



Como contratar *Facilities Management* no setor público

Franklin Brasil

Março/2021

SOBRE O AUTOR



Franklin Brasil é Auditor federal desde 1998. Foi coordenador da área de estratégias da Central de Compras. Bacharel em Computação e Mestre em Controladoria e Contabilidade. Gerencia o NELCA, grupo que congrega compradores públicos de todo o país. Venceu três vezes o Prêmio “Chico Ribeiro” de Qualidade do Gasto Público. Co-autor de vários livros, entre eles “Como combater a corrupção em licitações” e “Como combater o desperdício no Setor Público”.

SOBRE A OBRA

Este manual integra o curso de capacitação especializada para servidores do TREF, objeto do processo SEI nº. 0005790-13.2020.6.07.8100

SUMÁRIO

<i>Apresentação</i>	3
<i>Conceitos</i>	7
<i>Modelagem</i>	30
<i>Canvas de Projeto</i>	63
<i>Precificação</i>	69
<i>Gestão e Fiscalização</i>	94
<i>Critérios de Seleção</i>	132
<i>Referências</i>	141

APRESENTAÇÃO

Toda contratação no setor público é uma busca complexa por eficiência e bons resultados, o que exige grandes e renovados esforços em planejamento adequado, entendimento pleno das necessidades, estudo de soluções, avaliação de opções.

O desafio está em como obter esses parâmetros. E na área de Gestão da Ocupação, isso é ainda mais relevante.

Existe um padrão razoavelmente sedimentado de modelos contratuais no setor público voltados para a gestão predial: separação de objetos, vários contratos, vários fornecedores, variados instrumentos de fiscalização, mensuração e pagamento, em geral voltados para a disponibilização postos de trabalho de dedicação exclusiva, definidos pelo contratante.

Mas há outros modelos possíveis e até já experimentados, em especial a oferta integrada de diversos serviços, conhecida popularmente por Facilities, embora seja uma impropriedade conceitual, pois o termo correto é ***Facilities Management***, o que será tratado, num conceito mais amplo e moderno, como **Gestão da Ocupação**.

Recentemente, a Lei n. 14011/2020 passou a permitir a Gestão da Ocupação em condições similares ao mercado privado, agrupando serviços e prevendo obras vinculadas, desde que sejam inerentes à prestação do serviço pretendido.

O TRE-DF, assim como outros órgãos públicos, tem grande parte de seu orçamento de custeio relacionado com a Gestão da Ocupação, em especial pela estrutura atual descentralizada de mais de 20 prédios. Esse é um tema, portanto, que merece estudo apropriado, que leve em conta as instalações e contratos atuais, as possibilidades futuras, as melhores estratégias e soluções potenciais.

Diante disso, o objetivo aqui é orientar e sugerir caminhos para os procedimentos de planejamento da contratação de *Facilities Management* no TRE-DF, na expectativa de contribuir para melhorar a eficiência do Tribunal e aumentar o valor entregue aos cidadãos.

O TRE-DF administra, hoje, 24 prédios, mais de 37.000m² de área construída e uma porção de contratos pulverizados para manter e operar essas instalações, incluindo vários tipos de manutenção e de limpeza, jardinagem, brigada, copeiragem e a compra de materiais relacionados a alguns desses serviços.

Só a manutenção predial consome em torno de R\$ 500 mil/ano.

E para gerenciar tudo isso, são apenas 2 profissionais de engenharia, segundo o Plano de Obras mais recente. Movido pelos mais nobres princípios, o TRE-DF consigna nesse

documento um ousado e louvável plano de construir um Centro de Atendimento ao Eleitor. Com isso, será possível racionalizar enormemente a estrutura atual. E isso merece ser levado em conta no planejamento do Tribunal.

Tal diretriz consta do Manual de Planejamento de Aquisições do TRE-DF, versão de setembro de 2019, que determina a aplicação sistemática de boas práticas de governança e gestão pública nas contratações.

Uma boa prática para o TRE-DF seria estabelecer um **Plano Estratégico de Gestão da Ocupação**, tal como já existem outros instrumentos similares na casa. Esse documento trataria, de modo interdisciplinar, os diversos aspectos relacionados com a ocupação, em suas diversas implicações, relativas, por exemplo, à gestão de pessoas, tecnologia, teletrabalho, mobilidade, sustentabilidade, mobiliário, arquitetura, custos, manutenção, operação e segurança.

Este Manual propõe reflexão sobre a relevância de tratar o tema como elemento estratégico da gestão, abordando seus principais aspectos, em especial a busca pela eficiência do gasto, as possibilidades que envolvem economicidade e melhoria contínua dos processos e redução de desperdícios, objetivos perseguidos pelo TRE-DF, como está publicado em seu Plano de Aquisições de 2020.

Um caminho para evitar o desperdício é estudar as necessidades reais, as opções disponíveis, os modelos de mercado praticados, as soluções possíveis e critérios para sua escolha, observadas as

contratações públicas similares e as novas portas abertas pela Lei n. 14011/2020.

É o que se apresenta aqui. Tratar da Gestão da Ocupação, seus principais conceitos e modelagens, potenciais de implantação, como possível abordagem de planejamento mais eficiente.

Vamos começar conhecendo os principais conceitos envolvidos nessa área?

CONCEITOS

Não é novo o fenômeno da terceirização. Desde o século XVIII, na Inglaterra, o gerenciamento de prisões, manutenção de estradas, coleta de impostos, de lixo, o sistema de correios e o transporte de prisioneiros vêm sendo terceirizados (Bergamaschi, 2004).

No Brasil, a opção de terceirizar serviços especializados também não é nova. No século XIX, o Imperador D. Pedro II contratou a firma Aleixo Gary para fazer a limpeza urbana do Rio de Janeiro (Schmidt, 1999).

A terceirização, entretanto, teve início, como processo amplo e estruturado, no governo brasileiro, a partir de 1997, com o Decreto 2.271, que priorizou a contratação de atividades de suporte: limpeza, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

Desde então, as despesas com terceirização vêm crescendo anualmente, em especial a partir de 2003 (Saigg, 2008). A locação de mão-de-obra quase dobrou de representatividade no custeio federal, de 2009 a 2013 (CGU, 2015).

Consulta ao Painel de Custeio do Governo Federal demonstra que, de 2016 a 2020, foram gastos R\$ 84 bilhões em itens de despesa associados, de modo geral, à terceirização (apoio administrativo, técnico e operacional; vigilância; limpeza; manutenção; locação de mão de obra), o que representa 54% de todo o custeio administrativo ali evidenciado. Dados disponibilizados pela CGU (<https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/arquivos/terceirizados>) informam que em janeiro de 2019, estavam atuando, pelo menos, 98 mil empregados terceirizados em órgãos do Poder Executivo federal.

A terceirização, portanto, tomando esses números como referência, tem se tornado um elemento extremamente relevante na estrutura administrativa do serviço público, em vários aspectos. Entre esses aspectos estão os métodos de contratação e a gestão contratual.

Os serviços são contratados de forma dispersa e individual, gerando milhares de contratos e potencial ineficiência do gasto. Levantamento da Central de Compras apontou mais de 8.000 contratos em 2019 relacionados com serviços sob o regime de dedicação exclusiva de mão-de-obra, cujo objetivo, geralmente, está relacionado às necessidades de ocupação (Central de Compras. Projeto Terceirização. Relatório de Estudos Técnicos Preliminares, 2020).

Para cada um desses contratos, são despendidos esforços administrativos de planejamento, seleção do fornecedor, assinatura, monitoramento, fiscalização, revisão, pagamento. E cada etapa nessa cadeia de esforços tem custos de transação, pode representar riscos e exigir controles para sua mitigação.

A maioria desses contratos está relacionada com o conceito de *Facilities Management* (FM), um campo profissional e acadêmico ainda em estágio de desenvolvimento no Brasil, que engloba a gestão predial estratégica nas organizações (Ferreira, 2005).

Depois dos gastos com pessoal, os dispêndios relacionados com instalações e prédios – também chamados de custos de ocupação – estão entre os mais elevados nas organizações (Madritsch et al, 2008). Frequentemente, esses gastos são subestimados pelos gestores (Apgar, 1993).

Estimativas apontam para gastos de mais de R\$ 20 bilhões por ano para operar e manter as repartições públicas do Executivo federal (Heckert & Santos, 2020).

Casos de sucesso apontam que a gestão de contratos no modelo de *Facilities Management* pode gerar economia superior a 20%, pela integração e racionalização das operações (Guimarães & Gonçalves, 2016).

Isso pode representar até R\$ 4 bilhões por ano em redução de gastos, só no Executivo federal. Sem contar o enxugamento dos custos administrativos de gerenciar os contratos, também da ordem potencial de bilhões. E a racionalização e otimização de espaço físico, outro parâmetro que pode representar expressiva economia de recursos.

Contratações com esse potencial de aumento de eficiência, em formato integrado e com diversas variantes, passaram a ser explicitamente permitidas pelo art. 7 da Lei n. 14.011/2020.

Uma das formas de aumentar a eficiência e economicidade, em relação aos custos de ocupação, se refere às taxas de área útil por usuário. A NBR 5665 prevê, para escritórios, uma pessoa a

cada 7m² de área útil. O mercado de *coworking* privado vem atuando com 6m², conforme dados do Censo Coworking Brasil (<http://coworkingbrasil.org/censo/2017>). No entanto, os parâmetros da administração pública podem ser bem diferentes.

Na Esplanada dos Ministérios, por exemplo, com 32 edificações e 731.000m² de área construída, a taxa de ocupação em área útil, levantada pela Central de Compras, ficou em 13m² por estação de trabalho (Heckert & Santos, 2020). Atingir os níveis de eficiência do mercado poderia representar 60% de aumento na ocupação atual, abrindo espaço para eliminar custos com locação de imóveis.

Para promover essa racionalização, seria necessário e desejável estimular a política de compartilhamento de prédios e reformar e adequar as instalações, mobiliário, leiaute, segurança, acessibilidade, acústica, uso de energia, ergonomia e respeito a demais normas de desempenho.

Tudo isso ainda pode ser combinado com o potencial de redução do espaço físico necessário, em função, especialmente, dos efeitos da digitalização de serviços e do trabalho remoto, fenômenos que foram tremendamente acelerados na pandemia.

Dados do Painel Raio-X (<https://raiox.economia.gov.br>) de fevereiro de 2021 apontam que o Governo federal já dispõe de quase 70% de serviços digitalizados e 85% dos órgãos federais já adotaram processos eletrônicos em sua gestão administrativa. Quase 30% dos órgãos já se ligaram ao barramento do Processo Eletrônico Nacional, cerca de 40% já usam o TaxiGov e 15% adotaram o Almoxarifado Virtual,

números que irão crescer bastante com as iniciativas de expansão dos modelos de contratação da Central de Compras.

No mesmo Painel Raio-X, é possível identificar que mais de 11% da força de trabalho federal tem acima de 60 anos e outros 21% estão entre 51 e 60 anos de idade. Significa que em poucos anos, cerca de 1/3 dos servidores poderão estar aposentados. E há poucos indícios de que haverá reposição de quadros na mesma proporção do seu enxugamento.

Agrega-se a isso a influência que a migração para o trabalho remoto pode representar, alterando profundamente as relações interpessoais e a necessidade de infraestrutura física de funcionamento das repartições públicas. Mais de metade das pessoas ocupadas no setor público tem potencial de teletrabalho (Goes, Martins & Nascimento, 2020).

Tais estatísticas afetam fortemente o cenário de gestão de pessoas e capacidade operacional da gestão pública, agora e no futuro próximo. Uso intensivo de tecnologia, aumento de produtividade, simplificação de atendimento ao cidadão e atuação remota, levando à perspectiva de modificar fortemente as necessidades de espaços físicos.

Esse contexto foi usado como forte justificativa para fundamentar a introdução, no mundo jurídico, da permissão de contratar o serviço de Gestão da Ocupação, conforme artigo 7º da Lei n. 14.011/2020, que corresponde, de modo geral, ao conceito de *Facilities Management*, integrando serviços terceirizados de suporte como limpeza, segurança, manutenção e outros relacionados com a ocupação predial.

Art. 7º A administração pública poderá celebrar contrato de gestão para ocupação de imóveis públicos, nos termos da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

§ 1º O contrato de gestão para ocupação de imóveis públicos consiste na prestação, em um único contrato, de serviços de gerenciamento e manutenção de imóvel, incluído o fornecimento dos equipamentos, materiais e outros serviços necessários ao uso do imóvel pela administração pública, por escopo ou continuados.

§ 2º O contrato de gestão para ocupação de imóveis públicos poderá:

I - incluir a realização de obras para adequação do imóvel, inclusive a elaboração dos projetos básico e executivo; e

II - ter prazo de duração de até 20 (vinte) anos, quando incluir investimentos iniciais relacionados à realização de obras e o fornecimento de bens.

§ 3º (VETADO).

§ 4º Na hipótese de que trata o § 2º deste artigo, as obras e os bens disponibilizados serão de propriedade do contratante.

§ 5º Ato do Poder Executivo poderá regulamentar o disposto neste artigo.

Como se vê, a lei é bastante flexível, permitindo envolver, na contratação, a elaboração de projetos, execução de obras de engenharia e fornecimento de equipamentos, em contratos que podem durar até 20 anos. É uma inovação radical na forma como se contratam serviços na administração pública brasileira.

Na experiência acadêmica e profissional de Cotts e Rondeau (2004), o gestor de *Facilities* tem sempre uma pergunta muito clara e recorrente na cabeça: “como reduzir custos”? Esses autores afirmam que custo é o aspecto mais investigado em

Facilities Management, no que são corroborados por Wong (2005). Isso torna inegável a importância dessa atividade no setor público, pelo volume de gastos relacionados com a ocupação predial.

Há muitas definições para *Facilities Management* (FM), mas em geral o conceito envolve o foco no ambiente de trabalho e nos serviços de apoio e suporte da organização (Haas & Hansen, 2010). A ISO 41011 define FM como a função organizacional que **integra pessoas, propriedade e processo** dentro do ambiente construído com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas e a produtividade do negócio principal. Para o TCU, no Acórdão 929/2017-Plenário, trata-se de prática contemporânea, de **soluções integradas**, que reduz redundâncias e aumenta sinergia e facilita a gestão contratual.

A área de FM é responsável pela gestão estratégica do espaço predial, da operação do ambiente construído, do suprimento de serviços aos usuários dos ativos imobiliários (Grimshaw, 1999; Jensen, 2008). Envolve, em geral, gestão de propriedades e ambiente construído, serviços de alimentação, limpeza, segurança e engenharia, avaliação de ativos, decisões sobre compras, construir-manter-descartar, alocação de espaço, terceirização, portfólio de ativos (Wong, 2005; Yiu, 2008).

Tipicamente, FM abrange áreas múltiplas e interdisciplinares de conhecimento, sem um conjunto definido de disciplinas, funções e atividades, emprestando conhecimento das teorias de administração, engenharia, arquitetura e contabilidade. De modo sintético, FM lida com a formulação, execução e avaliação de decisões sobre espaço, serviços, recursos e desempenho.

Elementos relevantes:

Trabalho: "o que fazemos" x " lugar para onde vamos"

Trabalhadores: móveis, ágeis, colaborativos, autônomos

Instalações: escritório, mesa, computador, ociosos em reuniões, campo, casa ou férias.

Mesa ociosa = desperdício

Ocupação estratégica: espaço, mobiliário, tecnologia, pessoas, gestão

Possibilidades:

Eficiência e flexibilidade em **estações de trabalho**.

Leiaute e mobiliário eficientes.

Cuidados com iluminação, acústica, segurança, conforto.

Acesso e colaboração **remota**.

Diversidade de ambientes de trabalho: *coworking*, home-office.

Trabalho por **resultado**, em vez de jornada.

Economia: redução de espaço, consumo, serviços.

Ações:

Analisar ocupação atual: mobiliário, leiaute, ociosidade, usuários em tempo integral, usuários em tempo parcial, área útil por usuário, custo por usuário/m², espaços coletivos, colaborativos, individuais, políticas de trabalho remoto, serviços ao cidadão, infraestrutura e dispositivos de tecnologia, cultura corporativa

Avaliar tendências: custos, restrições orçamentárias, digitalização de serviços, evolução do quadro funcional, adesão ao teletrabalho, tecnologias de acesso e colaboração remota

Decidir cenários possíveis: estações individuais, compartilhadas, coworking, teletrabalho, leiaute aberto, estações plataforma, racionalizar área útil por usuário, racionalizar espaços ociosos, de circulação, depósitos, digitalizar serviços, eliminar arquivos, eliminar estoques, eliminar frota própria.

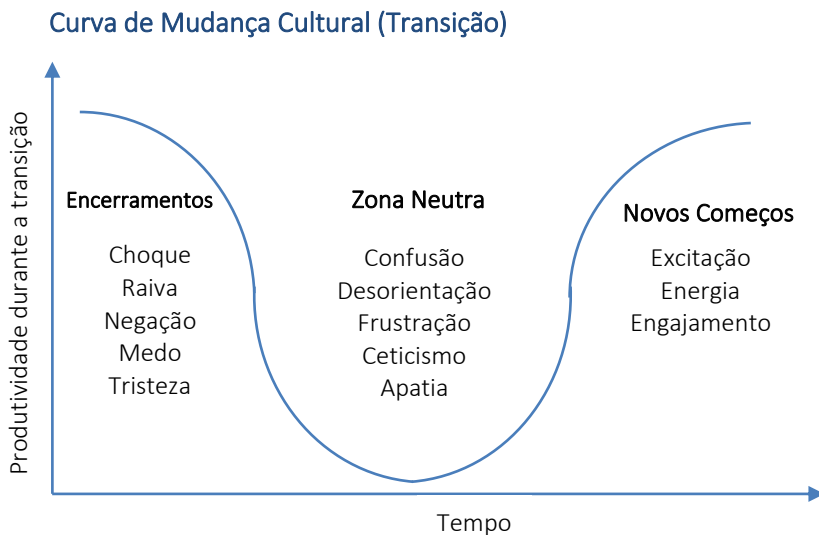
Gestão Estratégica da Ocupação:

Plano Estratégico: governança; políticas; pilotos; financiamento; planos de implantação.

Plano Operacional: contratações; pessoas; cultura; comunicação; treinamento; liderança.

Aspectos relevantes:

Como as pessoas trabalham
Atividades e meios
Comunicação e privacidade
Tecnologia e cultura
Equipe x individual
Resistência a mudança
Apoio da Alta Administração
Liderança pelo exemplo
Clareza de objetivos
Benchmarking



Modelo de Transição de Bridges (W. Bridges, 1991)

FACILITY(IES) MANAGEMENT (DEFINIÇÃO)

Barrett e Baldry (2003): **Abordagem integrada** para operação, manutenção, melhoria e adaptação de instalações para suporte aos objetivos primários da corporação

ISO 41011: Função organizacional que **integra pessoas, propriedade e processo** dentro do ambiente construído com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas e a produtividade do negócio principal

TCU (Ac 929/17-P): Prática contemporânea, de **soluções integradas**, reduz redundâncias e aumenta sinergia e facilita a gestão contratual

FACILITY MANAGEMENT — VOCABULÁRIO (ISO 41011:2019)

estação de trabalho: local que contém mobiliário e equipamentos de suporte (incluindo telefonia, TI e conexões de energia), especificamente projetado ou adequado para atividades relacionadas ao trabalho e que é adequado para uso permanente

ambiente construído conjunto de edifícios, obras externas (áreas paisagísticas), infraestrutura e outras construções dentro de uma área

infraestrutura sistema de instalações, equipamentos e serviços necessários para a operação de uma organização

facility conjunto de ativos que é construído, instalado ou estabelecido para atender às necessidades de uma entidade (no Brasil, “instalações”)

local de trabalho: local físico onde o trabalho é realizado

serviço de facility provisão de suporte às atividades primárias de uma organização, entregue por um prestador interno ou externo

Na teoria, a área de FM atua em:

Estratégia imobiliária

Planejamento de longo prazo

Gerenciamento de espaço

Planejamento de interiores

Arquitetura e engenharia

Manutenção e operação

Custo de ciclo de vida

Melhoria constante de eficiência

Qualidade de vida

Compliance normativo

Na teoria, a área de FM atua em:



Na prática do setor público, tem se limitado a serviços:

manutenção
portaria
recepção
limpeza
jardinagem
copeiragem
brigada
carga e descarga
dedetização
chaveiro
vidraceiro
piscineiro
serralheiro
marceneiro
persianeiro

Modelos de FM

In-house services. Serviços realizados pela própria organização, com pessoal próprio, dentro de casa.

Single Services. Modelo mais simples, em que se contratam serviços individuais, como limpeza, manutenção, brigadista, gerando vários contratos.

Bundled Services. Nesse modelo os serviços são agrupados em um único contrato, de forma a possibilitar gestão otimizada. Pode existir mais de um contrato, como, por exemplo, agrupando, de modo separado, os chamados HARD SERVICES dos SOFT SERVICES

HARD SERVICES são serviços relacionados à estrutura do edifício: manutenções e operações das instalações prediais, elevadores, ar-condicionado, sistemas de combate à incêndio, geradores, no-breaks, cabeamento.

SOFT SERVICES são os serviços ligados à conservação do espaço: dedetização, gestão de resíduos, recepção, refeições, mensageria, limpeza, jardinagem, vigilância.

Integrated Facilities Management (IFM). É o Gerenciamento Integrado de Instalações, em que todos os serviços de execução são terceirizados de forma agrupada, num único contrato, incluindo a concepção, planejamento e gerenciamento das instalações.

Vantagens potenciais do FM

REDUÇÃO DE CUSTOS
RACIONALIZAÇÃO DE RECURSOS
INTEGRAÇÃO E SINERGIA
REDUÇÃO DE OCIOSIDADE
OTIMIZAÇÃO DA FISCALIZAÇÃO
GESTÃO DIGITAL
AUMENTO DE PRODUTIVIDADE
DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES
ATUALIZAÇÃO DE PRÁTICAS
MANUALIZAÇÃO INTEGRADA
RELATÓRIOS GERENCIAIS
PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Justificativas de adoção do FM

INTERDEPENDÊNCIA DOS SERVIÇOS
GANHO DE SINERGIA
POTENCIALIZAR GANHOS DE ESCALA
OTIMIZAR DIMENSIONAMENTO DE EQUIPES
AGILIZAR SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
SIMPLIFICAR RESPONSABILIZAÇÃO
FATURAR COM BASE EM INDICADORES
ATRAIR EMPRESAS ESPECIALIZADAS
SIMPLIFICAR GESTÃO CONTRATUAL
REDUZIR INDISPONIBILIDADE DE AMBIENTES

RACIONALIZAR USO DOS RECURSOS
INCREMENTAR SEGURANÇA OPERACIONAL
REDUZIR CUSTOS
REDUZIR SOBRECARGA DE GESTORES
PRIORIZAR SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS
MERCADO CONSOLIDADO

Acórdão nº 10.264/2018-Plenário (SEBRAE)

Acórdão nº 929/2017-Plenário (CAIXA)

ENTROPIA

*Falha de energia identificada por garçom seria reportada ao gestor do seu contrato que informaria ao gestor de manutenção predial, que, por sua vez, reportaria ao engenheiro residente e este acionaria o encarregado e/ou o oficial responsável, gerando **morosidade para resolução dos problemas***

Acórdão nº 10.264/2018-Plenário (SEBRAE)

SINERGIA

*se uma mesma empresa efetua a liberação, prepara o local e executa os serviços de manutenção, obtém-se uma interação positiva no processo, gerando **agilidade e economicidade** à gestão, o que acaba por trazer vantagens operacionais para a Administração*

Acórdão nº 929/2017-Plenário (CAIXA)

Nível de decisão ESTRATÉGICO:

Estratégia de FM conforme estratégia da organização

Políticas para espaço, ativos, processos e serviços

Gestão de riscos (adaptação a mudanças)

Avaliação do impacto da edificação sobre as atividades primárias, ambiente externo e comunidade

Nível de decisão OPERACIONAL:

Contratação

Entrega de serviços conforme contratado

Monitoramento dos prestadores

Coleta de dados para avaliações de desempenho

Estratégias Alternativas de Ambiente de Trabalho

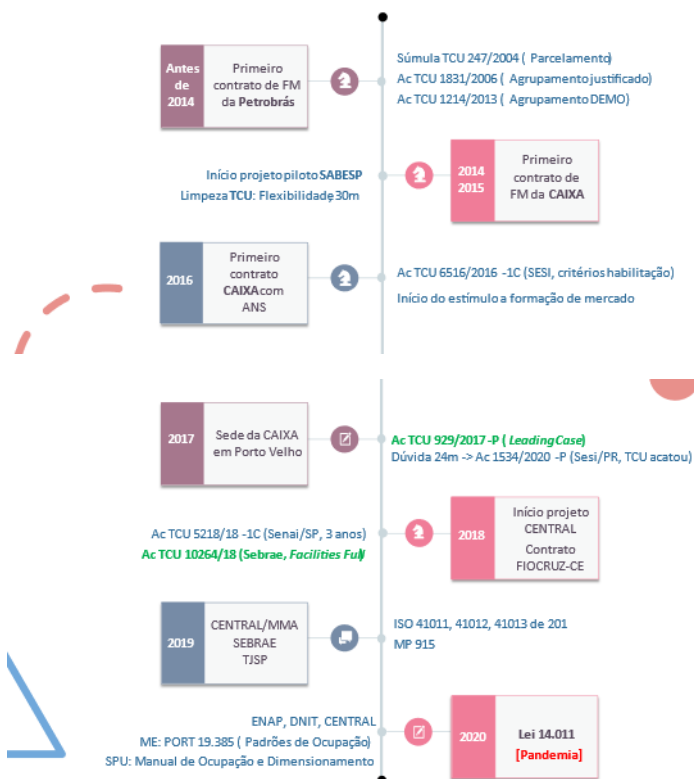
Pesquisa de 2018 da *Global Workplace Analytics* com organizações que adotaram formas alternativas de ambientes de trabalho.

Menos de metade (48%) dos trabalhadores têm estação de trabalho fixa e 21% têm mobilidade dentro da própria organização, compartilhando baias.

Entre os principais fatores que levam as organizações a adotarem formas alternativas de ambiente de trabalho estão: redução de custos, colaboração, qualidade de vida, produtividade, agilidade, retenção de talentos.

FM no setor público. Linha do Tempo

Linha do tempo de FM no Setor Público



Lei 14.011/20:

Pode contratar serviços integrados (FM)

Pode incluir obras e bens = até 20 anos

Pode incluir Projeto Básico (Superintegrada)

Dúvidas:

Requisitos
Precificação
Riscos
Controles
Modelagens

Potencial: Gestão Estratégica da Ocupação

01

CONTRATO DE GESTÃO DA OCUPAÇÃO

Um contrato administrativo de serviço

02

PODE INCLUIR OBRAS

Obras nos prédios públicos, a fim de adequar à boa prestação de serviços e melhor ocupação

03

LICITAÇÃO E VIGÊNCIA

Licitados pela legislação atual. Como serviço continuado, até 5 anos. Com obras, até 20 anos.

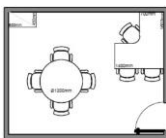
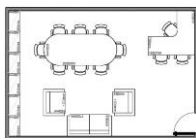
04

NORMATIZAÇÃO

Futura edição de ato regulamentar para detalhar a gestão da ocupação

FM no setor público. Parâmetros de Ocupação. Exemplo





GABINETES

Nível 6, até 30m²

Nível 5, até 25m²

Chefes de: gabinete, unidades descentralizadas, áreas jurídicas, equipe 20+ posto integral
Até 20m²



A área para o trabalho individual deverá ser configurada, preferencialmente, como escritório aberto de forma a otimizar a utilização do espaço disponível e proporcionar maior área para o trabalho coletivo

Cotrabalho estações de trabalho para expediente transitório e eventuais ações de capacitação

Máximo 4m²/estação



MANUAL MINISTÉRIO DA ECONOMIA

Padrão de Ocupação
e Parâmetros de
Dimensionamento de
Imóveis Institucionais



MANUAL MINISTÉRIO DA ECONOMIA

Padrão de Ocupação
e Parâmetros de
Dimensionamento de
Imóveis Institucionais



FM no setor público. Mudança de Paradigma.

DO “LUCRO INCOMPETÊNCIA” PARA “LUCRO EFICIÊNCIA”

“LUCRO INCOMPETÊNCIA”

quanto menor a qualificação e capacitação dos prestadores do serviço, maior o número de horas necessário, maior o custo para a contratante e maior o lucro da contratada

(Acórdãos TCU nº 1.558/03-P; 667/05-P; 1021/2007-P)

“LUCRO EFICIÊNCIA”

contratação de RESULTADOS em vez de MÃO DE OBRA

FM no setor público. Fatores de influência recentes.



Gestão da Ocupação e FM no Setor Público: Premissas

MUDANÇA CULTURAL

RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

VISÃO SISTÊMICA

ENTENDIMENTO DO MERCADO

CAPACITAÇÃO

Gestão da Ocupação e FM no Setor Público: Desafios

ESCOPO (PACOTE)

FORMATO / DIMENSIONAMENTO

REQUISITOS / PREÇO

SEGURANÇA JURÍDICA

TECNOLOGIA

MENSURAÇÃO (IMR)

Gestão da Ocupação e FM no Setor Público: Riscos

APAGÃO (ALTA DEPENDÊNCIA)

AÇÕES TRABALHISTAS

COMPETITIVIDADE

JUDICIALIZAÇÃO DO MODELO

RESISTÊNCIA CORPORATIVA

MODELAGEM

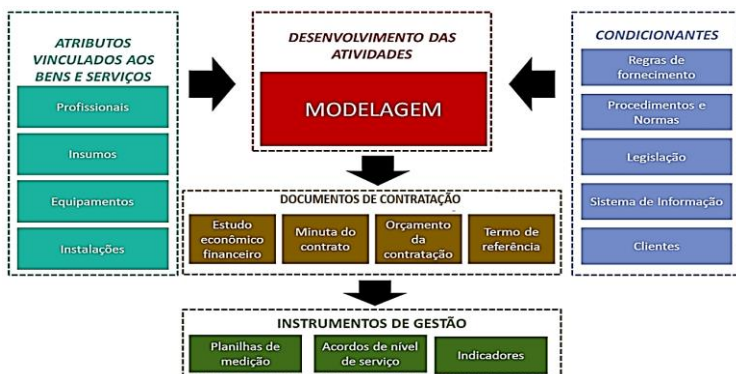
O que é modelagem/estratégia da contratação?

Estabelecimento do modelo de fornecimento a ser adotado, compreendendo os itens que serão adquiridos ou contratados e as condições gerais de fornecimento

Processo de Abastecimento Estratégico

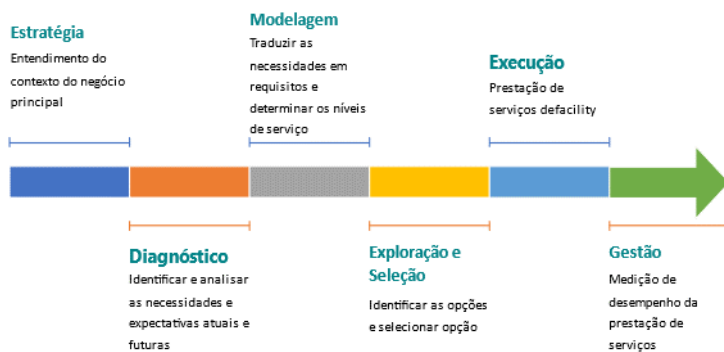


Análise de contexto do Processo de Abastecimento Estratégico



Prado Filho e outros (2016)

Processo de Fornecimento em FM



ABNT NBR ISO 41012:2019

Modelos de Referência



Fatores Avaliados

Escopo (Serviços Abrangidos)

Principais aspectos do modelo de negócio

Prazo de vigência

Principais aspectos da gestão e fiscalização

PETROBRÁS | Informações Gerais

- Rio de Janeiro
- Área: 51.558 m²
- População:
 - Fixa: 800
 - Flutuante: 2.000
- Vr. do contrato: R\$ 21 milhões
- Vigência: 24 meses
- Fornecedora: Nova Rio



PETROBRÁS | Modelo de Negócio

Contratada: relatório de condições (90d)
PMOC (45d); Prontuário de Instalações
Elétricas (60d); **Plano de Trabalho (90d)**

Materiais de consumo: contratada

Materiais de aplicação: PETROBRÁS (*)

Permite **subcontratação** mediante
autorização prévia

(*) Manaus/2019: Até R\$ 10 mil = contratada

PETROBRÁS | Escopo da Contratação

Gerenciamento dos Serviços de Facilities				
Conservação e Limpeza	Apoio Adm. e Infra	Manutenção	Operação	Resíduos
Limpeza Predial	Copa	Gestão da Manut Predial	Oper e Autom Predial	
Áreas Verdes	Ascensorista	Elétrica	Elétrica	
Pragas e Vetores	Mensageria	Hidrossanitária	Hidrossanitária	
Fachada	Chaveiro	Eletromecânica	Eletromecânica	
	Comunicação Visual	Eletrônica	Eletrônica	
	Movimentação de Volums	Instrumentação	Instrumentação	
	Montagem e Desmontagem	Refrigeração, Climatização, Ventilação e Exaustão	Refrigeração, Exaustão	
	Readequação de Leilante	Elevadores	Elevadores	
	Readequação Arranjo Físico	Controle de Acesso e CFTV		
	Qualidade do Ar/Água	Manutenção Geral		

Gerenciamento: planejamento, dimensionamento, garantia de excelência, informação

PETROBRÁS | Plano de Trabalho

Plano de Gestão e Desempenho

Plano de Conservação e Limpeza

Plano de Manutenção Predial

Plano de Operação Predial

Plano de Atuação em Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS)

Plano de Gerenciamento de Resíduos

- (a) forma de atuação, cronogramas, controles e certificações
- (b) programa informatizado a ser utilizado
- (c) organograma geral
- (d) fluxograma geral da operação e processos
- (e) plano de contingência para casos fortuitos
- (f) plano de atendimento a emergências de seus empregados
- (g) indicadores de desempenho de gestão

Execução:

Mapeamento de atividades + riscos

Procedimentos específicos e detalhados:

preparação + execução + encerramento



PETROBRÁS | Gestão e Fiscalização

Utilizam o SAP

Chamados de usuários por sistema interno

Reuniões Mensais de Acompanhamento

Níveis de serviço esperados

Indicadores:

- Gerenciamento
- Conservação e limpeza
- Apoio Administrativo e Infraestrutura
- Manutenção
- Operação
- Coleta de destinação de Resíduos

SABESP | Informações Gerais

- São Paulo
- Área: **40.250m²** + Parque 20.300m²
- População: 2.800
- Vigência: **18 meses**
- Fornecedor: Pluri Serviços
- Redução do custos: 24,42%



SABESP | Modelo de Negócio

Maioria dos serviços porposto, **limpeza por m2**
(Coord-Geral + 3 Encarregados em cada Complexo)

Metodologia definida pela SABESP

Plano de Manutenção elaborado pela **contratada** em até 30 dias

Equipamentos, ferramental e utensílios são de responsabilidade da **contratada**

Materiais e peças de reposição pela SABESP

Permite **subcontratação** em Ar Condicionado e Controle de Pragas (declaração na licitação)

SABESP | Escopo da Contratação

Limpeza e Conservação
Jardins e Áreas Verdes
Copeiragem
Recepção
Manutenção Predial
Manutenção de Ar Condicionado
Controle de Pragas



SABESP | Gestão e Fiscalização

Similar a IN nº 05/2017

Contratada opera *service desk* da SABESP

Gestão e fiscalização efetuados por pessoal do quadro

Indicadores:

Man Predial

Índice de Proatividade: 50% das Ordens de Serviços (O/S) emitidas no mês abertas pela Contratada

Índice de Eficiência: 85% das Ordens de Serviços (O/S) emitidas no mês efetivamente finalizadas

Limpeza

Ótimo(100)/Bom(80)/Regular(50)/Ruim(30) >= 90

SEBRAE | Informações Gerais

- Sede em Brasília
- Área: **33.000 m²**
- População:
 - Fixa: 890
 - Flutuante: 950
- Vr. do contrato: **R\$ 13,4 milhões**
- Vigência: **24 meses**
- Fornecedor: Grupo Service
- Economia: 24,7%



SEBRAE | Modelo de Negócio

- **Postos de trabalho** (82 postos) + demanda
- 1 Gerente de *Facilities* + 5 Encarregados
- **1.162 materiais** precificados sob demanda
- **Referência de ferramental, equipamentos e insumos** (responsabilidade contratada)
- Contratada propõe **plano de trabalho de manutenção** para 52 semanas (30 dias)
- Permite participação em consórcio e subcontratação



SEBRAE | Escopo da Contratação

MANUTENÇÃO GERAL
AUTOMAÇÃO
REFRIGERAÇÃO
BRIGADA DE INCÊNDIO
COPEIRAGEM
GARÇONARIA
MENSAGERIA INTERNA
MENSAGERIA EXTERNA
RECEPÇÃO
LIMPEZA
JARDINAGEM
GERENCIAMENTO TÉCNICO

EQUIPE FIXA

LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS
MARCENARIA
SERRALHERIA
LAUDOS DE AR E ÁGUA
GESSO ACARTONADO
DEDETIZAÇÃO
CHAVEIRO
PISCINEIRO
DESIGN/ ARQUITETURA
PINTURA
IMPERMEABILIZAÇÃO
CONSULTORIA FABRICANTE
ATUALIZAÇÃO SOFTWARE

SUBCONT (MEI/ME)

SEBRAE | Gestão e Fiscalização

- Realizada por meio de Comitê Gestor
- Software gerenciador
- Controle por sistema de TAG
- Reuniões Mensais de Acompanhamento
- Indicadores (SLA):
 - Função da quantidade de inspeção e quantidade de inconformidades
 - Classificação em Ótimo, Bom, Ruim
 - Porcentagem máxima para glosa é de 10%.

MODELAGEM DE CONTRATO DE FACILITIES



ESCOPO



- ✓ Quais serviços exigem maior gestão?
- ✓ Quais serviços exigem a mínima gestão?
- ✓ Quais serviços têm maior custo anual?
- ✓ Quais serviços tem especificidade jurídica para operação?
- ✓ Qual o embasamento para contratação?

FORMATAÇÃO



- ✓ Posto de trabalho ou serviço?
- ✓ Insumos inclusos?
- ✓ Pesquisa de potencial de atendimento do mercado
- ✓ Quais serviços tem especificidade jurídica para operação?

DIMENSIONAMENTO



- ✓ O que é realmente necessário ser fixo?
- ✓ Serviços de pequeno vulto necessitam de um contrato específico?
- ✓ O que pode ser sob demanda?
- ✓ Agrupamento em Hard Services e Soft Services

ESPECIFICAÇÃO



- ✓ Atribuições de cada posto
- ✓ Atribuições de cada segmento de atividade (limpeza, manutenção, brigada, etc.)
- ✓ Materiais aplicados Vs Insumos
- ✓ Penalidade Vs SLA
- ✓ Equipamentos e ferramentas
- ✓ Processo de medição e SLA para cada tipo de atividade

PREMISSAS



- ✓ Pesquisa de aderência do mercado ao escopo (Competitividade)
- ✓ Orçamento p/ 12, 24, 36 meses (ganho de escala)
- ✓ Constituição de consórcio
- ✓ Embasamento jurídico e BDI (Acórdãos)
- ✓ Cadastros em órgãos de controle (empresas de outra região não possuem cuidado)

HABILITAÇÃO



- ✓ Itens de maior relevância (gerador, CPD, nobreak, ar condicionado)
- ✓ Aceitar a soma de atestados concomitantes
- ✓ Soft services (mera locação de mão de obra)
- ✓ Prova de conceito?

SUBCONTRATAÇÃO



- ✓ Pesquisa de aderência vai nortear o processo
- ✓ Serviços sob demanda com pré-cadastro de parceiros
- ✓ Certificado de quitação de serviços subcontratados
- ✓ Serviços de alta complexidade e exclusividade do fabricante

CAIXA | Informações Gerais

- Pregão Eletrônico 014/70712019
- Edifício Sede I e II Porto Velho/RO
- Área interna: 5.000 m², total 6.388m²
- Vigência: 24 meses



CAIXA | Modelo de Negócio

Plano de Trabalho definido pela CAIXA

Serviços **sob demanda** (limpeza e manutenção)

Relato de **substituição** de equipamentos: 60d

Contratada **dimensiona** equipe

CAIXA define requisitos técnicos mínimos

CAIXA define postos no Apoio

Planilha **estimativa** de H/HH

Materiais e insumos contratada

280 Itens (manutenção); outros = verba

Amostra de material de higiene na assinatura

Permite **consórcio e subcontratação**

Ar Condicionado, No Break, Gerador, Elevador,
Incêndio, Pragas, Limpeza Fachada, Jardinagem



CAIXA | Escopo da Contratação

Apoio Administrativo

Carregador, Copeiragem, Garagista,
Portaria, Recepção, Telefonista

Brigada

Conservação e Limpeza

Manutenção da Infraestrutura Predial:

Instalações civis
Elétricas
Hidráulicas
Instalações de Combate a Incêndios
Cabeamento estruturado
Sistema de Climatização e Ventilação
Equipamentos de Transporte Vertical

CAIXA | Gestão e Fiscalização

Contratada deve dispor de Software Gerenciador

Índices de desempenho e ANS a partir do 3º mês

Possui empresa contratada para assessoria técnica à
fiscalização para obras, manutenção, limpeza e conservação

Indicadores (SLA):

Índice de Conformidade de Manutenção- ICM
Índice de Performance de Atendimento- Sistema
Corporativo
Índice de Disponibilidade de Unidades

Cases | Modelos de Referência



| Modelos Principais

Posto

Posto + eventual

Posto + medida + eventual

Sob demanda

Com/sem/parte materiais

TJSP | Informações Gerais

- 2019
- 31 prédios
- Área interna: 160 mil m²
- Vigência: 30 meses
- Edital com 1.300 páginas (18 TR)
- Fornecedor: Consórcio BPMAM (BPS Profit Terceirização EIRELI ME e Leman Construções e Comércio S/A).



TJSP | Escopo da Contratação

Gestão defacilities
Limpeza, jardins, pragas, reservatório
Copeiragem
Predial
Incêndio
Gerador
Elevador
Ar Condicionado
Portas e Portões
Lavanderia
Alimentação Juri
Sob demanda (poda, braçal)





TJSP | Modelo de Negócio

Gestão, coordenação e planejamento

Software da contratada

TR detalha cada serviço

Plano de trabalho da contratada

Equipe residente de gestão

Posto/mês/diária/unidade/m2

Materiais embutidos no preço

Permite subcontratar

TJSP | Gestão e Fiscalização

Software para cadastro, planejamento, registro, acompanhamento, avaliação do usuário/fiscal

Reuniões quinzenais

Indicadores:

Ar Condicionado e Elevador:
disponibilidade (97%)

Limpeza e Jardins: Avaliação de
qualidade



FIOCRUZ | Informações Gerais

- 2016
- Rio de Janeiro
- Área interna: 30 mil m²
- População:
 - Fixa: 800
 - Flutuante: 2.000
- Valor do contrato: R\$ 21 milhões
- Vigência: 24 meses
- Fornecedora: Nova Rio



FIOCRUZ | Escopo

Gestão e Operação Predial (Automação)	Operação 1		
	Operação 2	Serviço de Apoio (Estrutura 1)	I - Serviço de Movimentação de Cargas; II - Serviço de Chuveiro; III - Serviço de Transporte; IIIa - Transporte externo; IIIb - Mobiliário; IV - Serviço de Controle de Recepção;
	Operação 3	Serviço Conservação e Limpeza (Estrutura 2)	I - Serviço de Limpeza Predial e Higiene; II - Serviço de Limpezas Extras;
	Operação 4	Serviços Ambientais e Sustentabilidade (Estrutura 3)	I - Serviço de Limpeza de Reservatórios e Qualidade da Água; II - Serviço de Fornecimento Água Potável(20L); III - Serviço de Qualidade do Ar; IV - Serviço de Gerenciamento de Resíduos; V - Serviço de Descontaminação de Resíduos; VI - Serviço de Controle de Pragas e Vetores; VII - Serviço de Manutenção de Áreas Verdes; VIII - Serviço de Manutenção e Operação de BTE;
	Operação 5	Serviço de Vigilância e Segurança Patrimonial (Estrutura 4)	I - Serviço de Manutenção e Recarga de Extintores de Incêndio; II - Serviço de Bombeiro Profissional Civil; III - Serviço de Segurança Patrimonial; IV - Serviço de Portaria;
	Operação 6	Serviço de Manutenção Predial (Estrutura 5)	I - Serviço de Manutenção Preventiva em Instalações Elétricas; II - Serviço de Manutenção Preventiva em Instalações Hidráulicas; III - Serviço de Manutenção Preventiva em Equipamentos (Databook); VI - Serviço de Manutenção Corretiva (em geral);





FIOCRUZ | Modelo de Negócio

Sistema da contratada

Material: Sinapi/3 orçamentos

Plano de Trabalho (10 temas)

Gestor 2 anos experiência em FM

Material de higiene: ressarcimento

Postos, diárias, km, m2

Lista exemplificativa de materiais

Predial dimensionada pela contratada

Diretrizes para cada serviço

Subcontratação até 40%

FIOCRUZ | Gestão

Software da contratada para gestão

Sistemas Crítico, Semi e Não crítico

Listas de Verificação

Avaliação do usuário a cada registro

Registros de ocorrência (3 níveis)



BAHIA (CAB) | Informações Gerais

- Salvador
- 22 Prédios
- Área interna: 200 mil m²
- Pop fixa: 17,5 mil
- Pop flutuante 3,5 mil
- Vigência: 12 meses

BAHIA (CAB) | Escopo

	Área	Classificação	Serviço
01	Acesso	Fluxo	Controle de acesso estacionamento / prédio Manutenção e operacionalização de elevador
02	Conservação	Gerais	Limpeza geral / sob demanda (fachada, carpete, cadeira) Manutenção de áreas verdes e jardins Limpeza de reservatórios e qualidade da água Controle de Pragas e vetores Desobstrução de redes (demanda) Manutenção de aparelhos de ar condicionado
03	Segurança	Manutenção	Manutenção elétrica / hidráulica / extintor Copeiragem (3 níveis)
04	Apoio	Suporte	Carga e Descarga (demanda) Carimbos (demanda) Chaveiros (demanda)
GESTÃO FACILITES			

BAHIA (CAB) | Modelo de Negócio

Dimensionamento da contratada
Sistema da contratada
Materiais da contratada (exceto higiene)
Manutenção: Sinapi
Elevadores, ar-condicionado: orçamento prévio (fiscalização coleta 3 outros preços)
Plano de Trabalho da contratada (gestão + manuais)
Métodos e procedimentos da contratada
Informações e diretrizes no TR
5 níveis de urgência de manutenção corretiva
Subcontratação de eventuais, elevador, acond

TSE | Modelo de Negócio

Manutenção predial (12 meses)
Dimensionamento/material consumo da contratada
Insumos mínimos listados no TR
Material reposição do TSE (urgente, contratada, R\$ 8 mil/ano)
R\$ fixo: serviço regular (ordinário; plantão; emergencial)
R\$ variável: eventuais (lista exaustiva: marcenaria de modelação; ampliação de instalações civis; pintura em grandes áreas; reparo e limpeza de persianas)
Atualização de plantas alteradas ("as-built")
Diretrizes e exemplos no TR
Descrição de cada serviço eventual no TR
Subcontratação de eventuais

UFMS | Modelo de Negócio

Manutenção predial- gerador (12 meses)

Licitado em lotes

Somente sob demanda

Tabela SINAPI (serviços/materiais)

Plano Anual de Manutenção Preventiva definido no TR (cronograma pela contratada)

Corretiva: ordem do contratante

Insumos da contratada (relação exemplificativa no TR)

Sistema de pronto atendimento de emergência 24h

Prazo de execução em comum acordo

3 níveis de severidade: alta = 1du; média = 3du; baixa = 5du

Sem subcontratação



ANAC | Modelo de Negócio

Manutenção+ eventuais(20 meses)

Equipe fixa 12 postos + Materiais

Serviços eventuais (27%): Lista prévia na licitação (68 itens), com composição detalhada, sob demanda, planilha individual

Cabeamento; Manutenção; Papel de parede, película; Rodapé; Gerador móvel; Pintura; Serralheria e solda; Alarme de incêndio; CFTV; Condicionamento e refrigeração de ar; Sinalização interna; Motores e moto bombas No-breaks, transformador e estabilizadores; Engenheiro: pareceres, notas técnicas e laudos; outros

Programa/cronograma da contratada

Roteiro e tarefas da ANAC

Materiais: lista prévia licitada; ressarcimento

EVENTUAIS:

Subcontratação de eventuais (20%)



EPL | Modelo de Negócio

Manutenção por desempenho (hidráulica, elétrica, reparos, áudio e vídeo, gerador, data center)

Eventuais **conhecidos** (Torre de Refrigeração, Divisórias, Extintores, Chaveiro, Manut predial/civil, Controle de Pragas, Operação de áudio e vídeo, Carga, Gerador avançada)

Eventuais **desconhecidos** (provisão mensal): (adaptação, adequação, recuperação, conserto, conservação e reparo) 2d para proposta sob demanda

Contratada se obriga a executar o serviço eventual pelo menor valor: (a) dela própria; (b) pesquisa da EPL + BDI; (c) Sinapi do mês + BDI, se obras e engenharia.

Atividades programadas e eventuais pré-definidas (tipo, especificação, quantidade, preço). Materiais incluídos no preço.

TRT18 | Modelo de Negócio

Limpeza, jardinagem, carregador, recepcionista, copa, garçom, limpeza de caixa d'água

Limpeza: IN 05/2017

Demais: Postos definidos pelo TR

Limpeza, jardinagem e carregadores: falta sem reposição, banco de horas para compensar até mês subsequente

IMR por pontuação de falhas (crítica, grave, desconformidade)

Vigência: 30 meses



CENTRAL | Limpeza | Diagnóstico

Resultado 
Qualidade insatisfatória

 **Modelagem**
Orientada a posto
Descrição detalhada
Materiais do contratado

Tecnologia 
Baixo uso na
operação e gestão

 **Gestão e Fiscalização**
Onerosa
Orientada a posto

CENTRAL | Limpeza | Dados gerais (piloto)

	23 Prédios
	233 mil m² área interna
	R\$14 mi/ano
	40.700 h/mês
	36 meses / 3ª execução

Ministério da Economia - DF



Economia estimada
R\$ 7 mi/ano
(32%)

CENTRAL | Limpeza | Modelagem (piloto)







TCU | Limpeza | Modelagem

2015-2020: estratégia para superar modelo de posto

Escopo: Limpeza, resíduos, lavanderia, dedetização e jardinagem. 114.000 m2 de área interna

Não se enquadra em DEMO:

- a) Sem obrigação de empregados a disposição
- b) Sem obrigação de insumos exclusivos
- c) Total autonomia da contratada

Fiscalização não controla postos, pontualidade ou assiduidade.

Sem repactuação, só reajuste

Inspiração: modelo do STF



TCU | Limpeza | Modelagem

vigência: 30 meses

8h-21h: banheiros, externa e emergência (10 min)

Plano de Atividades da contratada

demanda: fachadas; vidros; dedetização; lavanderia

prova de conceito e desconto >30% (10 mil m2)

experiência 50% de área interna

3 anos (limpeza ou outro demo)

subcontratação: 25%

perguntas e respostas TR

rotinas de referência no TR

IMR: vistorias + ocorrências + avaliação usuários

TREDF | Modelos Atuais



12 meses



PREDIAL

2016. Estimado R\$ 487 mil

Só mão de obra (enc + 7 postos)

Materiais, insumos e equipamentos pelo TREDF

Transporte pelo TREDF

Postos extras para período eleitoral

Rotinas no TR



TREDF | Modelos Atuais



AR CONDICIONADO

2017 (VRF). 2018 (SPLIT)

Estimado R\$ 73 mil (VRF) + 203 (SPLIT)

Vencedora SPLIT R\$ 43 mil (80%)

Mão de obra (sem demo) + peças de consumo

Peças de reposição por ressarcimento/compra

VRF: R\$ depois/opcional

SPLIT: R\$ antes/obrigatório

Plano de preventiva definido no TR



TREDF | Modelos Atuais



LIMPEZA

2016

Estimado R\$ 2 milhões

Mão de obra (40 postos + Enc + 1 Enc Geral)

+ equipamentos, ferramentas, material durável, EPI

Material de consumo pelo TREDF

Produtividades próximas do máximo IN 05/17

Extras: impermeabilização + diárias nas eleições



TREDF | Modelos Atuais



APOIO ADM

Posto	Qtde.
Encarregado Geral	1
Auxiliar de Encarregado	1
Auxiliar Administrativo	6
Almoxarife	1
Estoquista	1
Telefonista	3
Carregador	4
Copeiro	3
Garçom	5
Agente de Portaria	24
Recepcionista	2

2016

Estimado R\$ 2,7 milhões

Mão de obra + eqtos, EPI

Extras: diárias nas eleições



TREDF | Modelos Atuais



OUTROS CONTRATOS

Manutenção Gerador	Limpeza caixa d'água
Manutenção No-Break	Pintura
Cartão alimentação	Alambrados e vidros
Desinsetização	Persianas
GLP	Portões e cancelas
Lavanderia	Jardinagem



TREDF | Modelos Atuais

Pregao	Objeto Compra	Resultado	Homol
52020	RP. Impermeabilizacao e drenagem	13/ago/20	2.392.683
202019	RP. Switches	19/dez/19	2.350.178
232017	Apoio administrativo	04/set/17	2.146.268
262016	Limpeza e conservação	24/fev/17	1.714.889
32016	Vigilância armada	17/mar/16	1.688.960
292018	RP. Solução hiperconvergência dados	22/nov/18	1.686.640
112019	Substituição e manut elevadores	13/ago/19	1.531.000
142019	RP. Sistema de Incêndio	27/set/19	1.150.267
92018	Transporte	20/jun/18	1.123.020
202016	Agente de portaria e recepção	02/set/16	1.122.039
122019	Suporte à infra TIC - postos de trabalho	06/set/19	1.064.740
92016	Apoio operacional e administrativo	16/ago/16	875.170

TREDF | Modelos Atuais

Pregao	Objeto Compra	Resultado	Homol
182018	RP. Aparelhos Ar Condicionado	18/jan/19	842.818
122018	Apoio às Eleições- postos de trabalho	05/jul/18	793.450
152018	Kits Eleitorais	20/ago/18	687.803
22020	RP. Aquisição de veículos	26/ago/20	599.490
182019	Sustentação Oracle, postos de trabalho	08/nov/19	494.120
22019	Motorista executivo	25/mar/19	493.607
232018	Adequações no estacionamento Lago Sul	18/dez/18	446.843
122016	Manutenção predial e de telec	09/ago/16	416.464
72018	RP. Material elétrico e eletrônico	11/jun/18	401.572
172017	Reforma Lago Sul	18/jul/17	330.000
242018	RP. Pendrive	20/set/18	312.594
112017	Mobiliário	28/jul/17	276.240
162019	RP. Alamb; grade; persiana; pintura; vidro	05/nov/19	232.833

TREDF | Modelos Atuais

Pregao	Objeto Compra	Resultado	Homol
302018	Limpeza caixas d água	04/jan/19	13.799
202018	Lavanderia comum	18/set/18	13.074
212016	Consultoria e assessoria técnica contábil	27/out/16	13.000
222019	Serviços fotográficos	22/jan/20	12.740
332017	Controle de vetores e pragas	21/dez/17	12.524
72016	Açúcar cristal	22/abr/16	11.948
242015	Impress, ventil, palet e eletrodom	22/dez/15	11.160
62017	Compressores p condicionadores de ar	17/mar/17	10.517
112018	Material hospitalar e odontológico	25/jun/18	9.105
182015	Produção e impressão de livro	09/set/15	6.996
232015	Lavanderia hospitalar	11/dez/15	4.316
222016	Agente de integração, estágio	06/out/16	20

CANVAS DE PROJETO

NOME DO PROJETO		PROPÓSITO		Gerais da Organização	
OBJETIVO (Verbo Infinitivo + Produto) 	CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO/SERVIÇO (Descrever com o máximo de características) 	STAKEHOLDERS (Patrocinador, Cliente, Equipe e Resistentes) 	PREMISSAS & RESTRIÇÕES (O que TEM que ser considerado?) 	RISCOS (O QUE pode impactar?) 	
JUSTIFICATIVA (Justificar problema) 					
BENEFÍCIOS (Quais serão os ganhos?) 	ESCOPO (O que será feito?) 	ENTREGAS (Elaborar na participação passada, Ex. Rel. elaborado ou Rel. aprovado) 	DATAS (Para cada entrega) 	INVESTIMENTO (Para cada entrega) 	
	NÃO ESCOPO (O que NÃO será feito?) 				



OBJETIVO

(Verbo infinitivo + Produto)

Implantar o
FM no
âmbito do
TRE-DF



JUSTIFICATIVA

(Listar problemas)

Escassez
de
servidores

Atual
ineficiência
da gestão
contratual

Disponibilidade
orçamentária
restrita

Alto custo
administrativo
da gestão
contratual

Área de gestão
contratual está
sobrecarregada

Oportunidades
de melhorar o
aproveitamento
do espaço físico



BENEFÍCIOS

(Quais serão os ganhos?)

Qualidade
e agilidade
na gestão
contratual

Economia
de
recursos

Custos
menores
de serviços
e gestão

Recursos
otimizados

Menos mão
de obra
dos
servidores

Serviços
integrados
e menos
burocracia

Espaços mais
bem
aproveitados

Equipes e
servidores
integrados

Qualidade
melhor para
os usuários
finais



CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO/SERVIÇO

(Descrever com o máximo
de características)

Hard e soft
services
integrados

Terceirização
da execução
dos serviços

Solução
tecnológica
para apoiar
execução

Empresa
especializada
em gestão de
facilities

Modelagem
com postos
e por
resultado

Gestão
contratual
e operação
integrados

Indicadores
focados em
resultado

Foco em
insumos da
contratada

Pessoal
especializado
nas áreas de
atuação

Capacitação
de
servidores
envolvidos

Vigência
contratual
inicial acima
de 12 meses

Gerar
informações
para otimizar
ocupação



ESCOPO



(O que será feito?)

Formalizar
o projeto e
a demanda
(DOD)

Avaliar
contexto e
estratégia

Estudos
Preliminares

Consulta
pública

Termo de
Referência

Edital de
licitação

Selecionar
Fornecedor

Implantar e
estabilizar
serviço

Avaliar
resultados

Estudar
otimização
do espaço



NÃO ESCOPO

(O que NÃO será feito?)

Manut
Elevador

Serviços
finalísticos
do Tribunal

Previsão de
obras no
contrato

Vigilância
orgânica

BIM



STAKEHOLDERS



(Patrocinador,
Cliente, Equipe e
Resistentes)



Cúpula
do
TREDF

SAO
(CSEG +
COMAC)

AJUP

SEASO

NUMAP

ASAQ

SENGE

CORF

COMAC

Empregados
terceirizados

Atuais
empresas

Usuários
dos
serviços

Órgãos de
controle
externo

Sindicatos e
Associações
dos
segmentos

Mercado
fornecedor



PREMISSAS & RESTRIÇÕES

(O que TEM QUE ser considerado?)

Legislação
estável nos
próximos
12 meses

Assinar
contrato
em 2021

Equipe
suficiente e
disponível
para o projeto

Continuidade
dos serviços



RISCOS

(O QUE pode impactar?)

Resistência
da cúpula a
mudanças

Resistência
dos
servidores a
mudanças

Alteração
jurídica
sobre o
tema

Críticas por
não
parcelar o
objeto

Críticas a
espaço
para MPE

Falhas na
transição
de
contratos

Nova
modelagem
mais cara
que atual

Fornecedor
inadequado

Atrasos na
entrega do
projeto



ENTREGAS

(Escrever no participio
passado.
Ex.: Rel. elaborado ou
Rel. aprovado)

DOD
emitido

ETP
aprovado

TR
aprovado

Licitação
realizada

Contrato
assinado

Implantação
realizada



DATAS

(Para cada
entrega)

Jan/21

Abr/21

Jul/21

Set/21

Out/21

Dez/21

INVESTIMENTO

(Para cada
entrega)

R\$ XX

R\$ XX

R\$ XX

R\$ XX

R\$ XX

R\$ XX

PRECIFICAÇÃO

Mercado: potenciais fornecedores do objeto pretendido.

Pesquisa de mercado: verificação das condições específicas do mercado conforme o objeto pretendido: especificação, marcas, qualidade, desempenho, prazos, garantia, unidade de medida, assistência técnica, entre outros.

Custo: o que é utilizado para produzir ou comprar um bem ou serviço: matéria prima, energia, pessoal, serviços terceirizados.

Despesa: gasto com manutenção da atividade: escritório, administração, marketing, tributos.

Preço: custos + despesas + lucro.

Pesquisa de preços: procedimento que estabelece o preço de referência, incluindo especificação do objeto, priorização, coleta, validação, crítica e análise de fontes disponíveis, para permitir negociação justa e realista.

Preço de mercado: preço corrente em condições semelhantes ao paradigma pesquisado.

Preço praticado: preço que organizações públicas semelhantes pagam, em condições similares.

Preço registrado: preço constante do Sistema de Registro de Preços (Atas vigentes).

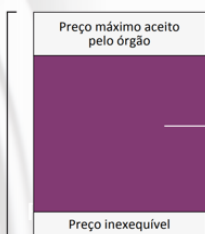
Preço de referência: parâmetro obrigatório para julgar compras, obtido com base em uma “cesta de preços aceitáveis” e tratamento crítico dos dados. Sinônimos: preço estimado, orçamento base, valor orçado, valor de referência, valor estimado.

Preço máximo: limite que, em geral, se definido, proíbe aceitar proposta superior.





Referência x Máximo



Se o preço estimado é resultado do cálculo de uma média de preços, isto significa que os preços acima ou abaixo da média usados no cálculo foram considerados como legítimos, senão não poderiam ter entrado no cálculo da estimativa. Como consequência, **um preço final maior ou menor do que o estimado pode ser válido, desde que esteja dentro da faixa estabelecida pelo critério de aceitabilidade de preço.** (...) é necessário elaborar critério de aceitabilidade de preço para o valor total da contratação (preço global) e para cada item da solução (preço unitário), para evitar o chamado “jogo de planilha”.

TCU, “Guia de boas práticas em contratação de soluções de tecnologia da informação”, 2012

Referência x Máximo

gov.br Governo Federal

≡ Ministério da Economia

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 73, DE 5 DE AGOSTO DE 2020

Dispõe sobre o
procedimento
administrativo para a
realização de
pesquisa de preços

Preço estimado: valor obtido a partir de método matemático aplicado em série de preços coletados, podendo desconsiderar, na sua formação, os valores inexequíveis, inconsistentes e os excessivamente elevados

Preço máximo: valor de limite que a administração se dispõe a pagar por determinado objeto, levando-se em consideração o preço estimado, os aspectos mercadológicos próprios à negociação com o setor público e os recursos orçamentários disponíveis

Referência x Máximo

gov.br Governo Federal

≡ Ministério da Economia

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 73, DE 5 DE AGOSTO DE 2020

Dispõe sobre o
procedimento
administrativo para a
realização de
pesquisa de preços

O **preço máximo** a ser praticado na contratação poderá assumir **valor distinto do preço estimado** na pesquisa de preços

O preço máximo poderá ser definido a partir do preço estimado na pesquisa de preço, **acrescido ou subtraído de determinado percentual**, de forma justificada.

O percentual deve ser definido de forma a **aliar a atratividade do mercado e a mitigação de risco de sobrepreço**.

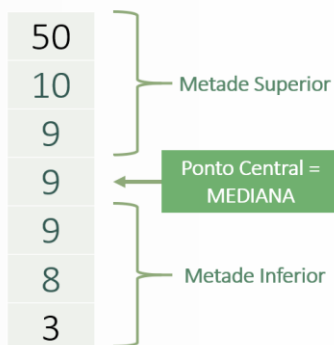
Média x Mediana

50	MÉDIA
10	=
9	(50 + 10 + 9 +
9	9 + 9 + 8 + 3)
9	
8	7
3	=
	14

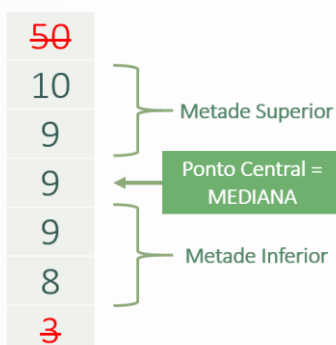
Média x Mediana

50	MÉDIA
10	=
9	(10 + 9 + 9 +
9	9 + 8)
9	
8	5
3	=
	9

Média x Mediana



Média x Mediana



Preço aceitável

preço aceitável é aquele que não representa claro viés em relação ao contexto do mercado, ou seja, abaixo do limite inferior ou acima do maior valor constante da faixa identificada para o produto...

*não somente os "preços praticados no âmbito da Administração Pública" (...) devem ser tomados como referência (...) mas sim todos aqueles considerados válidos - que não representem viés - para a **faixa de preços aceitável**.*

(Acórdão TCU 2.170/2007-P)

Fontes de Referência

1. Painel de Preços

gov.br Governo Federal

2. Outros entes

≡ Ministério da Economia

3. Mídia especializada

**INSTRUÇÃO
NORMATIVA Nº 73,
DE 5 DE AGOSTO DE
2020**

4. Sites especializados

5. Sites domínio amplo

Dispõe sobre o
procedimento
administrativo para a
realização de
pesquisa de preços

6. Fornecedores

DEMO: IN nº 5/2017

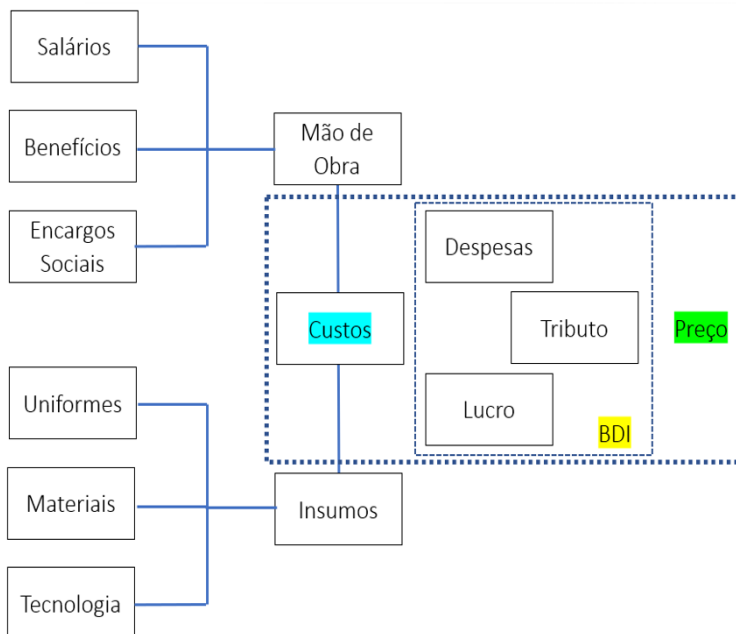


IN 05/2017

Planilha de Custos e Formação de Preços: documento a ser utilizado para **detalhar os componentes de custo** que incidem na formação do **preço dos serviços**, podendo ser adequado em função das peculiaridades

Estimativa:

- (1) planilha (dispensada se inviável ou desnecessário o detalhamento dos custos)
- (2) pesquisa em contratações similares ou indicadores setoriais, tabelas de fabricantes, valores oficiais de referência, tarifas públicas ou equivalentes\
- (3) regras, principalmente de depreciação



PETROBRÁS | PPU 2020

DESCRIÇÃO	Item de L.E 116	UNID.	QTD. estimada	PREÇO UNITÁRIO (R\$)	PREÇO PARCIAL (R\$)
1. CONSERVAÇÃO E LIMPEZA					
EDISA: Conservação e Limpeza - Área Condominial	7.10	mha	36	319.769,76	11.511.543,86
EDISA: Conservação e Limpeza em Áreas Condominiais Desembaralhadas (jati, serapitanga)	7.102	m²	107790	8,34	90.492,06
EDISA: Controle de Pragas e vetores	7.102	mha	36	3.677,50	132.805,40
2. APOIO OPERACIONAL					
EDISA: Apoio Operacional - Área Privativa	17.00	mha	36	64.933,88	2.338.154,88
EDISA: Ressecução de Ambiente de Trabalho - Área Privativa (jati, serapitanga)	17.002	m²	39996	28,34	112.947,84
3. MANUTENÇÃO					
EDISA: Manutenção - Área Condominial	14.01	mha	36	296.063,00	10.667.768,00
EDISA: Manutenção de Fachadas - Área Condominial (jati, serapitanga)	14.01	m²	89230	22,80	2.011.844,00
4. OPERAÇÃO					
EDISA: Apoio à operação de sistemas de segurança	11.00	mha	36	12.064,00	435.904,00
5. DESTINAÇÃO FINAL DE RESÍDUOS					
EDISA: Destinação final de Resíduos	7.00	mha	36	13.067,00	491.543,00



SEBRAE | Planilhas 2019 – Síntese

ITEM	CATEGORIA	Unid	PREÇO TOTAL DO ITEM 24 MESES	ACUMULADO
1	Mão de obra	vb	R\$ -	R\$ -
3	Serviços Adicionais (Sob demanda)	vb	R\$ -	R\$ -
2	Material (Sob demanda)	vb	R\$ -	R\$ -
4	BDI (Incidente sobre Material)	22,00 %	R\$ -	R\$ -
VALOR TOTAL 24 MESES:			R\$	-

OBSERVAÇÕES:

* Item 1 - Mão de Obras - limitado ao valor máximo de R\$ 13.761.334,63 em 24 meses;

* Item 4 - BDI - esta limitado ao percentual máximo de 16,80%;

ITEM	CATEGORIA	QTD DE PROFISSIONAIS	PREÇO UNITÁRIO MENSAL DO ITEM	SUBTOTAL MENSAL DO ITEM	PREÇO TOTAL 24 MESES DO ITEM
1	Gerente de Facilities	1	R\$	-	R\$ -
2	Engenheiro de manutenção	1	R\$	-	R\$ -
3	Encarregado de apoio sênior	1	R\$	-	R\$ -
4	Encarregado de apoio pleno	1	R\$	-	R\$ -
5	Encarregado de turma sênior	1	R\$	-	R\$ -
6	Encarregado de turma pleno	1	R\$	-	R\$ -
7	Eletricista	2	R\$	-	R\$ -
8	Auxiliar	3	R\$	-	R\$ -

SEBRAE | Planilhas 2019 – Sob demanda

Serviços adicionais SOB DEMANDA						
Objeto: MANUTENÇÃO PREDIAL						
Local: Edifícios do SEBRAE NACIONAL						
Item	Discriminação	Qtd Estimada 24 meses	Un.	Valor Unitário	Valor Total 24 Meses	Total Global Acumulado 24 Meses
3	GASTOS GERAIS					
3.1	SERVIÇOS DE MELHORIA E ESTUDOS					
3.1.1	Serviço sob demanda de demolição	600	m2		R\$ 0,00	R\$ 0,00
3.1.2	Serviço sob demanda de Recomposição de piso	900	m2		R\$ 0,00	R\$ 0,00
3.1.3	Serviço sob demanda de pintura 2 demãos	3000	m2		R\$ 0,00	R\$ 0,00
3.1.4	Serviço sob demanda de raspagem e emassamento de parede	3000	m2		R\$ 0,00	R\$ 0,00
3.1.5	Serviço sob demanda de assentamento e rejuntamento de revestimento cerâmico	900	m2		R\$ 0,00	R\$ 0,00
3.1.6	Serviço sob demanda de alvenaria com bloco 8 furos	80	m2		R\$ 0,00	R\$ 0,00
3.1.7	Serviço sob demanda de reboco	160	m2		R\$ 0,00	R\$ 0,00
3.1.8	Serviço sob demanda de execução de parede de gesso acartonado, incluindo material, acabamento e pintura	300	M2		R\$ 0,00	R\$ 0,00
3.1.9	Serviço sob demanda de execução de forro de gesso acartonado, incluindo material, acabamento e pintura	300	M2		R\$ 0,00	R\$ 0,00
3.1.10	Serviço sob demanda de impermeabilização	3000	m2		R\$ 0,00	R\$ 0,00
3.1.11	Serviço sob demanda de limpeza de fossa	16	sv		R\$ 0,00	R\$ 0,00

SEBRAE | Planilhas 2019 – Materiais

Materiais técnicos SOB DEMANDA						
Objeto:	Facilities Full					
Local:	Edifícios do SEBRAE NACIONAL					
Item	Descrição	Qtd estimada 24 Mes	Un.	Valor Unitário Orçado (R\$)	Valor Total Orçado 24 meses (R\$)	Acumulado
1	Abr. Tipo Copo 3/4" C/ Parafuso E Bucha	200,00	UN		R\$ 0,00	R\$ 0,00
2	Abraçadeira Curta De Aço Para Lâmpada Fluorescente 20/40W	200,00	UN		R\$ 0,00	R\$ 0,00
3	Abraçadeira De Nylon Para Amarração De Cabos, Comprim= 100Mm	2000,00	UN		R\$ 0,00	R\$ 0,00
4	Abraçadeira De Nylon Para Amarração De Cabos, Comprim= 158Mm	2000,00	UN		R\$ 0,00	R\$ 0,00
5	Abraçadeira De Nylon Para Amarração De Cabos, Comprim= 232Mm	2000,00	UN		R\$ 0,00	R\$ 0,00
6	Abraçadeira De Nylon Para Amarração De Cabos, Comprim= 390Mm	2000,00	UN		R\$ 0,00	R\$ 0,00
7	Abraçadeira De Nylon Para Amarração De Cabos, Comprimento De *200,0 X 4,5" Mm	2000,00	UN		R\$ 0,00	R\$ 0,00
8	Abraçadeira Metálica Para Amarração De Eletrodutos, Tipo D, Com 1" E Parafuso De Fixação	200,00	UN		R\$ 0,00	R\$ 0,00
9	Abraçadeira Tipo D 1 1/2" C/Parafuso"	160,00	UN		R\$ 0,00	R\$ 0,00
10	Abraçadeira Tipo D 1 1/4" C/ Parafuso"	160,00	UN		R\$ 0,00	R\$ 0,00
11	Abraçadeira Tipo D 1/2" C/ Parafuso"	160,00	UN		R\$ 0,00	R\$ 0,00
12	Abraçadeira Tipo D 2 1/2" C/ Parafuso"	120,00	UN		R\$ 0,00	R\$ 0,00

SEBRAE | Planilhas 2019 – Mão de Obra

MÓDULO 1: COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO

1	Composição da remuneração	Valor (R\$)
1.1	Salário Base	R\$ -
1.2	Adicional de insalubridade	0% R\$ -
1.3	Adicional noturno	0% R\$ -
1.4	Hora noturna adicional	0% R\$ -
1.5	Adicional de Periculosidade	0% R\$ -
1.6	Hora Extra Feriado - Súmula 444 TST	R\$ -
1.7	Descanso Semanal Remunerado	R\$ -
Total da Remuneração		R\$ -

MÓDULO 2: BENEFÍCIOS MENSIS E DIÁRIOS

2	Benefícios mensais e diários	Valor (R\$)
2.1	Transporte	R\$ -
2.2	Auxílio alimentação (Vales, Cestas básicas, etc)	R\$ -
2.3	Assistência Odontológica	R\$ -
2.4	Plano de Saúde	R\$ -
2.5	Seguro de vida, invalidez e funeral	R\$ -
2.6	Fundo para Indenização Aposentadoria e Invalidez	R\$ -
Total de Benefícios mensais e diários		R\$ -

SEBRAE | Planilhas 2019 – Mão de Obra 2

MÓDULO 3: INSUMOS DIVERSOS		
3	Insumos diversos	Valor (R\$)
3.1	Uniformes	R\$ -
3.2	EPI's	R\$ -
3.3	Materiais	R\$ -
3.4	Equipamentos	R\$ -
Total de insumos diversos		R\$ -
MÓDULO 4: ENCARGOS SOCIAIS E TRABALHISTAS		
Submódulo 4.1 - Encargos previdenciários e FGTS:		20xx
GRUPO A		%
1	INSS	R\$ -
2	SEST ou SESC	R\$ -
3	SENAI ou SENAC	R\$ -
4	INCRA	R\$ -
5	Salário Educação	R\$ -
6	FGTS	R\$ -
7	Seguro acidente do trabalho (3% x 1,0012)=3,0036 e (3% x 1,0768)=3,2304 e (3% x 1,1147)=3,3441	R\$ -
8	SEBRAE	R\$ -
TOTAL GRUPO A		0,00% R\$ -

SEBRAE | Planilhas 2019 – Mão de Obra 3

GRUPO B		
1	13º Salário	R\$ -
2	Férias	R\$ -
3	Abono Pecuniário	R\$ -
4	Auxílio Doença	R\$ -
5	Licença Maternidade	R\$ -
6	Licença Paternidade	R\$ -
7	Faltas Legais e Justificadas	R\$ -
8	Aviso Prévio Trabalhador	R\$ -
9	Acidente de Trabalho	R\$ -
TOTAL GRUPO B		0,00% R\$ -
GRUPO C		
1	Aviso Prévio Indenizado	R\$ -
2	Reflexo do FGTS sobre Aviso Prévio Indenizado	R\$ -
3	Reflexo do 13º, férias e abono sobre Aviso Prévio Indenizado	R\$ -
4	Incidência do Grupo A sobre reflexo de 13º sobre API	R\$ -
5	Indenização Adicional	R\$ -
6	Multa do FGTS sobre rescisão sem justa causa	R\$ -
TOTAL GRUPO C		0,00% R\$ -

SEBRAE | Planilhas 2019 – Mão de Obra 4

GRUPO D			
1	Incidência dos Encargos do Grupo A sobre os itens do Grupo B	0,00%	R\$ -
TOTAL ENCARGOS SOCIAIS		0,00%	R\$ -
MÓDULO 5 - CUSTOS INDIRETOS, TRIBUTOS E LUCRO			
5	Custos indiretos, tributos e lucro		Valor (R\$)
5.1	Custos Indiretos	R\$	-
5.2	Lucro	R\$	-
5.3	B.1. Tributos Federais (PIS)	R\$	-
	B.2. Tributos Federais (COFINS)	R\$	-
	B.3. Tributos Estaduais (ISS)	R\$	-
Total		R\$	-

Anexo III-B - Quadro-resumo - VALOR MENSAL POR EMPREGADO

Mão-de-obra vinculada à execução contratual (Valor por empregado)		(R\$)
A	Módulo 1 - Composição da Remuneração	R\$ -
B	Módulo 2 - Benefícios Mensais e Diários	R\$ -
C	Módulo 3 - Insumos Diversos (uniformes, materiais, equipamentos e outros)	R\$ -
D	Módulo 4 - Encargos Sociais e Trabalhistas	R\$ -
	Subtotal (A + B + C + D)	R\$ -
E	Módulo 5 - Custos indiretos, tributos e lucro	R\$ -
VALOR TOTAL POR EMPREGADO		R\$ -
VALOR TOTAL POR POSTO		1 R\$ -

SEBRAE | Planilhas 2019 – Mão de Obra 5

GRUPO D			
1	Incidência dos Encargos do Grupo A sobre os itens do Grupo B	0,00%	R\$ -
TOTAL ENCARGOS SOCIAIS		0,00%	R\$ -
MÓDULO 5 - CUSTOS INDIRETOS, TRIBUTOS E LUCRO			
5	Custos indiretos, tributos e lucro		Valor (R\$)
5.1	Custos Indiretos	R\$	-
5.2	Lucro	R\$	-
5.3	B.1. Tributos Federais (PIS)	R\$	-
	B.2. Tributos Federais (COFINS)	R\$	-
	B.3. Tributos Estaduais (ISS)	R\$	-
Total		R\$	-

Anexo III-B - Quadro-resumo - VALOR MENSAL POR EMPREGADO

Mão-de-obra vinculada à execução contratual (Valor por empregado)		(R\$)
A	Módulo 1 - Composição da Remuneração	R\$ -
B	Módulo 2 - Benefícios Mensais e Diários	R\$ -
C	Módulo 3 - Insumos Diversos (uniformes, materiais, equipamentos e outros)	R\$ -
D	Módulo 4 - Encargos Sociais e Trabalhistas	R\$ -
	Subtotal (A + B + C + D)	R\$ -
E	Módulo 5 - Custos indiretos, tributos e lucro	R\$ -
VALOR TOTAL POR EMPREGADO		R\$ -
VALOR TOTAL POR POSTO		1 R\$ -

SEBRAE | Planilhas 2019 – BDI Materiais

Composição do BDI sugerida	Intervalos admissíveis sem justificativa	Composição de BDI Adotada
Garantia (G)	De 0,00% até 0,82%	Garantia: 0,00%
Risco (R)	De 0,00% até 0,89%	Risco: 0,00%
Despesas financeiras (DF)	De 0,00% até 1,11%	Despesas financeiras: 0,00%
Administração Central (AC)	De 0,00% até 4,49%	Administração central: 0,00%
Lucro (L)	De 0,00% até 6,22%	Lucro: 0,00%
Tributos (T)	De 0,00% até 8,15%	Tributos: 0,00%

BDI máximo aceitável é de 16,80%	BDI Proposto:	0,00%
$BDI = \frac{(1+AC) \times (1+DF) \times (1+(G+R)) \times (1+L)}{1-T} - 1$ <u>Observação:</u> i) Composição do BDI, nos termos do Acórdão 2622/2013 do TCU.		

TJSP | Planilhas 2019 (Incêndio)

MANUTENÇÃO PREVENTIVA E CORRETIVA EM SISTEMA DE COMBATE À INCENDIO		
UNIDADE 1 - Fórum Central da Comarca de Campinas - Palácio da Justiça		
Rua Regente Feijó, s/n.º - Centro - Campinas/SP		
Sistemas	Preço mensal (R\$)	
Alarme e detecção de incêndio		-
Iluminação de emergência		-
Hidrantes		-
Bombas de incêndio		-
Porta corta fogo		-
TOTAL (A):		-
COMPOSIÇÃO PERCENTUAL DO PREÇO TOTAL:		
Manutenção preventiva mensal	0%	-
Manutenção corretiva	0%	-
Total	0%	-

TJSP | Planilhas 2019 (Extintores)

RECARGA DE EXTINTORES				
UNIDADE 1 - Fórum Central da Comarca de Campinas - Palácio da Justiça e UNIDADE 2 - Cidade Judiciária				
Rua Regente Feijó, s/n.º - Centro - Campinas/SP e Avenida Francisco Xavier de Arruda Camargo, 300				
Item	Tipo	Quant.	Preço unitário (R\$)	Preço total (R\$)
1	AP 10L	60	-	-
2	CO2 6KG	13	-	-
3	CO2 4KG	4	-	-
4	PQS 4KG	58	-	-
5	PQS 12KG	5	-	-
TOTAL (A)		140		-

TJSP | Planilhas 2019 (Elevadores)

PLANILHA DE COMPOSIÇÃO DE PREÇOS - BARUERI						
MANUTENÇÃO PREVENTIVA MENSAL E CORRETIVA INTEGRAL EM ELEVADORES						
Item	Marca/Modelo	Paradas	Quant.	Preço unitário (R\$)	Preço total mensal do item (R\$)	
1	OTIS / A-GNL-1310-9A-MW	2	1	-	-	
2	OTIS / A-GNL-1310-9A-MW	3	2	-	-	
TOTAL			3	-	-	
COMPOSIÇÃO PERCENTUAL DO PREÇO TOTAL:						
Manutenção preventiva mensal				0%	-	
Manutenção corretiva				0%	-	
TOTAL				0%	-	

TJSP | Planilhas 2019 (Ar Condicionado)

PLANILHA DE COMPOSIÇÃO DE PREÇOS - BARUERI						
Item	Equipamento	Capacidade	Marca	Qtde	Preço unitário mensal do item (R\$)	Preço total mensal do item (R\$)
1	condensadora	8 HP	Midea Carrier	1	-	-
2	condensadora	10 HP	Midea Carrier	3	-	-
3	condensadora	12 HP	Midea Carrier	3	-	-
4	condensadora	18 HP	Midea Carrier	2	-	-
5	condensadora	20 HP	Midea Carrier	3	-	-
6	condensadora	22 HP	Midea Carrier	13	-	-
7	Mini condensadora	4 HP	Midea Carrier	2	-	-
COMPOSIÇÃO PERCENTUAL DO PREÇO TOTAL:						
Manutenção preventiva mensal				0%	-	
Manutenção corretiva				0%	-	
TOTAL				0%	-	

PLANILHA DE COMPOSIÇÃO DE PREÇOS						
MANUTENÇÃO DE PORTAS / PORTÕES AUTOMATIZADOS						
UNIDADE 1 - Cidade Judiciária - Comarca de Campinas						
Avenida Francisco Xavier de Arruda Camargo, 300						
Item	Equipamento	Motor	Especificação	Qtde	Preço Unitário Mensal do Item (R\$)	Preço Total Mensal do Item (R\$)
1	Portões automatizados de correr	Piccinin	220 V, 3/4 CV e 1570 RPM	3	-	-
2	Portões automatizados de correr	Piccinin	221 V, 1/2 CV e 1570 RPM	2	-	-
TOTAL (A)				5	-	-
COMPOSIÇÃO PERCENTUAL DO PREÇO TOTAL:						
Manutenção preventiva mensal			0%	-		
Manutenção corretiva			0%	-		
TOTAL			0%	-		

TSE | Planilhas 2010

ITEM	CATEGORIA	QUANTIDADE	PREÇOS ADICIONAIS	SALÁRIO	PEDAGOGIA	ADICIONAL NOTURNO	ENCARGOS SOCIAIS	MONTANTE	ALIMENTAÇÃO	AUXÍLIO TRANSPORTE	UNIFORME	ARMÁRIOS	PASTRANA
1	cargo 1												
2	cargo 2												
3	cargo 3												
4	cargo 4												

TSE | Planilhas 2010

EQUIPAMENTOS	MATERIAL	AUXÍLIO FUNERÁRIO	MONTANTE	MONTANTE A+B	ADICIONAL TAXA DE TRANSFERÊNCIA	TAXA DE DE LUORO	TRIBUTOS SOBRE O FATURAMENTO			TOTAL LDI	VALOR UNIFORME	VALOR UNIFORME	VALOR UNIFORME	VALOR ANUAL
							PIS	COPIS	ISS					
							0,65%	3,00%	5%					
VALOR TOTAL											-	-	-	-
TOTAL											-	-	-	-

TSE | Planilhas 2010

ENCARGOS SOCIAIS DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS		
Enquadramento do contrato de trabalho		CLT
Regime de tributação		Lucro real ou presunção
Item	Título	Percentual máximo admitido
	Grupo A	0,00
1	PREVIDÊNCIA SOCIAL	
2	RENT / RENS	
3	RENTAL / RENAC	
4	IN-CRA	
5	SALÁRIO EDUCAÇÃO	
6	P.G.T.S.	
7	R.A.T.X.F.A.P.²	
8	SEBRAE	
	Grupo B	0,00
9	13º SALÁRIO	
10	FÉRIAS	
11	ABONO DE FÉRIAS	
12	AUXÍLIO DOENÇA	
13	LICENÇA PATERNIDADE	
14	PALHAS LEGAIS	
15	ACIDENTE DO TRABALHO	
	Grupo C	0,00
16	AVISO PRÉVIO INDENIZADO	
17	AVISO PRÉVIO	
18	INDENIZAÇÃO ADICIONAL	
19	MULTA DO FGTS	
	Grupo D	0,00
20	INCIDÊNCIA DO GRUPO A SOBRE O GRUPO B	0,00
	Grupo E	0,00
21	INCIDÊNCIA DO GRUPO A SOBRE O AVISO PRÉVIO INDENIZADO	0,00
TOTAL DOS ENCARGOS		0,00
TOTAL DAS RETENÇÕES²		0,00

TSE | Planilhas 2010

SERVIÇOS EVENTUAIS					
Item	Descrição do Serviço	Unid.	Custo Unitário	Qtd. Anual Estimada	Custo Total Anual
2.1	MARCEARIA DE MODELAÇÃO				
2.1.1	Confeção de Mobiliário e Objetos de Madeira	h	R\$ 32,00	1.200	R\$ 38.400,00
2.2	INSTALAÇÕES CIVIS				
2.2.1	Execução de alvenaria de tijolos furados de barro (c/ reboco em duas camadas)	m²	R\$ 85,00	200	R\$ 13.000,00
2.2.2	Execução de alvenaria de tijolos furados de barro (chapiscada 1:3)	m²	R\$ 70,00	100	R\$ 7.000,00
2.2.3	Demolição de alvenaria de tijolos (até 20cm) c/ limpeza e recolhimento do entulho	m²	R\$ 30,00	300	R\$ 9.000,00
2.2.4	Fornecimento e instalação de divisória de granito cinza corumbá c/ esp. = 3cm	m²	R\$ 210,00	10	R\$ 2.100,00
2.2.5	Fornecimento e instalação de bancada de granito cinza corumbá c/ esp. = 3cm	m²	R\$ 210,00	4	R\$ 840,00
2.2.6	Execução de piso cimentado rebaixado para rampas	m²	R\$ 46,00	25	R\$ 1.150,00
2.2.7	Execução de furo em bancada para cubas	und	R\$ 90,00	3	R\$ 270,00
2.2.8	Fornecimento e instalação de divisória de vidro temperado 10mm c/ 1 porta de abrir + bandeira de vidro fixo superior e lateral (c/ ferragens)	m²	R\$ 450,00	100	R\$ 45.000,00
2.2.9	Fornecimento e instalação de divisória de vidro temperado 10mm c/ 2 portas de abrir + bandeira de vidro fixo superior e lateral (c/ ferragens)	m²	R\$ 500,00	100	R\$ 50.000,00
2.2.10	Aplicação de revestimento de parede com laminado metálico	m²	R\$ 70,00	150	R\$ 10.500,00
2.2.11	Aplicação de revestimento cerâmico (piso e parede)	m²	R\$ 56,00	150	R\$ 8.400,00

BAHIA (CAB) | Planilhas 2019

Serviços	Tipo de Serviço	Un. medida	Qtd	Valor Un. R\$ S/ BDI	Valor Un. c/ BDI R\$	BDI	Valor Mensal R\$	Valor Anual sem BDI R\$	Valor Anual com BDI R\$
a) Controle de Acesso e Operacionalização de estacionamento		Horas							
Sub-Total (a)									
b) Controle de Acesso ao Prédio		Horas							
Sub-Total (b)									
c) Manutenção e Operacionalização de Elevadores	Manutenção de Elevador, tipo passageiro, 04 paradas, entrada do mesmo lado. Capacidade para 12 passageiros ou 840Kg. Velocidade de 60m/m. Tensão iluminação: 110 volts. Tensão do motor de 220/380 volts e 60Hz.	Un.							
Sub-Total (c)									
TOTAL (a+b+c)									

BAHIA (CAB) | Planilhas 2019

Serviços	Tipo de Serviço	Un. medida	Qtd	Valor Un. R\$ S/ BDI	Valor Un. c/ BDI R\$	BDI	Valor Mensal R\$	Valor Anual sem BDI R\$	Valor Anual com BDI R\$
a) Manutenção Preventiva e Corretiva em Instalações Elétricas, com Foco na Gestão do Consumo Energético	CADASTRAMENTO								
	CADASTRAMENTO PROGRESSIVO DE TODOS OS EQUIPAMENTOS ELÉTRICOS ENTENDENDO-SE PROGRESSIVO O PROCESSO CONTÍNUO E ACUMULATIVO DE OBTENÇÃO DE DADOS	ANU							
	ENTRADA DE ENERGIA/MEDIÇÃO								
	CONFERRIR O FUNCIONAMENTO DOS MEDIDORES ELETROMECÂNICOS/ELETRÔNICOS, RELATANDO IRREGULARIDADES	SEM							
	VERIFICAR A OCORRÊNCIA DE VIOLAÇÕES OU DANOS NA CAIXA DE MEDIÇÃO, RELATANDO QUANDO FOR O CASO	SEM							
	CONFERRIR AS LEITURAS DOS MEDIDORES ATRAVÉS DE INSTRUMENTOS ANALISADOR/REGISTRADOR (PELO PERÍODO DE REGISTRO DE 07 DIAS CONSECUTIVOS), APRESENTANDO RELATÓRIO CONCLUSIVO	ANU							

CENTRAL | Limpeza | Planilhas 2020

Edificação	Pavimento	Área (m²)																
		Atmosfera/Interno /Externo	Depósito	Auditorio	Piso Acústico do Auditório	Aud. Geral - Piso Frio	Banheiro/Vestib. áreas	Local de Refeições	Escalador	Escritório/Recepção - Piso Acústico do Auditório	Piso Frio	Escritório/Recepção - Piso Frio	Escada Interme	Escada de Emergência	Hall/Mercado /Figueira/Julio /Circulação	Pátio	Garagem	Jardim
-	-	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
Bloco C	Subsolo	336,2	651,2	0,0	22,9	149,8	306,8	0,0	0,0	360,7	18,8	0,0	311,7	0,0	1.425,4	0,0	0,0	
	Térreo	0,0	37,5	0,0	0,0	71,9	22,0	18,8	0,0	770,6	35,7	67,6	550,7	0,0	0,0	334,8	1.502,2	
	Sobrelaje	0,0	0,0	0,0	0,0	100,3	27,2	0,0	0,0	1.088,5	22,8	67,6	291,1	0,0	0,0	0,0	0,0	
	1ª	0,0	0,0	0,0	0,0	100,3	27,2	0,0	0,0	1.188,0	22,8	67,6	278,9	0,0	0,0	0,0	0,0	
	2ª	0,0	0,0	0,0	0,0	100,3	27,2	0,0	0,0	1.174,9	22,8	67,6	294,2	0,0	0,0	0,0	0,0	
	3ª	0,0	0,0	0,0	0,0	100,3	27,2	0,0	0,0	1.040,2	22,8	67,6	300,9	0,0	0,0	0,0	0,0	
	4ª	24,7	0,0	0,0	0,0	100,3	27,2	0,0	0,0	1.040,2	22,8	67,6	300,9	0,0	0,0	0,0	0,0	
	5ª	0,0	0,0	0,0	0,0	100,3	27,2	0,0	0,0	1.040,2	22,8	67,6	300,9	0,0	0,0	0,0	0,0	
	6ª	0,0	0,0	0,0	0,0	100,3	27,2	0,0	0,0	1.040,2	22,8	67,6	300,9	0,0	0,0	0,0	0,0	
	7ª	0,0	0,0	0,0	0,0	100,3	27,2	0,0	0,0	1.170,5	22,8	67,6	296,5	0,0	0,0	0,0	0,0	
	8ª	0,0	0,0	0,0	0,0	100,3	27,2	0,0	0,0	1.174,0	23,5	67,6	296,2	0,0	0,0	0,0	0,0	
	9ª	0,0	0,0	0,0	0,0	100,3	27,2	0,0	0,0	1.163,2	0,0	0,0	231,5	0,0	0,0	0,0	0,0	
	Total	360,81	688,70	0,00	22,94	1.116,02	373,43	18,79	117,83	11.079,86	235,69	608,31	3.449,69	0,00	1.425,37	334,81	1.502,02	
	Ponderado	173,19	330,36	0,00	22,94	4.504,08	747,26	18,79	117,83	11.079,86	235,69	291,99	2.759,75	0,00	684,18	44,64	100,27	

CENTRAL | Limpeza | Planilhas 2020

TIPO DE AREA	M2	PRODUTIVIDADE (M2/H)	HORAS-MÊS (B/C)	%	Area ponderada (m2)	% Ponderação
Almoxarifado e Depósito	20.665	341	1.515	4%	9.919	48%
Auditório	3.190	164	467	1%	3.190	100%
Banheiro	9.086	41	5.550	14%	36.343	400%
Banheiro com insalubridade	2.415	41	1.475	4%	9.661	400%
Copa/Refeitório	4.174	82	1.275	3%	8.349	200%
Elevador	307	164	47	0%	307	100%
Escritório/Reunião/Expediente	130.407	164	19.914	49%	130.407	100%
Escadas de circulação	2.829	164	432	1%	2.829	100%
Escadas de emergência	3.904	341	266	1%	1.874	48%
Hall/Markise/Saguão/Saiba/Circulação	36.955	205	4.515	11%	29.564	80%
Pátio	1.424	205	174	0%	1.139	80%
Garagem	16.178	341	1.186	3%	7.766	48%
Atendimento ao público	856	82	261	1%	1.712	200%

CENTRAL | Limpeza | Planilhas 2020

Mão-de-Obra estimada			
1	Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)		5143-20
2	Salário Normativo		0,80
3	Categoria profissional		SERVENTE (44h) DIURNO (Seg-Sab)
4	Data base da categoria		01/01/2020
Jornada média de horas por semana			44
Dias da semana trabalhados			6
Jornada (média de horas de trabalho por dia útil)			7,33
Quantidade de trabalhadores estimada por mês			222
Horas de trabalho estimada por mês (total geral e total por item)		40.700	40.700
Módulo 1: Remuneração			
1	Composição da Remuneração	Referência	Valor (R\$)
A	Salário Base	CCT 2020	1.237,23
B	Adicional de Insalubridade (Banheiros)	40%	17,98
C	Adicional de Periculosidade	30%	11,51
D	Coordenação (Encarregados)		82,48
Total da Remuneração			1.349,21

CENTRAL | Limpeza | Planilhas 2020

Módulo 2: Encargos			
2	Composição dos Encargos Sociais e Trabalhistas	Referência	Valor (R\$)
A	13º, Férias, Previdência, FGTS, Reposição e Rescisão	75,68%	1.021,08
Módulo 3: Benefícios			
3	Composição de benefícios mensais e diários	Referência	Valor (R\$)
A	Transporte	0,00	200,77
B	Auxílio Alimentação	0,00	840,50
C	Plano ambulatorial e assistência odontológica	0,00	164,40
D	Assistência funeral	0,00	2,00
E	Outros (especificar)	0,00	
F	Crédito PIS/COFINS	-9,25%	-96,32
Total de Benefícios mensais e diários			1.111,35
Módulo 4: Insumos			
4	Composição de insumos	Referência	Valor (R\$)
A	Uniformes		50,68
A.1	Crédito PIS/COFINS	-9,25%	-4,69
Total de insumos			45,99
Custo da Mão de Obra (total de geral e total por item)		783.134	783.134
Custo médio por hora da Mão de Obra (total de geral e total por item)		R\$ 19,24	R\$ 19,24

FORMAÇÃO DO PREÇO			
1 - Custo da Mão de Obra			% do total
Custo Mão de Obra		783.134,37	66,1%
2 - Custo da Tecnologia			
Material e Equipamento		156.626,87	13,2%
3 - LDI (Lucro e Despesas Indiretas)			
Despesas Indiretas		39.094,07	3,3%
Lucro		36.413,42	3,1%
4 - Tributos			
Soma de Tributos	14,25%	168.718,13	14,25%
C1. Tributos Federais (PIS + COFINS)	9,25%		
C2. Tributos Estaduais (especificar)	0,00%		
C3. Tributos Municipais (ISSQN)	5,00%		
TOTAL MENSAL (R\$)		1.183.986,86	
TOTAL ANUAL (R\$)		14.207.842,28	

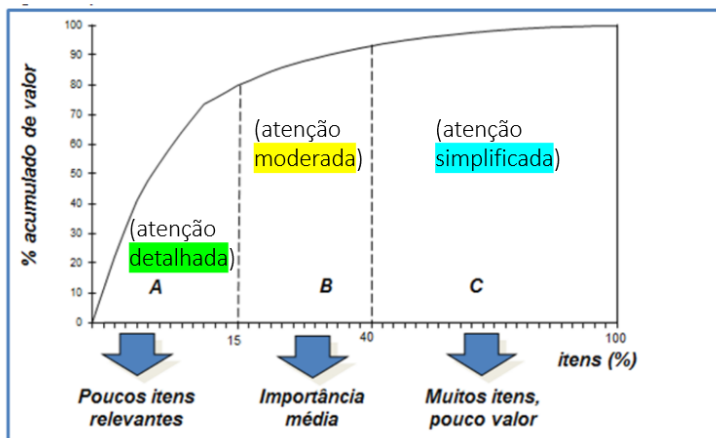
CURVA ABC: Método de Priorização

A: maior relevância (80%) e menor quantidade de itens (20%)

B: relevância (10%) e quantidade intermediárias (30%)

C: pouca relevância (10%) e maior quantidade (50%)

Típica Curva ABC



avaliar Banco de Preços e os preços praticados nas últimas aquisições

a utilização da curva de Pareto (curva ABC) para a aplicação da recomendação anterior, de forma a ser efetuada uma análise mais aprofundada nas aquisições de medicamentos de maior valor total de aquisição (medicamentos classificados no grupo "A" da curva ABC) e a ser efetuada uma análise mais expedita nas aquisições de medicamentos de menor valor total (medicamentos classificados no grupo "C" da curva ABC)

(TCU. Acórdão 2.096/2013-Plenário)

Modelo de Norma Interna de Pesquisa de Preços, levando em conta a lógica da Curva ABC

Art. 9º A estimativa de preço ... no
mínimo, 3 referências...

§ 2º Havendo contrato em andamento, a
pesquisa de preços poderá ser feita
contemplando os materiais que
representem, no mínimo, 60% do preço
total de materiais do contrato vigente.

§ 3º Os preços dos materiais que não
tenham sido objeto de pesquisa poderão
ser corrigidos pela variação percentual
apurada entre os preços dos itens
pesquisados na forma do § 2º deste
artigo

(TCU. Portaria n. 128/2014)

GESTÃO E FISCALIZAÇÃO







Ação tomada com o propósito de certificar-se de que algo se cumpra de acordo com o que foi planejado.

IN 01/2016

Os controles internos são a primeira linha de defesa para alcance de objetivos. Operados por todos os agentes públicos.







03 - Identificar Riscos

Para cada objetivo,
identificar os
eventos de risco

(o que pode
dar errado)



03 - Identificar Riscos

CAUSA

- Ausência de normativo de pesquisa de preços;
- falta de capacitação dos servidores

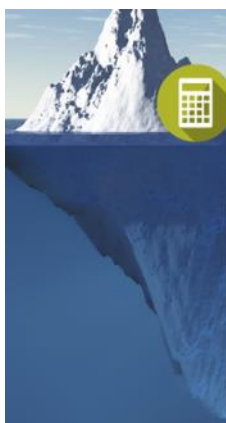
RISCO

- Estimativas sem embasamento

- Sobrepreço;
- superfaturamento;
- jogo de planilha;
- licitação deserta ou fracassada;
- demora na pesquisa de preços e na licitação.

CONSEQUÊNCIA





04 - Avaliar Riscos

Para cada evento de risco:

1. Estimar a **probabilidade** (com que frequência pode ocorrer)
2. Classificar os **impactos** (consequências) pela sua gravidade
3. Determinar o **nível do risco** com base na combinação entre probabilidade e impactos.

04 - Avaliar Riscos

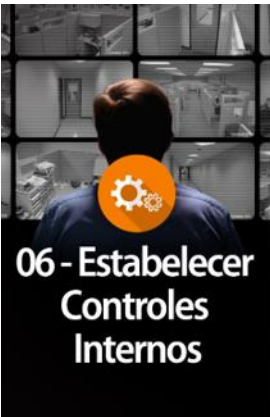
Mapa/Matriz de Risco

Nível Risco		PROBABILIDADE				
		1	2	3	4	5
		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
IMPACTO	5 Muito Alto			R7 R8	R6	R5
	4 Alto		R10	R4 R9	R1	
	3 Médio	R11	R14	R3	R2	R9
	2 Baixo	R13	R12			
	1 Muito Baixo					



05 - Selecionar Respostas






06 - Estabelecer Controles Internos

Políticas, procedimentos, técnicas e ferramentas:

-  procedimentos de autorização e aprovação
-  segregação de funções
-  controles de acesso a recursos e registros
-  checagens, verificações, conciliações
-  avaliação de desempenho operacional
-  avaliação das operações, processos e atividades
-  supervisão
-  normatização, manualização

A responsabilidade por estabelecer, manter, monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão é da alta administração. (IN 01/2016, art. 12)

CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO



CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO



CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO



Resolução CNJ 347/2020, Art. 30

P.U. A gestão de riscos deverá subsidiar a racionalização do trabalho administrativo ao longo do processo de contratações, com o estabelecimento de **controles proporcionais aos riscos** e suprimindo-se rotinas puramente formais.

GESTÃO DE CONTRATO DE FACILITIES



1. Garantia contratual;
2. Leitura do contrato;
3. Ordens de serviço;
4. Preposto (nome, contato, e-mail, formalização);
5. Penalidade vs ANS (Acordo de nível de serviço);
6. Processo de medição;
7. Tributação;
8. Cadastro Corpo de Bombeiros;

REUNIÃO INICIAL



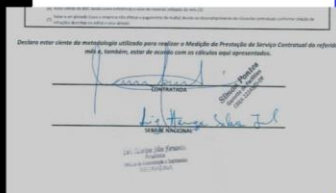
1. Distratos contratuais;
2. Ordens de serviço por distrato;
3. Cronograma de início;
4. Currículos equipe atual;
5. Incentivo à continuidade;
6. Ferramental 15 dias antes;
7. Treinamento da equipe;
8. Uniformes 10 dias antes;
9. Insumos 15 dias antes;
10. Recolocação (CV);
11. Mapa manutenção e databook;

TRANSIÇÃO



1. Formulário para autorização de peças ou serviços;
2. Abatimentos de SLA vide reclamações SAC (fomentar reclamações e ajuste das criticidades);
3. Glosas na memória de cálculo e previamente evidenciadas;
4. Controle de saldo por item (semi-arrendimento);
5. Rateio de custo por disciplina (sofrimento necessário);

FATURAMENTO



Comunicação

1. Aviso de influência;
2. Ordem de serviço;
3. Canal de comunicação eficaz;
4. Histórico dos relatos;
5. Relatório gerencial seminal;

SEBRAE
Serviço Brasileiro de Apoio às
Médias e Pequenas Empresas

AVISO DE INFLUÊNCIA Nº 028

Assunto: MANUTENÇÃO CORRETIVA SUBESTAÇÃO

Executante do serviço: R7 FACILITIES

No dia 17/11/2020 a equipe de manutenção irá realizar manobra no quadro elétrico operação tem como finalidade a substituição do disjuntor danificado com manobra de desligamento total de energia para o restante do prédio. A atividade iniciará as 08h e finalizaremos a manutenção a energia será restabelecida com fornecimento a colaborador da equipe da UTIC para atender qualquer eventualidade durante a

Solicito a autorização para entrada no SEBRAE Ass Sul

Jonan Pontes Neres (CPF: 011.666.441-03) Gerente de Facilities
Hisa Dutra Alves (CPF: 000.013.481-32) Engenheira de Manutenção
Gustavo Vasconcelos (CPF: 091.938.256-84) Encarregado Geral
Ebeneszer Aquino Costa (CPF: 573.771.461-68) Eletricista

Manutenção

1. Databook;
2. Prontuário de instalações;
3. PMOC;
4. Mapa de 52 semanas;
5. Fluxo de chamados;
6. Indicadores de performance;
7. Painel gerencial (software ou Plataforma);
8. Gestão de risco;



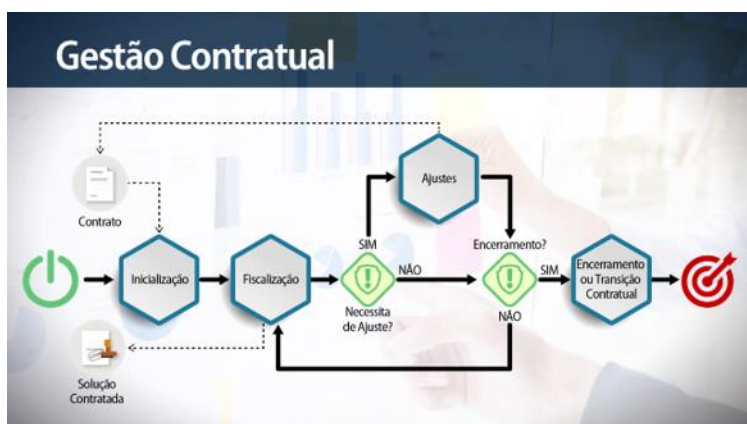
1. Diálogo de segurança;
2. Ficha de Informações de Segurança de Produtos Químicos (FIS PQ);
3. PPRA, PCMSO;
4. Ficha de distribuição e EPIs;
5. Ordem de serviço validada pelo técnico.

Segurança do trabalho

[illegible]







Reunião Inicial

21 - Atividade: Reunião de Iniciação do Contrato

Objetivo: Realizar reunião de iniciação do contrato e adotar providências para a inserção da contratada na organização (e.g., credenciamento dos colaboradores).

Risco

R#21 - Contrato **iniciado sem reunião** para deixar claro os elementos básicos da contratação, **levando a** diferenças de entendimentos e expectativas entre as partes, **com consequente** atraso durante a execução do contrato devido à necessidade de esclarecer os pontos com entendimento divergente.

Controle Interno Sugerido

CT#21.01 - Ata de realização de reunião de iniciação prevista no modelo de gestão do contrato e documentação de todos os esclarecimentos realizados, a qual deve ser assinada por representantes das partes contratadas.

5. EXECUÇÃO E INEXECUÇÃO

Fiscalização Contratual

Designação obrigatória pela administração à época da assinatura do contrato (Fiscais e Substitutos) (Súmula TCE/MT 005)

Não pode ser terceirizado (Ac. TCU 100/2013 - P)

Não pode ser genérica, devendo ser publicada e comunicada ao fiscal (Ac. TCU 3676/2014 - 2 Câmara)

Em observância ao princípio da segregação de funções, as atividades de gestor e de fiscal de contratos não devem ser atribuídas a uma mesma pessoa e evitar a nomeação de pessoas que compuseram a comissão de licitação como fiscais de contrato (Acórdão TCU 2455/2013 - 1 Câmara)

Parentes ou cônjuges de proprietários ou sócios de entidades contratadas não devem ser designados como responsáveis pela fiscalização, gestão, ou qualquer função que envolva o controle da execução do respectivo contrato. AC-1885-33/09-P

Fiscalização

Risco

R#24 - Contratação conduzida **sem nomeação dos atores** que devem atuar na fiscalização do contrato, **levando a** questionamento da legitimidade dos atos praticados na execução do contrato, **com consequente** impossibilidade de responsabilizar as partes do contrato pela atuação dos agentes públicos sem designação.

R#25 - Contratação conduzida por **fiscais de contrato designados sem competências necessárias e tempo suficientes** para desempenhar as atividades, **levando a** fiscalização inadequada dos aspectos sob sua responsabilidade, **com consequente** não detecção de descumprimento do contrato pela contratada; responsabilização solidária da administração pelos encargos previdenciários e subsidiária pelos encargos trabalhistas; impossibilidade de responsabilizar as partes do contrato.

Controle Interno Sugerido

CT#24.01 - Nomeação pela autoridade competente dos representantes da organização que atuarão na **fiscalização do contrato**, assim como seus substitutos eventuais.

CT#25.01 - Fiscais de contrato com capacitação adequada e tempo disponível para exercer os vários papéis na fiscalização contratual.

CT#25.02 - Representante da administração que for nomeado para atuar na fiscalização ou gestão contratual que não detenha competências para tal notifica formalmente autoridade que o nomeou sobre sua falta de competência.



5. EXECUÇÃO E INEXECUÇÃO

Fiscalização Contratual



A Administração Pública pode ser responsabilizada pelos encargos trabalhistas no caso de omissão culposa

(STF: ADC 16 e Enunciado 331 do TST).

Responde solidariamente pelos previdenciários.





1ª Turma afasta responsabilidade subsidiária da União em obrigações trabalhistas

A decisão seguiu a jurisprudência do STF de que a inadimplência da prestadora de serviço não transfere automaticamente a responsabilidade para a administração pública.

08/09/2020

Luís Roberto Barroso: resistência do TST em aplicar o entendimento do STF.

1ª Turma tem decidido reiteradamente: responsabiliza somente se demonstrar que a administração pública teve ciência do reiterado descumprimento de deveres trabalhistas relativamente ao contrato de terceirização e, apesar disso, permaneceu inerte.



Matriz RACI

	ATIVIDADES	Demandante	Orçamentista	Especialista	Sector Aquisição	Assessoria Jurídica	CPJ / Pregoeiro	Autoridade Competente
Planejamento da Contratação	Elaboração TR/PB	R		C	C		I	A
	Estimativa de Preços	C	R		A		I	A
	Elaboração de Edital	I			R	A	I	A
	Emissão de Parecer	I				R	I	A
Seleção do Fornecedor	Habilitação	I		C		C	R	A
	Julgamento	I		C		C	R	A
	Homologação	I					C	R
	Adjudicação	I					C	R

Matriz RACI

	Atividades	Demandante	Especialista	Assessoria Jurídica	Autoridade Competente	Fiscal Técnico	Fiscal Administ	Fiscal Requitante	Preposto empresa
Gestão Contratual	Nomeação Gestor e Fiscais	I			R	I	I	I	
	Reunião Inicial	I			R	I	I	I	
	Ordem de serviço/fornecimento	C			R	C		I	
	Recebimento Provisório	C			A	R		C	
	Avaliação dos resultados	C	C		A	R		R	
	Recebimento Definitivo	I	C		A	C	I	R	
	Avaliação de regularidade				A	I	R		
	Alteração contratual	C		C	R	C	I	C	
	Execução contratual	I			C	A		I	R
	Gerenciar prazos e prioridades	I			C	A		I	R

TRAJETÓRIA DO CONTROLE NA TERCEIRIZAÇÃO



CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO



Acórdão TCU n. 1.214/2013-P

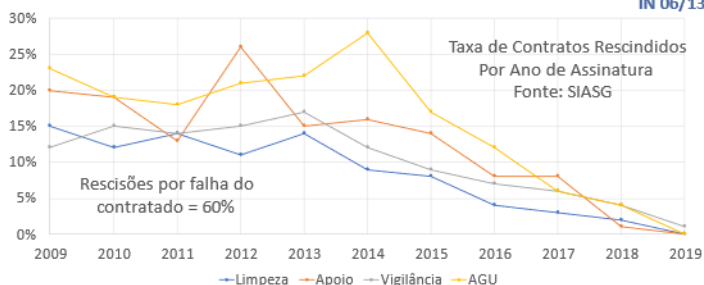
CCL (AC – PC) $\geq 16,66\%$
 PL $\geq 1/12$ dos contratos vigentes
 Se > 40 postos, mínimo 50%
 Se ≤ 40 postos, mínimo 20
 3 anos de experiência

CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO



IN 06/13

Acórdão TCU n. 1.214/2013-P: Efeitos

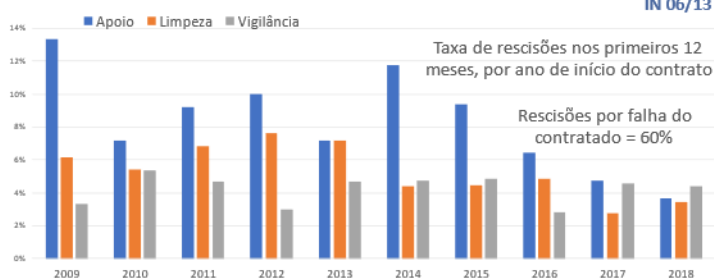


CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO



IN 06/13

Acórdão TCU n. 1.214/2013-P: Efeitos



CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO

Estatísticas de Contratos Federais



Taxa de rescisões conforme o porte do contratado

Rescisões por falha do contratado = 60%

OBJETO PRINCIPAL	MPE	OUTRO	TOTAL
Apoio Administrativo	13,1%	7,6%	10,4%
Limpeza	8,8%	6,4%	7,8%
Vigilância	6,6%	9,1%	8,4%
Manut Predial	5,4%	5,6%	5,5%
Manut Elevador/Ar-condicionado	4,7%	0,8%	4,1%
TOTAL GERAL	8,5%	7,2%	7,9%
TOTAL DEDICAÇÃO EXCLUSIVA	9,7%	7,5%	8,6%
TOTAL APOIO E LIMPEZA	11,1%	7,1%	9,3%

CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO

Estatísticas de Contratos Federais



Taxa de rescisões conforme o porte do contratado e volume financeiro (inicial)

Rescisões por falha do contratado = 60%

OBJETO PRINCIPAL	Até R\$ 100 mil (*)			R\$ 100 mil a R\$ 1 milhão			Mais de R\$ 1 milhão		
	TOTAL	MPE	OUTRO	TOTAL	MPE	OUTRO	TOTAL	MPE	OUTRO
Apoio Administrativo	8,6%	10,1%	5,6%	10,7%	13,8%	7,0%	11,5%	16,3%	9,5%
Limpeza	7,0%	7,8%	3,8%	7,7%	8,4%	6,5%	9,0%	12,9%	6,7%
Vigilância	6,9%	3,3%	10,7%	7,7%	6,8%	8,1%	10,8%	7,4%	11,3%
Manut Predial	1,8%	2,4%	0,0%	5,6%	5,4%	5,8%	7,8%	10,1%	6,5%
Manut Elevador/Ar-condic	4,0%	4,4%	0,8%	4,2%	5,3%	0,9%	7,1%	10,0%	0,0%
TOTAL GERAL	5,6%	6,0%	3,9%	8,1%	9,1%	6,9%	10,1%	13,1%	9,0%
TOTAL DEDICAÇÃO EXCLUSIVA	7,2%	8,1%	5,1%	8,4%	9,6%	7,1%	10,2%	13,2%	9,0%
TOTAL APOIO E LIMPEZA	8,2%	9,3%	5,2%	9,2%	11,0%	6,8%	10,5%	14,7%	8,4%

CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO

Estatísticas de Contratos Federais



Taxa de rescisão conforme a vigência contratual, em meses (incluindo prorrogações)

Rescisões por falha do contratado = 609

OBJETO PRINCIPAL	ATÉ 12 MESES	12 A 24 MESES	MAIS DE 24 MESES
Apoio Administrativo	12,7%	11,3%	7,1%
Limpeza	11,1%	6,8%	5,6%
Vigilância	11,4%	6,0%	7,7%
Manut Predial	7,3%	3,6%	3,8%
Manut Elevador/Ar-condicionado	5,1%	4,4%	2,9%
TOTAL GERAL	10,1%	7,4%	5,9%
TOTAL DEDICAÇÃO EXCLUSIVA	11,1%	7,9%	6,5%
TOTAL APOIO E LIMPEZA	12,1%	9,3%	6,5%

CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO

Estatísticas de Contratos Federais



Taxa de rescisão conforme a quantidade e tipo de ocorrências do fornecedor no Sicaf

Rescisões por falha do contratado = 609

OBJETO PRINCIPAL	ADVERTÊNCIAS E MULTAS			PENAS RESTRITIVAS ⁴		
	0	1 a 5	6+	0	1	2+
Apoio Administrativo	3,5%	8,1%	13,9%	4,9%	6,5%	20,0%
Limpeza	3,4%	6,3%	11,0%	3,5%	7,4%	15,9%
Vigilância	5,5%	6,5%	12,1%	5,3%	9,5%	21,9%
Manut Predial	1,7%	5,2%	7,7%	2,6%	9,3%	8,9%
Manut Elevador/Ar-condicionado	1,8%	4,7%	6,2%	2,5%	5,1%	8,7%
TOTAL GERAL	3,3%	6,4%	11,4%	4,0%	7,2%	16,6%
TOTAL DEDICAÇÃO EXCLUSIVA	3,8%	6,8%	12,0%	4,3%	7,7%	17,6%
TOTAL APOIO E LIMPEZA	3,4%	7,3%	12,7%	4,2%	6,9%	18,4%

CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO

Estatísticas de Contratos Federais



Proporção do valor contratado inicial com os 10 maiores fornecedores

OBJETO PRINCIPAL	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Apoio Administrativo	33%	45%	34%	61%	36%	48%
Limpeza	25%	38%	34%	48%	39%	42%
Vigilância	34%	32%	30%	52%	47%	41%
Manut Predial	67%	56%	61%	61%	52%	45%
Manut Elevador/Ar-condicionado	42%	43%	46%	47%	62%	70%
TOTAL GERAL	36%	41%	38%	57%	43%	46%

Quantidade de fornecedores diferentes contratados

OBJETO PRINCIPAL	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Apoio Administrativo	326	291	306	284	294	241
Limpeza	295	293	256	231	242	165
Vigilância	198	187	169	148	157	125
Manut Predial	109	124	121	110	131	93
Manut Elevador/Ar-condicionado	187	197	212	180	172	96
TOTAL GERAL (*)	1.013	975	952	848	901	634

CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO

Estatísticas de Contratos Federais



Duração média dos contratos assinados em 2015, em meses, por porte do contratado

OBJETO PRINCIPAL	MPE	OUTRO	TOTAL
Apoio Administrativo	29	37	33
Limpeza	33	37	35
Vigilância	33	40	39
Manut Predial	28	31	30
Manut Elevador/Ar-condicionado	33	48	36
TOTAL GERAL	31	38	35

CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO

Estatísticas de Contratos Federais



Proporção de contratos assinados entre 2015 e 2018 encerrados em até 12 meses, por porte do contratado

OBJETO PRINCIPAL	MPE	OUTRO	TOTAL
Apoio Administrativo	35%	23%	29%
Limpeza	29%	22%	26%
Vigilância	29%	20%	22%
Manut Predial	41%	35%	38%
Manut Elevador/Ar-condicionado	36%	18%	33%
TOTAL GERAL	34%	23%	29%

CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO

Estatísticas de Contratos Federais



Proporção de vigência inicial, por faixa, em meses

OBJETO PRINCIPAL	ATÉ 12 MESES	12 A 24 MESES	MAIS DE 24 MESES
Apoio Administrativo	92,1%	5,8%	2,0%
Limpeza	94,9%	3,9%	1,1%
Vigilância	94,3%	3,1%	2,6%
Manut Predial	95,2%	3,5%	1,3%
Manut Elevador/Ar-condicionado	93,9%	3,9%	2,2%
TOTAL GERAL	93,8%	4,3%	1,9%

CONTROLE PROPORCIONAL AO RISCO

Estatísticas de Contratos Federais



Competitividade (média de lances e licitantes) dos Pregões, por faixa de valor inicial do contrato

OBJETO PRINCIPAL	ATÉ R\$ 100 MIL (*)		R\$ 100 MIL – R\$ 1 MILHÃO		R\$ 1 MILHÃO OU MAIS	
	LANÇES	LICITANTES	LANÇES	LICITANTES	LANÇES	LICITANTES
Apoio Administrativo	82	22	103	29	132	36
Limpeza	82	20	102	26	121	29
Vigilância	58	11	59	11	71	13
Manut Predial	48	11	59	12	81	16
Manut Elev/Ar-Cond	46	8	60	11	77	13
MÉDIA	61	14	85	21	107	26

Gestão e Fiscalização: Aplicativo

Cases | Modelos de Referência em Software



TJSP | Software de Gerenciamento

DO SOFTWARE DE GERENCIAMENTO

O software deverá permitir o acesso, para os funcionários (nível de usuário, nível de fiscal e nível de gestor), em tempo real por computadores, tablets e celulares

Ao término do Contrato deverá disponibilizar ao Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo toda a base de dados incluída em seu sistema operacional.



TJSP | Software de Gerenciamento

DO SOFTWARE DE GERENCIAMENTO

O software deverá fornecer, no mínimo, os seguintes dados:

a) Relatórios, com representação gráfica, para acompanhamento constante das Ordens de serviço abertas, dos prazos de atendimento, dos materiais utilizados, dos funcionários envolvidos em cada atendimento, das Ordens de serviço solucionadas e das pendentes, bem como outros indicadores que a Contratante achar por necessário solicitar



DO SOFTWARE DE GERENCIAMENTO

O software deverá fornecer, no mínimo, os seguintes dados:

- b) Cadastros de equipamentos abarcados pelas manutenções objetos desta contratação, com os seguintes dados: localização, número do patrimônio, número de série, tipo de equipamento;



DO SOFTWARE DE GERENCIAMENTO

O software deverá fornecer, no mínimo, os seguintes dados:

- c) Quantidades e os tipos de ocorrências por equipamento;
- d) Quantidades de Ordens de Serviço por tipo de objeto constante desta contratação, tais como: pintura, alvenaria, elétrica, hidráulica, serviço de lavanderia, serviço braçal, etc.
- e) Quantidades e os tipos de materiais empregados em cada Ordem de Serviço;



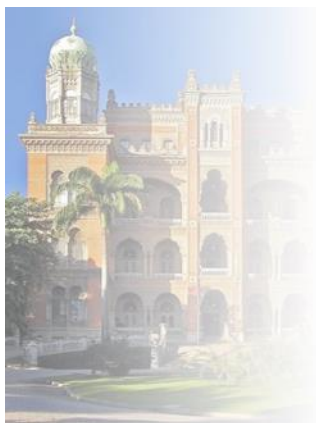
DO SOFTWARE DE GERENCIAMENTO

O software deverá fornecer, no mínimo, os seguintes dados:

k) Avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos fiscais de contratos, para fins de recebimento dos serviços e ateste da nota fiscal.

l) Avaliação dos usuários pelos serviços prestados, com o objetivo de melhoria das práticas adotadas pela contratada para Gestão de Facilities.





FIOCRUZ | GESTÃO INFORMATIZADA

GESTÃO INFORMATIZADA DA OPERAÇÃO

A CONTRATADA deverá dispor de software gerenciador capacitado a fornecer dados online, via internet, em meio digital e impressos (relatórios), abrangendo, no mínimo, as seguintes funcionalidades:

Sistema de gerenciamento de chamados, capaz de efetuar troca de dados e atualização através da internet



FIOCRUZ | GESTÃO INFORMATIZADA

GESTÃO INFORMATIZADA DA OPERAÇÃO

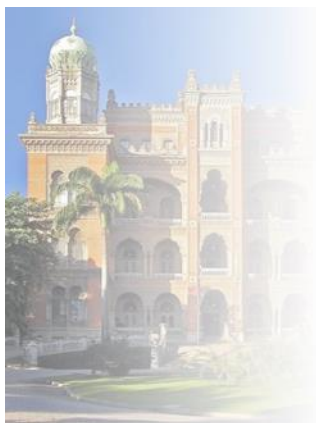
Histórico de intervenção por equipamento ou instalação e peças substituídas, inclusive controle de prazo de garantia;

Cadastro de peças;

Cadastro de equipamentos e instalações;

Demonstrativo por equipamento, por modalidade de chamado, por Unidade edificação e por período;

Relatórios mensais



FIOCRUZ | GESTÃO INFORMATIZADA

GESTÃO INFORMATIZADA DA OPERAÇÃO

O software deverá ser provido de recursos de segurança (senha, antivírus, firewall, etc.) e ao final do contrato todas as informações contidas no sistema, as documentações produzidas e seu banco de dados deverão ser inteira e incondicionalmente disponibilizadas à Fiocruz, através de um dossiê.

A CONTRATADA deverá permitir à Fiocru~~z~~CE, acesso ao sistema informatizado de gerenciamento da operação *data* *total facilities*.



FIOCRUZ | GESTÃO INFORMATIZADA

GESTÃO INFORMATIZADA DA OPERAÇÃO

A CONTRATADA será responsável pela operação do sistema, incluindo:

Planejamento de manutenção com:

Cronograma de manutenção (plano de 52 semanas);

Cadastro e histórico de equipamentos (visualizável por equipamento);

Quantidade de M.O.;

Informação da equipe responsável



FIOCRUZ | GESTÃO INFORMATIZADA

GESTÃO INFORMATIZADA DA OPERAÇÃO

A CONTRATADA será responsável pela operação do sistema, incluindo:

Registro de solicitação de serviços com:

Registro de serviços com data e horário de abertura;

Registro de tempo de atendimento;

Registro de tempo de solução;

Cadastro dos recursos utilizados (M.O., materiais, insumos);

Informação da equipe responsável



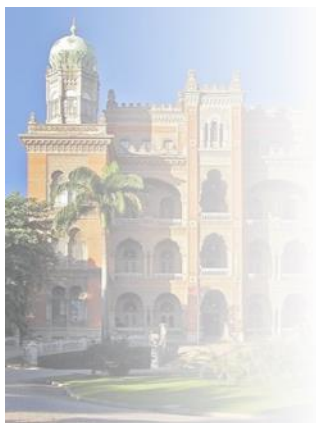
FIOCRUZ | GESTÃO INFORMATIZADA

GESTÃO INFORMATIZADA DA OPERAÇÃO

A CONTRATADA será responsável pela operação do sistema, incluindo:

Relatórios, com:

Recursos utilizados; Lista de pendência; Tempo médio de atendimento; Quantidade de ordens de serviços atendidas dentro de um determinado prazo; Quantidade de ordens de serviços concluídas dentro de um determinado prazo; Quantidade de ordens de serviços recebida e executadas por especialidade e área de atuação; Quantidade total de ordens de serviços recebidas.



FIOCRUZ | GESTÃO INFORMATIZADA

GESTÃO INFORMATIZADA DA OPERAÇÃO

A conclusão dos serviços e a apropriação dos insumos utilizados nas ordens de serviço é condição obrigatória para pagamento à CONTRATADA. A CONTRATADA deverá manter o histórico de solicitações, atendimento e relatórios durante todo o período de vigência do contrato. Todo serviço executado por empresa terceirizada à CONTRATADA, sob a sua gerência, também deverá ser cadastrado no sistema.

IMR | Indicadores Potenciais de Desempenho



PETROBRÁS | IMR

Tipo de Serviço	Sigla	Meta
Gestão dos Multisserviços	IN-GE	95%
Serviços de Conservação e Limpeza	IN-CL	95%
Serviços de Apoio Operacional e Infraestrutura	IN-AP	95%
Serviços de Manutenção Predial	IN-MP	95%
Serviços de SMS	IN-SMS	99%

O não atendimento das metas definidas para cada indicador de desempenho resultará no pagamento fracionado em cada linha individualmente, multiplicando-se o resultado da nota obtida, em percentual, (nota do Indicador) ao preço unitário mensal estabelecido para o serviço em questão, sendo o desconto até o limite máximo de 20% (vinte por cento).

Durante o primeiro mês de medição, tendo em vista o processo de adaptação e mobilização dos serviços, não serão aplicadas as deduções decorrentes do não atendimento aos indicadores de desempenho e SLAs.

Indicador de Gestão dos Multisserviços – IN-GE				
Serviços / Produtos	Avaliação	Sigla	Fórmula	Peso
Documentação Legal	Índice de Conformidade do Painel de Bordo - Cumprimento da LV do Painel de Bordo	IPNB	Nota do Painel de Bordo	40%
Gestão de Processos	Índice de Avaliação dos Processos de Gestão - Cumprimento de todos os Itens que constam na LV de Gestão e SMS	IGSM	Nota do Check List de Gestão de SMS	40%
Solicitações da Fiscalização	Índice de Cumprimento das Solicitações da Fiscalização - Cumprimento dos prazos das solicitações da Fiscalização Registradas através de RO ou Atas de Reuniões	ICSF	$\frac{\text{Total de Solicitações Atendidas no Prazo}}{\text{Total de Solicitações}} \times 100\%$	10%
Desempenho Global	Índice de Ocorrências - Quantidade de ocorrências de Gestão Registradas	IOCR	$\frac{(C + D / A+C+D) \times 30\% + (E + F / B+E+F) \times 70\%}{100\%}$	10%

Indicador de Serviços de Apoio Administrativo de Infraestrutura – IN-AP				
Serviços / Produtos	Avaliação	Sigla	Fórmula	Peso
Atendimento às Demandas de Apoio Operacional	Índice de Atendimento de Apoio Administrativo - Cumprimento dos Prazos das Solicitações de Apoio Operacional através dos Canais de Atendimento	IAAP	$\frac{\text{Total de Solicitações Atendidas no Prazo}}{\text{Total de Solicitações}} \times 100\%$	40%
Mensageria e Malote	Índice de Documentos e Encomendas Entregues Corretamente	IDEE	$\frac{((DEM - DEE - DED) / DEM) \times 100\%}{100\%}$	30%
Serviços de Copa	Índice de Conformidade dos Serviços de Alimentação e Copa - Cumprimento de LV do Serviço de Copa	ICSP	Nota Obtida na LV do Serviço de Copa	20%
Desempenho Global	Índice de Ocorrências - Quantidade de ocorrências de Apoio Operacional Registradas	IOCR	$\frac{(C + D / A+C+D) \times 30\% + (E + F / B+E+F) \times 70\%}{100\%}$	10%



Indicador de Serviços de Conservação e Limpeza – IN-CL				
Serviços / Produtos	Avaliação	Sigla	Fórmula	Peso
Limpeza Predial	Índice de Conservação e Limpeza - Cumprimento da LV de Conservação e Limpeza	ICL	Nota Obtida na LV de Conservação e Limpeza	50%
Plano de Trabalho de Conservação e Limpeza	Índice de Cumprimento do Plano de Trabalho de Conservação e Limpeza	IPCL	$\frac{\text{Total de Atividades Realizadas no Prazo}}{\text{Total de Atividades Previstas}} \times 100\%$	30%
Conservação de Áreas Verdes	Índice de Conservação de Áreas Verdes - Cumprimento da LV de Conservação de Áreas Verdes	ICAV	Nota Obtida na LV de Conservação de Áreas Verdes	10%
Desempenho Global	Índice de Ocorrências - Quantidade de ocorrências de Manutenção Predial Registradas	IOCR	$\frac{(C + D / A + C + D) \times 30\% + (E + F / B + E + F) \times 70\%}{2}$	10%



Indicador de Serviços de Manutenção Predial – IN-MP				
Serviços / Produtos	Avaliação	Sigla	Fórmula	Peso
Plano de Manutenção Predial	Índice de Cumprimento do Plano de Manutenção dos equipamentos não-críticos - Cumprimento das Preventivas e Preditivas Previstas no Plano de Manutenção	ICPM	$\frac{\text{Total de Atividades Realizadas no Prazo}}{\text{Total de Atividades Previstas}} \times 100\%$	60%
Manutenção de Sistemas e Equipamentos Críticos	Índice de Avaliação de Sistemas e Equipamentos Críticos - Cumprimento do Plano de Manutenção (CPSC) e Prazos de Atendimento aos Serviços Críticos (CASC)	IMSC	$CPSC \times 70\% + CASC \times 30\%$	20%
Desempenho Global	Índice de Ocorrências - Quantidade de ocorrências de Manutenção Predial Registradas	IOCR	$\frac{(C + D / A + C + D) \times 30\% + (E + F / B + E + F) \times 70\%}{2}$	20%

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

ASPECTOS RELEVANTES

Acórdão TCU n. 1.214/2013-P

CCL (AC – PC) $\geq 16,66\%$

PL $\geq 1/12$ dos contratos vigentes

Experiência mínima 50% + 3 anos

Estimado ou Proposto?

Índices + PL?

Julgamento por itens: acumula?

Experiência em que?

Técnica + Tempo?

Pode diligenciar?

Estimado ou Proposto?

Acórdão nº 499/200-Plenário do TCU: *deveria ter se utilizado como referência o valor estimado da contratação e não o valor da proposta de cada licitante para comprovação de capital social ou patrimônio líquido mínimos (...) de maneira a se promover a uniformização de tratamento dos participantes do certame*

Índices + PL?

O edital pode exigir:

- a) só índices contábeis;
- b) só garantia de proposta (até 1% do estimado, proibida em pregão);
- c) só CS mínimo;
- d) só PL mínimo;
- e) índices contábeis e CS mínimo;
- f) índices contábeis e PL mínimo

Embora o regulamento do SICAF possa levar à interpretação de que Capital Social ou Patrimônio Líquido mínimo somente seria exigível se o licitante não atingir algum dos índices, essa não parece a melhor conclusão, especialmente considerando a utilidade dos índices de modo isolado, conforme debate que se fará mais adiante.

Para corroborar essa tese, veja-se que a Súmula nº 275 do TCU não menciona os índices quando cita os critérios não acumuláveis. Além disso, no Acórdão nº 654/2020-Plenário, o TCU ponderou que a Lei de Licitações não veda a exigência cumulativa de índices mínimos e patrimônio líquido mínimo. Há outros precedentes daquele Tribunal de Contas atestando que, para fins de qualificação econômico-financeira, é aceitável a exigência cumulativa de capital social ou patrimônio líquido mínimo com os índices contábeis (Acórdãos nºs 1.265/2015-2C, 2.346/2018-P, 576/2020-P).

Portanto, índices contábeis podem ser exigidos junto com um dos outros critérios.

Julgamento por itens: acumula?

O entendimento do TCU foi emitido na Decisão n. 744/1999-Plenário:

8.2. ... nas licitações cujo objeto seja divisível em itens, a exigência de comprovação de capital social ou patrimônio líquido mínimo seja proporcional à participação do licitante nessa divisibilidade

Essa mesma lógica foi reforçada no Acórdão 2197/2015 - Plenário:

9.3.2. a empresa licitante pode participar da disputa de todos os lotes, desde que o edital estabeleça critérios objetivos a fim de assegurar que somente serão adjudicados a uma mesma empresa os lotes para os quais ela apresente os requisitos mínimos necessários para garantir o cumprimento das obrigações assumidas

Vale ainda citar o Sumário do Acórdão 2895/2014-Plenário:

a empresa licitante pode participar da disputa de todos os lotes, devendo o edital estabelecer critérios objetivos a fim de assegurar que somente sejam adjudicados a uma mesma empresa os lotes para os quais apresente os requisitos necessários para garantir o cumprimento das obrigações contratuais assumidas

Sintetizando, a jurisprudência do TCU vai na linha de que se deve exigir CS ou PL mínimo em relação a cada item/lote individualmente, mas também deve-se prever no edital critérios para que o licitante somente contrate aqueles itens/lotes para os quais apresente requisitos mínimos proporcionais, ou seja, levando em conta o conjunto de itens/lotes, a fim de garantir o cumprimento das obrigações contratuais assumidas.

Experiência em que?

Para comprovação da qualificação técnica, tanto do profissional, quanto da empresa, as exigências devem se referir às parcelas do objeto licitado que sejam, cumulativamente, de maior relevância técnica e de valor significativo. E os parâmetros devem ser objetivos, claros e previamente definidos no edital, não podem ser genéricos, nem imprecisos, nem irrelevantes (Súmula nº TCU 263 e Acórdãos TCU nº 1.328/2010-P e 361/2017-Plenário).

Eis uma falha bem comum: apenas copiar o texto genérico da lei, sem definir o que será considerado compatível com o que se está licitando, em características, quantidades e prazos. O julgamento tem que ser objetivo, portanto, esse tipo de requisito é inaceitável.

Também não é aceitável que seja exigida experiência sobre parcelas que representam volume irrisório de recursos em relação ao conjunto do objeto. Como exemplo, em uma licitação de obra, o TCU considerou indevida a exigência de experiência prévia na colocação de piso em granilite, que representava apenas 4,5% do valor total (Acórdão nº 374/2009-2C).

As exigências devem ser fundamentadas, de forma que fique demonstrado que são necessárias e pertinentes ao objeto licitado (Acórdão TCU nº 1.942/2009-Plenário).

Para o TCU, em regra, não se deve exigir experiência da empresa em percentual superior a 50% (cinquenta por cento) dos quantitativos previstos na licitação (Acórdãos TCU nºs 3.663/2016-1C e 2.696/2019-1C, 1.284/2003-P, 2.088/2004-P, 2.656/2007-P, 2.215/2008-P, 3.070/2013-P, 827/2014-P, 1.851/2015-P e 2.002/2019-P).

Técnica + Tempo?

Um caso específico é a comprovação de **experiência mínima em serviços terceirizados**. A Instrução Normativa 5/2017 permite exigir o atendimento simultâneo de duas condições: (1) tempo de atuação, de pelo menos 3 anos; e (2) quantitativo compatível com o licitado, geralmente até 50% do objeto.

A norma permite o somatório de atestados, mas as regras são diferentes para a comprovação do tempo de atuação no ramo e da quantidade de serviço. Pode-se somar períodos concomitantes para comprovar a quantidade de serviço naquele período. Mas não se pode somar o mesmo período para comprovar o tempo mínimo (Vide Ac. TCU 463/2015-P).

Para comprovar o **tempo de experiência**, os atestados devem se referir a períodos **diferentes**. E para comprovar a **quantidade de serviço**, devem se referir ao mesmo período, como exemplificado a seguir:

Atestados	Período	Tempo de Execução
AT1	Jan/2016 a mar/2017	15 meses
AT2	Out/2016 a Out/2017	7 meses (out/2016 a mar/2017 coincide com o AT1)
AT3	Jan/2018 a Dez/2018	12 meses
AT4	Jun./2017 a Maio/2019	7 meses (jun/17-out/17 = AT1; jan/18-dez/18 = AT3)
Tempo total de experiência		41 meses (15 + 7 + 12 + 7) meses em períodos não coincidentes

Nesse exemplo, se a quantidade de postos mínima fosse de 20, a empresa teria que comprovar que, durante pelo menos 36 meses, dos 41 que ela apresentou, esteve gerenciando essa quantidade de postos concomitantemente.

Pode diligenciar?

O caminho para a administração certificar-se da veracidade da declaração prestada (atestado), quando houver dúvida, sem incorrer na ilegalidade pronunciada pelo Tribunal de Contas da União, é o de solicitar da entidade empresarial licitante as respectivas notas fiscais, contratos ou outros comprovantes, por meio de diligência, com base no art. 43, §3º, da Lei nº 8.666/93. E isso ocorre na fase externa do processo, durante o julgamento.

Na condução do julgamento, falhas sanáveis, meramente formais, não devem levar necessariamente à inabilitação ou à desclassificação, cabendo promover diligências destinadas a esclarecer dúvidas ou a complementar o processamento do certame (art. 43, § 3º, da Lei 8.666/1993 e Acórdão TCU nº 3340/2015-Plenário).

Deve prevalecer a lógica do **formalismo moderado**.

Para o TCU, erro ou omissão na planilha de custos e preços de licitante não enseja, necessariamente, a desclassificação da proposta. A Administração deve promover diligência junto ao interessado para a correção das falhas, sem alterar o valor global proposto (Acórdãos n. 830/2018-P, 2742/2017-P, 2546/2015-P e 1811/2014-P).

No Acórdão nº 634/2018-Plenário, o TCU deixou cristalino seu entendimento de que dúvidas sobre o teor do Atestado de Capacidade Técnica devem ser esclarecidas por meio de diligências, sendo dever do agente público que conduz o certame seguir esse procedimento, buscando afastar as dúvidas, por exemplo, mediante a averiguação de notas fiscais relativas aos fatos atestados ou outros documentos relacionados, que possam dar suporte ao documento apresentado na licitação.

Cases | Modelos de Referência



CAIXA | Edital 62/2019

- Índices < 1 = PL 10%
- CREA/CAU
- Experiência em manutenção:
 - Área total de 8.000m² (30%)
 - 540,0 kVA (30%)
 - 390,0 TR (30%)
 - Permite somatório (concomitantes)

SEBRAE | Edital

- CREA
- Profissionais (Civil/Elétrica/Eletrônica)
 - Experiência em manutenção predial
- Operacional
 - Ar central 180TR
 - Gerador 400kW
 - No-break 180kVA
 - SW automação predial
 - 35 postos
 - Limpeza 12.000m²
 - Pode somar simultâneos (24m)
- PL/CS 10% (24m) +índices



TJSP | Edital

- PL 10% da proposta (12m)
- Nova = CS integralizado 10% proposta (12m)
- CREA
- Experiência (50%):
 - 2 eletricitistas + 2 encanadores + 5 oficiaismanut
 - Limpeza 57.643m² +limp vidro (c/ risco) 1.565m²
 - Áreas verdes 15.000m²
 - Man bombas hidráulicas similares
 - 50% extintores
 - Man grupo gerador de emergência



CENTRAL | Limpeza | Edital

- Índices
- CCL 16,66% (Estimado 12m)
- PL 10% (Estimado 12m)
- PL 1/12 contratos vigentes
- Experiência
 - 3 Anos
 - 64.900m2 áreas internas



TCU | Edital (Limpeza + Outros)

- Índices
- CCL 11,66% (Estimado 12m)
- PL 10% (Estimado 12m)
- PL 1/12 contratos vigentes
- Experiência
 - 3 Anos (limpeza ou qualquer demo)
 - 67.000m2 áreas internas e externas



REFERÊNCIAS

Apgar, Mahlon, IV. (1993). Uncovering your hidden occupancy costs. *Harvard Business Review*. 1993 May-Jun;71(3):124-36. PMID: 10126151.

Axcell, A., & Ratcliff, A. (2001). *The Cleanability of Buildings*. Real Estate Finance and Investment Research Paper nº 2001.05. City University Business School. Londres.

Barret, P. & Baldry, D. (2003), *Facilities Management: Towards Best Practice*, Blackwell Science, Oxford

Bergamaschi, S. *Modelos de gestão da terceirização de Tecnologia da Informação: um estudo exploratório*. Universidade de São Paulo. 2004

Bridges, W. *Managing Transitions: Making the Most of Change*. 1991.

CGU, Controladoria-Geral da União. (2015) *Relatório de avaliação por área de gestão nº 3. Gastos do Governo Federal com terceirização de serviços de vigilância, limpeza e conservação predial*. Brasília, abril/2015.

CGU, Controladoria-Geral da União. (2019) *Relatório de avaliação. Contratos de terceirização*. Brasília, novembro/2019.

Cotts, G.C. and Rondeau, E.P., 2004, *The facility manager's guide to finance and budgeting*. (New York: American Management Association).

Ferreira, F. P. (2005). *Gestão de facilities: estudo exploratório da prática em empresas instaladas na região metropolitana de Porto Alegre*. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Goes, Geraldo Sandoval; Martins, Felipe dos Santos; Nascimento, José Antônio Sena. (2020). *O teletrabalho no setor público e privado na pandemia: potencial versus evolução e desagregação do efetivo*. Nota Técnica. IPEA. Carta de Conjuntura n. 48, 3º trimestre de 2020.

Grimshaw, B., (1999). Facilities management: the wider implications of management change. *Facilities*, Vol. 12, No. 1/2, pp. 24-30

Guimarães, Ivana Maria Rozo & Gonçalves, Renato Erdmann. (2016) Introdução do modelo de facilidades na Administração Pública: estratégia para redução de custos e otimização de recursos. In: *IX Congresso Consad de Gestão Pública*. Brasília/DF, 2016.

Haas, H. de, & Hansen, A. P. (2010). Facilities management in a service supply. In *22nd Annual NOFOMA Conference* (pp. 631–645). Kolding, Denmark: University of Southern Denmark.

Heckert, Cristiano Rocha & Santos, Franklin Brasil. (2020). *MP 915 mira redução de gastos anuais na casa de bilhões de reais*. Revista InfraFM. <https://infrafm.com.br>. 17 de janeiro de 2020.

Ho, D. C. W., Chan, E. H. W., Wong, N. Y., & Chan, M. (2000). Significant metrics for facilities management benchmarking in the Asia Pacific region. *Facilities*, 18(13), 545–556.

Jensen, P.A. (2008), *Facilities Management for students and practitioners*, Center for Facilities Management – Realdania Research, DTU Management.

Kincaid D G (1994). Measuring Performance in Facility Management, *Facilities*. Vol 12 No. 6 pp17- 20.

Korka, J., Oloufa, A., & Thomas, H. (1997). Facilities computerized maintenance management systems. *Journal of architectural engineering*, (3), 118–123.

Madritsch, T., Steixner, D., Ostermann, H., & Staudinger, R. (2008). Operating cost analyses of long-term care facilities. *Journal of Facilities Management*, 6(2), 152–170.

McLennan, P. (2004). “Service operations management as a conceptual framework for facility management”, *Facilities*, Vol.22, No. 13/14, pp. 344-348.

Saigg, Ibrahim Gonçalves. (2008) Terceirização de mão-de-obra na Câmara dos Deputados: elementos quantitativos e financeiros dos contratos. Monografia (Especialização em Orçamento Público). Instituto Serzedello Corrêa, do Tribunal de Contas da União, Centro de Formação, Treinamento e

Aperfeiçoamento (Cefor), da Câmara dos Deputados, e Universidade do Legislativo Brasileiro (Unilegis), do Senado Federal, Curso de Especialização em Orçamento Público, 2008.

Prado Filho, Luiz Patrício Cintra do; Guido, Rodolfo Victório Carvalho; Teixeira, Hélio Janny; Ribeiro, Evelyn Ebling Mac Kay Dubugras (2016). Reduzindo os custos das contratações de serviços terceirizados com planejamento, inovação e produtividade. In: IX Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2016.

Santos, Franklin Brasil. (2014). *Determinantes de custos na limpeza predial terceirizada: benchmarking em universidades federais*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2014.

Santos, Franklin Brasil. (2015). *Determinantes de custos e economicidade de contratos: o exemplo da limpeza predial*. In: 5º Prêmio Chico Ribeiro de informação de custos e qualidade do gasto no setor público – 2015. Categoria: Profissionais Tema: tópicos conceituais e contemporâneos de contabilidade aplicados ao setor público. ENAP, Brasília/DF, 2015.

Santos, Franklin Brasil; Brito, Mauro de; Silva, Celina Cunha. (2015) *Serviços de Limpeza: O Impacto do Planejamento nos Custos e Resultados da SAMF-MT*. In: 6º Prêmio Chico Ribeiro de informação de custos e qualidade do gasto no setor público – 2016. Categoria: Relato de experiências. Instituto Social Iris, Natal/RN, 2016.

Schmidt, M. F. *Nova história crítica*. São Paulo: Nova Geração. 1999

Wong, Y. L. P. (2005). *Facility management benchmarking: measuring performances using multi-attribute decision tools*. The Hong Kong Polytechnic University. 2005.

Yiu, C. Y. (2008). A conceptual link among facilities management, strategic management and project management. *Facilities*, 26(13/14), 501–511.