

ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR
GESTÃO DE *FACILITIES*: VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

São Paulo

2019

PARTICIPANTES DA FASE DE PLANEJAMENTO

Secretaria Responsável:

- SAAB – Secretaria de Administração e Abastecimento

Unidade solicitante:

- SAAB 2 – Diretoria de Administração Predial

Equipe de Planejamento da Contratação

- SAAB 2 – Diretoria de Administração Predial

Equipe de Elaboração do Estudo Técnico Preliminar

- Fabíola de Araújo Morandim – SAAB 7.2.1.2 – Seção de Recepção e Análise de Requisições
- SAAB 2.2 – Coordenadoria de Gestão de Contratos de Infraestrutura Predial

Colaboradores

- Pedro Delle Donne – DAGF CAMPINAS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	CONTRATAÇÕES PÚBLICAS E SUAS REGRAS	6
3	FUNDAMENTAÇÃO JURÍDICA	9
4	FUNCIONAMENTO DA GESTÃO DE <i>FACILITIES</i>	15
4.1	Gerenciamento Informatizado da Gestão Predial	15
5	RELAÇÃO DE SERVIÇOS POSSÍVEIS PARA AGLUTINAÇÃO EM <i>FACILITIES</i>	18
6	RECOMENDAÇÕES PARA CONTRATAÇÃO	19
6.1	Justificativa do prazo de vigência	19
6.2	Critérios de medição	20
7	PLANO DE SUSTENTAÇÃO DO CONTRATO	23
7.1	Recursos materiais e humanos necessários à execução do objeto que está sendo contratado	23
7.2	Planejamento das atividades de transição e encerramento dos contratos vigentes	23
7.3	Identificação de elementos necessários à continuidade das atividades em eventual interrupção contratual	23
7.4	Planejamento e estratégia de independência do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo em relação à contratada	24
8	ANÁLISE DE RISCOS	25
8.1	Identificação dos principais riscos que possam comprometer o sucesso da contratação ou que emergirão caso ela não seja realizada.	25
8.2	Mensuração das probabilidades de ocorrência e dos danos potenciais relacionados a cada risco identificado	25
8.3	Definição das ações previstas para reduzir ou eliminar as chances de ocorrência dos eventos relacionados aos riscos.	26
8.4	Definição das ações de contingência a serem adotadas caso os eventos correspondentes aos riscos se concretizem	26

8.5	Definição dos Responsáveis pelas ações de prevenção dos riscos e pelos procedimentos de contingência.....	26
9	CUSTOS INTERNOS ENVOLVIDOS EM UMA LICITAÇÃO	28
10	PREÇOS DOS CONTRATOS ATUAIS COMPARADOS AOS PREÇOS DE MERCADO DOS SERVIÇOS <i>FACILITIES</i>	31
11	PROJETO-PILOTO SUGERIDO	33
11.1	Justificativa para aglutinação do lote	36
12	BENEFÍCIOS ESPERADOS	37
13	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS.....	40



1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo apresentar a viabilidade de contratação do serviço de Gestão de *Facilities*, *Facilities Management* – FM ou Gestão de Facilidades, no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.

Para tanto serão apresentados os principais conceitos inerentes ao assunto; descrição do funcionamento da Gestão de *Facilities*; fundamentação jurídica; recomendações para contratação; metodologia do mercado de Gestão de Facilidades, hoje utilizada por empresas privadas e órgãos públicos para contratação de serviços; bem como os resultados esperados.

A necessidade desse estudo decorre da situação atual encontrada:

- Falta de mão de obra para as atividades de infraestrutura predial (atividades-meio);
- Deterioração dos prédios desta Egrégia Corte por falta de manutenção periódica;
- Uso irregular da verba de adiantamento/distribuição;
- Falta de padronização de procedimentos e de materiais;
- Falta de ferramentas para gerenciamento das contratações; e
- Alto volume de contratos.

Ante o exposto, propõe-se como metodologia:

- Contratação de serviços, por meio do modelo de gerenciamento de *facilities*, para o adequado funcionamento da manutenção predial, incluindo a disponibilização e operacionalização de *software* gerenciador;
- Redução de custos com a concentração de contratos em uma única negociação;
- Otimização dos recursos de infraestrutura predial;
- Integração de atividades; e
- Aprimoramento das contratações e do gerenciamento dos serviços contratados.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

A proposta desse estudo é estabelecer uma contratação com nova modelagem de gestão, acompanhada de um sistema informatizado, utilizado para armazenar dados de controle que possam construir informações que fundamentem a tomada de decisões.

Considerando a Gestão de *Facilities* como instrumento para melhoria dos processos de contratação, administração e gestão de contratos, bem como redução da estrutura funcional administrativa é que segue essa análise.

Cumprе ressaltar que uma melhor otimização na utilização do erário público sempre se faz necessária, e, conforme estudos realizados, a contratação de Gestão de *Facilities* é uma boa opção para economia.



2 CONTRATAÇÕES PÚBLICAS E SUAS REGRAS

A partir da década de 1990 a terceirização passou a crescer de forma mais intensa no Brasil.

Nesse diapasão, a Administração Pública começou a transferir a terceiros a execução das atividades-meio (todas as atividades não relacionadas à atividade-fim da instituição), acessórias, para que pudesse dar mais ênfase ao desempenho das atividades-fim (aquelas que compreendem as atividades essenciais e normais para as quais o ente público foi constituído para atender).

Delegar a terceiros a execução de algumas atividades é o que denominamos de “terceirização”.

Conforme estudo realizado pelo Ministério de Trabalho e Emprego: “Terceirização é a contratação de serviços por meio de empresa, intermediária entre o tomador de serviços e a mão de obra, mediante contrato de prestação de serviços”. (GONÇALVES, 2001, p.31)

Com o crescimento do número de tarefas executadas por terceirizados ficou difícil de controlar os serviços realizados com a mesma eficiência. É nesse contexto que surge a chamada “quarteirização”, como opção de controle da execução dos contratos realizados por terceirizados.

A quarteirização é a contratação de diversas empresas, pela terceirizada, para a prestação de serviços a um único tomador final. Pode ser entendida como uma técnica de gestão onde se delega a um funcionário da própria empresa a gestão das empresas terceirizadas.

Atualmente a Administração Pública possui uma estrutura interna para gerenciar e inspecionar cada um dos contratos que possui com empresas terceirizadas. Na nova modelagem sugerida, *Facilities Management* – FM, Gestão de *Facilities* ou Gestão de Facilidades, a Administração Pública transfere a própria gestão, controle e fiscalização dos contratos de prestação de serviços realizados por terceiros contratados para uma única empresa.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

O Gerenciamento de Facilidades é uma atividade profissional que tem por finalidade o planejamento e a operação de processos eficientes, integrando edificações, equipamentos e serviços (meios) visando dar suporte às pessoas, alinhada às estratégias, para a efetiva consecução dos propósitos (fins) das organizações. A atividade de Gerenciamento de Facilidades deve gerar experiências significativas para usuários e clientes produzindo transformações positivas na atividade fim. (GRAÇA, 2012)

A Lei Federal 13.429/2017 acrescentou alguns artigos à Lei Federal 6019/74. O artigo 4º-A, §1º da Lei Federal 6019/74 apresenta a possibilidade de subcontratação e será considerado nesse trabalho como a definição legal do ato de quarteirizar.

Art. 4º-A. Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução. [\(Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017\)](#)

§ 1º A empresa prestadora de serviços contrata, remunera e dirige o trabalho realizado por seus trabalhadores, ou subcontrata outras empresas para realização desses serviços. [\(Incluído pela Lei nº 13.429, de 2017\)](#)

Esse novo conceito de gestão conta, inclusive, com associações classistas, a *Internacional Facility Association* (IFMA), internacional, formada em 1980; a Associação Brasileira de *Facilities* – ABRAFAC, entidade sem fins lucrativos, fundada em 2004 no Brasil.

Recentemente, a ISO 41.001 – *Facility management/Management systems/Requirements with guidance for use* foi publicada, com o objetivo de ajudar as equipes de *Facilities Management* a atingir um alto nível de eficiência¹.

É de tal relevância essa metodologia, que existem cursos de pós-graduação, de MBA e outros cursos de menor duração relacionados à Gestão de *Facilities*, ministrados por instituições como Universidade Estadual Paulista (USP) e Senai/SP, entre outras.

Embora esse tipo de contratação ainda seja pouco usual na Administração Pública, se trata de prática já consolidada no mercado empresarial.

¹ Notícia fornecida pela ABRAFAC – Associação Brasileira de *Facilities*, em 14 de maio de 2018, disponível em: <https://www.abrafac.org.br/noticias/iso-41-001-novo-padrao-para-facility-management-foi-publicado/>.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

Nessa vereda, foram feitas pesquisas e encontrados pregões em alguns órgãos que já utilizam esse modelo de contratação de Gestão de *Facilities*, tais como: Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP², Secretaria de Agricultura e Abastecimento – Governo do Estado de São Paulo³, Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ⁴ e Ministério Público de Pernambuco – Procuradoria Geral de Justiça do Estado de Pernambuco⁵.

² Pregão SABESP on-line CSS 08.903/15.

³ Edital de Pregão Eletrônico DA nº 04/2017, Processo PSAA nº 8.394/2017.

⁴ Processo nº 25389.000066/2016-99, Pregão Eletrônico nº 35/2016-DIRAC.

⁵ Processo Eletrônico nº 0082.2018.CPL.PE.0033.MPPE, Processo Licitatório nº 020/2018, Pregão Eletrônico 017/2018.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

3 FUNDAMENTAÇÃO JURÍDICA

Diferente das empresas privadas, a Administração Pública deve seguir regras específicas para contratações e é com esse intuito que seguem a legislação e a jurisprudência consultadas acerca do assunto, no que diz respeito à terceirização, à quarteirização e à subcontratação.

- Lei nº 8.666/93 (artigos 6º, VIII e 72º)

Art. 6º Para os fins desta Lei, considera-se:

VIII - Execução indireta - a que o órgão ou entidade contrata com terceiros sob qualquer dos seguintes regimes: [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

a) empreitada por preço global - quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo e total;

b) empreitada por preço unitário - quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo de unidades determinadas;

c) (Vetado). [\(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994\)](#)

d) tarefa - quando se ajusta mão-de-obra para pequenos trabalhos por preço certo, com ou sem fornecimento de materiais;

e) empreitada integral - quando se contrata um empreendimento em sua integralidade, compreendendo todas as etapas das obras, serviços e instalações necessárias, sob inteira responsabilidade da contratada até a sua entrega ao contratante em condições de entrada em operação, atendidos os requisitos técnicos e legais para sua utilização em condições de segurança estrutural e operacional e com as características adequadas às finalidades para que foi contratada;

Art. 72. O contratado, na execução do contrato, sem prejuízo das responsabilidades contratuais e legais, poderá subcontratar partes da obra, serviço ou fornecimento, até o limite admitido, em cada caso, pela Administração.

- Lei nº 13.429/17 (artigo 2º)

Art. 2º A [Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974](#), passa a vigorar acrescida dos seguintes arts. 4º-A, 4º-B, 5º-A, 5º-B, 19-A, 19-B e 19-C:

[“Art. 4º-A.](#) Empresa prestadora de serviços a terceiros é a pessoa jurídica de direito privado destinada a prestar à contratante serviços determinados e específicos.

§ 1º A empresa prestadora de serviços contrata, remunera e dirige o trabalho realizado por seus trabalhadores, ou subcontrata outras empresas para realização desses serviços.

[...]

[“Art. 5º-A.](#) Contratante é a pessoa física ou jurídica que celebra contrato com empresa de prestação de serviços determinados e específicos.

§ 1º É vedada à contratante a utilização dos trabalhadores em atividades distintas daquelas que foram objeto do contrato com a empresa prestadora de serviços.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

§ 2º Os serviços contratados poderão ser executados nas instalações físicas da empresa contratante ou em outro local, de comum acordo entre as partes.

§ 3º É responsabilidade da contratante garantir as condições de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado em suas dependências ou local previamente convencionado em contrato.

§ 4º A contratante poderá estender ao trabalhador da empresa de prestação de serviços o mesmo atendimento médico, ambulatorial e de refeição destinado aos seus empregados, existente nas dependências da contratante, ou local por ela designado.

§ 5º A empresa contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que ocorrer a prestação de serviços, e o recolhimento das contribuições previdenciárias observará o disposto no [art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991](#).

[...]

▪ **Lei nº 6.019/74 (artigos 4º-A e seus parágrafos e 5º-A e seus parágrafos)**

Art. 4º-A. Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução. [\(Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017\)](#)

§ 1º A empresa prestadora de serviços contrata, remunera e dirige o trabalho realizado por seus trabalhadores, ou subcontrata outras empresas para realização desses serviços. [\(Incluído pela Lei nº 13.429, de 2017\)](#)

§ 2º Não se configura vínculo empregatício entre os trabalhadores, ou sócios das empresas prestadoras de serviços, qualquer que seja o seu ramo, e a empresa contratante. [\(Incluído pela Lei nº 13.429, de 2017\)](#)

Art. 5º-A. Contratante é a pessoa física ou jurídica que celebra contrato com empresa de prestação de serviços relacionados a quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal. [\(Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017\)](#)

§ 1º É vedada à contratante a utilização dos trabalhadores em atividades distintas daquelas que foram objeto do contrato com a empresa prestadora de serviços. [\(Incluído pela Lei nº 13.429, de 2017\)](#)

§ 2º Os serviços contratados poderão ser executados nas instalações físicas da empresa contratante ou em outro local, de comum acordo entre as partes. [\(Incluído pela Lei nº 13.429, de 2017\)](#)

§ 3º É responsabilidade da contratante garantir as condições de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado em suas dependências ou local previamente convencionado em contrato. [\(Incluído pela Lei nº 13.429, de 2017\)](#)

§ 4º A contratante poderá estender ao trabalhador da empresa de prestação de serviços o mesmo atendimento médico, ambulatorial e de refeição destinado aos seus empregados, existente nas dependências da contratante, ou local por ela designado. [\(Incluído pela Lei nº 13.429, de 2017\)](#)



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

§ 5º A empresa contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que ocorrer a prestação de serviços, e o recolhimento das contribuições previdenciárias observará o disposto no [art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991](#).
 (Incluído pela Lei nº 13.429, de 2017)

▪ Jurisprudência – TST (súmula nº 331)

Súmula nº 331 do TST

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03.01.1974).

II - A contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II, da CF/1988).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.

VI – A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral.

A Lei nº 13.429 de 31 de março de 2017 alterou os dispositivos da Lei Federal nº 6.019/74, que antes se referia apenas ao trabalho temporário, e agora passou também a dispor sobre as relações de trabalho com terceiros. Com isso a regulamentação, no que diz respeito aos regimes de terceirização e quarteirização, que antes era inexistente, com a inserção de alguns artigos à Lei Federal nº 6.019/74 passou a ser possível.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

A primeira novidade ocorrida no que toca ao objeto do presente estudo reside na inserção do art. 4º-A à Lei nº 6.019/74. Seu *caput* passou a definir que empresa prestadora de serviços a terceiros é a pessoa jurídica de direito privado destinada a prestar à contratante serviços determinados e específicos. Dispõe o parágrafo primeiro que a empresa prestadora de serviços contrata, remunera e dirige o trabalho realizado por seus trabalhadores, ou subcontrata outras empresas para a realização desses serviços. Dessa forma, a lei autoriza a subcontratação, isto é, a quarteirização dos serviços prestados. Passa a ser possível, assim, a transferência de parte da gestão dos serviços de uma empresa terceirizada para outra empresa. O parágrafo segundo do dispositivo em comento é categórico ao estabelecer que não se configura vínculo empregatício entre os trabalhadores, ou sócios das empresas prestadoras de serviços, qualquer que seja o seu ramo, e a empresa contratante.

Outra alteração cuja análise se faz pertinente diz respeito à inserção do art. 5º-A à Lei nº 6.019/74. Entre outras disposições, este artigo define que a contratante é pessoa física ou jurídica que celebra contrato com empresa de prestação de serviços determinados e específicos e aduz que a empresa contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que houver a prestação de serviços. Dessa forma, fica mantida a responsabilidade subsidiária da empresa tomadora de serviços, tal como preconizava a Súmula nº 331 do TST. A grande mudança é que a terceirização e, conseqüentemente, a quarteirização, deixam de ser possíveis apenas nas chamadas atividades-meio e passam a ser toleradas também nas atividades-fim. Assim, passa a ser possível a contratação de empregados terceirizados em todas as funções da empresa. (FONTOURA, Lia; FONTOURA, Vitor, 2017)

Cabe relevar, o entendimento do TCU sobre a contratação de *Facilities* conforme se depreende no acórdão nº 929/2017 - Plenário⁶:

Acórdão do TCU nº GRUPO I – CLASSE VII - PLENÁRIO

TC 001.933/2017-5

Natureza: Representação

Representante: Polo Ar Condicionado Serviços de Refrigeração Ltda. - EPP

Unidade: Gerência de Filial Logística da Caixa Econômica Federal em Goiás

SUMÁRIO: REPRESENTAÇÃO. PREGÃO ELETRÔNICO PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSERVAÇÃO E MANUTENÇÃO DE INFRAESTRUTURA PREDIAL, COM INCLUSÃO DE SERVIÇOS VARIADOS. CARACTERIZAÇÃO DA DENOMINADA CONTRATAÇÃO DE **FACILITIES**. OBSERVÂNCIA DOS PRINCÍPIOS APLICÁVEIS ÀS LICITAÇÕES PÚBLICAS. INEXISTÊNCIA DE VIOLAÇÃO À SÚMULA-TCU 247. CONHECIMENTO. IMPROCEDÊNCIA DA REPRESENTAÇÃO. AUSÊNCIA DE SUFICIENTE MOTIVAÇÃO PARA A DEFINIÇÃO DO PRAZO DA CONTRATAÇÃO E A VEDAÇÃO À PARTICIPAÇÃO DE CONSÓRCIOS. RECOMENDAÇÕES. CIÊNCIA. ARQUIVAMENTO DO PROCESSO.

1. A contratação de serviços de conservação e manutenção de infraestrutura predial, com a inclusão de serviços variados, na modelagem

⁶ Tribunal de Contas da União. Acórdão 929/2017 – Plenário. Relator José Múcio Monteiro. Data da sessão: 10/05/2017.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

conhecida como contratação de **facilities**, não configura, por si só, afronta à lei de licitações.

2. Somente é permitida a licitação na modelagem de contratação de **facilities** quando as condições do certame assegurarem o atendimento aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, da motivação, da eficiência e da competitividade.

3. A motivação da contratação de **facilities** deve ser previamente formalizada e expressar, de forma clara e inequívoca, os benefícios potenciais advindos dessa modelagem, com destaque para a quantificação das vantagens econômicas e financeiras e dos ganhos advindos da economia de escala.

[...]

Segue, ainda, o entendimento do TCU acerca da quarterização, conforme o acórdão nº 2731/2009 – Plenário⁷, destacado o excerto que menciona a questão:

23.O novo modelo adotado é uma tentativa de solucionar tais dificuldades. Além das prováveis reduções de custos dos serviços – já obtidas em contratos de fornecimentos de outros tipos de produtos onde foi adotada a sistemática inovadora, conforme apontado nos autos – haverá redução de custos administrativos do DPF com controle da manutenção dos veículos, além de implementação de avanços gerenciais que favorecerão uma melhor gestão da frota, com reflexos positivos sobre as ações policiais.

24.Além disso, estaria sendo resolvido o problema do freqüente e inadequado uso de suprimentos de fundos que tem caracterizado o atual modelo.

25.Com tais mudanças, estaria atendido, assim, também o princípio da eficiência.

26.Registro, ainda, que o modelo em discussão assemelha-se à chamada quarterização, procedimento em que a gestão de um serviço já terceirizado – no caso concreto, a manutenção de veículos – é entregue a uma quarta entidade incumbida de gerenciar a atuação dos terceirizados – na situação em foco, o administrador da manutenção.

27.Trata-se de uma prática bastante disseminada no mercado privado, cuja adoção no âmbito da administração é salutar, pois demonstra empenho em modernizar métodos arcaicos, ineficientes e burocráticos de gestão e, com isso, melhorar o desempenho dos órgãos e entidades públicos.

28.Assim, por se tratar de inovação, que, em tese, está em consonância com normas e princípios que regem as licitações e a atuação dos agentes públicos, creio que esta Corte, no desempenho do papel de indutora de aprimoramento da gestão pública que tem pautado a atuação dos órgãos de controle no mundo moderno, deve abster-se de inibir o prosseguimento da tentativa de inovação em análise.

⁷ Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2731/2009 – Plenário. Relator Auditor Marcos Bemquerer Costa. 1º Revisor: Ministro Aroldo Cedraz. 2º Revisor: Ministro Benjamin Zymler. Data da sessão: 18/11/2009.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

No que se refere à celebração de contratos, pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotado o pregão eletrônico, conforme a legislação que segue:

- Lei nº 10.520/02 (artigo 1º e seu parágrafo único)

Art. 1º Para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão, que será regida por esta Lei.

Parágrafo único. Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.

- Provimento CSM nº 2.138/2013 (artigo 11º e seus parágrafos)

Art. 11 A definição da modalidade de licitação obedecerá ao disposto nos arts. 22 e 23 da Lei nº 8.666/93, à Lei nº 10.520/2002 e ao Decreto Estadual nº 49.722/2005.

§ 1º - Preferencialmente deverá ser utilizada a modalidade de Pregão Eletrônico para aquisição de bens e serviços comuns, exceto para as aquisições que exijam a apresentação de amostra, desde que devidamente justificado pelo Gestor.

§ 2º - A escolha das demais modalidades de licitação deverá ser devidamente justificada nos autos.



4 FUNCIONAMENTO DA GESTÃO DE *FACILITIES*

Por primeiro, cabe esclarecer que a empresa contratada deverá disponibilizar equipes em tempo integral, para o gerenciamento dos serviços, composta de Coordenador-Geral, Supervisores e Encarregados, em quantidade suficiente para cada contrato. Tais profissionais responderão pela administração e gerenciamento de todos os serviços constantes do Projeto Básico durante a vigência contratual.

A empresa contratada deverá implantar, controlar, operacionalizar e manter atualizado um sistema informatizado para gestão predial, capaz de disponibilizar as informações que a contratante julgar necessárias, bem como permitir o acesso aos funcionários designados pela contratante para isso.

Tal sistema deverá permitir à contratante avaliar quantitativamente os serviços prestados pela quarteirizada.

Ao final do contrato, toda a base de dados deverá ser disponibilizada à contratante.

4.1 Gerenciamento Informatizado da Gestão Predial

As atividades diárias do gerenciamento de *facilities* envolvem aspectos como o controle de qualidade do serviço executado, a supervisão das equipes executoras, as vistorias e o levantamento de problemas relacionados à conservação predial, a análise das ocorrências, a verificação de conformidade do que foi executado e a elaboração de relatórios operacionais e pareceres técnicos.

A contratada deverá disponibilizar, controlar e operacionalizar um canal eletrônico de atendimento para a abertura das ordens de serviço, cadastro de dados e geração dos relatórios desejados, incluindo a disponibilização do *software*.

O canal eletrônico deverá permitir o acesso ininterrupto, inclusive para chamados de urgência e emergência, os quais deverão ser direcionados de imediato para o Coordenador-Geral ou para a equipe responsável pela execução, a fim de que tomem as devidas providências para atendimento da ocorrência.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

O *software* deverá receber e registrar solicitações de funcionários do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (alocados nos prédios referidos e com a devida permissão de acesso, nível de usuário) e da contratada, produzindo ordens de serviço e direcionando-as aos responsáveis pelas equipes, possibilitando a emissão de relatórios operacionais e gerenciais.

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

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

- a) Relatórios com representação gráfica para acompanhamento constante das informações e dos indicadores;
- b) Cadastros de equipamentos abarcados pelas manutenções objeto desta contratação, com os seguintes dados: localização, número do patrimônio, número de série, tipo de equipamento;
- 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;
- f) Data e horário da abertura da ordem de serviço e data e horário da solução do problema ou do atendimento da demanda;
- g) Lista de pendências – ordens de serviço não atendidas e os problemas não solucionados;
- h) Quantidade total de ordens de serviço recebidas mensalmente, por tipo de serviço.
- i) Gerenciamento das solicitações e das tarefas internas por prioridade de atendimento.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

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

Transferir a gestão dos contratos e das relações de trabalho com terceiros não significa abandonar o monitoramento dos serviços. A contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período de prestação dos serviços, conforme a Súmula 331 do TST. Portanto, deve haver uma interação entre as partes envolvidas, e o *software* gerenciador terá um papel importante nessa tarefa.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

5 RELAÇÃO DE SERVIÇOS POSSÍVEIS PARA AGLUTINAÇÃO EM *FACILITIES*

O Quadro 1 apresenta o escopo dos principais serviços com interesse de aglutinação nos moldes de contratação *Facilities* pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, até o momento.

Quadro 1: Escopo dos serviços de Gestão de *Facilities*

SERVIÇOS PRESTADOS/COORDENADOS PELA GESTÃO DE <i>FACILITIES</i>	GRUPO I: Segmento – Infraestrutura e Apoio	1 – Gestão de <i>Facilities</i> ; 2 - Limpeza, incluindo lavagem de fachada; 3 – Manutenção de jardins; 4 – Copeiragem; 5 - Manutenção e Conservação Predial: elétrica, hidráulica, alvenaria, pintura, telefonia, de bombas hidráulicas e higienização de bebedouros;
	GRUPO II: Segmentos específicos	6 - Manutenção de sistema de alarme e equipamentos contra incêndio (porta corta fogo, mangueiras, hidrantes, extintores, <i>sprinklers</i> /cortinas d'água, iluminação de emergência, alarmes e bombas de incêndio); 7 – Recarga de Extintores; 8 - Manutenção de cabine primária/secundária; 9 - Manutenção de grupo gerador; 10 - Manutenção de elevadores; 11 - Manutenção de sistema de ar condicionado; 12 - Manutenção de portas/portões/cancelas automáticos; 13 - Prestação de serviços de controle de pragas (desinsetização e desratização); 14 - Lavagem de caixa d'água, reservatórios.
	GRUPO III: Serviços sob demanda	15 - Lavagem e passagem de roupas para Júri; 16 – Fornecimento de alimentação para Júri; 17 - Limpeza em plantões judiciários; 18 - Poda de árvores; 19 - Mão de obra braçal – serviços de médio e grande porte.

Fonte: SAAB 2.2, 2019.



6 RECOMENDAÇÕES PARA CONTRATAÇÃO

A contratação do modelo de Gestão de *Facilities* pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo deverá seguir as seguintes recomendações:

- a) Aglutinar serviços para reduzir a quantidade de licitações, de contratos e dos custos de operacionais,
- b) Permitir a subcontratação apenas para serviços específicos, com exigências técnicas de maior complexidade ou ramo de atividade específica, a fim de garantir a não restrição à concorrência.
- c) Permitir a terceirização para empresas de locação de materiais, insumos, ferramentas, equipamentos e acessórios, bem como para a execução dos serviços de execução mais simples e disponíveis facilmente no mercado.
- d) Contratar serviços ainda não disponíveis no local a ser atendido, enquanto se providencia a aglutinação das vigências dos contratos já existentes.
- e) Experimentar em prédios pilotos, a fim de avaliar os resultados e definir o processo mais adequado, consolidando a contratação,
- f) Fixar o prazo de vigência em 30 (trinta) meses, o que permite a diluição do investimento em longo prazo, a estabilidade do fluxo de caixa e a diminuição das interferências administrativas, como, por exemplo, as prorrogações.

6.1 Justificativa do prazo de vigência

A fixação do prazo de 30 (trinta) meses no presente estudo justifica-se pelo princípio da economia de escala, presumindo que a empresa ao prestar serviços de maior vulto tem maiores possibilidades de diminuir o preço com a expectativa de retorno do investimento em longo prazo, diluindo seus custos fixos, bem como pela estabilidade do fluxo de caixa da empresa, resultando em um valor mensal mais baixo.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

6.2 Critérios de medição

A contratada deverá garantir indicadores de desempenho mensal mínimo obrigatório, conforme parâmetros a seguir:

- a) Serviços de manutenção de sistema de ar condicionado e aparelhos: Serão calculados 2 (dois) indicadores, sendo um para sistemas e seus componentes e outro para aparelhos. Para cada indicador deverá ser atingida a disponibilidade mínima de 97%:

$$\text{Disponibilidade: } 1 - \frac{\text{Horas de sistemas parados no mês}}{\text{Horas disponíveis no mês}} \times 100\% \geq 97\%$$

$$\text{Disponibilidade: } 1 - \frac{\text{Horas de aparelhos parados no mês}}{\text{Horas disponíveis no mês}} \times 100\% \geq 97\%$$

onde:

- Horas de sistemas e/ou aparelhos parados no mês = somatório das horas que os sistemas e/ou aparelhos ficarem inoperantes após o chamado para atendimento técnico até a hora de correção do defeito.
- Horas disponíveis no mês = 24h/dia x 30 dias/mês = 720h/mês (fixo).

O valor da fatura relativa a estes serviços está condicionado ao resultado do índice, conforme segue:

Liberação total da fatura	PERCENTUAL MAIOR OU IGUAL A 97
Liberação de 90% da fatura	PERCENTUAL entre 87 a 96,9
Liberação de 80% da fatura	PERCENTUAL entre 77 a 86,9
Liberação de 65% da fatura	PERCENTUAL entre 67 a 76,9
Liberação de 50% da fatura	PERCENTUAL MENOR OU IGUAL A 66,9



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

Observação: Para efeito de faturamento será considerado o indicador de disponibilidade de menor desempenho.

- b) Serviços de manutenção de elevadores: Para efeito de pagamento será considerado o indicador de desempenho mensal, conforme parâmetros a seguir:

Disponibilidade:
$$1 - \frac{\text{Horas de veículos parados no mês}}{\text{Horas disponíveis no mês}} \times 100\% \geq 97\%$$

onde:

- Horas de veículos parados no mês = somatório das horas que os veículos ficarem inoperantes após o chamado para atendimento técnico até a hora de correção do defeito.
- Horas disponíveis no mês = 24h/dia x 30 dias/mês = 720h/mês (fixo).

O valor da fatura relativa a estes serviços está condicionado ao resultado do índice, conforme segue:

Liberação total da fatura	PERCENTUAL MAIOR OU IGUAL A 97
Liberação de 90% da fatura	PERCENTUAL entre 87 a 96,9
Liberação de 80% da fatura	PERCENTUAL entre 77 a 86,9
Liberação de 65% da fatura	PERCENTUAL entre 67 a 76,9
Liberação de 50% da fatura	PERCENTUAL MENOR OU IGUAL A 66,9

- c) Serviço de limpeza e serviço de manutenção de jardins: Para efeito de pagamento serão considerados somente os serviços efetivamente prestados e apurados pela avaliação dos serviços prestados, conforme o Quadro 2:



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

Quadro 2: Avaliação dos serviços prestados

CONCEITO (A)	Qte. (A)	PESO (B)	Pontos obtidos $Y = A \times B$
BOM		100	
REGULAR		80	
RUIM		30	
TOTAL		-----	

Fonte: SAAB 2.2, 2019.

A pontuação será obtida mediante o resultado da somatória total dos pontos obtidos (Y) dividido pelo número de itens avaliados, conforme planilha de avaliação dos serviços.

O valor da fatura relativa a estes serviços está condicionado ao resultado do índice, conforme:

Liberação total da fatura	PERCENTUAL MAIOR OU IGUAL A 97
Liberação de 90% da fatura	PERCENTUAL entre 87 a 96,9
Liberação de 80% da fatura	PERCENTUAL entre 77 a 86,9
Liberação de 65% da fatura	PERCENTUAL entre 67 a 76,9
Liberação de 50% da fatura	PERCENTUAL MENOR OU IGUAL A 66,9

A realização dos descontos não prejudica a aplicação de sanções à contratada, por conta da não execução dos serviços.

O prazo para o pagamento será de 30 (trinta) dias após o ateste da nota fiscal/fatura pelo fiscal do contrato.



7 PLANO DE SUSTENTAÇÃO DO CONTRATO

Seguem os subtítulos referentes ao plano de sustentação do contrato:

7.1 Recursos materiais e humanos necessários à execução do objeto que está sendo contratado

A empresa de Gestão de *Facilities* deverá fornecer as equipes e suas lideranças para realização das tarefas ou serviços contratados devendo designar um preposto para tratar das questões contratuais perante a Contratante.

Demandas eventuais para a realização das atividades durante a vigência serão providas ou solucionadas pelo fiscal administrativo e pelo gestor do contrato a serem designados conforme conveniência do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.

7.2 Planejamento das atividades de transição e encerramento dos contratos vigentes

A transição somente ocorrerá após o término das vigências dos referidos contratos, nos termos da Lei Federal nº 8666/93, ressalvadas as hipóteses de rescisão contratual antecipada a critério da administração, por inexecução do contrato e demais previstas em lei, conforme conveniência da Administração.

7.3 Identificação de elementos necessários à continuidade das atividades em eventual interrupção contratual

Devem ser seguidas as instruções previstas nos artigos 78 a 91 do Provimento CSM nº 2138/2013, bem como da Lei Federal nº 8.666/93, artigo 24, inciso IV:



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

Art. 24. É dispensável a licitação: [\(Vide Lei nº 12.188, de 2.010\) Vigência](#)

[...]

IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos;

7.4 Planejamento e estratégia de independência do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo em relação à contratada

Nos termos do anexo I, que instrui o presente processo licitatório o contrato firmado será de terceirização de mão de obra, sem qualquer vínculo empregatício com este Tribunal de Justiça, nos termos da legislação federal trabalhista e de terceirização de mão de obra.

Ainda nos termos do referido anexo e do rigor a ser seguido na confecção do contrato formal entre a terceirizada e este Tribunal de Justiça, serão elaboradas especificações, conforme padrões de mercado, que possibilitem a realização de nova licitação, com ampla concorrência no certame e que possibilitem resguardar a Administração em caso de possível rescisão, na forma e consequências previstas nos artigos 78 a 80 da Lei Federal nº 8.666/93, em sua redação atual, sem prejuízo da aplicação das penalidades a que aludem os artigos 86 a 88, do citado diploma legal, e no artigo 7º da Lei 10.520/2002.



8 ANÁLISE DE RISCOS

Seguem uma análise sobre os possíveis riscos inerentes à contratação da Gestão de *Facilities*, bem como a mensuração de ocorrência e dos danos potenciais relacionados a cada risco, as ações previstas para reduzir ou eliminar as chances de ocorrência dos eventos relacionados aos riscos e ações de contingência a serem adotadas caso os eventos correspondentes aos riscos se concretizem:

8.1 Identificação dos principais riscos que possam comprometer o sucesso da contratação ou que emergirão caso ela não seja realizada.

- Risco 1 - Certame sem participantes;
- Risco 2 - Impugnações sobre o edital;
- Risco 3 - Termo de referência em desacordo com a prática do mercado;
- Risco 4 - Valor estipulado em edital em desacordo com o praticado no mercado;
- Risco 5 - Aplicação de técnicas de trabalho inadequadas;
- Risco 6 - Uso irregular da verba de adiantamento/distribuição;
- Risco 7 - Falta de padronização de procedimentos e de materiais;
- Risco 8 - Falta de ferramentas para gerenciamento dos contratos;
- Risco 9 - Falta de mão de obra; e
- Risco 10 - Deterioração dos prédios e dos equipamentos.

8.2 Mensuração das probabilidades de ocorrência e dos danos potenciais relacionados a cada risco identificado

- Risco 1: Probabilidade média, tendo em vista que há um certo número de empresas no mercado que podem fornecer os serviços pretendidos;
- Riscos 2 e 3: Probabilidade baixa, porque o presente estudo e o Termo de Referência já foram amplamente debatidos, o objeto pretendido já foi devidamente pesquisado e foram tomadas providências para garantir a ampla competição de todos os interessados;



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

- Risco 4: Probabilidade baixa, pois a pesquisa de mercado foi devidamente procedida pelo setor responsável;
- Riscos 5 e 7: Probabilidade média, porém, pretende-se a fiscalização ostensiva da execução dos serviços, conforme descrito no Termo de Referência; e
- Riscos 6, 8, 9 e 10: Probabilidade média, sendo que poderão ocorrer em caso de rescisão contratual.

8.3 Definição das ações previstas para reduzir ou eliminar as chances de ocorrência dos eventos relacionados aos riscos.

- Elaborar termo de referência de acordo com informações técnicas de serviços disponíveis atualmente no mercado e que se moldem ao esperado para o projeto;
- Permitir a subcontratação para serviços específicos, com exigências técnicas de maior complexidade ou ramo de atividade específica, possibilitando a participação de maior número de licitantes; e
- Permitir, também, a terceirização pela contratada de Gestão de *Facilities* de outra empresa para fornecimento ou locação de materiais, insumos, ferramentas, equipamentos e acessórios, bem como para a execução dos serviços mais simples e disponíveis facilmente no mercado, relacionados no Grupo III.

8.4 Definição das ações de contingência a serem adotadas caso os eventos correspondentes aos riscos se concretizem.

- Realização de um novo certame.

8.5 Definição dos Responsáveis pelas ações de prevenção dos riscos e pelos procedimentos de contingência

- Risco 1: Setor de Planejamento da Contratação;
- Riscos 2 e 3: Setor de Planejamento da Contratação;



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

-
- Risco 4: Setor de Planejamento da Contratação e de Pesquisa de Preços; e
 - Riscos 5 ao 10: Fiscal do Contrato e Gestor.

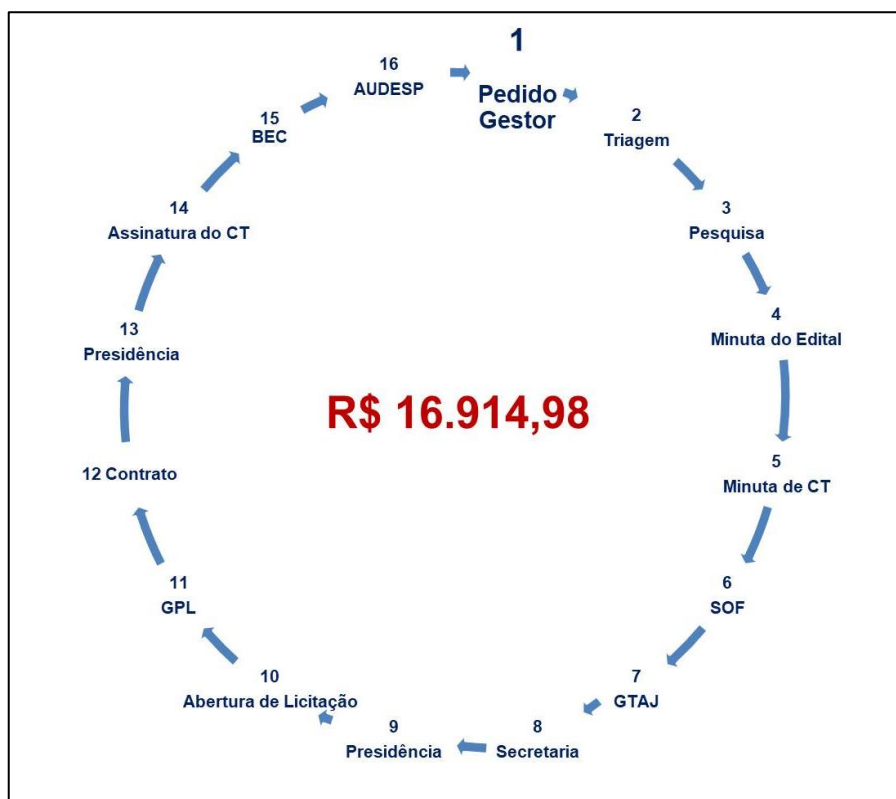


PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

9 CUSTOS INTERNOS ENVOLVIDOS EM UMA LICITAÇÃO

Para o cálculo do custo médio de uma licitação tomou-se por base um estudo elaborado pelo Instituto Negócios Públicos em fevereiro de 2015⁸, no valor de R\$ 14.351,50. Tal valor foi atualizado até 2018, através do Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M), acumulado em 12 meses, resultando no valor de R\$16.914,98. Na Figura 1 podem ser visualizadas as etapas de um processo licitatório.

Figura 1: Etapas de um processo licitatório



Fonte: SAAB 2.2, 2019.

⁸ Conforme estudo realizado pelo Instituto Negócios Públicos, em fevereiro de 2015, o custo médio de uma licitação à época era de R\$14.351,50, considerando os custos de cada fase do processo. Disponível em: https://www.editoranp.com.br/admin/files/revistas_imagem/demo/41c35e178a20b4e787cea7aa6028638d.pdf.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

Há que se considerar que não existem apenas os custos envolvidos na licitação, pois ao longo dos sessenta meses, ou mais, se houver prorrogação excepcional, existem também os custos de administração dos contratos.

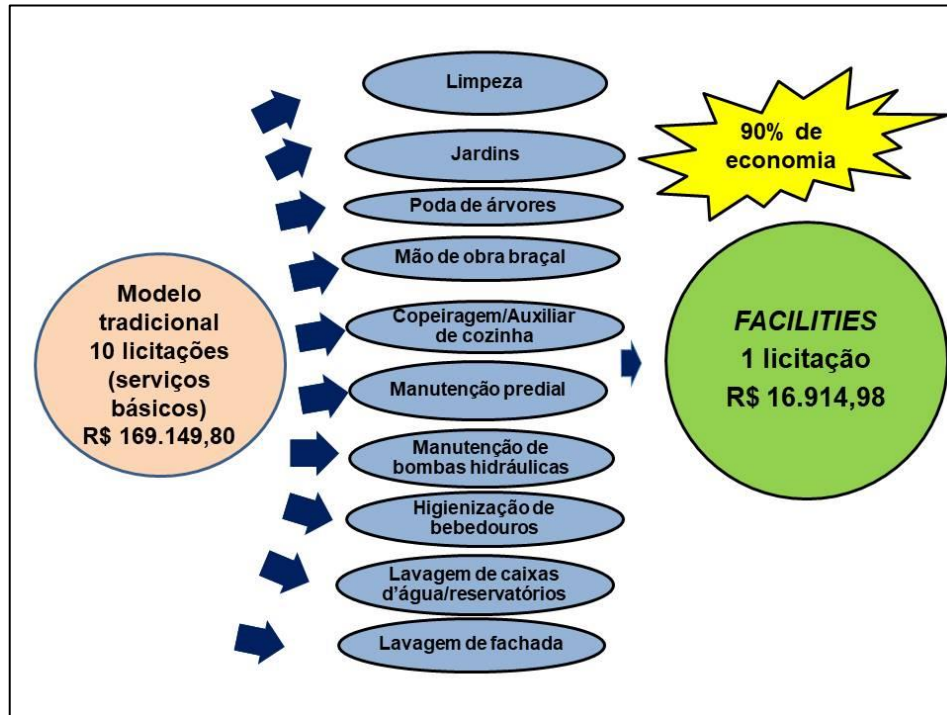
Vale lembrar que ao longo da vigência contratual pode haver outros serviços para a administração de contratos, tais como: prorrogações, liberação de caução, reajuste, aditamento, reequilíbrio econômico financeiro, rescisão contratual, processos apuratórios, ações trabalhistas e questionamentos do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

Também devem ser considerados os trabalhos do setor de contabilidade, bem como do setor de gestão de contratos, durante todo o período de vigência do contrato.

Para ilustrar a economia com a utilização da Gestão de *Facilities*, considerando-se como referência o custo de uma licitação, foram considerados dez serviços básicos presentes, na sua maioria, em todos os prédios, e, que atualmente correspondem a dez contratos. No modelo de Gestão de *Facilities* todos os serviços são agrupados em apenas um contrato.

Na Figura 2 pode ser visualizada a redução de custos da Gestão de *Facilities* em relação aos custos vigentes:

Figura 2: Modelo Tradicional *versus* Modelo *Facilities*



Fonte: SAAB 2.2, 2019.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

10 PREÇOS DOS CONTRATOS ATUAIS COMPARADOS AOS PREÇOS DE MERCADO DOS SERVIÇOS *FACILITIES*

Foram feitas consultas junto ao mercado com a finalidade de avaliar melhor esse segmento, encontrar a alguns parâmetros de preços e entender o funcionamento da Gestão de *Facilities*.

Como referência de valores, foram escolhidos os contratos vigentes do prédio do Fórum João Mendes Junior, com serviços que poderão ser contratados com essa nova modelagem. Segue o Quadro 3 com as informações acerca dos contratos vigentes no prédio em questão:

Quadro 3: Relação de contratos de prestação de serviços – Fórum João Mendes Junior

Contrato nº	Objeto Resumido	Quantidade de Terceirizados	Valor Mensal (R\$)
201/2017	limpeza e asseio	122	376.603,52
201/2017	limpeza e asseio (limpadores de vidro)	4	15.016,64
290/2017	motoristas	4	14.413,20
332/2015	manutenção de extintores	-	2.742,12
001/2018	trabalhadores braçais	16	43.534,88
047/2015	serviços de telefonia	-	38.984,59
186/2017	fornecimento de galões de água 20l	-	2.349,00
167/2016	limpeza de caixa d'água	-	502,47
170/2017	controle de pragas	-	510,45
394/2012	manutenção de elevadores	1	43.962,32
094/2014	manutenção de sistema elétrico	-	26.843,63
196/2016	telefonistas	2	5.747,90
162/2016	serviços de ascensorista	2	6.040,18
88/2016	copeiras	5	15.274,05
247/2017	manutenção de bombas hidráulicas	-	700,00
215/2016	manutenção de ar condicionado	-	4.164,99
153/2014	manutenção de protocoladores	-	8.656,20
260/2017	manobristas	6	18.878,52
253/2017	manutenção preventiva de sistemas contra incêndio	-	7.060,41
66/2018	manutenção de PABX	-	1.250,00
129/2013	vigilância armada	66	348.135,41
062/2015	bombeiros civis	8	59.516,96
TOTAL			1.040.887,44

Fonte: SAAB 2.2, 2019.



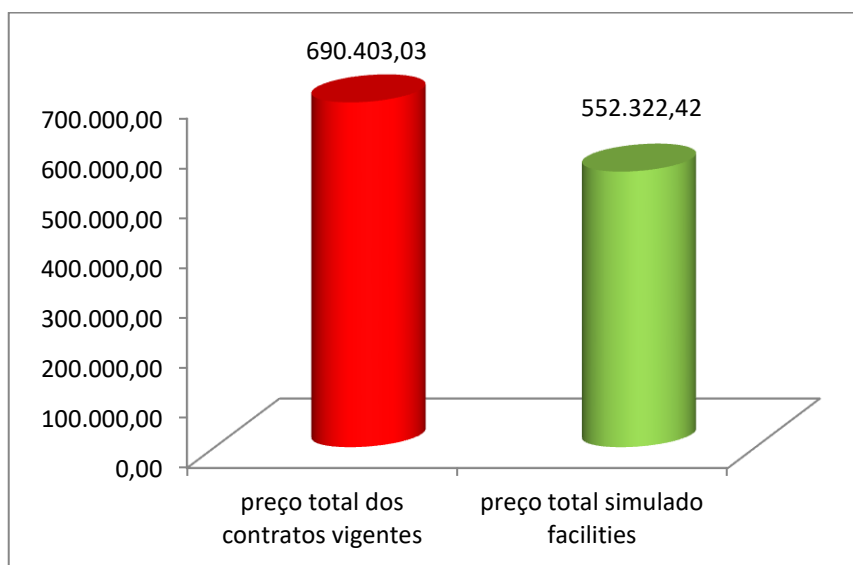
PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

Foram encontrados parâmetros reais de comparação com contratos *Facilities* após os pregões eletrônicos realizados na Caixa Econômica Federal, conforme estudo de 2015 (com uma economia de 20%⁹) e na SABESP, conforme estudo de 2016 (com uma economia de 24,42%¹⁰).

Cabe esclarecer que os serviços considerados são bastante semelhantes àqueles dos pregões citados.

Considerando 20% como percentual de referência de economia para contratação nos moldes de Gestão de *Facilities* é possível visualizar no Gráfico 1 os custos dos contratos atuais e o valor correspondente à redução de 20% nos custos totais mensais. Cabe ressaltar que foram retirados da soma os valores referentes ao fornecimento de galões de água e à vigilância armada, posto que, conforme informações do mercado de *Facilities*, são fornecidos apenas serviços de vigilância desarmada.

Gráfico 1: Comparativo de valores mensais



Fonte: SAAB 2.2, 2019.

⁹ Disponível em:

<https://contas.tcu.gov.br/etcu/ObterDocumentoSisdoc?seAbrirDocNoBrowser=true&codArqCatalogado=12459816>. Acesso em: 02/10/2018.

¹⁰ Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-43-03.pdf>. Acesso em: 02/10/2018.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

11 PROJETO-PILOTO SUGERIDO

Com o intuito de testar a viabilidade de adoção do modelo de Gestão de *Facilities* no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo foram escolhidos dois prédios para implantação de um projeto-piloto, a saber:

- a) Fórum de Barueri (imóvel novo)
 - Prédio novo;
 - Área – 25.378,82m²
 - Necessidade de manutenção dos equipamentos prediais pós-garantia da obra para manutenção e adequado funcionamento do prédio;
 - Inexistência de serviços contratados para manutenção e adequado funcionamento do prédio.
- b) Fórum de Campinas (imóvel tombado)
 - Prédios antigos necessitando de muita manutenção;
 - Área - 86.000 m² - Cidade Judiciária e Fórum Central;
 - Necessidade de regularização do uso da verba de distribuição; e
 - Inexistência de serviços contratados para manutenção e adequado funcionamento do prédio.

Estes dois prédios possibilitarão analisar a adequação do modelo em diferentes situações.

O Quadro 4 relaciona os serviços que farão parte do projeto-piloto, bem como sua data de início e a vigência dos contratos.

O início da prestação dar-se-á com a implantação dos serviços constantes do Grupo I em até 20 (vinte) dias corridos contados da data de aceite (assinatura do contrato pela contratada). Quanto aos serviços dos Grupos II e III, seu início ocorrerá conforme o Quadro 4 e um plano de trabalho que será apresentado pela contratada em até 15 (quinze) dias úteis após o início da prestação dos serviços, envolvendo todos os serviços especificados, de forma a demonstrar a sua periodicidade e a



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

integração entre eles. Cabe ressaltar que o cronograma é estimado e poderá sofrer alterações.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

Quadro 4: Serviços sugeridos para os segmentos comuns, segmentos específicos e serviços sob demanda para as Comarcas de Barueri e Campinas

GRUPO I Segmento – Infraestrutura e Apoio	Início		Vigência
	Barueri	Campinas	
Gerenciamento <i>facilities</i>	Implantação*	Implantação*	30 meses
Limpeza, incluindo lavagem de fachada	Implantação*	20/08/2019	
Manutenção de jardins	Implantação*	20/08/2019	
Copeiragem	Implantação*	Implantação*	
Manutenção predial: elétrica, hidráulica, alvenaria, pintura, telefonia, bombas hidráulicas de recalque e higienização de bebedouros	Implantação*	Implantação*	
GRUPO II Segmentos Específicos - Equipamentos Prediais	Início		Vigência
	Barueri	Campinas	
Manutenção do sistema de alarme e equipamento contra incêndio: portas corta fogo, mangueiras, extintores, hidrantes, <i>sprinklers</i> /cortinas d'água, iluminação de emergência, alarmes, e manutenção de bombas de incêndio.	Setembro/2019 (portas corta fogo – outubro/19) (bombas de incêndio – Fevereiro/2020)	Implantação*	30 meses
Recarga de Extintores de incêndio	Implantação*	Implantação*	
Manutenção de cabine primária/secundária	Fevereiro/2020	Implantação*	
Manutenção de grupo gerador	Março/2021	Não se aplica	
Controle de pragas: desinsetização e desratização	Implantação*	Implantação*	
Manutenção de elevadores	Agosto/2019	20/09/2019 (contrato nº 217/15 - Cidade Judiciária) e 08/11/2020 (contrato nº 225/2018)	
Manutenção do sistema de ar condicionado	Setembro/2019	17/01/2021 (contratos nº 154/2016 e nº 219/2017) 14/12/2019 (contrato nº 323/14) e 15/12/2019 (contrato nº 330/15)	
Lavagem de caixas d'água, reservatórios	Implantação*	Implantação*	
Manutenção de portas/portões/cancelas automáticos	Fevereiro/2020	Implantação*	
GRUPO III Serviços sob Demanda	Barueri	Campinas	Vigência
Limpeza em plantões judiciais	Sob demanda	Sob demanda	30 meses
Poda de árvores	Sob demanda	Sob demanda	
Mão de obra braçal – serviços de médio e grande porte	Sob demanda	Sob demanda	
Fornecimento de alimentação para Júri	Sob demanda	Sob demanda	
Lavagem e passagem de roupas para Júri	Sob demanda	Sob demanda	

Fonte: SAAB 2.2, 2019.

*Nota: O início da prestação dar-se-á com a implantação dos serviços constantes do Grupo I em até 20 (vinte) dias corridos contados da data de aceite (assinatura do contrato pela contratada). Quanto os demais serviços constantes dos Grupos II e III, seu início ocorrerá em até 15 (quinze) dias úteis após o início da prestação dos serviços.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

11.1 Justificativa para aglutinação do lote

A aglutinação das duas comarcas na mesma contratação justifica-se pela composição do projeto piloto, sendo que Barueri foi escolhida por ter um prédio novo com necessidade de manutenção dos equipamentos prediais pós-garantia da obra e pela inexistência de serviços de manutenção predial adequado ao funcionamento do prédio.

Quanto a Campinas, foi escolhida por contar com prédios antigos necessitando de muita manutenção, pela extensa área, 86.000 m² (Cidade Judiciária mais Fórum Central), pela necessidade de regularização do uso da verba de distribuição que está sendo utilizada para contratações individualizadas para manutenção predial em razão da inexistência de serviços contratados para o adequado funcionamento do prédio.

A aglutinação dos dois prédios num único lote visa alcançar eficiência administrativa, redução de gastos processuais, padronização de procedimentos e melhoria da fiscalização na execução dos Contratos.

Ultrapassada a fase de teste do novo formato de contratação, *Facilities*, as futuras contratações seguirão o critério respeitando a divisão do Estado de São Paulo em Regiões Administrativas Judiciárias – RAJ, Resolução 560/12 - CSM, criadas com o objetivo de melhorar a estrutura de organização judiciária e a racionalização dos recursos públicos, em função da extensão territorial do Estado.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

12 BENEFÍCIOS ESPERADOS

Com a contratação da Gestão de *Facilities* é esperada a obtenção dos seguintes benefícios:

- a) Redução dos custos operacionais: com a aglutinação de serviços numa só contratação haverá redução das tarefas administrativas, haja vista a redução da quantidade de licitações e contratos.
- b) Aumento na eficácia dos processos: a especialização da empresa terceirizada leva à melhoria da fiscalização do serviço prestado e à possibilidade de definição de parâmetros para a atuação e avaliação das tarefas por meio informatizado – *software* gerenciador.
- c) Foco na atividade principal: mesmo que o fiscal de contrato fiscalize o serviço prestado pela equipe especializada, esse não será seu foco principal e poderá, com menor quadro funcional, atender às demandas referentes à finalidade principal deste Egrégio Tribunal de Justiça.
- d) Embasamento técnico para a gestão operacional: o atendimento e supervisão por profissionais devidamente capacitados possibilita contar com pareceres técnicos, fazendo com que a gestão operacional seja embasada na avaliação de pessoas com expertise reconhecida na área, gerando decisões acuradas e aumentando a qualidade dos serviços.
- e) Soluções diversas em um único contrato: em vez de gerenciar contratos de diferentes serviços com fornecedores variados, a Gestão de *Facilities* simplifica o trabalho das áreas de gestão, licitações e contratos permitindo a integração de diversos serviços: limpeza, cuidado de áreas verdes, recepção, copeiragem, manutenção (predial, elétrica, hidráulica, sistemas de ar condicionado, elevadores), desinsetização ou desratização, dentre outros, em um único contrato.
- f) Aumento da vida útil das instalações: a aplicação de procedimentos apropriados, aliados a uma detecção precoce de problemas e a um trabalho de manutenção preventiva, aumenta a vida útil das instalações,



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

gerando menos gastos com reparos e transformando gastos fixos com infraestrutura em gastos variáveis.

- g) Conforto e satisfação do usuário: um ambiente limpo e bem cuidado influencia positivamente a percepção do jurisdicionado, demonstrando cuidado com o patrimônio público e aumentando a satisfação do cidadão na busca da tutela jurisdicional do Estado.



13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vale destacar que são fundamentais para o sucesso da quarteirização: planejamento adequado, escolha adequada da empresa a ser contratada, definição dos resultados almejados e da metodologia a ser aplicada.

Os Gestores de *Facilities* devem estar em constante contato com o mercado, a fim de estarem sempre atualizados e bem informados sobre as mudanças que ocorrerem nesse segmento. Devem sempre buscar novas práticas e estar comprometidos com os resultados a que se pretende chegar.

Para se atingir os objetivos esperados poderá ser utilizado o *Benchmarking*, uma boa ferramenta para um processo constante de medição e de implementação de melhorias.

O benchmarking é o processo de comparação de sua própria organização, operações ou processos com os de outras organizações do mercado. O benchmarking pode ser aplicado com qualquer produto, processo, função ou abordagem nos negócios. Pontos focais comuns para iniciativas de benchmarking incluem: medidas de tempo, qualidade, custo e eficácia e satisfação do cliente. (VEYRAT, 2018)

Com o fenômeno da globalização as mudanças estão sempre ocorrendo em alta velocidade. Aprender com a experiência de outros órgãos públicos que já implantaram a Gestão de *Facilities* é uma boa estratégia.

Por fim, vale ressaltar que os prédios-piloto, nesta contratação de Gestão de *Facilities*, servirão como parâmetro para observação do funcionamento desta metodologia de mercado, com possíveis ajustes para melhor adequação e aprimoramento do modelo a fim de que seja possível estendê-la aos demais prédios desta Egrégia Corte.



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Ana Maria da Silva. **A gestão de *facilities* como suporte à manutenção de imóveis na Universidade Federal de Pernambuco: uma abordagem sob a perspectiva de adequação ao uso.** Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Recife, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/18572/1/DISSERTA%20DE%20MESTRADO%20PROFISSIONAL%20EM%20ADMINISTRA%20ANA%20MARIA%20DA%20SILVA%20BARBOSA.pdf>. Acesso em: 22/08/2018.

BARDINE, Renan. **Administração Benchmarking.** Disponível em: <https://www.coladaweb.com/administracao/benchmarking>. Acesso em: 01/10/2018.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 6.019/74, de 3 de janeiro de 1974.** Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 04/01/1974. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6019.htm. Acesso em: 04/09/2018.

_____. Presidência da República. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22/06/1993 e retificado em 06.07.1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm. Acesso em: 04/09/2018.

_____. Presidência da República. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18.07.2002 e retificado em 30.07.2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Leis/2002/L10520.htm. Acesso em: 04/09/2018.

_____. Presidência da República. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017.** Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31.3.2017. Disponível em:



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm. Acesso em: 15/08/2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Jurisprudência**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/jurisprudencia/acordaos/>. Acesso em: 30/08/2018.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. **Índice de Súmulas do TST**. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/sumulas>. Acesso em: 22/08/2018.

CAIXA + 10. **Facilities - Contratação Integrada de Serviços de Conservação e Operação Predial**. Dezembro de 2015. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/etcu/ObterDocumentoSisdoc?seAbrirDocNoBrowser=true&codArqCatalogado=12459816>. Acesso em: 02/10/2018.

FONTOURA, Lia Rodrigues; FONTOURA, Vitor Rodrigues. **Um Ensaio Acerca do Instituto da Quarteirização**. Disponível em: http://revistaeletronica.oabrp.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Lia-Rodrigues-Fontoura_-Vitor-Rodrigues-Fontoura..pdf. Acesso em: 16 ago. 2018.

GONÇALVES, Vera Olimpia, **Terceirização : Trabalho temporário: Orientação ao Tomador de Serviços**. Brasília. MTE, SIT, 2001. Disponível em: <http://www.saudeetrabalho.com.br/download/manual-sobre-terceirizacao.pdf>. Acesso em: 16/08/2018.

GOVERNO FEDERAL. ComprasNet. **Processo nº 25389.000066/2016-99, Pregão Eletrônico nº 35/2016-DIRAC - Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ)**, Portal de Compras do Governo Federal; Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Download de Editais do Comprasnet; Brasília. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/ConsultaLicitacoes/Download/Download.asp?coduasg=254462&numprp=352016&modprp=05&bidbird=N>. Acesso em: 11/10/2018.

GRAÇA, Moacyr E. A. **Gerenciamento de Facilidades**. (2012). Disponível em: <http://poli-integra.poli.usp.br/cursos/gerenciamento-de-facilidades>. Acesso em: 26/08/2018.

GUIMARÃES, Ivana Maria Rozzo; GONÇALVES, Renato Erdmann. **Introdução do Modelo de Facilidades na Administração Pública: Estratégia para Redução de Custos e Otimização de Recursos**. São Paulo. SABESP, 2016. Disponível em:



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-43-03.pdf>. Acesso em: 20/08/2018.

IMPrensa Oficial. **Pregão SABESP Eletrônico On-Line CSS 08.903//15.**

Governo do Estado de São Paulo.

https://www.imprensaoficial.com.br/ENegocios/MostraDetalhesLicitacao_14_3.aspx?dLicitacao=993332#31/08/2018. Acesso em: 16/10/2018.

MACHADO, Carina Couto; CALVOSA Marcello Vinicius; OLIVARES Gustavo Lopes.

Quarteirização vs Terceirização: uma vantagem competitiva na gestão de contratos. Disponível em:

https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/867_Quarterizacao%20Seget%20Carina.doc.pdf. Acesso em: 27/08/2018.

NEGÓCIOS PÚBLICOS. Informações, Oportunidades & Poder – Government Businesses Connection. **Custo de uma licitação.** Disponível em:

https://www.editoranp.com.br/admin/files/revistas_imagem/demo/41c35e178a20b4e787cea7aa6028638d.pdf. Acesso em: 22/08/2018.

OLIVEIRA, Aline. **Você sabe quanto custa uma licitação?** 10/01/2018. Disponível em: https://www.sollicita.com.br/Noticia/?p_idNoticia=11895&n=voc%C3%AA-sabe-quanto-custa-uma-licita%C3%A7%C3%A3o?. Acesso em: 28/08/2018.

PERNAMBUCO. Ministério Público de Pernambuco (MPPE). **Processo Eletrônico nº 0082.2018.CPL.PE.0033.MPPE, Processo Licitatório nº 020/2018, Pregão Eletrônico 017/2018.** Disponível em:

<http://www.mppe.mp.br/mppe/institucional/licitacoes/ultimas-noticias-licitacoes-cpl/9818-contratacao-de-empresa-especializada-na-prestacao-de-forma-continua-de-servicos-de-apoio-administrativo-e-apoio-de-servicos-gerais>. Acesso em: 16/10/2018.

SACRAMENTO, Júlia Thiebaut. **A quarteirização na Administração Pública: conceito, características e vantagens.** 12/08/2016. Disponível em:

<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,a-quarteirizacao-na-administracao-publica-conceito-caracteristicas-e-vantagens,56558.html>. Acesso em: 21/08/2018.

SÃO PAULO. Bolsa Eletrônica de Compras. **Edital de Pregão eletrônico DA nº 04/2017, processo PSAA nº 8.394/2017.** Governo do Estado de São Paulo, Secretaria de Agricultura e Abastecimento, Departamento de Agricultura e



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E ABASTECIMENTO

Administração. Disponível em:

[https://www2.bec.sp.gov.br/bec_pregao_UI/OC/pesquisa_publica.aspx?chave=.](https://www2.bec.sp.gov.br/bec_pregao_UI/OC/pesquisa_publica.aspx?chave=)

Acesso em: 16/10/2018.

_____. **Provimento CSM nº 2.138/2013, de 10 de dezembro de 2013**, Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Disponível em: https://www2.oabsp.org.br/asp/clipping_jur/ClippingJurDetalhe.asp?id_noticias=22640. , Acesso em: 05/09/2018.

_____. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Secretaria de Gestão e Abastecimento. São Paulo, SP, 2018, 1ª edição. **Manual de Licitações e Gestão**

de Contratos. Disponível em:

<http://intranet.tjsp.jus.br/Download/pdf/SAB/ManualDeLicitacoesGestaoDeContratos.pdf>. Acesso em: 09/10/2018.

VEYRAT. Pierre. **Exemplos de benchmarking: trocas que fazem seu negócio crescer**. 18 jan. 2018. Disponível em: <https://blog.lahar.com.br/marketing-digital/exemplos-de-benchmarking/>. Acesso em: 01/10/2018.