



Estado do Espírito Santo
Procuradoria Geral do Estado

ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR – ETP

IDENTIFICAÇÃO			
Unidade Gestora:	Procuradoria Geral do Estado do Espírito Santo		
Unidade Administrativa:	Comitê de Inovação e Gestão Estratégica (CiGE)		
Responsáveis:	Comitê de Inovação e Gestão Estratégica (CiGE)		
Data de Elaboração	02/12/2024	Versão:	2.0
Número do processo:	2024-01T0H		

O presente Estudo Técnico Preliminar - ETP tem por objetivo identificar e analisar o cenário para o entendimento da demanda, bem como demonstrar a viabilidade técnica e econômica da solução identificada, fornecendo as informações necessárias para subsidiar o respectivo processo de contratação, tendo sido elaborado nos ditames do inc. IV do art. 19 da Lei 14.133/21 e com base nos arts. 15 a 26 do Decreto Estadual nº 5.352-R/2023.

1. DESCRIÇÃO DA NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO

1.1. O Poder Executivo do Estado do Espírito Santo fomenta, desde o ano de 2015, a gestão estratégica no âmbito da administração pública estadual. No referido ano, com a publicação do Decreto Nº 3756-R, que dispõe sobre a Política de Gestão Pública do Estado, foram estabelecidas as seguintes diretrizes a serem implementadas pelos gestores públicos estaduais: gestão direcionada à produção de resultados para a sociedade; modernização de processos e de procedimentos; incentivo e fomento à inovação na gestão; racionalização de gastos; transparência e desburocratização.

1.2. Nesse contexto, a Procuradoria Geral do Estado (PGE-ES) diagnosticou a necessidade do fortalecimento organizacional, tendo publicado a Portaria PGE nº 049-S, de 8 de maio de 2024, instituindo, no âmbito da PGE-ES, o PROGRAMA DE INOVAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA (PiGE), cujo objetivo geral é implementar práticas inovadoras e modelo de gestão integrado para a PGE-ES em suas diversas unidades, por meio da definição de ações para gestão estratégica e inovação organizacional.

1.3. Para que essa abordagem se desenvolva de forma organizada e consistente, constitui medida adequada a contratação de assessoria especializada para elaboração, implantação e acompanhamento do planejamento estratégico no âmbito da PGE-ES, ação que impacta fortemente a promoção de melhores práticas de avaliação do desempenho das suas diversas unidades, bem como da otimização da prestação do serviço desempenhado por este órgão à sociedade capixaba, trazendo inegáveis benefícios ao interesse público.

2. DEMONSTRAÇÃO DA PREVISÃO DA CONTRATAÇÃO NO PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAIS

2.1. Conforme preconiza o Decreto Estadual nº 5353-R/2023, que dispõe sobre as regras de transição para a aplicação da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, a Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos – SEGER, a Secretaria de Estado de Economia e Planejamento – SEP e a Secretaria de Estado de Governo – SEG editarão, conjuntamente, normativo com instruções para implementação gradual e progressiva do Planejamento de Contratações Anual – PCA.

2.2. Diante disso, o PCA relativo ao exercício de 2024 restou dispensado por intermédio da Portaria Conjunta SEP/SEGER/SEG 008-R/2023.

3. REQUISITOS DA CONTRATAÇÃO

3.1. Pretende-se a contratação de assessoria especializada para elaboração, implantação e acompanhamento do planejamento estratégico no âmbito da PGE-ES, incluindo realização de diagnóstico, planejamento das atividades,



Estado do Espírito Santo
Procuradoria Geral do Estado

estruturação e implementação de metodologia de gerenciamento de planejamento estratégico e gerenciamento de projetos, transferência de conhecimento, capacitação e suporte à gestão estratégica da PGE-ES, com foco na produtividade e inovação de seus serviços.

3.2. A execução dos serviços deverá ser organizada em sete etapas sucessivas (Planejamento e customização, Escuta Ativa e Diagnóstico, Geração da Visão de Futuro, Tradução da Visão na Estratégia, Adequação da Estrutura, Desdobramento da Estratégia e Monitoramento da Estratégia).

3.3. Cada etapa do serviço é detalhada a seguir, com descrição das atividades a serem desenvolvidas e das entregas esperadas:

➤ **ETAPA 1 - PLANEJAMENTO E CUSTOMIZAÇÃO:**

- **Objetivo:** definir o escopo, a metodologia e a gestão do projeto, realizar a sua divulgação e alinhar conceitos básicos sobre estratégia, gestão para resultados e o papel da liderança na formulação estratégica.
- **Atividades:**
 - Até 4h de reunião presencial para kickoff do projeto com o Grupo Gestor, tendo em vista:
 - O alinhamento de expectativas, necessidades, premissas e dores;
 - A discussão da metodologia, escopo, não escopo, atividades e etapas;
 - A definição do cronograma e dos stakeholders envolvidos no projeto; e
 - O levantamento e compartilhamento de materiais, documentos e dados.
 - Até 4h de evento presencial de lançamento do projeto, com palestra de especialista da empresa contratada.
 - Até 8h de capacitação presencial sobre estratégia e gestão para resultados.
- **Entregas:**
 - Plano de Projeto.

➤ **ETAPA 2 - ESCUTA ATIVA E DIAGNÓSTICO:**

- **Objetivo:** Co-iniciação e Co-sensing - Aprofundar o entendimento sobre o contexto da PGE-ES e sobre os direcionadores do Projeto, captando de forma qualificada os principais desafios, anseios, limitações e potencialidades, sob a ótica dos principais stakeholders.
- **Atividades:**
 - Análise e consolidação de documentos e dados, incluindo os elementos estratégicos vigentes, os materiais produzidos no esforço de planejamento de 2019 e os Planos de Governo do Estado (ES 2030 e ES 500).
 - Até 30h de entrevistas e/ou grupos focais virtuais com os principais stakeholders internos e externos.
 - Benchmarking de outras Procuradorias e órgãos similares, que superaram os mesmos desafios.
 - Até 4h de reunião virtual com o Grupo Gestor para apresentação e discussão dos resultados.
- **Entregas:**
 - Apresentação da escuta ativa e do diagnóstico.

➤ **ETAPA 3 - GERAÇÃO DA VISÃO DE FUTURO**

- **Objetivo:** Conexão com o futuro – promover o debate sobre o contexto atual e as perspectivas para a PGE-ES, com o apoio e contribuição de especialistas da empresa contratada.
- **Atividades:**
 - Até 8h de workshop presencial para exercício de foresight e definição da identidade do órgão.
 - Até 2h de reunião virtual com o Grupo Gestor para apresentação e discussão dos resultados.
- **Entregas:**
 - Visão de futuro para a PGE-ES.



Estado do Espírito Santo
Procuradoria Geral do Estado

➤ **ETAPA 4 - TRADUÇÃO DA VISÃO NA ESTRATÉGIA**

- **Objetivo:** Co-Criação - Mapear os contextos externos e internos e traduzir a escuta, o diagnóstico e a visão de futuro em objetivos, indicadores e metas para os 3 (três) horizontes (H1, H2 e H3) e em iniciativas estratégicas (H1).
- **Atividades:**
 - Survey virtual com todos(as) os(as) colaboradores(as) da PGE-ES, sobre o contexto interno.
 - Até 4h de workshop virtual para alinhamento da visão e da estratégia com os ODSs das Nações Unidas.
 - Até 4h de workshop virtual para elaboração da Matriz SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades).
 - Até 24h de workshops presenciais sobre o Mapa Estratégico (objetivos, indicadores, metas e projetos).
 - Até 4h de workshop virtual para discussão e validação das metas institucionais (Tribunal de Metas).
 - Até 8h de mentorias virtuais para ajustes na modelagem dos projetos, nos indicadores e metas.
 - Até 4h de reunião virtual com o Grupo Gestor para apresentação e discussão dos resultados.
- **Entregas:**
 - Apresentação com a Matriz SWOT, o Mapa Estratégico e o Portfólio de Projetos Estratégicos, alinhados aos ODSs.

➤ **ETAPA 5 - ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA**

- **Objetivo:** Definir a proposta de nova estrutura organizacional da PGE-ES, a partir da estratégia definida.
- **Atividades:**
 - Análise de materiais e documentos de cada área da PGE-ES.
 - Elaboração da cadeia de valor de cada área (identificação de redundâncias e sobreposições).
 - Elaboração de até 3 (três) propostas de estrutura organizacional (conservadora, moderada e inovadora).
 - Até 8h de reuniões presenciais com o Grupo Gestor para discussão e definição da nova estrutura organizacional da Procuradoria, bem como dos cargos comissionados referentes à estrutura.
 - Até 8h de workshop presencial com o Grupo de Desenvolvimento para detalhamento da estrutura organizacional e definição das macro atribuições de cada área.
 - Até 4h de workshop virtual para elaboração do plano de implementação.
 - Até 2h de reunião virtual com o Grupo Gestor para validação.
 - Elaboração da minuta da norma jurídica da nova estrutura.
- **Entregas:**
 - Apresentação com a nova estrutura, incluindo organograma, cargos comissionados da estrutura, macro atribuições e minuta de norma.
 - Plano de Implementação da Nova Estrutura.

➤ **ETAPA 6 - DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA**

- **Objetivo:** Co-evolução – identificar a contribuição das diversas áreas para a estratégia, desdobrando os objetivos e metas em programas e projetos integrados e pactuando os resultados almejados com os gestores e gestoras.
- **Atividades:**
 - Até 24h de workshops presenciais para elaboração da Matriz de Contribuição.
 - Até 4h de workshop virtual sobre a elaboração do Acordo de Resultados.
 - Até 4h de reunião virtual para validação do Acordo de Resultados.
 - Até 4h de evento presencial para encerramento e assinatura.
- **Entregas:**
 - Matriz de Contribuição e Acordo de Resultados.

➤ **ETAPA 7 – MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA**



Estado do Espírito Santo
Procuradoria Geral do Estado

- **Objetivo:** Co-evolução – definir o modelo de governança e acompanhamento da execução da estratégia, transferir a metodologia para a equipe responsável e apoiar e acompanhar as primeiras reuniões de monitoramento.
- **Atividades:**
 - Até 8h de workshop virtual para definição do modelo de governança, monitoramento e gestão da estratégia, bem como para capacitação e transferência da metodologia à equipe responsável.
 - Até 24h de acompanhamento de reuniões virtuais de monitoramento.
- **Entregas:**
 - Apresentação do modelo de monitoramento, com templates e fluxos previstos.

3.4. Para a adequada execução do objeto, a CONTRATADA deverá contar com notória especialização e alocar equipe técnica qualificada e com experiência em prestação de serviços de assessoria para elaboração e implementação de planejamento estratégico em entidade pública ou em organização privada de porte similar, não sendo admitida a subcontratação.

3.5. O prazo de vigência de contratação para a entrega do serviço será de 08 (oito) meses, contados a partir do dia da publicação do respectivo instrumento no Portal Nacional de Contratações Públicas – PCNP, ou não sendo possível, no Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, podendo ser prorrogado, nos termos do art. 111, da Lei n.º 14.133/21, e do art. 25, do Decreto Estadual nº 5545-R de 2023.

3.6. Apresenta-se, a seguir, o cronograma de execução estimado para o desenvolvimento das atividades, a ser ratificado pelas partes:

ETAPAS	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6
1. Planejamento e Customização						
2. Escuta Ativa e Diagnóstico						
3. Geração da Visão de Futuro						
4. Tradução da Visão na Estratégia						
5. Adequação da Estrutura						
6. Desdobramento da Estratégia						
7. Monitoramento da Estratégia						

3.7. Muito embora a vigência do contrato restar definida em 8 (oito) meses, o objeto do presente Estudo Técnico Preliminar deverá ser realizado de acordo com as etapas previstas no cronograma de execução dos serviços, observando-se o tempo máximo previsto para conclusão de cada parcela.

3.7.1. O período de 02 (dois) meses de vigência contratual superior ao previsto no cronograma de execução é tecnicamente necessário para atender a etapas fundamentais ao encerramento e à correta gestão e execução do objeto contratual, o qual exigirá a conferência dos relatórios finais e outros documentos, cuja análise e aprovação demandam tempo adicional.

3.8. Em se constatando a necessidade de prorrogação dos prazos de início das etapas de execução, de conclusão e de entregas, estas medidas deverão ser justificadas por escrito e em tempo razoável, antes do fim da vigência do contrato.

3.9. A PGE-ES designará uma equipe técnica para o desenvolvimento dos trabalhos em conjunto com a CONTRATADA e a conclusão definitiva de cada etapa estará sujeita à aprovação pelos gestores e grupos técnicos da CONTRATANTE que atuarem na execução do contrato.

3.10. Os trabalhos serão desenvolvidos na sede da PGE-ES, admitindo-se que algumas atividades sejam realizadas de forma remota, conforme detalhamento das etapas acima delineadas.

3.11. Importante certificar no presente Estudo Técnico Preliminar que, após análise detalhada dos processos envolvidos, verificou-se que é viável a execução concomitante de algumas etapas, considerando que não há dependências críticas

Procuradoria Geral do Estado do Espírito Santo

Av. Nossa Senhora da Penha, 1.590 – Barro Vermelho – Vitória – ES – Cep: 29.057-550
Tel: (27) 3636-5066 – Fax: 27-3636-5056 – e-mail: cpl@pge.es.gov.br – Website: <http://www.pge.es.gov.br>



Estado do Espírito Santo
Procuradoria Geral do Estado

entre elas que possam comprometer o andamento das atividades, de maneira que os recursos necessários possam garantir que cada etapa contará com os insumos, equipamentos e pessoal adequados para sua realização simultânea.

3.12. Ademais, foram avaliados os riscos associados à execução paralela, sendo constatado que não haverá impacto negativo na qualidade, segurança ou nos prazos estabelecidos para a conclusão do objeto, de forma que podemos concluir que a execução concomitante das etapas previstas no cronograma de execução não acarretará prejuízo ao resultado final, mantendo-se a integridade e a eficiência do projeto conforme planejado.

3.13. A contratada deverá se comprometer a obedecer às disposições contidas na Lei Federal nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e no Decreto Estadual nº 4922-R, de 09 de julho de 2021, bem como demais normas legais e regulamentares aplicáveis.

4. ESTIMATIVAS DAS QUANTIDADES PARA A CONTRATAÇÃO

4.1. A estimativa das quantidades para o presente objeto contratual foi realizada com base na carga horária necessária para a execução integral dos serviços, considerando a natureza, a complexidade e o escopo das atividades previstas no cronograma de execução inserido no item 3.6 deste ETP.

4.2. Da análise do escopo detalhado, foram identificadas todas as atividades necessárias para a execução dos serviços, discriminando-as em etapas, conforme esmiuçado no item 3.3 deste ETP.

4.3. Ademais, para cada atividade, foi estimado o tempo necessário de execução, considerando a complexidade técnica de cada etapa, o nível de especialização dos profissionais envolvidos e a produtividade média esperada por profissional ou equipe.

4.4. O escopo foi detalhado em 7 (sete) atividades principais, considerando as entregas específicas, os recursos humanos necessários e o tempo estimado para a execução de cada uma delas.

4.5. Cada atividade foi avaliada com base na sua complexidade, número de tarefas, e produtividade esperada dos profissionais.

4.6. Desta forma, a carga horária foi definida com o objetivo de assegurar a execução eficiente e eficaz do objeto contratual, distribuída conforme quadro abaixo:

ETAPAS	CARGA HORÁRIA
1. Planejamento e Customização	96h
2. Escuta Ativa e Diagnóstico	235h
3. Geração da Visão de Futuro	63h
4. Tradução da Visão na Estratégia	234h
5. Adequação da Estrutura	165h
6. Desdobramento da Estratégia	190h
7. Monitoramento da Estratégia	112h
TOTAL	1.095h

4.7. Assim, a estimativa da carga horária foi elaborada com base em critérios técnicos, alinhados ao escopo do serviço e às necessidades específicas do contrato, cuja carga horária de **1.095 (um mil e noventa e cinco) horas** foi definida com base em uma análise detalhada das etapas do serviço, garantindo que cada fase do projeto seja executada dentro dos padrões técnicos e de qualidade exigidos.

4.8. Por fim, imperioso destacar que a metodologia aplicada assegura a alocação adequada dos recursos humanos e o cumprimento dos prazos estabelecidos no contrato.

5. LEVANTAMENTO DE MERCADO

5.1. Diante da necessidade acima apresentada, a solução disponível no mercado para a demanda é a contratação de um serviço de assessoria para a elaboração, implantação e acompanhamento do planejamento estratégico no âmbito da PGE-ES.



Estado do Espírito Santo
Procuradoria Geral do Estado

5.2. Chama-se a atenção para o fato de que já houve, neste órgão, uma tentativa de implementação de programa de gestão estratégica desenvolvida pelos próprios procuradores, entretanto, não gerou os resultados almejados. Dessa forma, para o melhor aproveitamento de recursos financeiros e humanos, é necessária a contratação de uma assessoria especializada, que cubra os pontos acima elencados, refletindo as novas práticas do mercado quanto ao assunto.

5.3. Destaca-se que outros órgãos com necessidades semelhantes também adotaram tal solução, podendo-se citar: Banco do Nordeste, Consórcio Amazônia Legal, Governo do Estado do Acre, Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais, Prefeitura de Vila Velha, Prefeitura de Vitória, TCE/ES, TJ/ES e TJ/MG.

6. ESTIMATIVA DO VALOR DA CONTRATAÇÃO

6.1. O valor estimado para os serviços de assessoria ora referenciados será de aproximadamente R\$ 1.669.000,00 (um milhão, seiscentos e sessenta e nove mil reais), valor este que deverá cobrir o planejamento e execução do projeto, a remuneração e despesas de viagem dos profissionais da contratada envolvidos no projeto, o acompanhamento pelo Gerente de Projetos e Coordenação Executiva da contratada e impostos, taxas e encargos.

6.2. A estimativa decorre de proposta comercial apresentada pela Fundação Dom Cabral - FDC, destacando-se que o valor cobrado pela hora de serviço encontra-se em consonância com as demais contratações promovidas pela Administração Pública com a referida empresa, conforme tabela abaixo elencada:

CONTRATANTE	PROJETO	VALOR TOTAL DO INVESTIMENTO	CARGA HORÁRIA	VALOR HORA
PGE-ES – Procuradoria Geral do Estado do Espírito Santo	Planejamento Estratégico e Revisão da Estrutura	R\$ 1.669.000,00	1.095	R\$ 1.524,20
TCE-ES - Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo	Modelo de Gestão TCE-ES – 2017	R\$ 1.398.760,00	936	R\$ 1.494,40
SEST SENAT (Matriz)	Revisão do Planejamento Estratégico	R\$ 1.187.000,00	720	R\$ 1.648,61
Consórcio Amazônia Legal	Planejamento Estratégico Consórcio da Amazônia Legal	R\$ 900.000,00	540	R\$ 1.666,67
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Mato Grosso - SEPLAG/MT	Projeto de Modernização do Modelo de Gestão Estratégica para o Estado de Mato Grosso – 2022	R\$ 2.467.000,00	1.360	R\$ 1.813,97
Sebrae-GO - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Goiás - 2020	Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional – 2020	R\$ 690.000,00	364	R\$ 1.895,60
Banco do Nordeste do Brasil S.A	Programa de Desenvolvimento do Modelo de gestão Estratégica do Banco do Nordeste – 2022	R\$ 2.914.000,00	1.238	R\$ 2.353,80
ITL - Instituto de Transporte e Logística	Revisão do Planejamento Estratégico do ITL	R\$ 219.452,00	81	R\$ 2.709,28

7. DESCRIÇÃO DA SOLUÇÃO COMO UM TODO

7.1. Como exposto, a PGE-ES busca uma solução estruturada em métodos para implementar planejamento estratégico, acompanhado de um sistema de monitoramento e avaliação, bem como a adoção de melhores práticas no acompanhamento e avaliação do desempenho das diversas unidades da PGE-ES, de forma a contribuir para modernização da gestão deste órgão e tornar permanente a condução de seus objetivos de forma coordenada.

7.2. Para tanto, necessária a contratação de uma assessoria externa especializada no assunto para prover as condições necessárias a coordenar e nortear as ações relacionadas à gestão estratégica da PGE-ES, de forma que melhor se aproveite os recursos estatais empregados neste objetivo e em conformidade com os requisitos acima descritos.

8. JUSTIFICATIVAS PARA O PARCELAMENTO OU NÃO DA CONTRATAÇÃO

8.1. O objeto da contratação não é passível de parcelamento, tendo em vista sua especificidade e complexidade. Além disso, a execução das etapas requer uma abordagem integrada e simultânea, indispensável para garantir a eficiência e qualidade do serviço, o que inviabiliza sua divisão.

8.2. Imperioso registrar, ademais, que a divisão na prestação de serviços semelhantes ao que se pretende contratar não é a prática comum no mercado.



Estado do Espírito Santo
Procuradoria Geral do Estado

8.3. É cediço que a regra é o parcelamento do objeto de que trata o § 1º do art. 23 da Lei Geral de Licitações e Contratos, cujo objetivo é o de melhor aproveitar os recursos disponíveis no mercado e ampliar a competitividade, mas é imprescindível que se estabeleça que a divisão do objeto seja técnica e economicamente viável. Do contrário, existindo a possibilidade de risco ao conjunto do objeto pretendido, não há razão em fragmentar inadequadamente os serviços a serem contratados.

8.4. Registro que não se está defendendo aqui que se trata de um objeto complexo e indivisível, mas de objeto cujo os elementos técnicos e econômicos do caso concreto condizem com o seu não-parcelamento.

8.5. Como regra geral, nos termos do art. 47 da Lei Federal nº 14.133/2024, exige-se o parcelamento do objeto licitado sempre que isso se mostre técnica e economicamente viável.

8.6. Depreende-se do dispositivo legal que a divisão do objeto deverá ser implementada sempre que houver viabilidade técnica e econômica para a sua adoção.

8.7. Desta feita, é mister considerar dois os aspectos básicos acima suscitados, quais sejam, **i)** o técnico e o **ii)** econômico. Sob o primeiro, o parcelamento dependerá da divisibilidade do objeto licitado. No que concerne ao segundo quesito, o fracionamento deve ser balizado pelas vantagens econômicas que proporciona à Administração Pública, com a redução de custos ou despesas, de modo a proporcionar a obtenção de uma contratação mais vantajosa para a Administração.

8.8. O Professor Jorge Ulisses Jacoby Fernandes, no Parecer nº 2086/00, elaborado no Processo nº 194/2000 do TCDF, ensina que:

"Desse modo a regra do parcelamento deve ser coordenada com o requisito que a própria lei definiu: só se pode falar em parcelamento quando há viabilidade técnica para sua adoção. Não se imagina, quando o objeto é fisicamente único, como um automóvel, que o administrador esteja vinculado a parcelar o objeto. Nesse sentido, um exame atento dos tipos de objeto licitados pela Administração Pública evidencia que embora sejam divisíveis, há interesse técnico na manutenção da unicidade, da licitação ou do item da mesma. Não é, pois, a simples divisibilidade, mas a viabilidade técnica que dirige o processo decisório. Observa-se que, na aplicação dessa norma, até pela disposição dos requisitos, fisicamente dispostos no seu conteúdo, a avaliação sob o aspecto técnico precede a avaliação sob o aspecto econômico. É a visão jurídica que se harmoniza com a lógica. Se um objeto, divisível, sob o aspecto econômico for mais vantajoso, mas houver inviabilidade técnica em que seja licitado em separado, de nada valerá a avaliação econômica. Imagine-se ainda esse elementar exemplo do automóvel: se por exemplo as peças isoladamente custassem mais barato, mesmo assim, seria recomendável o não parcelamento, pois sob o aspecto técnico é a visão do conjunto que iria definir a garantia do fabricante, o ajuste das partes compondo todo único, orgânico e harmônico. Por esse motivo, deve o bom administrador, primeiramente, avaliar se o objeto é divisível. Em caso afirmativo, o próximo passo será avaliar a conveniência técnica de que seja licitado inteiro ou dividido".

8.9. Observando as etapas previstas no cronograma de execução, entendemos ser tecnicamente inviável o desmembramento do objeto da licitação, sob pena de desfigurar o objeto buscado pela Administração Pública, perdendo, assim, a sua integralidade qualitativa.

8.10. Deste modo, a fragmentação do objeto irá ocasionar diversas contratações, podendo comprometer a operação, à guisa concatenada, do serviço que se vislumbra obter, revelando risco de impossibilidade de execução satisfatória do objeto.

8.11. Ainda sob a perspectiva técnica, impende lançar luzes sobre a centralização da responsabilidade em uma única instituição contratada, a qual consideramos adequada não apenas em vista do acompanhamento de problemas e soluções, mas mormente em termos de facilitar a verificação das suas causas e atribuição de responsabilidade, de modo a aumentar o controle sobre a execução do objeto.



Estado do Espírito Santo
Procuradoria Geral do Estado

8.12. Por outras palavras, em vista das razões técnicas, a execução do objeto pretendido, de forma integralizada, por um só particular se mostra mais satisfatória do que a se fosse efetuada por vários particulares, no presente caso.

9. DEMONSTRATIVO DOS RESULTADOS PRETENDIDOS

9.1. A PGE-ES tem como propósito alcançar os seguintes resultados, sem prejuízo de outros:

- 9.1.1. Estimular a adoção de boas práticas e de inovações dirigidas ao desenvolvimento institucional da PGE-ES;
- 9.1.2. Consolidar modelo de gestão integrado, organizado por projetos e processos, que possibilite agilidade no processo decisório da PGE e contribua para o seu desempenho institucional;
- 9.1.3. Fomentar ações relacionadas ao gerenciamento de projetos, à otimização de processos de trabalho, ao acompanhamento de dados estatísticos, da gestão de pessoas e do conhecimento;
- 9.1.4. Desenvolver cultura organizacional voltada para o modelo de gestão estratégica, com foco em eficiência, eficácia e efetividade fortalecendo a imagem institucional da PGE-ES;
- 9.1.5. Propiciar o envolvimento e comprometimento de todos com os objetivos institucionais;
- 9.1.6. Propor diretrizes e fomentar a gestão do conhecimento dentro da organização;
- 9.1.7. Identificar áreas que exijam maior atenção, tendo em vista os resultados necessários e esperados;
- 9.1.8. Fomentar e acompanhar as atividades e as políticas voltadas ao desenvolvimento do servidor, no âmbito da gestão estratégica de pessoas;
- 9.1.9. Promover o desenvolvimento e consolidação da gestão da comunicação interna e institucional;
- 9.1.10. Obter maior transparência de procedimentos e de tempos estimados para atendimento de demandas internas e externas;
- 9.1.11. Transformar a PGE-ES em uma instituição proativa, capaz de gerar melhores resultados operacionais;
- 9.1.12. Implantar indicadores operacionais e estratégicos, com linha de base, capazes de aprimorar e apoiar o processo decisório, bem como implantar os meios de monitoramento dos resultados esperados;
- 9.1.13. Garantir que os servidores estejam capacitados para a operação e gestão eficaz do planejamento estratégico.

10. PROVIDÊNCIAS A SEREM ADOTADAS PELA ADMINISTRAÇÃO PREVIAMENTE À CELEBRAÇÃO DO CONTRATO

10.1. Não há ajustes que precisam ser feitos no ambiente do órgão para que a contratação atenda à necessidade do negócio.

11. CONTRATAÇÕES CORRELATAS E/OU INTERDEPENDENTES

11.1. Não há previsão ou qualquer necessidade de contratações a serem realizadas juntamente com o objeto principal, para sua completa prestação.

12. DESCRIÇÃO DE POSSÍVEIS IMPACTOS AMBIENTAIS E RESPECTIVAS MEDIDAS MITIGADORAS

12.1. A prestação dos serviços deverá ser executada em conformidade com as orientações voltadas para a sustentabilidade ambiental.



Estado do Espírito Santo
Procuradoria Geral do Estado

12.2. Assim, destacamos que a Contratada deve observar o cumprimento de normas e princípios ambientais, minimizando ou mitigando na prestação dos serviços efeitos/danos ao meio ambiente, utilizando, sempre que possível e disponível, tecnologias e materiais ecologicamente corretos, bem como promovendo a racionalização de recursos naturais.

13. POSICIONAMENTO CONCLUSIVO

13.1. Diante do estudo realizado, a contratação de uma assessoria técnica especializada para elaboração, implantação e acompanhamento do planejamento estratégico no âmbito da PGE-ES mostra-se como a solução mais adequada para atingir os objetivos institucionais.

13.2. Além disso, possibilitará a instituição de melhores práticas para a avaliação do desempenho das diversas setoriais da PGE/ES, otimizando a prestação do serviço desempenhado por este órgão à sociedade capixaba e trazendo inegáveis benefícios ao interesse público.

13.3. Em face do exposto acima, o Comitê de Inovação e Gestão Estratégica (CiGE), conclui pela possibilidade, razoabilidade e viabilidade técnica, socioeconômica e ambiental contratação almejada.

14. SIGILO DO ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR

14.1. Na esteira do que preconiza o art. 24 do Decreto Estadual nº 5.352-R/2023, avaliamos por manter a disponibilidade e amplo acesso às informações contidas no ETP, assegurando assim o direito fundamental de acesso à informação, observado o interesse público da informação e em observância ao princípio da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção, tendo em vista que neste caso não há necessidade de classificação por sigilo, nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (LGPD).

15. VERSÃO, DATA DA ELABORAÇÃO E ASSINATURAS

15.1. Estudo Técnico Preliminar (ETP), Versão_02, elaborado em 02/12/2024.

Iuri Carlyle do Amaral Almeida Madruga

Procurador-Geral do Estado - membro do CiGE

(Assinado Eletronicamente)

Maira Campana Souto Gama

Subprocuradora-Geral do Estado para Assuntos Administrativos - Coordenadora do CiGE

(Assinado Eletronicamente)

Lívio Oliveira Ramalho

Subprocurador-Geral do Estado para Assuntos Jurídicos - membro do CiGE

(Assinado Eletronicamente)

Luciana Merçon Vieira

Corregedora-Geral - membro do CiGE

(Assinado Eletronicamente)

Rodrigo Francisco De Paula

Procurador-Chefe do Centro de Estudos e Informações Jurídicas - membro do CiGE

(Assinado Eletronicamente)

Carolina Bonadiman Esteves

Procuradora do Estado - membro do CiGE

(Assinado Eletronicamente)



Estado do Espírito Santo
Procuradoria Geral do Estado

ANEXO I

ANÁLISE E MAPEAMENTO DOS RISCOS DA CONTRATAÇÃO
(inc. X do art. 18 e inc. I do art. 72 da Lei 14.133/2021, §7º do art. 17 do Decreto 5352-R/2023)

RISCO 1		
Descrição: Termo de referência incompleto ou inconsistente		
Probabilidade:	(x) Pouco () Provável () Muito	
Impacto:	() Baixo (x) Médio () Alto	
Fase Impactada:	Planejamento	
Id	Dano	
1.	Contratação de objeto que não atenda completamente a demanda do órgão.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	1.1 Realizar estudo/levantamento técnico preciso; 1.2 Revisão do Termo de Referência por mais de uma pessoa do setor solicitante.	CiGE/PGE
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	1.1 Realizar aditivo ao contrato	CiGE/PGE Setor de Contratos

RISCO 2		
Descrição: Atraso na execução do cronograma		
Probabilidade:	(x) Pouco () Provável () Muito	
Impacto:	(x) Baixo () Médio () Alto	
Fase Impactada:	Gestão do contrato	
Id	Dano	
1.	Atraso na conclusão das Etapas do Projeto de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico da PGE/ES	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	1.1 Escolha da contratada, que conte com notória especialização e reputação no mercado; 1.2 Previsão contratual de sanções.	CiGE/PGE
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	1.1 Atuação do fiscal de contrato 1.2 Aplicar sanções cabíveis, dentro das possibilidades contratuais	Fiscal do Contrato CiGE/PGE

RISCO 3		
Descrição: Não aderência e/ou resistência dos servidores quanto a implementação do projeto		
Probabilidade:	() Pouco (x) Provável () Muito	
Impacto:	() Baixo () Médio (x) Alto	
Fase Impactada:	Gestão do Contrato	
Id	Dano	
1.	Não alcance da totalidade dos objetivos pretendidos com a contratação e consequente dificuldade na implementação do planejamento estratégico do órgão;	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.	1.1 Prever que a contratada desenvolva atividades, tais como palestras e workshops, para a conscientização da participação dos servidores; 1.2 Envolvimento e engajamento da alta direção na divulgação da contratação e na supervisão da execução dos serviços.	CiGE/PGE Contratada



Estado do Espírito Santo
Procuradoria Geral do Estado

	1.3 Envolvimento dos servidores na elaboração dos projetos, de acordo com as possibilidades de cada etapa do serviço; 1.4 Desenvolver um projeto de Planejamento Estratégico que guarde correlação com a realidade do órgão, com seu contexto interno e externo; 1.5 Prever como objeto do serviço a adequação da estrutura do órgão, a partir da estratégia definida;	
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.	Utilização de táticas pelos principais Gestores para auxiliar na superação das resistências, em especial a educação, comunicação, participação, facilitação e apoio aos servidores.	CiGE/PGE Contratada

Documento original assinado eletronicamente, conforme MP 2200-2/2001, art. 10, § 2º, por:

IURI CARLYLE DO AMARAL ALMEIDA MADRUGA
MEMBRO DO COMITÊ DE INOVAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA –
GIGE
GPGE - PGE - GOVES
assinado em 02/12/2024 13:35:51 -03:00

MAIRA CAMPANA SOUTO GAMA
MEMBRO DO COMITÊ DE INOVAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA –
GIGE (SPGA)
SPGA - PGE - GOVES
assinado em 02/12/2024 13:25:45 -03:00

LIVIO OLIVEIRA RAMALHO
MEMBRO DO COMITÊ DE INOVAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA –
GIGE
SPGJ - PGE - GOVES
assinado em 02/12/2024 13:39:30 -03:00

LUCIANA MERCON VIEIRA
MEMBRO DO COMITÊ DE INOVAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA –
GIGE
CG - PGE - GOVES
assinado em 02/12/2024 13:44:27 -03:00

RODRIGO FRANCISCO DE PAULA
MEMBRO DO COMITÊ DE INOVAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA –
GIGE
CEI - PGE - GOVES
assinado em 02/12/2024 14:14:31 -03:00

CAROLINA BONADIMAN ESTEVES
MEMBRO DO COMITÊ DE INOVAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA –
GIGE
PCJ - PGE - GOVES
assinado em 02/12/2024 13:40:03 -03:00



INFORMAÇÕES DO DOCUMENTO

Documento capturado em 02/12/2024 14:14:32 (HORÁRIO DE BRASÍLIA - UTC-3)
por THAIS CORDEIRO MANTOVANELLI (ANALISTA DO EXECUTIVO - GPGE - PGE - GOVES)
Valor Legal: ORIGINAL | Natureza: DOCUMENTO NATO-DIGITAL

A disponibilidade do documento pode ser conferida pelo link: <https://e-docs.es.gov.br/d/2024-71G3LS>