



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
(FACE)
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)
Bacharelado em Ciências Contábeis

THIAGO MARTINS AMARANTE

*FACILITY MANAGMENT: MODELO DE GESTÃO DA CARTEIRA IMOBILIÁRIA
LOCATÍCIA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA BASEADO EM TAXA DE
ADMINISTRAÇÃO*

Brasília, DF
2023

THIAGO MARTINS AMARANTE

FACILITY MANAGMENT: MODELO DE GESTÃO DA CARTEIRA IMOBILIÁRIA
LOCATÍCIA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA BASEADO EM TAXA DE
ADMINISTRAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia ou Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof. Responsável: Prof. Dr. Marcelo
Driemeyer Wilbert
Linha de pesquisa: Contabilidade aplicada ao
Setor Público
Área: Setor Público

Brasília, DF
2023

Martins Amarante, Thiago
MA485t Taxa de administração da proposta de Facility
Managment como modelo de terceirização de serviços
ligados a carteiraimobiliária locatícia da Universidade de
Brasília / Thiago Martins Amarante; orientador Marcelo
Driemeyer Wilbert. -- Brasília, 2023.
52 p.

Monografia (Graduação - Ciências Contábeis)
-- Universidade de Brasília, 2023.

1. Facility Management. 2. Taxa de administração da
carteira imobiliária locatícia. 3. UnB e SPI. I. Driemeyer
Wilbert, Marcelo, orient. II. Título.

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professor Doutor Alex Laquis Resende
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Mestre Wagner Rodrigues dos Santos
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

THIAGO MARTINS AMARANTE

FACILITY MANAGMENT: MODELO DE GESTÃO DA CARTEIRA IMOBILIÁRIA
LOCATÍCIA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA BASEADO EM TAXA DE
ADMINISTRAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia ou Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof. Dr. Marcelo Driemeyer Wilbert
Orientador
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade Brasília (UnB)

Prof. Dr. Abimael de Jesus Barros Costa
Examinador
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade de Brasília (UnB) ou outra instituição

BRASÍLIA
2023

Dedico este trabalho a todo o curso de Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, corpo docente e discente, a quem fico lisonjeado por dele ter feito parte.

AGRADECIMENTOS

Deixo os meus sinceros agradecimentos com muita gratidão e emoção aos meus pais. Os quais, tenho profundo respeito e admiração, pois sempre trabalharam muito para me garantir educação e uma construção de caráter digna de uma pessoa de respeito e do bem.

Agradeço aos meus amigos e colegas que passaram e aos que estão na minha vida, que permitiram trazer leveza na vida, na rotina e que proporcionaram muitos momentos de alegria nos momentos difíceis e nos desafios da vida e da formação. A jornada acadêmica é desafiadora, mas o apoio de cada um de vocês tornou a caminhada mais leve e significativa.

Agradeço ao Prof. Marcelo, meu orientador neste trabalho, pela sua dedicação, tempo, atenção e apoio.

Aos professores da Universidade de Brasília (UnB), expresso minha profunda estima e reconhecimento. Cada um de vocês desempenhou um papel fundamental na minha formação, guiando-me com conhecimento, inspiração e paixão pela área de Ciências Contábeis.

Agradeço ao Decanato de Administração (DAF) e à Secretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI) pela oportunidade de pesquisar sobre o tema e pela disponibilização de dados.

Por fim, agradeço a toda a UnB, pois foram anos que me transformaram como pessoa, estudante e como profissional. Além dos momentos e pessoas especiais que a Universidade me promoveu. Este trabalho de conclusão de curso não é apenas um símbolo de minha jornada acadêmica, mas também uma manifestação do grande ganho e aprendizado que obtive ao longo desses anos.

RESUMO

O objetivo deste presente trabalho é estudar e avaliar a taxa de administração da atual gestão imobiliária realizada pela Secretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI) para servir de dado informativo para à possível contratação de uma empresa terceirizada realizando serviços apresentados na proposta contratual de *Facility Managment* (FM) aplicada a carteira imobiliária locatícia da Universidade de Brasília (UnB). Dessa forma, a UnB visa passar parte das atividades da SPI ligadas a carteira imobiliária da UnB para uma empresa terceirizada por meio de um contrato de *Facility Management*. Sendo FM uma atividade de função gerencial e estratégica que apoia as pessoas e as organizações nas áreas de infraestrutura e serviços secundários que impactam na eficiência e no foco para as atividades de serviço primário. Visto isso, pelo método qualitativo e quantitativo é analisado os dados de receita e gastos vinculados aos ativos que integram a proposta de FM para avaliar a taxa de administração atual da SPI. Assim, são estimados os valores de R\$ 3,60 milhões em gastos e 29,26 milhões de receitas em 2023 que produzem uma taxa de administração de 12,29%.

Palavras-chaves: Universidade de Brasília, Secretaria de Patrimônio Imobiliário, *Facility Managment*, carteira imobiliária locatícia, taxa de administração.

ABSTRACT

The objective of this present work is to study and evaluate the administration fee of the current real estate management carried out by the Real Estate Secretariat (SPI) to serve as informative data for the possible hiring of an outsourced company performing services presented in the Facility Management (FM) contractual proposal. applied to the rental real estate portfolio of the University of Brasília (UnB). In this way, UnB aims to transfer part of SPI's activities linked to UnB's real estate portfolio to an outsourced company through a Facility Management contract. FM is a managerial and strategic function activity that supports people and organizations in the areas of infrastructure and secondary services that impact efficiency and focus for primary service activities. In view of this, the revenue and expenditure data linked to assets that are part of the FM proposal are analyzed using the qualitative and quantitative method to evaluate the current management rate of the SPI. Thus, the values of R\$3.60 million in expenses and 29.26 million in revenues in 2023 are estimated, producing an administration fee of 12.29%.

Keywords: University of Brasília, Secretariat of Real Estate, Facility Management, rental real estate portfolio, management fee.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de FM segundo instituições e associações de <i>facilities</i>	15
Tabela 2 - Vantagens e desvantagens de FM	17
Tabela 3 - Revisão de estudos aplicados	24
Tabela 4 - Competências da SPI.....	26
Tabela 5 - Contratos da SPI.....	27
Tabela 6 - Resumo do quantitativo da carteira imobiliária locatícia.....	28
Tabela 7 - Residenciais destinados à locação (Asa Norte).....	28
Tabela 8 - Imóveis comerciais destinados à locação (Asa Sul, Setor Comercial Sul e Asa Norte).....	28
Tabela 9 - Ativos administrados na proposta	29
Tabela 10 - Bloco 1 de serviços.....	30
Tabela 11 - Bloco 2 de serviços.....	31
Tabela 12 - Bloco 3 de serviços.....	31
Tabela 13 - Variáveis de dados utilizadas	33
Tabela 14. - Quantitativo da carteira que entrará na FM.....	37
Tabela 15 - Blocos de serviços da FM	37
Tabela 16 - Resumo imóveis ocupados	38
Tabela 17 - Receitas realizadas anuais da Carteira imobiliária locatícia da FM.....	38
Tabela 18 - Relevância comparativa das Receitas anuais	39
Tabela 19 - Receitas projetadas de 2023	40
Tabela 20 - Despesas de Pessoal total	42
Tabela 21 - Custos ponderados de Pessoal para 2023	42
Tabela 22 - Equipamentos e material de consumo totais e ponderados em 2023	43
Tabela 23 - Dados das Contas de Água e Esgoto Obtidas.....	43
Tabela 24 - Despesas ponderadas com Água, Esgoto e Energia Elétrica em 2023.....	44
Tabela 25 - Custos totais e ponderados do contrato de vistoria	45
Tabela 26 - Custos com manutenção e reforma em 2023.....	46
Tabela 27 - Resumo dos gastos ponderados em 2023	47
Tabela 28 - Resultado e taxa de administração em 2023	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Terceirização.....	11
2.2	<i>Facility Managment</i> (FM)	12
2.2.1	Conceituação histórica <i>Facility Managment</i>	12
2.2.2	Etapas da <i>Facility Managment</i>	16
2.2.3	Vantagens e desvantagens de <i>Facility Managment</i>	16
2.3	<i>Facility Managment</i> no setor imobiliário	17
2.4	Terceirização e <i>Facility Managment</i> no setor público.....	19
2.5	Revisão de estudos aplicados.....	21
2.6	Universidade de Brasília (UnB).....	25
2.7	Secretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI)	25
2.8	Carteira imobiliária locatícia da UnB	27
2.9	Proposta de FM da carteira locatícia imobiliária da UnB.....	29
3	PROCEDER METODOLÓGICO	33
3.1	Dados	33
3.2	Método	34
4	RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO	37
4.1	Análise de dados gerais.....	37
4.1.1	Análise da carteira imobiliária locatícia da UnB e da Proposta de FM.....	37
4.1.2	Análise de Receita.....	38
4.1.3	Análise de Gastos	41
4.1.4	Análise da Taxa de Administração.....	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial, ao impulsionar os avanços na produção moderna, difundiu o uso de técnicas administrativas, desencadeando uma competição que exigiu a implementação eficaz de ferramentas e metodologias de gestão. Isso, por sua vez, visava melhorar a qualidade de produtos e serviços. No contexto do setor público, foi crucial adaptar-se às evoluções do mercado com um papel do Governo de desenvolvimento econômico regional. Assim, destacou-se a terceirização de serviços, sendo o Estado um grande demandante (Barbosa, 2016).

Desse modo, segundo J. M. Gonçalves e J. A. Gonçalves (2020), A administração pública busca terceirizar serviços de apoio visando à racionalização de recursos públicos.

Dessa maneira, o presente estudo aborda a terceirização no setor público especificamente na prática de *Facility Management* (FM). Segundo Ribeiro (2018), FM é um termo utilizado para gestão de serviços de *Facilities*, que podem ser compreendidas como serviços prestados de maneira terceirizada, tendo como objetivo a otimização do trabalho dos contratantes, com foco na coordenação de espaços, infraestruturas, pessoas e organizações.

Neste contexto, a Universidade de Brasília (UnB) por meio da Secretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI), visa passar parte das atividades da SPI ligadas a carteira imobiliária da UnB para uma empresa terceirizada por meio de um contrato de *Facility Management* com o foco na modernização da gestão patrimonial da instituição, na redução de gastos e na otimização da exploração econômica dos ativos imobiliários, seguindo as melhores práticas de gestão.

Portanto, o objetivo deste presente trabalho é estudar e avaliar a taxa de administração da atual gestão imobiliária realizada pela SPI para servir de dado informativo para à possível contratação de uma empresa terceirizada realizando serviços apresentados na proposta contratual de *Facility Management* aplicada a carteira imobiliária locatícia da UnB.

Para alcançar o objetivo proposto, o estudo se divide em cinco seções. A primeira seção introduz o contexto do trabalho. Em seguida, na segunda seção, traz um breve histórico sobre terceirização. Além disso, traz a conceituação de FM, seu histórico e áreas de aplicação. A segunda seção segue com uma revisão de estudos já realizados na área e finaliza apresentando a UnB, a SPI, a carteira imobiliária e a proposta de FM. Na seção três, descreve-se a metodologia utilizada, quais variáveis e modelos foram escolhidos e onde os dados foram coletados. Na quarta seção apresenta-se a análise dos resultados obtidos através do método utilizado. Por último, a quinta seção com a conclusão final do trabalho

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Terceirização

A história da terceirização está diretamente ligada ao *Facility Management*, pois apesar de ser uma nomenclatura diferente e ter características diferentes, o FM não deixa de ter um método de terceirização. Dessa forma, cabe o entendimento sobre a história da terceirização e o que é.

De acordo com Dutra e Filgueiras (2021), nos últimos quarenta anos, uma estratégia adotada pelas empresas ao redor do mundo tem sido a implementação do *outsourcing*, também referido como terceirização. No contexto brasileiro, o termo "terceirização" engloba tanto o *outsourcing* quanto a subcontratação. Essa abordagem gerencial exerce um impacto substancial em economias, políticas, mercados de trabalho e condições laborais em escala global.

A terceirização, entende-se como a delegação de execução de atividades a terceiros, tratando-se de uma relação jurídica trilateral que envolve o trabalhador, a empresa prestadora dos serviços e a empresa cliente, segundo Almeida (1992, p. 18).

Segundo C. S. Guimarães (2019), a terceirização é vista como uma tendência global irreversível em crescimento global devido aos benefícios econômicos que oferece. Neste modelo de contratação representam custos mais baixos além de transferirem para a empresa prestadora de serviços responsabilidades como a segurança do trabalho e indenizações. A abordagem busca parcerias alinhadas com as necessidades do negócio e demandas do mercado, visando fornecer serviços competitivos em termos de preço, qualidade, eficiência e eficácia, adicionando praticidades ao contratante.

No Brasil a terceirização era regulamentada pela Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho, pois não havia legislação específica. Com o advento da Lei nº 13.429/2017, passou a ter legislação específica, essa lei chegou para alterar a Lei nº 6.019/1974 que se refere ao trabalho temporário. Antes da Lei nº 13.429/2017 apenas as atividades-meio poderiam ser contratadas junto às empresas prestadoras de serviços pelas empresas tomadoras de serviços e estas atividades estavam relacionadas às atividades de segurança patrimonial, limpeza e trabalhos especializados. Com as mudanças da Lei nº 13.429/2017 e da nº 13.467/17, passaram a permitir a terceirização para qualquer atividade e para todos os setores. (C. S Guimarães, 2019).

Segundo o Artigo 2º da Lei nº 13.429/2017 a conceituação da terceirização é “Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física contratada por uma empresa de trabalho temporário que a coloca à disposição de uma empresa tomadora de serviços, para atender à necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demanda complementar de

serviços [...]” (Brasil, 2017), ou seja, quando uma empresa opta por contratar outra empresa para executar as tarefas desejadas.

2.2 Facility Management (FM)

2.2.1 Conceituação histórica Facility Management

Facility Management é uma palavra da língua inglesa, a sua tradução para o português é denominada “gerenciamento de instalações”. Porém, será apresentado no presente estudo que o termo assume um significado mais abrangente e complexo do que a sua simples tradução literal.

A denominação "*Facility*" ou "*Facilities*" no plural vem do latim "*Facilitas*" ou "*Facilitatis*" e era utilizado no século XVI para denominar o ato de auxiliar e remetendo o ato de facilitar alguma ação. (Quinello & Nicoletti, 2006)

Ao passar dos anos, a evolução da palavra "*Facilities*" levou o significado de “lugar para se realizar alguma atividade” por meio da noção de “meios físicos pelos quais algo pode ser realizado facilmente”. (R. E. Gonçalves & I. M. Guimarães, 2016).

Assim, chegando na tradução atual de “espaço físico”, “infraestrutura física”, ou “instalações” (além de facilidade, habilidade e docilidade).

Uma das teorias defendidas seria que a terminologia *Facilities Management* surgiu na década de 60, nos Estados Unidos. Resultante da crescente prática dos bancos de terceirizar o processamento de transações de cartões de crédito para empresas especializadas (A.F Gonçalves, 2018).

O termo *Facilities Management* foi utilizado pela primeira vez por Henry Ross Perot quando ele fundou a EDS (Electronic Data System). Logo neste período, o *Facilities Management* não englobava a gestão de edificações de sistemas de mobília modular e projetos de escritórios, mas sim, a terceirização de atividades de TI, inicialmente prestando serviços a bancos (A.F Gonçalves, 2018).

Após seu surgimento nos EUA e expansão para a Europa através do Reino Unido, o *Facilities Management* se difundiu pela Europa do Norte, abrangendo posteriormente toda a Europa, América Latina, Ásia e África. Atualmente, é uma parte integral das políticas e estratégias das principais empresas, de acordo com Gama (2013).

Na década de 1970, com o surgimento da crise energética, sensibilizaram as organizações para a importância de controlar os custos de utilização e a gestão de *facilities* para começarem a otimizar despesas e racionalizar os seus investimentos. Ao mesmo tempo, os principais fabricantes de mobiliário de escritório estão a desenvolver sistemas de mobiliário

cada vez mais sofisticados e padronizados. Este cenário mobilizou a abordagem de FM que englobava sistemas de mobília modular e projetos de escritórios (Wiggins, 2010).

A Herman Miller, fabricante de móveis, percebeu a necessidade de se envolver com clientes mais informados que compreendessem a importância do planejamento, do espaço e das configurações possíveis com seus novos sistemas de móveis de acordo com A.F Gonçalves (2018).

Em 1978, a Herman Miller reuniu um grupo de conselheiros de propriedades e usuários visões sobre o espaço, para debater tendências de desenvolvimento de projetos de escritório, utilizando a terminologia de *Facilities Management*. O grupo de Hermann Miller, que se tornou o *Facility Management Institute* (FMI), segundo A.F Gonçalves (2018).

Em 1980, é fundada a *International Facility Management Association* (IFMA), com a missão atual de avançar o conhecimento coletivo, o valor e o crescimento para que os profissionais de gerenciamento de instalações tenham um desempenho do mais alto nível (*International Facility Management Association*, 2023).

Na década de 1980, o *Facility Management* se consolidou devido ao crescimento da terceirização. Empresas começaram a subcontratar serviços, permitindo o foco em suas atividades principais e otimização das instalações. Isso aumentou a conscientização sobre a importância do FM entre os profissionais (A.F Gonçalves, 2018).

Segundo o estudo de R. E. Gonçalves e I. M. Guimarães (2016), os *Facilities Management* estão associados à terceirização sendo uma evolução da terceirização. Historicamente no Brasil o processo de *Facilities* não é recente, teve intensificação e disseminação por volta dos anos 1990. Período, o qual, adotava-se o processo de terceirização para os serviços cujas às atividades não sejam escopo das atividades fins da administração.

Dos anos 1990 aos anos 2000 o mercado de *Facility* crescia no Brasil e no resto do mundo acompanhado do crescimento da indústria de serviços, assim destacando a importância do FM com função estratégica para as empresas. Além disso, nesse período surgiram associações internacionais e nacionais referências no assunto, trazendo diferentes conceituações para o gerenciamento de instalações. (A.F Gonçalves, 2018).

Além da origem da palavra e a sua história, é importante entender o conceito definido por referências no estudo e prática de FM.

Nas definições da Tabela 1, existe um padrão de conceituação, que em resumo pode definir o FM como uma atividade de função gerencial e estratégica que apoia as pessoas e as organizações nas áreas de infraestrutura e serviços secundários que impactam na eficiência e

no foco para as atividades de serviço primário, além de permitir maior integração entre pessoas e o local onde estão inseridos.

Apesar de terem definições de FM com ideais semelhantes, existe uma mudança gradual nas áreas de atuação e como é o funcionamento do *Facility Management*. Segundo a Fundação Armando Alvares Penteado, citado em Gomes (2014, p.24), afirma-se que a rápida transformação no panorama econômico global, nos negócios e o constante progresso tecnológico têm influenciado significativamente as práticas e a relevância do FM. Isso implica na necessidade de uma atualização da definição de FM para se adequar a esses novos contextos.

Segundo Enaud (2014), o *Facility Management* se transformou e se adaptou em diferentes etapas, como será apresentado posteriormente no presente trabalho.

Logo, é perceptível que além das definições de FM como gestão de áreas de infraestrutura e serviços secundários, o FM pode aglomerar serviços diversos que podem até contemplar todas as operações da empresa. Portanto, é visível, que diferentes grupos de serviços juntos e principalmente focados em gestão de infraestrutura e serviços secundários podem ser caracterizados como *Facility Management*.

Segue a Tabela 1, com as definições conceituais de instituições e associações de FM.

Tabela 1*Definições de FM segundo instituições e associações de facilities*

Referências	Definição de FM	História da referência
ABRAFAC (Associação Brasileira de <i>Property, Workplace e Facility Management</i>)	“Atividade de administração e gerenciamento de serviços e atividades de infraestrutura destinados a suportar a atividade fim de uma organização.”	Uma entidade sem fins lucrativos, fundada em 2004, que tem por objetivo desenvolver o mercado, as organizações e os profissionais de Facility Management.
IFMA (Associação Internacional de Gestão de Facilidades)	FM é uma profissão dedicada a apoiar pessoas. Garante a funcionalidade, o conforto, a segurança, a sustentabilidade e a eficiência do ambiente construído – os edifícios onde vivemos e trabalhamos e as infraestruturas envolventes.	Fundada em 1980, somos a maior e mais reconhecida associação mundial para profissionais de gestão de instalações, apoiando mais de 24.000 membros em mais de 100 países.
ISO (Organização Internacional de Padronização)	Função organizacional que integra pessoas, locais e processos dentro do ambiente construído com o propósito de melhorar a qualidade de vida das pessoas e a produtividade do negócio principal.	É uma federação mundial de organismos nacionais de padronização (órgãos membros da ISO). O trabalho de preparação de Normas Internacionais é normalmente realizado através de comitês técnicos ISO.
APFM (Associação Portuguesa de <i>Facility Management</i>)	Ação centrada, mas não limitada, na gestão dos edifícios e dos ativos e na sua condução e exploração para assegurar as atividades de negócio das Organizações em condições funcionais e económicas sustentáveis. Surge assim como uma disciplina de relevo no âmbito da gestão empresarial e deve ser considerado como uma área estratégica na hierarquia das Sociedades.	Uma Associação Nacional sem fins lucrativos, que tem como objetivo, o desenvolvimento, a investigação e a divulgação da área profissional denominada “Facility Management”
CEN (Comitê Europeu de Normalização)	Integração de processos dentro de uma organização para manter e desenvolver os serviços acordados que suportam e aprimoram a eficácia de suas atividades primárias.	É uma associação que reúne os Organismos Nacionais de Normalização de 34 países europeus.
IWFM (Instituto de <i>Workplace e Facilities Management</i>)	Função organizacional que integra pessoas, locais e processos dentro do ambiente construído com o propósito de melhorar a qualidade de vida das pessoas e a produtividade do negócio principal.	Criado em 2018, é o órgão para profissionais de <i>workplace e facilities</i> . Capacitam profissionais para expandir seu potencial e ter carreiras gratificantes e impactantes.

Nota: Adaptado de Gomes, 2014, p.23.

2.2.2 Etapas da *Facility Management*

Segundo Adhikari et al. (2019), o mercado global de *Facilities Management*, tanto internamente quanto terceirizado, é estimado em atingir 1,9 trilhão de dólares até 2024.

Para o mercado de FM chegar no tamanho atual, ele passou por diversas transformações e adaptações que segundo Enaud (2014), afirma que o mercado mundial de *facilities* evoluiu passando por quatro fases. Seguem as fases:

- Primeira fase: anos 1980 e 1990, fase de serviços únicos. Ao longo do mundo, era voltada à prestação de serviços em áreas de limpeza ou segurança. Porém, no Brasil a gestão de *facilities* marca o período dos serviços de grandes empreendimentos, como shopping centers, que precisavam terceirizar serviços vitais ao funcionamento do prédio, mantendo a qualidade para reter clientes;
- Segunda fase: entre os anos 2000, fase de oferecimento de pacotes multisserviços. Voltada a prestação de serviços completos em *Facility Management*, englobando além de limpeza e segurança, serviços de paisagismo, manutenções diversas, gestão de sistemas de ar-condicionado, mensageria, brigadas de incêndio, entre outros serviços;
- Terceira fase: Voltada a prestação de serviços de pacotes abrangentes que cobrem todas as operações de uma empresa, assumindo a responsabilidade por todos os serviços de suporte do cliente em todo o país. Estes tipos de contratos da terceira fase abrange grandes investimentos em equipamentos, tecnologia, treinamento e mão de obra;
- Quarta fase: após maturação e resultados positivos da terceira. Voltada a prestação de serviços parcerias globais, que contemplem todas as operações da empresa no mundo, construindo verdadeiros impérios de gestão de *facilities*, com grandes benefícios para prestadores e clientes. Esta fase ainda é explorada em poucos lugares como os Estados Unidos e alguns países da Europa.

De acordo com estas fases de evolução de FM, segundo Linderberg et al. (2020), é crescente o mercado de FM no mercado brasileiro seja na área de serviços completos ou mais na área de apoio. Assim, cada vez mais há uma diminuição na quantidade de contratos terceirizados, aumentando a flexibilidade e reduzindo esforços de controle e administração de contratos.

2.2.3 Vantagens e desvantagens de *Facility Management*

Como toda prática implantada em empresas e instituições públicas, o *Facilities Management* possui os seus prós e contras. De acordo com R. E. Gonçalves e I. M. Guimarães (2016), o FM está ligado à terceirização podendo ser considerado até uma evolução. Portanto, intrinsecamente a FM adotou vantagens e desvantagens da própria terceirização. Porém,

segundo Silveira (2003), a contratação dos serviços de *Facilities* traz mais vantagens do que desvantagens, possibilitando maior foco da empresa contratante em seus resultados.

Segue uma tabela de vantagens e desvantagens compiladas de estudos de diferentes autores, de instituições e associações de FM (Silveira, 2003; ABRAFAC, 2018; Dutra & Filgueiras, 2021).

Tabela 2

Vantagens e desvantagens de FM

Vantagens	Desvantagens
Foco na atividade principal	Dificuldade em encontrar um bom parceiro terceirizado
Redução de custos	Distanciamento das equipes com o contratante
Economia de tempo	Ausência de sinergia da equipe externa com o contratante
Permite o investimento em processo de geração de renda	Possível falta de comprometimento das equipes
Economia em encargos trabalhistas	Possíveis abusos trabalhistas
Economia em logística	Confusão sobre quem supervisiona o trabalho terceirizado
Melhora no planejamento	Perda de capacidade interna para realizar tarefas
Entre outros	Entre outros

Fonte: elaboração própria com diferentes referências (Silveira, 2003; ABRAFAC, 2018; Dutra e Filgueiras, 2021).

2.3 Facility Management no setor imobiliário

Na década de 80, o *Facilities Management* surgiu como solução para a otimização dos custos do mercado imobiliário subdividido em propriedades residenciais e comerciais. Sendo que atualmente, grandes empresas nos setores de construção civil e informática, principalmente na Europa, América do Norte e parte da Ásia, são as principais usuárias de serviços de FM (Linderberg et al., 2020)

Segundo Linderberg et al. (2020), foi analisado o crescimento de FM dentro do mercado imobiliário brasileiro que possui um dinamismo econômico, ocorrendo transformações digitais aliadas ao conceito de gestão, além do crescimento do apoio em infraestrutura operacional interna e externa.

De acordo com Balena (2023), o mercado imobiliário segue ciclos que oscilam entre fases de expansão, também conhecidas como altas, e recessão, denominadas baixas. Assim, no século XXI, passou por um dinamismo causado por ciclos.

Entre 2004 e 2005, o mercado imobiliário brasileiro passou por uma recessão, mas iniciou uma recuperação a partir da metade de 2005 (Balena,2023).

De 2007 a 2012, houve expansão, exceto nos anos de crise global¹. Após um breve declínio em 2012 e 2013, o mercado entrou em recessão novamente a partir de 2014, intensificada pela crise econômica e política (Balena,2023).

Somente em 2016 e 2017 a recuperação iniciou. De 2017 a 2020, o mercado manteve uma expansão constante, atingindo o pico em dezembro de 2019. Apesar dos impactos da pandemia em 2020, o setor imobiliário mostrou resiliência, encerrando o ano com otimismo. Em 2021, os indicadores foram favoráveis, alcançando um recorde histórico de mais de R\$ 205 bilhões em financiamento imobiliário. 2022 permanece mantem o ritmo de crescimento, apesar de ser um ano com temor de um cenário inflacionário em contexto de corrida eleitoral (Balena,2023).

A aplicação de *Facility Management* no setor imobiliário tem como objetivo a maximização e a otimização dos resultados através da racionalização de custos e de capital. (Weiser, 2007)

A aplicação do modelo de *Facility Management* utiliza a ação de redução de vários contratos terceirizados de prestação de serviços transformando em somente um contrato com um único prestador de serviços que se responsabiliza por todos os processos terceirizados da empresa e todo o ciclo de vida do imóvel. (Weiser, 2007)

Estes contratos únicos de *Facility Management* têm um dos enfoques a identificação de todos os custos de manutenção, operacionais e a observação dos custos no ciclo de vida de um imóvel. Além disso, tem enfoque na identificação dos custos invisíveis, que não são detectáveis durante o ciclo de vida. Assim, são detectados somente no momento que ocorrem. Geralmente, são decorrentes de fatores como: efeitos climáticos, acidentes, falhas, danos involuntários entre outros. (Weiser, 2007)

De acordo Weiser (2007), o Facility Management pode ser dividido em dois níveis, seguem os níveis:

- Estratégico: concentra-se no desenvolvimento a longo prazo, abrangendo a gestão de áreas como administração de contratos, comercialização, controle de custos e apoio ao negócio principal através do fornecimento de assistência com ferramentas adequadas.
- Operacional: concentra-se no desenvolvimento no momento operacional do imóvel, subdividido nos momentos de ciclo de vida do imóvel. abrangendo a gestão das áreas técnicas e das administrativas.

¹ Os anos de 2008 e 2009, crise global, refletem a tensão que se instaurou no mercado imobiliário com a deflagração da crise do subprime nos Estados Unidos.

No cenário de dinamismo e crescimento do setor imobiliário, é gerado oportunidades para profissionais multidisciplinares na área de *Facility Management* e em outras áreas relacionadas como a de *Property Management*. (Linderberg et al., 2020)

Dentro da gestão do mercado imobiliário *Facility Management* e *Property Management* são áreas relacionadas, porém, contêm diferenças. Segue a diferenciação das áreas, segundo a síntese de ideias de alguns autores (Linderberg et al., 2020; MacOscair, 2023; Eguaré, 2021):

O *Facility Management* tem o objetivo de minimizar os custos e manter a satisfação do proprietário, se concentrando na gestão das instalações físicas de um edifício, como sistemas de ar-condicionado, segurança, manutenção e limpeza. Além disso, como foi visto em seções anteriores, o FM pode abranger um leque bem maior de serviços, de forma a chegar contemplar a gestão de todas as operações da empresa. Por exemplo, de acordo com Weiser (2007), o *Facility Management* se caracteriza como a terceirização total de serviços secundários, aplicado principalmente ao mercado imobiliário.

Já o *Property Management* está mais voltado para a gestão do próprio imóvel, incluindo a administração do aluguel, negociação de contratos, marketing e relacionamento com os inquilinos. Além disso, o objetivo é maximizar o retorno sobre o investimento da propriedade e manter a satisfação do inquilino.

2.4 Terceirização e *Facility Management* no setor público

No setor público o conceito de *Facilities Management* representa uma evolução na terceirização, surgindo quando os governos procuravam alternativas para aprimorar a administração, visando maior eficiência nos processos internos e otimização de recursos com a redução de custos. Porém, o setor público demorou para aderir a modelo de *Facilities Management*. Assim, por volta dos anos 1990 as empresas privadas buscavam o modelo *Facilities Management* como melhorias no processo de terceirização, enquanto as administrações públicas entravam na era da terceirização utilizando contratação distinta para cada frente de serviços. Esse período foi quando houve uma intensificação e disseminação do processo de terceirização no Brasil, acompanhando uma reestruturação administrativa na esfera pública. (R. E. Gonçalves & I. M. Guimarães, 2016).

A terceirização teve aumento expressivo após o Governo Fernando Henrique, em 1995, quando houve uma reforma de Estado passando a ser um Governo Gerencial que prioriza formas flexíveis de gestão e a descentralização de funções. (J. M. Gonçalves & J. A. Gonçalves, 2020).

A adoção do modelo de administração gerencial, no governo de Fernando Henrique Cardoso, foi um mecanismo de reforma no setor público que, dentre outros elementos, previa a

privatização e a terceirização de serviços públicos, com vistas a enxugar o tamanho do Estado, diminuir gasto e atingir maior eficiência (Motta, 2007).

Segundo J. M. Gonçalves e J. A. Gonçalves (2020), foi o decreto 9.507/2018 expandiu as possibilidades de terceirização no âmbito federal, permitindo-a em diversas áreas, com exceção de alguns cargos que permanecem restritos à terceirização, mesmo não sendo de atividades meio. Além disso, se atribuiu o aumento da terceirização na administração pública, devido a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) que limita o teto máximo que a gestão pode utilizar no orçamento para despesas com o quadro de servidores.

Outra questão importante do decreto 9.507/2018 é a definição de serviços que não podem ser terceirizados que são os que envolvam atividades fim, como as que envolvem tomadas de decisões ou que envolvam posicionamento nas áreas de planejamento, supervisão, coordenação e controle, ou que estejam relacionados ao poder de polícia, de regulação, ou de aplicação de sanção, assim como atividades estratégicas (J. M. Gonçalves & J. A. Gonçalves, 2020).

Porém, a primeira legislação que regulamentou a terceirização no serviço público foi o decreto-lei 200/67 no art. 10, § 7º, que fala:

Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. (Brasil, 1967)

Os serviços terceirizados ou de *Facilities Management* no setor público são adquiridos por meio de processos licitatórios. Salvo nos casos de dispensa ou inexigibilidade de licitação, esse procedimento é frequentemente conduzido por meio de pregão, onde a proposta que oferecer o serviço pelo menor preço possível é a vencedora, segundo a Lei nº. 8.666, 1993.

Em 2021 houve mudança na lei vigente, portanto, as contratações de serviços terceirizados e de *Facilities Management* são determinadas pela Lei nº 14.133/2021, aprovada em abril de 2021 e estabelece novas regras e procedimentos para a realização de licitações e contratos públicos no Brasil.

De acordo com R. E. Gonçalves e I. M. Guimarães (2016), seja para a terceirização ou a contratação de serviços de *Facilities Management*, é essencial realizar estudos rigorosos no mercado e uma avaliação minuciosa das condições para contratação por parte das empresas públicas. Essas medidas são necessárias não apenas devido às legislações e normas nos

processos licitatórios, mas também em função do nível de possível consórcio contratado e da complexidade da administração.

2.5 Revisão de estudos aplicados

Existem estudos sobre *Facilities Management* aplicado no setor público, os quais buscam analisar a eficiência do modelo de FM no setor público. Alguns estudos analisam o desempenho operacional e outros o desempenho financeiro, observando variáveis como os custos, melhorias na operação, forma de aplicação do FM e entre outras variáveis. Seguem abaixo sínteses de estudos sobre *Facilities Management* aplicado no setor público.

Conforme R. E. Gonçalves e I. M. Guimarães (2016), em seu artigo, estudaram a uso do modelo de gerenciamento de facilidades (*Facilities Management*) pela SABESP, como estratégia para compras de serviços terceirizados em um único contrato que permitisse integrar os serviços de limpeza, áreas verdes, manutenção predial, copeiragem, recepção, manutenção dos sistemas de ar-condicionado e serviços de desinsetização/desratização.

A SABESP customizou esse novo modelo de acordo com suas necessidades e características com o objetivo de reduzir o seu número de contratos e trazer eficiência nos processos internos e otimização de recursos com redução de custos. Portanto, os resultados obtidos no estudo do modelo de contratação realizado pela SABESP foram a economia de 24,42% e a conversão de sete contratos para somente um. Dessa forma, permitiu otimização de mão de obra, redução de encargos, integração de equipes e maior participação da Coordenação da Contratada na gestão do contrato.

Barbosa et al. (2020) realizaram um estudo de caso na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) com o objetivo investigar a importância da gestão de facilidades (*Facilities Management*) para manutenção do bem público na instituição. A metodologia utilizada neste estudo é de cunho qualitativo, assim utilizando coleta de dados por meio de um questionário aplicado aos administradores, técnicos, gestor/fiscais de contrato e a empresa terceirizada. Além de utilizar a análise do contrato firmado pela Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) - UFPE, com o objetivo de compreender as atividades incluídas e as obrigações da prestadora do serviço.

O estudo concluiu que o FM na UFPE não é utilizado de maneira adequada, mas é essencial para a instituição. Portanto, para uma FM eficaz é fundamental que a UFPE invista na disponibilidade dos materiais de consumo havendo morosidade no processo de aquisição e sugere-se contratar a manutenção predial incluindo o fornecimento desses insumos na responsabilidade da empresa prestadora do serviço.

Conforme Barbosa (2016) por meio de sua dissertação sobre a gestão de *facilities* como suporte à manutenção de imóveis, buscou entender os procedimentos dos serviços de manutenção preventiva, executados por terceirizadas nas edificações da Universidade Federal de Pernambuco se adéquam à realidade da Instituição (UFPE). Na dissertação foi utilizado o método qualitativo por meio de análise de documentos, observação e aplicação de questionários com questões abertas.

Como resultado, foram destacadas deficiências na gestão do serviço de manutenção, incluindo a falta de manutenção preventiva e suprimentos adequados. Também se observaram os poucos tratos das instalações físicas dos seis imóveis estudados, revelando uma inadequação entre o objeto contratado e o serviço realizado.

Lindenberg et al. (2020), buscam apresentar em artigo as transformações do mercado em função de uma nova forma de gerir empresas focada na área imobiliária. Área, na qual, os autores do artigo dizem que o avanço tecnológico permitiu atingir um aumento dos rendimentos focando diretamente na sua atividade primária, utilizando-se de FM.

A metodologia utilizada no estudo foi de pesquisa bibliográfica e webliográfica, que produziu conclusões no sentido que a atuação de gestão de *facilities* está se tornando mais eficaz e eficiente com as tecnologias, como sites e apps que trazem mais produtividade e reduz os custos operacionais com o apoio as atividades secundárias. O que permite trazer benefícios como maior produtividade em menos tempo, respostas mais rápidas para demandas, racionalização de operações diárias e acesso em tempo real da localização dos funcionários.

De acordo com Gomes (2014), seu estudo visa a análise a implementação de estratégias criativas e inovadoras no gerenciamento de *facilities* por meio de revisão bibliográfica e estudos de casos. O foco principal é avaliar se essa implementação cria um ciclo virtuoso que promove a criatividade e inovação em ambientes e serviços de *facilities*, com potencial impacto positivo nas demais atividades da organização.

O estudo usa da metodologia *Grounded Theory*, que através de revisão bibliográfica e estudos de caso, entrevistas, coletaram-se informações. Os resultados obtidos no estudo reiteram o FM como contribuinte nos resultados de criatividade e inovação das empresas, ainda mais quando utilizado como uma forma estratégica na organização.

Segundo Ndlovu (2021), seu estudo tem o objetivo de examinar questões que influenciam a prática eficaz de FM edifícios do setor público na África do Sul para estabelecer estratégias para uma gestão eficiente das FM.

Como metodologia o estudo utilizou o método quantitativo como fonte primária de coleta de dados, assim, através de um questionário foram entrevistados 39 inspetores do

departamento provincial de Obras Públicas em KwaZulu-Natal, África do Sul. Como fonte secundária foi utilizado a análise da literatura.

A pesquisa conclui que a maioria das organizações utilizava predominantemente serviços de manutenção não planejados com estratégias de trabalhos de reparo e manutenção corretiva, em vez de ações preditivas e manutenção preventiva. Além disso, constatou que os desafios predominantes nos edifícios do setor público de FM eram insuficiência de financiamento, orçamento irregular ou fixo e ausência de diretrizes políticas.

Baseado nas conclusões encontradas, o estudo recomenda a necessidade de empregar uma estratégia de manutenção planejada na manutenção diária de edifícios do sector público, além de implementar uma política de diretriz para todos os trabalhos, estratégias e processos de FM em edifícios do setor público.

De acordo com Silveira (2018), seu estudo visou fazer uma análise de funcionamento do Centro Avançado em Diagnóstico por Imagem (CADI), uma plataforma da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (FMVZ) da USP, com o intuito de avaliar a gestão de atendimento e a relevância e impactos científicos provenientes do uso da *Facility* FMVZ/USP, que são equipamentos reunidos no laboratório que auxiliam nas pesquisas e no atendimento de outros públicos.

Assim, o estudo traz a gestão de *Facilities* como a ideia de facilitadores e a noção de suporte, infraestrutura e fornecimento de condições em um ambiente produtivo. Dessa forma, o trabalho traz uma análise descritiva, qualitativa e quantitativa dos cadastramentos realizados pelos usuários de *Facility* FMVZ/USP. Tendo resultados que mostram que a importância da *Facility* vai além da instituição de ensino. Portanto, gerando economia, acesso aos equipamentos e maior foco em pesquisas.

A Tabela 3 com as resumo da revisão dos estudos aplicados a FM no setor público:

Tabela 3*Revisão de estudos aplicados*

Trabalho	Objetivo	Dados e método	Principais resultados
(R. E. Gonçalves & I. M. Guimarães, 2016).	Estudaram a uso do modelo de <i>facilities management</i> pela SABESP	Aplicação de pesquisas junto ao mercado e consulta a órgãos públicos	Otimização de mão de obra, redução de encargos, integração de equipes e maior participação na gestão do contrato.
(Barbosa et al., 2020)	Investigar a importância da gestão de facilidades (<i>Facilities Management</i>) para manutenção do bem público na UFPE	Método qualitativo, utilizando coleta de dados por meio de um questionário aplicado e a análise do contrato	o FM na UFPE não é utilizado de maneira adequada, mas é essencial para instituição
(Barbosa, 2016)	Estudar a gestão de <i>facilities</i> como suporte à manutenção de imóveis na UFPE	Método qualitativo, por meio, de análise de documentos, observação e aplicação de questionários com questões abertas.	Destacaram deficiências na gestão do serviço de manutenção, incluindo a falta de manutenção preventiva e suprimentos adequados.
(Lindenberg et al., 2020)	Apresentar transformações no mercado em função de uma nova forma de gerir empresas focada na área imobiliária.	Método pesquisa bibliográfica e webliográfica	A atuação de gestão de <i>facilities</i> está se tornando mais eficaz e eficiente com as tecnologias, como sites e apps que trazem mais produtividade e reduzem os custos operacionais com o apoio às atividades secundárias.
(Gomes, 2014)	A análise a implementação de estratégias criativas e inovadoras no gerenciamento de <i>facilities</i>	Metodologia <i>Grounded Theory</i> , que através de revisão bibliográfica e estudos de caso, entrevistas, coletaram informações.	o FM é contribuinte nos resultados de criatividade e inovação das empresas, ainda mais quando utilizado como uma forma estratégica na organização.
(Ndlovu, 2021)	Examinar questões que influenciam a prática eficaz de <i>facilities management</i> (FM) edifícios do setor público na África do Sul	Método quantitativo, por meio de um questionário foram entrevistados inspetores do departamento provincial de Obras Públicas	Organizações, em sua maioria, adotavam serviços de manutenção não planejados, priorizando reparos corretivos em vez de estratégias preditivas e preventivas.
(Silveira, 2018)	avaliar a gestão de atendimento e a relevância e impactos científicos provenientes do uso da <i>Facility</i> FMVZ/USP,	Método de análise descritiva, qualitativa e quantitativa dos cadastramentos realizados pelos usuários de Facility FMVZ/USP	A importância da <i>Facility</i> vai além da instituição de ensino. Portanto, gerando economia, acesso aos equipamentos e maior foco em pesquisas.

2.6 Universidade de Brasília (UnB)

A Fundação Universidade de Brasília (FUB ou UnB) foi criada pela Lei 3.998 em 1961. A Universidade de Brasília foi inaugurada, em 21 de abril de 1962, com a promessa de reinventar a educação superior, entrelaçar as diversas formas de saber e formar profissionais engajados na transformação do país (Universidade de Brasília, 2023).

Dessa forma, a UnB tem o foco de manter como uma instituição de ensino superior, pesquisa e estudo abrangendo diversas áreas do conhecimento, além de promover a divulgação científica, técnica e cultural. Porém, existem atividades secundárias na Universidade que geram receitas e custos, como diversos imóveis recebidos (Carvalho et al., 2022).

2.7 Secretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI)

A Secretaria de Patrimônio Imobiliário (SPI) que surgiu em 2020, pelo Ato da Reitoria nº 2.600/2019, com o intuito principal de administrar o patrimônio imobiliário da UnB, e assessorar a Administração e os Conselhos Superiores na condução da política de gestão do patrimônio imobiliário da instituição, além de gerenciar os permissionários (lanchonetes, papelarias e outros) e também administrar os contratos de prédios cedidos a terceiros no Campus Darcy Ribeiro, como Banco do Brasil, FINATEC, FIOCRUZ, Santander, CEF, BRB, ADUNB, APOSFUB, APOSFUB, comércios do ICC e MASC's, entre outros. (Carvalho et al., 2022 e Secretaria de Patrimônio Imobiliário, 2023).

Atualmente uma das responsabilidades da SPI são as atividades secundárias da UnB oriundas da carteira imobiliária locatícia de 1.715 (um mil setecentos e quinze) ativos compostos por imóveis comerciais, imóveis residenciais e garagens que geram receita significativas. (Carvalho et al., 2022).

Segue a Tabela 4 com as competências atuais atribuídas a SPI.

Tabela 4
Competências da SPI

Numeração	Competências
I.	Administrar os imóveis residenciais e comerciais da Universidade de Brasília, incluindo avaliações, emissão de laudos, licitações, assinatura de contratos, fiscalização contratual, incorporação, alienação, permuta e venda de imóveis, e outras ações pertinentes, relacionadas aos imóveis dominiais da universidade;
II.	Zelar pela preservação estrutural dos imóveis dominiais da UnB;
III.	Zelar pelo cumprimento das normas de segurança nos imóveis residenciais e comerciais da UnB, incluindo as que envolvem exigências do Corpo de Bombeiros;
IV.	Manter o cadastro imobiliário da UnB atualizado, bem como atuar junto aos órgãos de governo e de controle nos assuntos relacionados ao patrimônio imobiliário dominial da UnB.
V.	Assessorar a administração e os Conselhos Superiores da Universidade de Brasília na condução da política de gestão do patrimônio imobiliário da instituição;
VI.	Realizar outras atribuições relacionadas ao patrimônio imobiliário da UnB, definidas no Estatuto e Regimento Geral da UnB, em Resoluções dos Conselhos Superiores pertinentes, em Atos e/ou em determinações do(a) Reitor(a)

Nota: Dados da SPI, 2023.

Em relação à competência “I”, a qual atribui a SPI a assinatura de contratos e fiscalização contratual, foi constatado que atualmente² a SPI é responsável por seis contratos no valor anual total de cerca de R\$ 17,96 milhões.

Dentre os seis contratos, os de maior valor anual são o de Serviços de Portaria (R\$ 7,76 milhões) e o de Manutenções e Reforma (R\$ 5,42 milhões). A Tabela 5 apresenta os contratos e o valor anual de cada um.

² Novembro de 2023

Tabela 5*Contratos da SPI*

Contrato	Data de início	Valor anual
Elevadores	20/09/2023	R\$ 469.490,64
Limpeza e Conservação	16/11/2023	R\$ 4.143.980,95
Seguro Predial	06/04/2023	R\$ 35.000,00
ENGEMEGA - manutenções e reformas	13/09/2022	R\$ 5.418.993,59
Serviços de Portaria	16/10/2023	R\$ 7.762.702,40
Vistoria	18/01/2023	R\$ 134.496,96
Total		R\$ 17.964.664,54

Nota: Dados coletados com a SPI, 2023

2.8 Carteira imobiliária locatícia da UnB

A atual carteira imobiliária locatícia administrada pela SPI contém 1.715 (um mil setecentos e quinze) imóveis localizados em grande maioria na Asa Norte.

Ademais, a Secretaria faz a gestão de 20 (vinte) edifícios e oferece suporte aos diversos espaços comerciais localizados no campus Darcy Ribeiro e em outros campi, bem como aos apartamentos de trânsito e os da reserva institucional.

A carteira imobiliária locatícia se divide nos seguintes quatro tipos de ativos e nas seguintes quantidades:

- 835 (oitocentos e trinta e cinco) imóveis residenciais: imóveis com o foco em aluguel para moradia de pessoas. Estes imóveis estão distribuídos pelas localidades da SQN 107, SQN 109, SQN 212, SQN 214, e SQN 310 e SHTN - Setor de Hotéis e Turismo Norte;
- 675 (seiscentos e setenta e cinco) funcional ou imóveis residenciais para servidores: imóveis destinados à política de retenção de quadros de servidores docentes e técnico administrativos da Universidade;
- 176 (cento e setenta e seis) imóveis comerciais: imóveis com o foco em aluguel para atividades comerciais ou empresariais. Estes imóveis estão distribuídos pelas localidades da SCLN 109, SCLN 115, SCLN 406, SEP-Sul 714/914, SGAS 915, Edifícios OK e Anápolis no Setor Comercial Sul;
- 29 (vinte e nove) unidades de garagens: ativos destinados ao estacionamento de veículos. Estes ativos estão distribuídos pela Asa Norte.

Segue a Tabela 6 com o resumo das unidades de cada ativo. Além disso, seguem as Tabelas 7, 8 e 9 com os imóveis comerciais e residenciais apresentando o número de quartos e a localização:

Tabela 6

Resumo do quantitativo da carteira imobiliária locatícia

Comercial	Residencial	Funcional	Garagens
176 imóveis	835 imóveis	675 imóveis	29 garagens

Nota: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela SPI

Tabela 7

Residenciais destinados à locação (Asa Norte)

Localização (Bloco)	1 Qt	2 Qts	3 Qts	4 Qts	Total
SQN 107 (H)				2	2
SQN 109 (H, I, J)	2	108	20		130
SQN 212 (A, C, D, E, F, G, H, I, J, K)	3	154	89	16	262
SQN 214 (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J)		280	83		363
SQN 310 (E, F, G, J, K)			18	54	72
SHTN Apart hotel Lake Side (E e F)	6				6
Total					835

Nota: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela SPI

Tabela 8

Imóveis comerciais destinados à locação (Asa Sul, Setor Comercial Sul e Asa Norte)

Localização	Salas	lojas	Pavimentos	Total
SCS Q. 04, Ed. ANÁPOLIS	43	2		45
SCS Q. 02, Ed. OK			7	7
SCLN 109 BL. A	3			3
SCLN 115 BL. A		8		8
SCLN 406 BL. A	28	34		62
SEPS 714/914 Ed. TALENTO	27			27
SGAS 915 BL. B Ed OFFICE CENTER	24			24
Total				176

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela SPI

2.9 Proposta de FM da carteira locatícia imobiliária da UnB

Visando a modernização da gestão patrimonial da Universidade, a redução de gastos e otimizar a exploração econômica dos ativos imobiliários, seguindo as melhores práticas de gestão a SPI busca o modelo de *Facilities Management* aplicada na possível contratação de uma empresa terceirizada que seria responsável a princípio pela gestão de três blocos de serviços, que seriam:

- Atividades típicas da administração da carteira de imóveis
- Manutenção e reparo nos imóveis da carteira
- Reforma nos imóveis da carteira

Cabe ressaltar que na proposta de contratação de uma empresa terceirizada será para a administração de 1.040 ativos. Ou seja, não entra toda a administração dos ativos da carteira imobiliária locatícia, assim não engloba os serviços sobre os imóveis residenciais destinados aos servidores (funcional) que são 675 imóveis. Segue a Tabela 9 com os ativos que entram na proposta de contrato de FM:

Tabela 9

Ativos administrados na proposta

Ativos	Quantidades
Residenciais	835
Comerciais	176
Unidades de Garagem	29
Total	1040

Nota: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela SPI

Sendo um dos objetivos, passar funções de gestão patrimonial que atualmente são da SPI para uma empresa terceirizada. Ademais, a proposta objetiva a redução de gasto com foco em maior rentabilização dos serviços secundários de exploração econômica de ativos imobiliários, além disso, busca a maximização do uso e da ocupação dos imóveis da UnB.

A SPI prevê os seguintes serviços para integrar o contrato de *Facilities Management* de acordo com os blocos. A Tabela 10 apresenta os serviços, a frequência dos serviços e o possível método de remuneração da FM.

Tabela 10*Bloco 1 de serviços*

Serviços	Frequência	Remuneração
Administração da carteira e das atividades típicas	Imóveis residenciais, comerciais e unidades de garagem ³	Valores obtidos do percentual da carteira

Nota: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela SPI

Dentre as principais atividades do bloco 1(Tabela 10), seguem:

- Conhecimento do mercado local, com atuação dentro do estrito processo legal;
- Capacidade de negociação e foco nos resultados;
- Zelar pela confidencialidade dos dados;
- Utilizar sistema informatizado de controle de contratos e clientes, permitindo geração de relatório seguros e rápido acesso às informações;
- Contar com assessoria jurídica;
- Avaliação (precificação) dos aluguéis;
- Prestar serviços de atendimento aos interessados, de forma presencial e remota, com presteza e competência;
- Promover a ampla divulgação dos imóveis disponíveis para locação;
- Acompanhar a visita dos interessados aos imóveis;
- Efetuar o processo de análise cadastral do locatário e fiadores (quando for o caso);
- Elaborar laudo de vistoria de entrada/saída dos locatários, descrevendo de forma pormenorizada e com laudo fotográfico;
- Formalizar os contratos de locação;
- Acompanhar os pagamentos dos aluguéis e seus acessórios (condomínio, seguro incêndio etc.);
- Realizar às notificações, aos locatários, sobre quaisquer infrações das cláusulas contratuais;
- Intermediar a renovação dos contratos, inclusive quanto ao índice de reajuste;
- Comunicar formalmente à necessidade de reparos e manutenções que sejam de responsabilidade da proprietária;
- Prestar atendimento eficiente, sem atrasos; possuir conhecimento dos serviços a serem executados;
- E demais atividades que são inerentes à prestação dos serviços.

³ São somente 1.036 ativos que entraram na proposta. Assim, não incluindo os imóveis cedidos para os servidores.

Tabela 11*Bloco 2 de serviços*

Serviços	Frequência	Remuneração
Manutenção e reparos dos imóveis da carteira	Demanda baixa ⁴	Percentual da administração ou remuneração conforme o painel de preços

Nota: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela SPI

Dentre as principais atividades deste bloco 2 (Tabela 11), seguem:

- Efetuar manutenções ordinárias, através de empresas e/ou profissionais especializados, como pinturas, serviços de chaveiro (cópias de chaves, abertura de fechaduras etc.);
- Troca de chuveiros, torneiras, reparos de descarga etc.

Tabela 12*Bloco 3 de serviços*

Serviços	Frequência	Remuneração
Reforma dos imóveis da carteira	Cronograma previamente definido ⁵	A calcular, pela contratação vigente, tabela SINAP

Nota: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela SPI

Dentre as principais atividades deste bloco 3 (Tabela 12), seguem:

- Realizar reformas nos imóveis, mediante remuneração, tornando o imóvel apto a ser novamente ocupado.
- Realizar as demandas variadas, desde pinturas em geral até trocas de pisos em todo o imóvel.

A princípio a proposta de contratação está em uma fase inicial de elaboração. Sendo que o bloco de serviços apresentados, ainda não são serviços definidos certamente e nem o tempo de contrato.

Portanto, além dos serviços típicos de administradora de carteira imobiliária citados em três blocos, o que se deseja é que posteriormente agregue mais serviços, os quais, já possuem contratos vigentes atualmente como os de limpeza, portaria 24h, recepção, segurança e manutenção predial. Pois, assim poderia existir uma minimização de custos, maximização de receita para assim atender às demandas da Universidade.

⁴ Partes dos serviços já estão sob demanda, ou seja, já estão sendo executados.

⁵ Partes dos serviços já estão sob demanda, ou seja, já estão sendo executados.

Outro ponto que cabe entender, é que o presente estudo trata da contratação de uma empresa terceirizada para UnB se encaixando na área de *Facility Management*. Porém, é de ciência do estudo que alguns dos serviços previstos se encaixam mais com a área de *Property Management*. Porém, a opção de tratar tudo como *Facility Management* deve-se pela intrínseca relação das duas áreas e devido aos objetivos finais da UnB, além do entendimento da área FM ter maior abrangência e flexibilidade para maiores grupos de serviços.

Por esses motivos de possibilitar abrangência, diversidade e flexibilidade que o presente estudo optou por abordar a contratação de serviços previstos para a UnB como um bloco único de *Facilities*, mesmo sabendo que existem diferenciações nas abordagens dos serviços podendo ser encaixadas como *Property Management*.

3 PROCEDER METODOLÓGICO

O objetivo deste presente trabalho é estudar e avaliar a taxa de administração da atual gestão imobiliária realizada pela SPI para servir de dado informativo à possível contratação de uma empresa terceirizada realizando serviços apresentados na proposta contratual de *Facility Managment* aplicada a carteira imobiliária locatícia da UnB.

Este estudo será realizado por meio do método qualitativo e quantitativo de análise de dados.

Para a realização do trabalho foram coletados dados relacionados a carteira locatícia da UnB. Dessa forma, foram necessários dados de caracterização da carteira imobiliária locatícia da UnB, caracterização da proposta de terceirização da gestão imobiliária, caracterização das receitas de aluguel e caracterização dos custos associados. Além disso, existe uma defasagem de alguns dados, assim alguns números foram estimados para a realização do estudo.

3.1 Dados

Os dados utilizados foram retirados de diferentes fontes. As informações foram coletadas diretamente com a SPI e com dados do Estudo Técnico preliminar 35/2022 (ETP) solicitado para a SPI, dados do Portal da Transparência e estimativas devido à defasagem de dados.

Os dados utilizados possuem grau de confiabilidade alta devido serem dados diretos da SPI, dados públicos e de estudos realizados.

Devido ao não recebimento de todo o montante de dados necessários e alguns dados incompletos, foi necessário realizar estimativas que podem causar uma certa inconstância nos resultados obtidos que são apresentados nas seções posteriores do presente estudo.

Os principais dados operacionais utilizados neste trabalho são:

- Carteira imobiliária locatícia da UnB;
- Proposta de terceirização da gestão imobiliária;
- Receitas de aluguel;
- Custo e despesas da gestão imobiliária realizada pela SPI

A Tabela 13 resume os dados utilizados e a fonte deles.

Tabela 13*Variáveis de dados utilizadas*

Variável	Descrição	Fonte
Carteira imobiliária	Imóveis residenciais, comerciais e unidades de garagem	Dados coletados com a SPI
Proposta de FM	Serviços, imóveis e tempo	Dados coletados com a SPI e ETP
Receita	Receitas de aluguel, taxa de garagem e acordos	Dados coletados com a SPI e portal da transparência
Custos e despesas	Custos e despesas com a SPI, contratos e reformas	Dados coletados com a SPI e estimações
Taxa de administração	Percentual de taxa de administração	Estimação

3.2 Método

Para a realização deste estudo e avaliação de uma taxa de administração da carteira imobiliária locatícia da UnB, foram percorridas as seguintes etapas:

- Caracterização da carteira imobiliária locatícia da UnB
- Caracterização da proposta de terceirização da gestão imobiliária
- Caracterização das receitas de aluguel
- Caracterização dos gastos associados
- Estimação da taxa de administração atual da SPI

Seguem as descrições de cada etapa percorrida:

A. Caracterização da carteira imobiliária locatícia da UnB

A fim de melhor entender o contexto do estudo, foi feito um levantamento das informações relativas aos imóveis de propriedade da UnB e da sua gestão atual.

B. Caracterização da proposta de terceirização da gestão imobiliária

Com base no conhecimento dos estudos da UnB em terceirizar a gestão da carteira imobiliária locatícia por meio de um arranjo de *Facility Management*, buscou-se identificar quais os itens e atribuições que compõem a proposta de terceirização.

Isto é importante para permitir a identificação das receitas e custos relacionados, de modo a embasar a análise da taxa de administração.

C. Caracterização das receitas da carteira imobiliária locatícia

De acordo com os ativos da carteira imobiliária a locatícia, busca-se identificar as receitas realizadas (valor arrecadado) de somente os ativos da carteira imobiliária locatícia que entrariam na terceirizada.

Sobre essa receita se calcula um percentual, a taxa de administração imobiliária, que seria a forma de remuneração para a terceirização em discussão.

D. Caracterização dos gastos associados

Com base nos itens e atribuições que se deseja delegar ao terceirizado, buscou-se identificar os custos e as despesas relacionadas que servem como estimativa dos gastos a serem assumidos pelo terceirizado.

Além disso, há que se considerar a pretensão da inclusão de gastos associados à reforma de imóveis da carteira imobiliária locatícia.

A caracterização dos gastos associados contém lacunas, devido à falta de obtenção de dados como os gastos de Energia Elétrica, de Apoio Jurídico e da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC/UnB).

Outra questão que traz imprecisão, é a falta de desagregação dos dados obtidos, assim, é necessário fazer um rateio dos gastos por meio de ponderação dos valores. Um exemplo disso é a informação do valor do contrato referente às manutenções e as reformas, que abrange toda a carteira de imóveis geridos pela SPI, e que até o momento não foi possível identificar apenas os custos de manutenção associados à carteira de imóveis a compor a proposta FM.

E. Estimação da taxa de administração atual da SPI

A taxa de administração pode englobar diversos fatores, como gastos gerais, pagamento de contas, salários, comissões, seguros, manutenção do imóvel, despesas de transações, impostos, reparos programados, entre outros. Porém, no caso de uma terceirização a taxa de administração é definida pela imobiliária.

No presente trabalho, com base nas receitas obtidas com o aluguel dos imóveis da carteira locatícia e com os gastos de gestão associados a estes imóveis calcula-se uma taxa de administração da atual gestão realizada pela SPI.

Isto é, deseja-se avaliar o quanto os custos dessa gestão atual correspondem às receitas auferidas conforme a Equação 1.

$$taxa\ de\ administração = \frac{gastos}{receitas} \quad (1)$$

Observa-se que os dados de receitas estão disponíveis para o período de 2017 a novembro de 2023, mas os dados de despesas e estimativas de custos de reforma refletem somente o ano corrente (2023). Isso impossibilita uma análise mais detalhada da evolução da taxa de administração da SPI.

Esta estimativa da taxa de administração da atual gestão imobiliária da SPI pode ser ampliada alterando-se os custos a serem considerados.

4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO

Segue a análise de dados gerais, o estudo e a avaliação da taxa de administração da atual gestão imobiliária realizada pela SPI ligada aos ativos da proposta contratual de *Facility Management* aplicada a carteira imobiliária locatícia da UnB.

4.1 Análise de dados gerais

4.1.1 Análise da carteira imobiliária locatícia da UnB e da Proposta de FM

Segundo os dados recebidos da SPI, foi constatada uma carteira de 1715 ativos, porém, só integrará 1040 ativos na proposta de FM. O número de ativos da proposta representa 60% (1040 ativos) dos ativos totais da carteira, percentual que posteriormente será utilizado para rateio de custos da SPI (Tabela 14).

Tabela 14

Quantitativo da carteira que entrará na FM

Comercial	Residencial	Garagens	Total
176 imóveis	835 imóveis	29 garagens	1040 ativos

Nota: Dados coletados com a SPI, 2023

A proposta de FM engloba os três blocos de serviços apresentados na Tabela 15.

Tabela 15

Blocos de serviços da FM

Bloco	Serviços	Frequência	Remuneração
1	Administração da carteira e das atividades típicas	Imóveis residenciais, comerciais e unidades de garagem	Valores obtidos do percentual da carteira
2	Manutenção e reparos dos imóveis da carteira	Demanda baixa	Percentual da administração ou remuneração conforme o painel de preços
3	Reforma dos imóveis da carteira	Cronograma previamente definido	A calcular, pela contratação vigente, tabela SINAP

Nota: Dados coletados com a SPI, 2023

Cabe ressaltar, que nem todos os ativos possuem contratos ativos de aluguel. Logo, os 1040 ativos que entram na proposta não se encontram em sua capacidade máxima, sendo que a taxa de ocupação dos imóveis comerciais representa 32% do total, dos residenciais 91% do total e das unidades de garagens não foram obtidos dados de ocupação (Tabela 16).

Assim, é perceptivo que os custos e as receitas estão abaixo da capacidade máxima possível. Desse modo, a contratação de um terceirizado pode potencializar a ocupação com um

acompanhamento eficaz proporcionando um aumento nas receitas e um aumento proporcional em custos ao longo do tempo.

Tabela 16

Resumo imóveis ocupados

Situação	Comercial	Residencial
imóveis totais	176	835
Sem contrato	120	79
Contratos ativos	56	756
% de ocupação	32%	91%

Nota: Dados coletados com a SPI, 2023

4.1.2 Análise de Receita

Para a realização deste estudo focou-se nas receitas obtidas com o aluguel dos imóveis que seriam destinados à terceirização da sua gestão imobiliária.

Por meio de consulta à SPI, obtiveram-se dados de receitas para o período de 2017 a 2022, conforme a Tabela 17.

Tabela 17

Receitas realizadas anuais da Carteira imobiliária locatícia da FM

Receitas Realizadas (R\$)	Ano					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aluguel Residencial	25.765.275,65	25.586.065,79	27.804.274,08	28.104.848,80	27.761.900,63	29.489.863,35
Aluguel Comercial	959.279,24	906.527,28	952.110,82	930.218,55	935.271,26	971.409,75
Acordo - Aluguel Residencial	189.317,05	131.487,56	94.691,38	52.281,63	150.799,48	172.594,85
Acordo - Aluguel Comercial	53.547,66	77.990,53	50.244,15	21.408,25	0,00	11.541,47
Taxa de garagem	23.847,92	19.392,19	17.503,57	17.825,65	16.606,68	18.008,41
Total	26.991.267,50	26.721.463,40	28.918.824,00	29.126.582,90	28.864.578,10	30.663.417,80

Nota: Dados coletados com a SPI, 2023

Na Tabela 17, as receitas chamadas de “Aluguel Residencial” são os aluguéis recebidos dos imóveis residenciais alugados para o público em geral. Observa-se que servidores da UnB que porventura aluguem algum destes imóveis recebem desconto de 20% sobre o valor de mercado.

Na Tabela 17 não é apresentada as receitas da carteira de imóveis exclusiva para locação para servidores da UnB (imóveis funcionais), essas receitas são contabilizadas de forma separada, pois são ativos imobiliários que não entraram na proposta de FM.

Já o item “Aluguel Comercial” é referente às receitas de aluguel com a locação de imóveis comerciais e que, planeja-se, incluir na proposta de terceirização da gestão imobiliária.

Os itens “Acordo – Aluguel Residencial” e “Acordo – Aluguel Comercial” correspondem à recebimentos de aluguéis em atraso.

Além disso, na Tabela 17 também são apresentadas as receitas com a locação de garagens por meio do item “Taxa de garagem”.

Ao analisar as receitas nominais de 2017 a 2022 dos ativos da proposta de terceirização por FM, é possível verificar a média anual nominal de redeceita de R\$ 28.547.688,94.

Foram comparadas na Tabela 18 as receitas totais da UnB e as receitas totais da SPI no período de 2017 a 2022. Além disso, estas receitas foram comparadas com as receitas dos ativos que entram na proposta de FM, de modo a permitir entender a relevância das receitas da carteira da proposta. Assim, os ativos imobiliários da proposta de terceirização obtiveram um percentual médio de 35% em relação as receitas totais da UnB e de 58% em relação as receitas totais da SPI.

Ademais, também foi realizado a comparação das receitas totais da SPI em relação as receitas da UnB, assim obtendo uma média de 60%.

Visto isso, é possível afirmar, que as receitas dos ativos da proposta de FM têm relevância significativa tanto para a receita total da UnB quanto para a da SPI.

Tabela 18

Relevância comparativa das Receitas anuais

Receitas (R\$ milhões)	Ano							Média
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023*	
Receita da UnB	112,26	100,86	103,4	68,7	68,54	69,31	77,61	85,81
Receita da SPI	46,35	46,53	53,22	49,48	55,01	48,11	-	49,78
Receita da Carteira imobiliária da FM	26,99	26,72	28,92	29,13	28,86	30,66	-	28,55
% da SPI sobre a receita da UnB	41%	46%	51%	72%	80%	69%	-	60%
% da carteira sobre a receita da SPI	58%	57%	54%	59%	52%	64%	-	58%
% da carteira sobre a receita da UnB	24%	26%	28%	42%	42%	44%	-	35%

*Os dados de 2023 estão incompletos, sendo valore até novembro de 2023

Nota: Portal da Transparência e Dados coletados da SPI

As receitas anuais de 2023 que são apresentadas na Tabela 19 foram projetadas, pois o valor disponível era somente até novembro. Segue a explicação da projeção:

- Receita da UnB: como o valor disponível inclui a receita até novembro, fez-se a divisão por 11 meses, para encontrar uma média mensal de R\$ 7,06 milhões. Em seguida, foi multiplicada por doze para projetar a receita anual da UnB de R\$ 84,66 milhões;
- Receita da SPI: foi projetada utilizando a multiplicação da média percentual da SPI sobre a receita da UnB (60%) pela receita anual da UnB projetada de 2023 (R\$ 84,66 milhões). Resultando a receita anual estimada para a UnB em 2023 de R\$ 50,88 milhões;
- Receita da carteira de FM: foi projetada utilizando a multiplicação da média percentual da carteira sobre a receita da SPI (58%) pela receita anual da SPI projetada de 2023 (R\$ 50,88 milhões). Assim, alcançando a receita anual da carteira de FM projetada de 2023 de R\$ 29,26 milhões.

Tabela 19

Receitas projetadas de 2023

Receitas (R\$ milhões)	Valores utilizados		Valores projetados	
	2023		2023	
Receita da UnB	77,61		84,66	
Receita da SPI	-		50,88	
Receita da Carteira imobiliária	-		29,26	
% média da SPI sobre a receita da UnB	60%		60%	
% média da carteira sobre a receita da SPI	58%		58%	
% média da carteira sobre a receita da UnB	35%		35%	

Nota: Dados adaptados e projetados

4.1.3 Análise de Gastos

Para avaliar a taxa de administração imobiliária, é importante entender os custos e despesas associados à gestão dos imóveis a serem incorporados na FM.

Como a SPI faz a gestão dos imóveis da UnB, fez-se um levantamento dos gastos desta unidade. Os custos e despesas levantados são majoritariamente do ano de 2023, compostos por todas as atividades administrativas e de todos os ativos carteira imobiliária da SPI. Desse modo, é necessário realizar um rateio dos custos e despesas para trabalhar somente com os gastos e originários dos ativos integrantes da proposta de FM.

Como foi visto anteriormente na análise da carteira locatícia, o número de ativos da proposta representa 60% de toda a carteira. Logo, optou-se por aplicar 60% sobre todos os gastos que necessitam de ponderação para a desagregação dos dados.

Os gastos apresentados foram obtidos por coletas de dados com a SPI. Segue uma listagem dos custos analisados:

- Custos de Pessoal
- Despesas de Equipamentos e Material de Consumo
- Despesas de Água e Energia Elétrica
- Despesas de Apoio Jurídico e da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC/UnB)
- Custos de Vistoria
- Custos de Manutenção e Reforma

A. Custos de Pessoal

Os custos de pessoal abrangem os servidores, os estagiários e a recepcionista que desempenham função na SPI.

Foi informado pela SPI que o custo médio por servidor da SPI foi de R\$ 87.907,45 em 2022. Entende-se que a este valor não são incluídos encargos trabalhistas dado o regime tributário associado a servidores públicos.

A fim de se obter valor para 2023, adicionou-se 9% de aumento relativo ao reajuste dos salários dos servidores federais em 2023. A partir deste valor médio por servidor, calculou-se o total de custo de pessoal para 2023 multiplicando-se pela quantidade de servidores alocados na SPI, 29 servidores.

Além dos servidores de carreira, a SPI conta atualmente com a colaboração de três estagiários. Foi informado que para 2023 o gasto anual com estagiários da SPI é de R\$ 51.828,78.

Outro custo que entra em pessoal é o de recepcionista. Há uma contratação geral, mas a SPI arcou com R\$17.491,09 (23%) sobre o valor total da contratação.

A Tabela 20 apresenta os dados obtidos de custos de pessoal.

Tabela 20

Despesas de Pessoal total

Tipo de funcionário	Quantidade	Custo médio	Custo médio	Custo total
		2022 (R\$)	2023 (R\$)	2023 (R\$)
Servidores	29	87.907,45	95.819,12	2.778.754,49
Estagiários	3	-	-	51.828,78
Recepcionista	-	-	-	17.491,09
Total	32,00	-	-	2.848.074,36

Nota: Dados coletados com a SPI, 2023

Contudo, além de fazer a gestão dos imóveis que irão compor a carteira a ser terceirizada, a SPI também faz a gestão dos imóveis ocupados por servidores da universidade, faz a gestão de outros recursos imobiliários (terras, fazenda e entre outros) e faz a gestão da ocupação de espaços da UnB para atividades comerciais (lanchonetes e outros).

Desse modo, há que se ponderar o custo de pessoal associado unicamente aos imóveis a serem terceirizados.

Uma alternativa é ponderar pela quantidade total de imóveis. Porém, assim ficaria de fora a gestão dos permissionários. Outra opção seria fazer a ponderação pelo peso de cada grupo de receitas. Mesmo assim, não está claro como considerar o trabalho da SPI com regularização de terras da UnB e de outras atividades.

Optou-se por fazer o rateio por meio de ponderação pelo percentual de imóveis que entram na proposta que seria 60%, esse percentual já foi verificado na análise da carteira imobiliária. A partir disso, a Tabela 21 apresenta os custos de pessoal ponderados para somente apresentar os custos relacionados à proposta de gestão dos imóveis da FM. Constatando um custo ponderado de pessoal para 2023 é cerca de R\$ 1,71 milhões.

Tabela 21

Custos ponderados de Pessoal para 2023

Tipo de funcionário	% de imóveis da proposta de FM	Custo Total (R\$)	Custo Ponderado (R\$)
Servidores	60%	2.778.754,49	1.667.252,69
Estagiários	60%	51.828,78	31.097,27
Recepcionista	60%	17.491,09	10.494,65
Total	-	2.848.074,36	1.708.844,62

Nota: Dados coletados com a SPI, 2023

B. Despesas de Equipamentos e Material de Consumo

Na execução de suas atividades de gestão imobiliária e no funcionamento usual da SPI há o uso e consumo de equipamentos e material de consumo. Em consulta à SPI foram obtidos os valores de R\$ 8 mil estimados para estas despesas, apresentados na Tabela 22.

Nas despesas de equipamentos e material de consumo também é necessário a ponderação de 60%, assim, obtendo o custo ponderado total de R\$ 4,8 mil.

Segue a Tabela 22 com os custos totais e ponderados de equipamentos e materiais de consumo em 2023.

Tabela 22

Equipamentos e material de consumo totais e ponderados em 2023

Item	% de imóveis da proposta de FM	Custo Total (R\$)	Custo Ponderado (R\$)
Equipamentos e material permanente	60%	5.000,00	3.000,00
Material de consumo	60%	3.000,00	1.800,00
Total	-	8.000,00	4.800,00

Nota: Dados coletados com a SPI, 2023

C. Custos de Água e Energia Elétrica

Na execução de suas atividades de gestão imobiliária e no funcionamento usual da SPI há o consumo de energia elétrica e de água. Em consulta à SPI foram obtidos os valores para contas de água e esgoto (Tabela 23).

Na Tabela 23, o valor anual de R\$ 7,90 mil foi estimado utilizando a média mensal para completar o restante dos meses sem informação.

Tabela 23

Dados das Contas de Água e Esgoto Obtidas

Vencimento	Referência	R\$
30/08/2023	ago-23	847,36
23/09/2023	set-23	876,02
29/10/2023	out-23	226,50
28/11/2023	nov-23	682,87
Valor médio mensal		658,19
Valor anual estimado		7.898,27

Nota: Dados coletados com a SPI, 2023

Até o momento não se obteve a informação da despesa com energia elétrica pela SPI o que causa uma mensuração reduzida dos gastos totais da SPI.

Aqui também permanece a questão de como fazer o rateio dos custos de água, esgoto e energia elétrica da SPI e associados à gestão da carteira imobiliária a ser terceirizada. Lembre-se que a SPI possui um quadro de pessoal e estrutura física responsável por outras atividades,

como mencionado anteriormente. Desse modo, a Tabela 24 apresenta as despesas estimado com água, esgoto e energia elétrica ponderadas ⁶para 2023, chegando em R\$ 4,74 mil.

Tabela 24

Despesas ponderadas com Água, Esgoto e Energia Elétrica em 2023

Item	% de imóveis da proposta de FM	Custo Total (R\$)	Custo Ponderado (R\$)
Água e Esgoto	60%	7.898,27	4.738,96
Energia Elétrica	60%	-	-
Total	-	7.898,27	4.738,96

Nota: Dados coletados com a SPI, 2023

D. Apoio Jurídico e da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC/UnB)

Eventualmente a SPI conta com apoio jurídico da própria estrutura da UnB, mas conforme foi informado pela SPI este apoio jurídico é pouco usual e está relacionado às situações de despejo. Assim, devido à falta de dados e a baixa usabilidade de tal despesa, optou-se por não utilizar a despesa para posterior análise da taxa de administração.

Além disso, foi informado que a SPI conta com apoio da Prefeitura da Universidade de Brasília (PRC/UnB). Entende-se que este apoio se concentra para imóveis exclusivos para aluguel para servidores da UnB (Colina). Logo, é uma despesa que não é contabilizada para a estimar os gastos relacionados à proposta de FM.

Em relação a estes dois itens, não foram estimados valores de gastos associados até o momento.

E. Custos de Vistoria

A vistoria dos imóveis no momento da locação e na devolução do imóvel locado é realizada por empresa terceirizada.

Conforme dados disponibilizados pela SPI para 2023, o contrato de vistoria é de R\$ 134.496,96 anual sendo (Tabela 25).

Este contrato de vistoria abrange a vistoria de todos os imóveis locados pela UnB, imóveis comerciais, imóveis residenciais e imóveis exclusivos para aluguel para servidores da UnB. A Tabela 25 apresenta o quantitativo de imóveis para cada uma destas três classes.

Considerando o quantitativo de imóveis a comporem a proposta de FM, foi feito o cálculo do custo de vistoria anual ponderado por 60%.

Segue a Tabela 25 com os custos totais anuais e os custos ponderados do contrato de vistoria.

⁶ Ponderação de 60%

Tabela 25*Custos totais e ponderados do contrato de vistoria*

Item	% de imóveis da proposta de FM	Custo Total (R\$)	Custo Ponderado (R\$)
Contrato de Vistoria	60%	134.496,96	80.698,18
Total	-	134.496,96	80.698,18

Nota: Dados coletados com a SPI, 2023

F. Custos de Manutenção e Reforma

A SPI possui contrato de manutenção destinado à manutenção e reforma da totalidade de imóveis da carteira locatícia (comerciais, residenciais e exclusivos para servidores da UnB). Foi informado que o valor do contrato de manutenção e reforma é de R\$ 5.418.998,59. Este contrato é válido para um período de 20 meses, assim, o valor anual estimado é de R\$ 3.251.396,15.

A expectativa é de que a empresa assuma a gestão imobiliária (imóveis comerciais e residenciais) e as pequenas manutenções.

Há que se definir melhor o que abrangem estas pequenas manutenções:

- a) Definindo quais manutenções estão incluídas e o quantitativo para cada item;
- b) Ou definindo um valor máximo anual para pequenas manutenções.

Até o momento não foi especificado o valor correspondente às pequenas manutenções, que compõem o contrato de R\$ 5.418.998,59.

Em relação às reformas, entende-se que é possível duas abordagens:

- a) Incluir a reforma de imóveis desocupados na proposta de FM e a remuneração disso ser incluída na taxa de gestão imobiliária;
- b) Deixar a reforma para ser realizada sob demanda da UnB.

Para as estimativas, foi adotada a hipótese de inclusão da reforma de imóveis na FM.

Considerando o valor anual do contrato de manutenção e reforma, R\$ 3.251.391,15, estima-se um valor médio de R\$ 2.153,24 por imóvel, considerando-se somente os imóveis residenciais e exclusivos para servidores da UnB. O argumento apresentado pela SPI é de que os imóveis comerciais são mantidos e reformados pelos locatários.

No cálculo da média não foram consideradas as garagens, pois não foi obtido o contrato para entender se é incluso algum tipo de manutenção e reforma nelas. Outra questão, caso as garagens entrem no contrato, não é possível mensurar o quanto é destinado a garagem. Assim, optou-se por não considerar as garagens no custo do contrato como opção conservadora, pois poderia resultar em uma média significativamente reduzida.

Assim, estima-se um custo de manutenção e reforma para os imóveis residenciais de R\$ 1.797.957,48 (2.153,24 x 835 imóveis).

Na ausência de informação referente ao custo de manutenção dos imóveis a comporem a proposta de FM, estimou-se para este exercício o valor de 10% do valor total, perfazendo R\$ 179.795,75 como custo anual de manutenção. Segue a Tabela 26 com os todos os custos de manutenção e reforma e as estimativas adotadas.

Tabela 26

Custos com manutenção e reforma em 2023

Item	Custo Total (R\$)	Custo Total Ponderado (R\$)	Custo de Reforma (R\$)	Custo de Manutenção (R\$)
Valores	3.251.391,15	1.797.957,48	1.618.161,73	179.795,75
Total	3.251.391,15	1.797.957,48	1.618.161,73	179.795,75

Nota: Dados coletados com a SPI, 2023

G. Outros custos e contratos

A SPI possui outros custos e contratos que não entram na presente análise do estudo, pois não estão relacionados de forma direta com a proposta de FM ou são custos que são assumidos pela UnB.

Nas taxas de condomínio, a Universidade continuará a arcar com todas as obrigações inerentes ao imóvel, taxas ordinárias e fundo de reserva dos imóveis desocupados e para os ocupados, quando é o caso, arca com às taxas extras.

Outros contratos como os de elevadores, limpeza, seguro predial e serviços de portaria não estão previstos inicialmente na proposta de FM, assim, continuando com outras empresas terceirizadas exercendo estes serviços relacionados a tais contratos.

H. Resumo dos Gastos

Depois de ponderar e analisar os gastos, estimou um valor total de R\$ 3,60 milhões em 2023 vinculados aos ativos que entram na proposta de FM.

É ciente, que o valor mensurado total não reflete totalmente a realidade, pois devido à falta de dados como de energia e a estimativa de outros dados é possível uma variação para mais ou até para menos nos gastos totais.

A Tabela 27 apresenta o resumos dos gastos ponderados em 2023.

Tabela 27*Resumo dos gastos ponderados em 2023*

Área	Gastos Ponderados	Ano (2023)
SPI	Pessoal FUB	1.667.252,69
	Pessoal - estagiários	31.097,27
	Pessoal - recepcionista	10.494,65
	Equipamentos	3.000,00
	Material de consumo	1.800,00
	Água	4.738,96
	Energia Elétrica	-
Contratos	Vistoria	80.698,18
	Manutenção	179.795,75
	Reformas	1.618.161,73
Total	-	3.597.039,23

Nota: Dados coletados com a SPI, 2023

4.1.4 Análise da Taxa de Administração

Possuindo os valores de receitas e de gastos vinculados aos ativos que entram na proposta de FM, é possível estimar a taxa de administração. Além disso, na estimativa foi adotada a hipótese de inclusão da reforma de imóveis na FM, assim a taxa de administração incluiria o custo e irá remunerar.

Assim, de acordo com dados levantados e analisados de 2023 é possível mensurar que a carteira da proposta tem um resultado de superávit de R\$ 25,66 milhões com uma taxa de administração correspondente a 12,29%, sendo um total de R\$ 3,60 milhões gastos sobre R\$ 29,26 milhões de receitas em 2023.

Visto que a taxa de administração é 12,29%, cabe entender que um contrato de FM não poderia ter um custo de taxa de administração acima da taxa encontrada. Pois, não apresentaria redução de custos da SPI na administração e gerência da carteira imobiliária locatícia.

A Tabela 28 apresenta o resultado do ano de 2023 e a taxa de administração atual estimada do referido ano vinculada aos ativos da proposta de FM .

Tabela 28*Resultado estimado e taxa de administração em 2023*

Itens	Valores
Receita da Carteira imobiliária de FM (R\$)	29.263.187,00
Gastos da SPI (R\$)	(1.718.383,58)
Gastos com Contratos (R\$)	(1.878.655,66)
Resultado Líquido (R\$)	25.666.147,76
Taxa de Administração (%)	12,29%

Nota: Dados coletados com a SPI, 2023

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para modernizar a gestão patrimonial da carteira imobiliária locatícia da UnB, reduzir despesas e otimizar a exploração econômica dos ativos imobiliários, a SPI busca a implementação do *Facilities Management*. Sendo que FM é uma atividade de função gerencial e estratégica que apoia as pessoas e as organizações nas áreas de infraestrutura e serviços secundários que impactam na eficiência e no foco para as atividades de serviço primário.

Neste contexto, o objetivo deste presente trabalho é estudar e avaliar a taxa de administração da atual gestão imobiliária realizada pela SPI para servir de dado informativo para à possível contratação de uma empresa terceirizada realizando serviços apresentados na proposta contratual de *Facility Managment* aplicada a carteira imobiliária locatícia da UnB.

Utilizando o método qualitativo e quantitativo de análise de dados, o trabalho pretendeu entender o que é FM e qual a é a proposta de terceirização da SPI para conseguir mensurar o valor da taxa de administração.

Para este estudo, houve limitações e dificuldades. Pois não foram obtidos todos os dados, além de não obter dados de forma desagregada. Dessa forma, a taxa de administração encontrada pode variar com a obtenção de dados completos.

Ao longo do estudo verifica-se que a hipótese do trabalho é que a SPI busca a prática de *Facilities Management* com a intenção de passar a gestão de três blocos de serviços vinculados a 1040 ativos que incluem imóveis residenciais, imóveis comerciais e unidades de garagem

Sendo assim, a partir da coleta de dados e a análise de dados de receitas e gastos, estimou-se os valores de R\$ 3,60 milhões em gastos e 29,26 milhões de receitas em 2023 que produzem uma taxa de administração de 12,29%.

Assim, os resultados obtidos indicam que para a possível contratação de uma empresa terceirizada é necessário que os custos com contrato sejam menores que a taxa de administração de 12,29%. Pois, dessa maneira, representaria um real alcance das finalidades da UnB junto a SPI de modernizar a gestão patrimonial da carteira imobiliária locatícia, reduzir despesas e otimizar a exploração econômica dos ativos imobiliários.

Por fim, os objetivos especificados no trabalho foram alcançados mesmo com dificuldades. Porém, para futuras pesquisas, recomenda-se analisar a nível de detalhes os custos e as despesas da carteira imobiliária, além de buscar dados desagregados para maior precisão do resultado da taxa de administração.

REFERÊNCIAS

- Adhikari, S., Hoffman, S & Lietke, B. (2019). *Six emerging trends in facilities management sourcing*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/six-emerging-trends-in-facilities-management-sourcing>.
- Almeida, A. P. (1992). *Revista de Direito do Trabalho*, Nº 80, Pág. 18, <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/108811>
- Associação Brasileira de Property, Workplace e Facility Management. (2018). *Órgãos Públicos: os benefícios da Gestão de Facilities*. <https://abrafac.org.br/artigos-publicados/orgaos-publicos-os-beneficios-da-gestao-de-facilities/>
- Balena, R. (2023). *Ciclo de Valorização imobiliária: é um bom momento para investir?* <https://myside.com.br/guia-imoveis/ciclo-valorizacao-imobiliaria>
- Barbosa, A. M. (2016). *A gestão de facilities como suporte à manutenção de imóveis na Universidade Federal de Pernambuco: uma abordagem sob a perspectiva de adequação ao uso*. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/18572>
- Barbosa, A. M., Jerônimo, T. B., Ramos, P. T. & Santos, J. K. (2020). *A gestão de facilities na manutenção de uma instituição pública*. <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/8968>
- Carvalho, E. S., Rodrigues, I. S. & Bitencourt, R. (2022). *Estudo Técnico Preliminar - 35/2022*.
- Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. (1967). *Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Presidência da República*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm
- Dutra, R. Q. & Filgueiras, V. A. (2021). *A polêmica sobre o conceito de terceirização e sua regulação*. <http://revistatdh.org/index.php/Revista-TDH/article/view/93>

Eguaré, J. (2021). *Differences between Facility Management and Property Management*.

LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/differences-between-facility-management-property-justina-eguaré/>

Enaud, P. (2014). Facilities no Mundo – *As quatro fases de evolução da gestão*. *Revista Infra - Outsourcing & Workplace*, 70.

http://infrafmdigital.com.br/digital/163_abril2014/files/assets/common/downloads/publication.pdf

Gama, G. O. (2013). *Facilities Management: a importância da administração de facilidades nas organizações*. <https://docplayer.com.br/673502-Facilities-management-a-importancia-da-administracao-de-facilidades-nas-organizacoes.html>

Gomes, G. B. (2014). *Criatividade e inovação em Facilities Management serviços e ambientes construídos gerando criatividade e inovação*.

<https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/5984>.

Gonçalves, A.F (2018). *Facilities Management: Conhecendo as origens para desbravar o futuro*. <https://www.infracm.com.br/Textos/1/18362/Facilities-Management-Conhecendo-as-origens-para-desbravar-o-futuro>.

Gonçalves, I. M. & Gonçalves, J. A. (2020). *Terceirização no serviço público*.

https://sguweb.unicentro.br/app/webroot/arquivos/atsubmissao/Artigo_Joyce_e_July-0.pdf

Gonçalves, R. E. & I. M. Guimarães (2016). *Introdução do modelo de facilidades na administração pública: estratégia para redução de custos e otimização de recursos*.

<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-43-03.pdf>

Guimarães C. S. (2019). *Terceirização*.

<http://repositorio.unitau.br/jspui/bitstream/20.500.11874/289/1/Claudia%20Soares%20Cesar%20da%20Silva%20Guimaraes.pdf>

International Facility Management Association. (2023). About IFMA.

<https://www.ifma.org/about/about-ifma/>

Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. (2017). Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974. Presidência da República,

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113429.htm

Linderberg, R. C., Bartsch, A. S. & Neto, M. S. (2020). *Facilities – Gestão Imobiliária em expansão no Brasil. Revista de ciência, tecnologia e inovação*.v. 4, n. 7, .15-

31.<https://revista.unifeso.edu.br/index.php/revistacienciatecnologiainovacao/article/view/1275>

MacOscair, B (2023). *What is the Difference between Facilities Management and Property*

Management? [https://blog.portobelloinstitute.com/what-is-the-difference-between-facilities-management-and-](https://blog.portobelloinstitute.com/what-is-the-difference-between-facilities-management-and-propertymanagement#:~:text=%E2%80%9CProperty%20management%20is%20primarily%20related,are%20delivered%20within%20that%20property)

[propertymanagement#:~:text=%E2%80%9CProperty%20management%20is%20primarily%20related,are%20delivered%20within%20that%20property](https://blog.portobelloinstitute.com/what-is-the-difference-between-facilities-management-and-propertymanagement#:~:text=%E2%80%9CProperty%20management%20is%20primarily%20related,are%20delivered%20within%20that%20property)

Motta, P. R. (2007). *A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos*. *Revista de Administração Pública*, 41(esp.), 87-96.

<https://www.scielo.br/j/rap/a/d33SdZpN88VVwx6xyZWMD4N/#:~:text=Nos%20%C3%BAltimos%2040%20anos%2C%20a,caracter%C3%ADsticas%20tradicionais%20n%C3%A3o%20foram%20removidas.>

Ndlovu, P. M. (2021). *Examining issues influencing effective facilities management practice on selected public sector buildings in South Africa.*

https://openscholar.dut.ac.za/bitstream/10321/3738/4/NdlovuPM_2021.pdf

Quinello, Robson & Nicoletti, José Roberto. (2006) *Gestão de Facilidades – aprenda como a integração das atividades de infraestrutura operacional de sua empresa pode criar*

vantagem competitiva. Editora Novatec.

<https://www.academia.edu/download/50194413/Estrategias.pdf>

Ribeiro, E. (2018). *O que são facilities e quais os serviços mais procurados par atender essa área.* <https://www.mazzini.com.br/blog/o-que-sao-facilities-e-quais-os-servicos-mais-procurados-para-atender-esta-area/>

Silveira, F. P. (2018). *Gestão de facilities e sua importância na pesquisa.*

<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/10/10132/tde-25022019-154529/>

Universidade de Brasília. (2023). *Atribuições da Secretaria de Patrimônio Imobiliário.*

https://imoveisunb.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=920

Universidade de Brasília. (2023). *História.* <https://unb.br/a-unb/historia>

Weiser, A. D. (2007). *O mercado e as tendências do Facility Management na Alemanha.*

<http://ccn-ufsc-cdn.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/1CCF/20090724143803.pdf>

Wiggins, J. M. (2014). *Facilities Manager's Desk Reference.*

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781444320466>