

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Secretaria de Gestão

Central de Compras

Coordenação Geral de Estratégias de Aquisições e Contratações

Coordenação de Projetos Estratégicos I

RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA INTERNA**PROJETO SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA****Apresentação**

O presente documento pretende mostrar a dinâmica de utilização pela APF dos serviços para a família Vigilância, identificando lacunas e boas práticas, a fim de subsidiar a elaboração das estratégias de aquisição e contratação. O documento contém informações de serviços de vigilância, a partir das visitas e dados levantados pela equipe de projeto, e compila estas informações de forma que sejam aproveitadas em análise de Estratégia futura.

Diversas informações aqui elencadas foram trazidas do estudo anterior da família Vigilância elaborado pela Fundação Instituto de Administração – FIA por meio do contrato nº 109/2014, com entrega do relatório em novembro de 2015. O relatório apresenta o produto da Etapa 2 – Inteligência Interna (Diagnóstico), relativo à Família **Vigilância**, abrangendo o período de 2011 a 2014. Teve o objetivo de reunir e organizar dados que permitam um melhor entendimento do atual cenário de compras e contratações, facilitando a seleção dos itens que serão objeto de estudo na Etapa 3 – Inteligência Externa, e de subsidiar a posterior formulação das estratégias e políticas de suprimentos na Etapa 4 do projeto.

Sumário Executivo**Visão geral**

As contratações da família Vigilância dizem respeito à execução da segurança privada e as necessidades dos contratantes referem-se à proteção, à guarda do patrimônio e à garantia da integridade física das pessoas, ressaltando-se que os serviços de vigilância consistem em atividades meio e têm caráter continuado.

Segundo dados compilados pela FIA, o total de despesas liquidadas pela Administração Pública Federal entre os anos de 2011 e 2014 foi de R\$ 7.051 milhões. No final de 2014 o total de vigilantes ou com cargos com denominações assemelhadas era de cerca de 13.500 das quais cerca de 2.000 lotados no Distrito Federal. Do total, cerca de 4.100 são servidores e 9.400 são trabalhadores terceirizados. Os serviços contratados de forma mais significativa são os de Postos de Vigilância Armada/Desarmada (85,9% do valor homologado). Em segundo lugar contrata-se a aquisição de sistemas de vigilância eletrônica.

O mercado fornecedor para a APF é aparentemente disperso, com 276 fornecedores contratados ao longo dos quatro anos. No entanto, a análise dos valores homologados mostra concentração: 12% dos fornecedores (34 empresas) respondem por 84,5% dos valores homologados.

O Distrito Federal é a Unidade da Federação com maior volume de contratações de bens e serviços de vigilância e foram responsáveis por 15,2% dos valores homologados no país.

Modelos de fornecimento

Os modelos de fornecimento identificados para a família Vigilância baseiam-se nos tipos de vigilância: orgânica, também conhecida como patrimonial, e eletrônica.

A **vigilância patrimonial** baseia-se na contratação de postos de serviços, compostos de mão de obra especializada de vigilantes que podem ser contratados na forma de serviços contínuos ou eventuais (*spot*), com modelos orientados de acordo com as seguintes características: horários de cobertura, ostensividade, veículos, acessórios e equipamentos de apoio aos postos de serviços e de proteção individual.

A **vigilância eletrônica** possui modelos de fornecimento orientados pela contratação de bens e serviços na forma de sistemas isolados ou integrados de circuito fechado de TV (CFTV), de controle de acesso e sistemas de sensoriamento, detecção e alarmes. Complementa esses modelos a opção de contratação de postos de serviços de vigilantes especializados no monitoramento dos sistemas eletrônicos de segurança.

Os mercados de fornecimento se dividem nos seguintes grupos de itens de serviços ou materiais:

- Postos de vigilância – armada e desarmada;
- Aquisição de circuitos fechados de televisão - CFTV;
- Postos de vigilância – monitoramento; e
- Aquisição de controle de acesso.

Contexto das contratações

Conforme relatórios da FIA, foi realizado no período de 2011 a 2014, para a família Vigilância, um total de 6.895 processos de compra sendo 47,0% processos de aquisição de bens e 53,0% processos de contratação de serviços. Esses processos de compra correspondem à negociação de 13.229 itens de bens e serviços, com um valor total homologado nas compras e nas contratações de R\$ 2.617,0 milhões.

Comportamento das contratações e dos valores homologados

O crescimento dos valores homologados vinculados à família Vigilância entre 2014 e 2011 tem sido acima da inflação e dos salários base dos vigilantes, sugerindo crescimento do número dos bens e serviços contratados.

Para melhor entendimento das compras e contratações, devido à categorização imprecisa dos dados, esses foram reclassificados em forma de grupos de compra, a fim de identifica-los de uma ótica mais perto dos modelos oferecidos pelo mercado, obtendo-se:

- **Vigilância Patrimonial:**
 - Postos de Vigilância – Armada/Desarmada.
- **Vigilância Eletrônica:**
 - Aquisição de CFTV.
 - Aquisição de controle de acesso.
 - Aquisição de sistemas de alarme.
 - Locação de CFTV.
 - Locação de controle de acesso.
 - Locação de sistemas de alarme.

- Análise de risco.

Representatividade do Distrito Federal

As compras e as aquisições realizadas pelas UASGs sediadas no Distrito Federal representam 6,7% dos processos de compra realizados em todo o território nacional e 15,2% do valor homologado, fazendo do Distrito Federal a Unidade da Federação mais significativa para a família Vigilância.

Os órgãos superiores com maior representatividade nos valores homologados no Distrito Federal foram os Ministérios da Educação (19,3%), o da Fazenda (19,1%) e o do Meio Ambiente (13,1%).

Dos servidores públicos que ocupam cargos relacionados à vigilância, 367 são lotados no Distrito Federal, o que equivale a 8,9% do total de servidores da família Vigilância na APF (4.105 servidores). Já os trabalhadores terceirizados identificados totalizam 1.630 no Distrito Federal.

Análise dos Editais

Foram analisados 67 editais (53 de vigilância patrimonial e 14 de eletrônica), destacando-se:

- a utilização de pregão eletrônico como ferramenta de contratação;
- o tipo de serviço mais licitado: serviços de vigilância patrimonial armada e desarmada;
- a disponibilização pela contratada de todos os materiais, equipamentos e ferramentas, bem como armas e munições necessárias;
- a jornada de trabalho mais demandada: 44 horas semanais, juntamente com a jornada de 12 x 36 horas;
- a ausência de sistemática comum para a gestão dos contratos, cabendo a cada órgão a fixação do seu padrão, e também a inexistência de banco de dados para a avaliação dos fornecedores;
- o incentivo à participação de micro e pequenas empresas nacionais e vedação às cooperativas de trabalho;
- a utilização de postos de trabalho como uma unidade de medida.

Itens propostos para serem contemplados na análise de mercado

Realizada a análise da relevância pela equipe da FIA, considerando os aspectos quantitativos, os critérios de similaridade, a complementaridade e a classificação segundo a matriz de Kraljic, os grupos foram classificados como Itens de Alavancagem e de Gargalo e apresentam potencial de reposicionamento, conforme mostrado na figura a seguir:

FIGURA 1 - Reposicionamento dos grupos de compra na matriz de Kraljic



Fonte: Fundação Instituto de Administração (FIA).

Sazonalidade nas Compras

Não foi encontrada nenhuma evidência de sazonalidade por meio dos dados de compra analisados.

Análise das Despesas

Considerando o gasto com vigilância ostensiva e vigilância monitorada eletronicamente, pode-se considerar que em 2017 houve um gasto total de R\$ 128 milhões considerando os órgãos componentes da Esplanada dos Ministérios e ações tipicamente administrativas, ou seja, aquelas voltadas para a vigilância orgânica dos prédios administrativos do DF, portanto provavelmente incluem os prédios localizados fora da esplanada dos ministérios. Deste contexto foram excluídas despesas como aquelas relativas às embaixadas e consulados pagas, entre outras despesas não relativas aos prédios da esplanada e a departamentos não localizados na Esplanada. Importante ressaltar que se considerarmos a mesma metodologia, houve um decréscimo de cerca de R\$ 19 milhões em relação a 2016, o que demonstra um reflexo do contingenciamento orçamentário e do esforço de redução de gastos administrativos de cada pasta ministerial.

Em contraponto a isso, em 2016 houve aumento de 11,5% do salário da categoria, além de alterações substantivas de auxílio alimentação, plano de saúde, do fundo para indenização decorrente de aposentadoria por invalidez e por doença de qualquer natureza, do fundo social e odontológico entre outras. Tais despesas afetam positivamente nos gastos, o que demonstra ainda mais um esforço de redução de postos nos contratos firmados pelos ministérios e empresas fornecedoras dos serviços de vigilância orgânica e monitorada.

Os gastos entre o exercício de 2015 e 2016 para os prédios da Esplanada dos ministérios e outras adjacências, mantiveram-se praticamente constantes, apesar das pressões advindas das convenções trabalhistas (em 2015 também houve um aumento de 7,5% além dos benefícios indiretos no Distrito Federal). Provavelmente, houve uma redução de postos também significativa, considerando o limite orçamentário imposto.

Valores Gastos Estimados com Vigilância Orgânica e Monitorada por Ministérios em 2017 excluídos gastos não localizados na Esplanada

Ações tipicamente administrativas – Distrito Federal

Órgãos	PAGAMENTOS TOTAIS (EXERCÍCIO E RAP)
COMANDO DA AERONÁUTICA	634.845,00
COMANDO DA MARINHA	39.681,60
COMANDO DO EXERCÍTO	4.763,52
MINIST. DA AGRICUL., PECUÁRIA E ABASTECIMENTO	7.804.829,95
MINIST. DA INDÚSTRIA, COM. EXTERIOR E SERVIÇOS	3.388.676,59
MINIST. DO PLANEJAMENTO, DESENVOLV. E GESTÃO	10.892.024,78
MINIST. DA CIÊNCIA, TECNOL., INOV. E COMUNICAÇÕES	7.919.015,13
MINIST. DOS TRANSP., PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL	5.026.440,81
MINISTÉRIO DA CULTURA	962.382,20
MINISTÉRIO DA DEFESA	79.970,00
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO	4.976.033,28
MINISTÉRIO DA FAZENDA	20.012.012,28
MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL	2.553.319,44
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA	14.559.358,08
MINISTÉRIO DA SAÚDE	11.894.613,45
MINISTÉRIO DAS CIDADES	2.075.092,31
MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES	12.409.332,01
MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA	1.161.920,04
MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL	4.295.507,53
MINISTÉRIO DO ESPORTE	1.693.245,86
MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE	6.800.383,96
MINISTÉRIO DO TRABALHO	858.327,72
MINISTÉRIO DO TURISMO	1.144.857,60
PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA	2.927.347,61
SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES	39.673,32
CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO	268.077,81
MINISTÉRIO DA TRANSPARENCIA E CGU	3.087.371,01
MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL	581.663,46
MINISTÉRIO DA FAZENDA	544.117,11
MINIST. DA INDÚSTRIA, COM. EXTERIOR E SERVIÇOS	327.832,13
Total Apurado	128.962.715,59

Fonte: Tesouro Gerencial

Análise do Mercado Fornecedor para a APF

O reconhecimento do perfil dos potenciais fornecedores foi realizado com base nos dados das empresas cadastradas no SIASG/SICAFI, que teve 272 mil empresas registradas em julho de 2015.

Foram construídos pela consultoria dois cenários:

- o de identificação dos potenciais fornecedores, com base no total de empresas cadastradas e ativas (com ou sem valores homologados) que informaram como ramo de atividade o CNAE 80 (compatível com a natureza dos serviços que estão sendo estudados); e
- o de identificação do atual perfil dos fornecedores, com base nos dados das empresas que forneceram serviços de vigilância no período de 2011 a 2014 em processos de compra conduzidos por Unidades Administrativas de Serviços Gerais (UASGs) sediadas no Distrito Federal.

Foram identificados 1.417 fornecedores, entre os cadastrados no SIASG, que informaram ter como ramo de atividade a vigilância, a segurança e a investigação (seção N, divisão 80). Entre esses fornecedores, 1.361 estavam em condições de participar de licitações, o que representa mais de 96% do total. A tabela apresentada a seguir informa a distribuição desses fornecedores.

Fornecedores cadastrados por atividade econômica e situação cadastral

Situação cadastral	Quantidade de empresas
	CNAE – seção N, divisão 80: atividades de vigilância, segurança e investigação
Ativas e não impedidas	1.361
Ativas e impedidas	37
Inativas e não impedidas	16
Inativas e impedidas	3
Total geral	1.417

Fonte: DW-SIASG/Abrangência: Brasil.

Entre os 372 contratos com valores homologados nos processos de contratação conduzidos por UASGs sediadas no Distrito Federal, no período de 2011 a 2014, para a família Vigilância, são destacados a seguir os dez maiores fornecedores, responsáveis por 50,3% do valor total homologado.

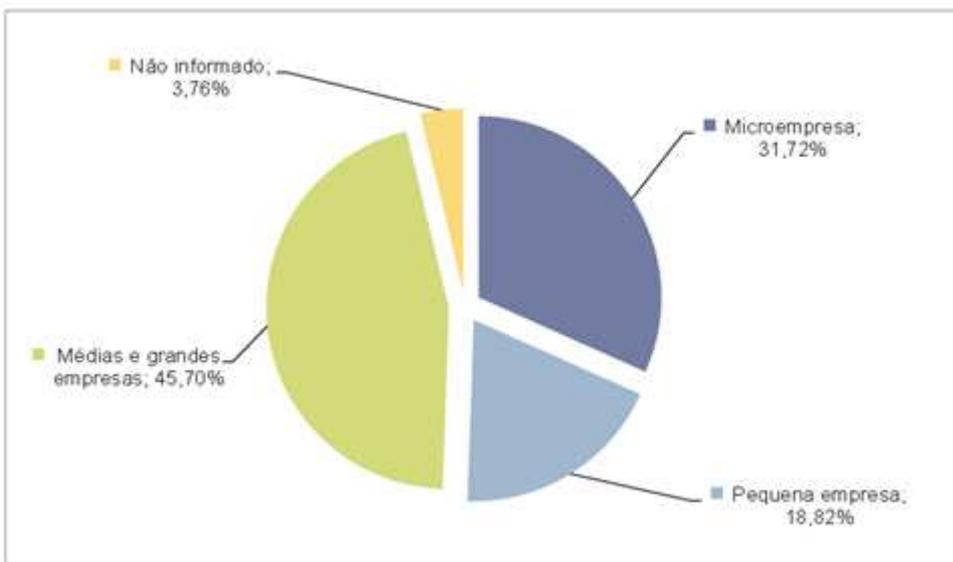
Maiores fornecedores dos serviços de vigilância nas compras das UASGs - DF

	Nome do fornecedor	UF do fornecedor	Valor homologado (R\$)	Número de contratos	%
1	Zepim Segurança e Vigilância Ltda.	DF	48.699.532,21	3	13,04
2	Servi San Vigilância e Transporte de Valores Ltda.	AP/DF	22.792.955,40	2	6,10
3	Juiz de Fora – Empresa de Vigilância Ltda.	DF	22.461.297,54	4	6,01
4	City Service Segurança Ltda.	DF	18.500.506,44	4	4,95
5	Visan Segurança Privada Ltda.	DF	17.123.701,47	3	4,58
6	Fenixx Vigilância, Segurança e Transporte de Valores Ltda.	RJ	13.294.999,92	1	3,56
7	Confederal Vigilância e Transporte de Valores Ltda.	DF/MG	13.074.526,66	2	3,50
8	Life Defense Segurança Ltda.	DF	12.000.000,00	1	3,21
9	Servtec Instalações e Manutenção Ltda.	SP	10.700.000,00	1	2,86
10	Santa Helena Segurança Total S.A.	DF	9.480.308,48	2	2,54
	Outros fornecedores		185.458.356,70	349	49,64
	Total geral		373.586.184,82	372	100,00

Fonte: DW-SIASG - Abrangência: Distrito Federal. Período: 2011-2014.

A distribuição do porte dos fornecedores com contratos homologados é apresentada no gráfico a seguir, destacando-se que, apesar de aproximadamente metade dos fornecedores ser ME ou EPP, quase 90% dos valores foram homologados para empresas que não estão enquadradas nesses portes.

Quantidade de fornecedores dos serviços de vigilância nas compras das UASGs-DF por porte



Fonte: DW-SIASG. Abrangência: DF. Período: 2011-2014.

Representatividade das contratações da APF nos mercados analisados.

Para a apuração da representatividade das contratações da APF foram utilizados dois conjuntos de dados, os dados extraídos do DW-SIASG durante a execução da etapa 2 de inteligência interna e os dados oriundos da pesquisa anual de serviços (PAS) sob responsabilidade do IBGE. Partindo dos levantamentos realizados no decorrer da etapa 2 foi apurado o volume das contratações da família Vigilância realizadas no período de 2011 a 2014 em todo o Brasil. Por outro lado a PAS do IBGE traz dados dos anos de 2011, 2012 e 2013, referentes à Receita Bruta relacionada Serviços de investigação, vigilância, segurança, e transporte de valores (Grupo 80.1 do CNAE) com dados referentes a todo o país. A tabela a seguir apresenta o resultado desse levantamento acompanhado do cálculo da representatividade das compras da APF no mercado analisado.

Representatividade da APF no mercado analisado

ANO	Valor Homologado (R\$) DW-SIASG	Receita bruta (R\$) PAS-IBGE	Participação da APF no Mercado (%)
2011	548.214.843,68	23.795.180.000	2,30
2012	559.265.307,86	27.075.675.000	2,07
2013	658.772.938,85	32.259.645.000	2,04
2014	850.762.857,41	Não definido	--

Fonte: DW-SIASG Pesquisa Anual de Serviços 2012. IBGE. Abrangência: Brasil. Período: 2011 - 2014

Análise das Boas Práticas de Outros Entes Governamentais

Estruturação dos serviços ofertados de vigilância

Um ponto a ser destacado está relacionado com a natureza complementar que apresentam estas três funções: o vigilante, o porteiro e a recepcionista. Nas empresas privadas, esses serviços são

frequentemente implantados de forma integrada e seguem procedimentos que estabelecem sua atuação conjunta, uma vez que todos participam do controle de acesso ao edifício, ainda que exercendo diferentes papéis e responsabilidades.

Alternativas de modelos de contratação

Uma das alternativas para a implantação dos sistemas de monitoramento é a aquisição dos equipamentos, sendo, inclusive, um dos itens de contratação identificados como relevantes na APF.

O mercado de segurança eletrônica também oferece a opção de locação para os equipamentos que compõem o sistema de monitoramento.

Nessa modalidade, o contratante tem a possibilidade de escolher os equipamentos que acha necessário para o seu projeto e a empresa contratada se encarrega de fornecê-los, assumindo também a responsabilidade pela manutenção (e eventual troca de equipamentos quebrados) e pela atualização dos equipamentos sempre que necessário, garantindo que ela possui a tecnologia mais recente encontrada no mercado.

Essa opção permite que o contratante não tenha de se preocupar com a manutenção dos sistemas e dos equipamentos e que não necessite investir na troca deles por obsolescência.

Por último, com relação a sistemas e equipamentos de monitoramento, é fundamental comparar as duas alternativas de monitoramento: monitoramento local (muito mais utilizado) contra monitoramento remoto (cada vez mais frequente).

A análise do mercado fornecedor indicou o crescimento da oferta de serviços integrados seja no modelo de integração dos serviços de vigilância, ou ainda em alguns casos na contratação de multisserviços e facilities. No caso da gestão de facilities a integração de serviços de apoio administrativo com os serviços de segurança patrimonial e eletrônica se dá por meio de subcontratação de empresas especializadas de segurança.

Estudos realizados pela Central

Modelo de contratação de outros órgãos

Buscando conhecer os modelos de contratações de vigilância adotados por Órgãos da Administração Pública Federal e empresas públicas, foram realizadas reuniões com gestores de contratos dos seguintes órgãos:

Ministério da Educação e Cultura

O contrato do Ministério compreende o bloco L, seus anexos e em dois prédios na 604S e 608S. A Vigilância é composta atualmente por uma equipe de 66 vigilantes.

O quantitativo de postos do MEC compreende um total de 38 postos, sendo 5 para o monitoramento (3 diurno e 2 noturno), 1 na 604 sul, 3 na 608 sul e 29 no Ed. Sede e Anexos. Nesse quantitativo existem 30 postos 12x 36 armados: 10 diurnos e 20 noturnos.

Com relação ao acesso ao Edifício Sede e Anexos por pedestres, nenhum servidor a pé tem acesso pela garagem.

No quadro de servidores ainda existem 21 agentes de segurança, os quais são responsáveis atuam na área administrativa, e 3 ficam na Central de monitoramento.

O quantitativo de postos do MEC compreende um total de 38 postos

Não há catraca eletrônica em nenhum dos prédios. O sistema de CFTV possui 220 câmeras. Não há crachás eletrônicos tipo RFID ou por código de barras, biometria para os servidores. Há detectores de metais ou Raio-X nas em duas portarias (bloco e anexo), são utilizados rádios comunicadores para os prestadores de segurança e adesivo pelos visitantes.

Existe um estudo para aquisição de catraca e pórtico. Há também um grupo de Whatsapp dos gestores de segurança dos prédios da esplanada para comunicação em caso de manifestações, protestos e outros movimentos que podem gerar vandalismo na esplanada. O 6º Batalhão de polícia mantém contato com os gestores e coordena as ações de segurança na esplanada.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA

O contrato do Ministério compreende o bloco D e seus anexos e locais fora da esplanada ocupados pelo MAPA. O contrato atual é válido até final de 2018.

A Vigilância é composta por uma equipe de 28 postos entre os edifícios Sede, Anexos, Garagem e Depósito. Há catraca eletrônica nas duas entradas dos Edifícios Sede e Anexo, sistema de CFTV com 40 câmeras em todos os andares, crachás eletrônicos tipo RFID, biometria para os servidores, rádio comunicador para os prestadores de segurança, detectores de metais e Raio-X nas portarias. Dispõem ainda de 2 postos de vigilantes motorizados nos prédios situados no SIA, onde fica o depósito e a garagem.

O contrato iniciou em 2013 com 68 postos e hoje esse número é 45 postos, cuja redução deu-se por aquisição de equipamentos de controle de acesso e revisão dos quantitativos de postos. No quadro de servidores ainda existem 40 agentes de segurança, os quais são responsáveis, dentre outros serviços, pela Central de monitoramento.

Os postos 45 estão divididos da seguinte forma: 21 no Ed. Sede e Anexos, 18 no IMET, 2 na garagem oficial, 2 no LABIC e 2 são supervisores. A quantidade de vigilantes é de cerca de 90 profissionais.

Há zoneamento de áreas por catraca. Todavia o Ministério não possui sistema de alarme. De forma geral, A segurança e o controle de acesso atual do órgão são vistos como muito bom pelos participantes do MAPA. Quando for adquirido o sistema de alarme será possível reduzir mais postos de vigilância.

A implementação do CFTV diminuiu consideravelmente o número de vigilância e há previsão de nova diminuição com a aquisição de novas câmeras. As medidas de vigilância não alteraram o quantitativo de recepcionistas.

Com relação ao acesso ao prédio, nenhum servidor a pé tem acesso pela garagem. Com a instalação de equipamentos de raio X, os furtos (material de consumo, café, açúcar, etc.) que haviam no prédio principal e anexo foram reduzidos a “zero”.

No início da instalação dos equipamentos de raio X houve aglomeração na saída de empregados por volta das 18 horas, porém com a instituição do ponto eletrônico essa fila se dissipou devido à diferença no horário de registro de ponto pelos empregados.

Na portaria executiva (ministro) o custo benefício não justificou colocar catraca e equipamento de raio X, devido ao pequeno número de pessoas que por ali acessam o prédio.

Na portaria principal, segundo informaram, é necessário o posto de recepcionista e o posto de vigilante concomitante pois o primeiro trata da identificação e o segundo de questões patrimoniais como identificar equipamentos (computadores) que entram e saem do prédio.

Em média, acessam o prédio por dia aproximadamente 1800 servidores/colaboradores; 800 terceirizados; e 900 visitantes. Não há variações significativas, exceto nos meses de férias janeiro e julho. Todas as entradas de pessoas ficam registradas no controle de acesso, servidores, terceirizados e visitantes.

Na aquisição dos equipamentos e câmeras verificou-se que a compra é mais vantajosa do que a locação ou contratação por serviço, tendo em vista a longa vida útil dos equipamentos, que pode chegar a 15 anos. Assim, após a garantia é licitado um contrato de manutenção específico ou os equipamentos passam a ser incorporados no contrato de manutenção predial.

Ministério do Meio Ambiente - MMA

O contrato do Ministério compreende o bloco B - inclusive as partes ocupadas pelo MinC - e o prédio locado na 505N. A Vigilância é composta atualmente por uma equipe de 33 vigilantes.

Não há catraca eletrônica em nenhum dos prédios. O sistema de CFTV possui 128 câmeras em todos os andares unicamente no bloco B. Não há crachás eletrônicos tipo RFID ou por código de barras, biometria para os servidores, detectores de metais ou Raio-X nas portarias. Apenas são utilizados rádios comunicadores para os prestadores de segurança e adesivo pelos visitantes.

Foi relatado que o sistema de CFTV não teve impacto no quantitativo de seguranças apesar de já ter sido feito estudo que demonstra a possibilidade de diminuição do quantitativo atual. Alguns vigilantes estão em desvio de função seja auxiliando no trabalho de recepção ou de serviços administrativos.

Ministério da Defesa

O Ministério da Defesa, não possui contrato com empresa de segurança pois o serviço é prestado pelos militares do Exército. Entretanto, em conversa com os responsáveis pela logística predial, informou-se o seguinte:

- A segurança é prestada pelas empresas que atuam neste mercado é bastante cara. A segurança realizada pelos soldados é muito boa.
- O Ministério da Defesa conta com a utilização de equipamentos de segurança distribuídos no prédio.
- Equipamentos: catraca eletrônica, crachá eletrônico e biometria, rádio comunicador, CFTV e porta giratória e porta blidex.
- A segurança é realizada nos blocos “Q” e “O”.
- A distribuição dos postos foi definida por meio de análise de risco.
- A análise é do próprio Ministério da Defesa que também criou normas de segurança.
- Informou que os andares do Ministro e da Secretaria Executiva possui um esquema mais rígido no tocante ao acesso de pessoas externas.
- Para estes pontos, o acesso é por meio de registro na recepção privativa com o registro e foto dos visitantes externos.

- Informou que a segurança do MRE é feita pela Marinha bem como toda segurança das embaixadas.
- Entende que o serviço de recepcionista é muito importante.
- Opinou que a utilização de CRACHÁ ÚNICO para a APF não é aconselhável.
- Sugeriu a necessidade de um canal de comunicação entre os órgãos da APF (esplanada) para troca de informações e atuação conjunta diante de situações de conflito.

Conclusões e Contribuições para a Atuação da Central

Importância dos volumes e valores contratados e o potencial de redução de custos

O mercado de segurança representa um setor econômico de rápido crescimento, com grande número de empresas entrantes, cuja taxa de crescimento vem se apresentando positiva pelo menos desde 2008, ano de referência adotado em função dos registros realizados com a pesquisa anual de serviços do IBGE.

Tratando-se, atualmente, de serviço essencial para as organizações das mais variadas naturezas, apresenta grandes volumes de contratação, também, pela APF.

Os gastos realizados hoje para o pagamento dos serviços de segurança, efetuados pelo poder público federal, possuem alto potencial de redução, com a adoção de instrumentos consagrados pelo mercado privado, em especial a análise de risco. Essa análise permite definir a necessidade de ações de segurança para as empresas, não apenas definindo o dimensionamento de postos de trabalho, mas também a caracterização mínima necessária (vigilância armada, vigilância desarmada e mecanismo eletrônico de controle de acesso).

Incentivo ao estudo de análise de riscos

É fato que todas as organizações gerenciam seus riscos, seja esse gerenciamento em um grau bem estruturado ou de formas mais tácitas e não articuladas. O fomento para uso do estudo de análise de risco criteriosos e com metodologias estruturadas pelos órgãos contratantes da APF, ou ainda, a realização de um estudo mais aprofundado de classificação em níveis de riscos dos prédios ocupados pela APF são possibilidades a serem avaliadas que podem induzir a otimização dos serviços contratados, maior conhecimento dos riscos vinculados aos prédios administrativos e conseqüente redução de custos.

A ausência da análise de risco tem como conseqüência a carência de um plano de segurança para a organização como um todo, contemplando ações para a mitigação dos riscos identificados, o estudo do posicionamento dos postos, os horários de cobertura e a quantificação dos postos necessários focados às características da unidade.

A realização do estudo de análise de risco depende de um processo de coleta de informações, sejam elas qualitativas ou quantitativas. A análise de risco pode ser bem detalhada ou mais generalista, essa decisão depende de fatores diversos como recursos disponíveis, necessidades de proteção e a maturidade das organizações em reconhecer e gerenciar os seus riscos. A criação de fóruns de discussões por equipes que detenham conhecimento em segurança para a definição dos critérios, listagem dos riscos, suas análises e propositura de tratamentos e medidas mitigadoras, devem fazer parte das discussões e da agenda da APF.

A primeira oportunidade de aprimoramento das práticas da APF observada no relatório da FIA é a da utilização da análise de risco como instrumento para melhor dimensionar e especificar os serviços que serão contratados. É um passo preliminar à contratação dos serviços que permite definir qual tratamento será dado ao acesso, circulação e permanência de pessoas ou objetos. É ela que possibilita o

equacionamento de questões como: quantidade de postos demandados, jornadas, a eventual substituição de seguranças por porteiros, o uso de equipamentos específicos (vigilância eletrônica versus patrimonial) e o grau de integração com os outros sistemas e serviços da administração.

Da falta da adequada análise de risco decorre a segunda oportunidade observada: enquanto a tendência no mercado é a utilização de segurança desarmada sempre que possível como forma de redução de custos, a APF tem como prática frequente a contratação de postos de vigilância armada. O aparato ostensivo com armamento e coerção tem espaço exagerado e pode ser reduzido.

Dessa forma torna-se imprescindível contratar a análise de risco previamente à definição não só do quantitativo de postos armados e desarmados, mas também eventuais postos que possam ser substituídos por porteiros, equipamentos de CFTV, raio “X” detectores de metais, cancelas, pórticos, etc.

Outra tendência observada no mercado é a uma integração dos diversos tipos de segurança: patrimonial, pessoal, da informação e do trabalho. Com o conceito cada vez mais usado de *compliance*, alarga-se a percepção de riscos, de regras de prevenção e de meios para o cumprimento das obrigações. Essa tendência reforça a necessidade de associar a contratação dos serviços à análise de riscos, agora com escopo ampliado.

No geral, a ênfase dada pela APF à gestão dos serviços de segurança é bastante inferior ao encontrado nas organizações tidas como benchmarking. Profissionais com as competências requeridas são necessários. A falta de profissionais com conhecimentos para realização de análise de riscos e correto reconhecimento de necessidades é apenas um exemplo.

O desenvolvimento adequado dos serviços de vigilância é fortemente influenciado pelos princípios, procedimentos e métodos de gestão adotados. Há deficiência nos controles de ocorrências, dos níveis de serviços, dentre outros processos gerenciais. A falta do adequado monitoramento dos preços de contratação e do custo dos serviços é uma evidência dessa lacuna. Não se percebe, como outro exemplo, que a escolha entre locar ou adquirir os equipamentos de vigilância eletrônica reflitam uma decisão sustentada em estratégias de investimento, de manutenção e de atualização tecnológica – enquanto o mercado tem optado pela locação, a APF preferencialmente tem adquirido seus bens.

Enquanto que na APF é insuficiente a valorização dos servidores designados para as funções de gestão e fiscalização de contratos, em várias empresas há a presença da função de gestores de segurança patrimonial ou, nos casos mais avançados, da segurança empresarial (pessoas, patrimônio e informação). A necessidade de reforçar as competências gerenciais pode ter seu equacionamento facilitado por outro movimento observado no mercado: o da contratação de fornecedores de serviços de *facilities*, que se caracterizam como integradores de diversos serviços voltados à manutenção, conservação e operação de edifícios. Além de propiciar ganhos decorrentes do aproveitamento da sinergia existente entre as atividades de limpeza, vigilância, recepção, manutenção, brigadista, jardinagem, entre outras, os fornecedores dos serviços de *facilities* oferecem, como um importante benefício, à oportunidade de integração de um melhor nível gerenciamento.

Necessidade e possibilidade de integração pouco aproveitada (contratação conjunta)

Os serviços de vigilância envolvem montantes consideráveis de recursos. Com despesas no Brasil, de R\$ 2 bilhões nos últimos quatro anos e de aproximadamente R\$ 400 milhões no Distrito Federal, representam oportunidades de melhoria do gasto seja com a adoção de boas práticas como o estudo de análise de risco, especificação dos serviços, bem como na concentração das compras, em quatro sentidos. O primeiro, que

caracteriza do centro do presente projeto é a centralização criteriosa de compras, aproveitando o poder de barganha do estado e os possíveis ganhos decorrentes da escala, podendo gerar, ainda, maior atratividade para a participação de empresas com maior qualificação.

O segundo é a contratação integrada de serviços, seja essa integração mais restrita, considerando apenas a integração dos serviços de segurança patrimonial com os de vigilância eletrônica, portaria e recepção, ou ainda, em modelos com integração mais ampla nos moldes do facility management, envolvendo comprovados ganhos decorrente de sinergias, em diversas áreas como gestão, área comercial e jurídica. Também, envolvendo apenas os serviços de vigilância ou contratação integrada de serviços é possível a realizar contratações orientadas por agrupamentos geográficos, envolvendo vários prédios, que representa um terceiro tipo de ganhos. Em quarto lugar valido para todas as famílias temos possíveis ganhos decorrentes da redução do número de processos de contratação, especialização dos gestores e melhoria da gestão dos serviços. Podemos ainda considerar o próprio fortalecimento da central de compras como indutor de economia tanto nas compras centralizadas como descentralizadas com base num intenso uso de inteligências interna e externa.

Anexo

Anexo – Relatório FIA : MP_CC_OS_18_Vigilancia_Relatorio_Etapa_2_v_3_0.pdf

Brasília/DF, em 26 de setembro de 2018

PEDRO MADER GONÇALVES COUTINHO

Analista CGEST - SIAPE 1905243

FLÁVIO MERHEB DE MORAES

Analista CGEST - SIAPE 1343379

MARTINIANO RIBEIRO MUNIZ FILHO

Engenheiro CGEST - SIAPE 1418875

De acordo, em 26 de setembro de 2018

JULIANO FLÁVIO DOS REIS REZENDE

Coordenador CGEST/COPE-1 - SIAPE 2227315



Documento assinado eletronicamente por **JULIANO FLAVIO DOS REIS REZENDE**,
Coordenador, em 26/09/2018, às 10:42.



Documento assinado eletronicamente por **FLAVIO MERHEB DE MORAES**, **Analista**, em
26/09/2018, às 10:54.



Documento assinado eletronicamente por **MARTINIANO RIBEIRO MUNIZ FILHO**,
Analista, em 26/09/2018, às 14:42.



Documento assinado eletronicamente por **PEDRO MADER GONCALVES COUTINHO**,
Analista, em 26/09/2018, às 17:16.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [<https://seimp.planejamento.gov.br/conferir>], informando o código verificador **6081200** e o código CRC **88F1F60D**.
