestor e secretário;
- Plano de Ação importado para sistema de acompanhamento e disponibilizado repositório digital prefeitura.

X - Providências a serem adotadas pela Administração previamente à celebração do contrato, inclusive quanto à capacitação de servidores ou de empregados para fiscalização e gestão contratual;

Quando da celebração do contrato, o Instituto \, atuará conjuntamente com o Prefeitura de Itabirito.

XI - Contratações correlatas e/ou interdependentes:

Não foram identificadas contratações correlatas ao objeto deste visto que a proposta apresentada abarca todos os resultados pretendidos em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis.

XII - Descrição de possíveis impactos ambientais e respectivas medidas mitigadoras, incluídos requisitos de baixo consumo de energia e de outros recursos, bem como logística reversa para desfazimento e reciclagem de bens e refugos, quando aplicável:

Não se aplica.

XIII - Posicionamento conclusivo sobre a adequação da contratação para o atendimento da necessidade a que se destina.

Conclui-se pela necessidade da contratação pretendida, atendendo o princípio da economicidade e utilidade.

Leonardo Luiz Barbosa

Diretor de Planejamento, Financiamento e Projetos Estratégicos